

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas



**TESIS**

**Influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la  
empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020 – 2021**

Para Optar : El título Profesional de Contador Público

Autores : Bach. Alvarez Nolasco Jackeline Isabel  
Bach. Camposano Ramos Yissela

Asesor : Mg. Poma de la Cruz, Ruth Carol

Línea de Investigación  
institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de inicio y  
Culminación : 15.03.2023 - 14.03.2024

Huancayo – Perú  
2024

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**TESIS**

**INFLUENCIA DE UN MANUAL DE CRÉDITOS EN LA  
GESTIÓN CREDITICIA DE LA EMPRESA INVERSIONES  
AVÍCOLAS LA GRANJA S.R.L. 2020 – 2021.**

**PRESENTADA POR:**

Bach. Alvarez Nolasco Jackeline Isabel  
Bach. Camposano Ramos Yissela

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

Contador Público

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

DECANO : \_\_\_\_\_  
DR. BEJAR MORMONTOY AGUEDO ALVINO

PRIMER MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
MTRO. DOLORIER AGUIRRE CARMEN ROSA

SEGUNDO MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
MG. ESPINOZA CASTILLO ELEODORO

TERCER MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
MG. VILA FLORES JAVIER

Huancayo, 02 de Mayo del 2024

**INFLUENCIA DE UN MANUAL DE CRÉDITOS EN LA  
GESTIÓN CREDITICIA DE LA EMPRESA INVERSIONES  
AVÍCOLAS LA GRANJA S.R.L. 2020 – 2021.**

**ASESOR:**

**MG. POMA DE LA CRUZ RUTH CAROL**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida. A nuestras madres, por apoyarnos incondicionalmente, sin importar nuestras diferencias de opiniones. A nuestros abuelos que siempre fueron un soporte en todo y desde el cielo estan con nosotras siempre. A nuestra familia en general, porque nos brindaron su amor incondicional compartiendo buenos y malos momentos.

**Jackeline y Yissela.**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecemos a nuestros padres que siempre nos han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos nuestros objetivos personales.

A la Universidad Peruana los Andes, por permitirnos obtener nuestro título y convertirnos en profesionales competitivos. Agradecer a cada uno de los docentes por su paciencia por compartir sus conocimientos de manera profesional y ser parte del proceso integral de formación.

Al gerente de la Empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L, la Sra. Iris Domitila Canchumanya Porras, quien con mucho gusto nos facilitó la información para poder realizar la presente investigación.

Por último, a las personas que participaron en la encuesta y nos ayudaron a recopilar datos para obtener los resultados.

**Jackeline y Yissela.**

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0082 - FCAC -2024

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

**INFLUENCIA DE UN MANUAL DE CRÉDITOS EN LA GESTIÓN CREDITICIA DE LA EMPRESA INVERSIONES AVÍCOLAS LA GRANJA S.R.L. 2020 - 2021**

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : **BACH. ALVAREZ NOLASCO JACKELINE ISABEL  
BACH. CAMPOSANO RAMOS YISSELA**

Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Escuela Académica : **CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Asesor(a) : **MG. POMA DE LA CRUZ RUTH CAROL**

Fue analizado con fecha **15/02/2024**; con **228 págs.**; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

**Excluye Bibliografía.**

X
X
X

**Excluye citas.**

**Excluye Cadenas hasta 20 palabras.**

Otro criterio (especificar)

El documento presenta un porcentaje de similitud de **19 %**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°15 del Reglamento de uso de Software de Prevención Version 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: ***Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.***

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 20 de febrero de 2024.



**DR. HILARIO ROMERO GIRON**  
JEFE (e)

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Belaunde (2012), en su artículo acerca de “cómo gestionar el riesgo de crédito”, resalta que toda persona que presta dinero o concede crédito de forma informal (“fia”, como lo hace la bodega de la esquina) o da garantía por un crédito concedido a otra persona (ya que se ve obligada a pagar en su lugar, se vuelve acreedora suya), se ve expuesta al riesgo de crédito. A partir de este último, es indispensable sea el tamaño que tenga la empresa, reducir en lo más mínimo la incidencia negativa que se tenga en la empresa, por brindar crédito, sin un control alguno. Al respecto, Bernal, et al. (2021, p.16) en su artículo científico en la revista Ciencia Latina acerca del “Manual de Procesos de Créditos y Cobranzas”, apunta que el manual de créditos y cobranzas evita los errores en los diferentes procedimientos de servicio de créditos y cobros, esto también permite una adecuada gestión del riesgo crediticio, en virtud de las mejores prácticas, para determinar la capacidad de pago de los clientes, las fechas de pago, las tasas de crédito y los periodos de cobranzas. Mediante el manual de créditos y cobranzas, se reducirá el riesgo y facilitará la mejora de la gestión, según el informe pilar III de Citibank (2020, p.2), al disminuir el riesgo, se podrá cumplir con los objetivos de negocios de una manera amplia y eficiente, esto facilitará la identificación, evaluación, seguimiento y control de las operaciones de crédito realizadas. A partir de esta realidad, en las Mypes como en el caso de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L., se identifican debilidades en la toma de decisiones al momento de otorgar créditos, ya que los clientes no cancelan a tiempo los créditos concedidos, generando un incremento de las cuentas por cobrar y la disminución del nivel de inversión para la empresa, todo esto evidencia una débil gestión que podría llevar a la empresa al cierre definitivo de sus actividades. Por tal motivo, la presente investigación, se titula “Influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021” la que tuvo como objetivo general establecer cuál es la influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas



La Granja S.R.L. 2020-2021. Para alcanzar este objetivo, se empleó el método científico como método general para abordar los procedimientos de la investigación, así también el método deductivo para la fundamentación del problema desde los conocimientos generales en las variables de estudio, hacia conocimientos específicos para ubicar el problema concerniente a la carencia de una normativa que guíe el proceso de crédito de la empresa; así también, se empleó el análisis en la evaluación de los indicadores en las cuentas por cobrar comparando periodos, con ello, evidenciar el problema en las cuentas por cobrar y el nivel de inversión en la organización materia de estudio. Cabe señalar que el tipo de investigación, fue básico, de nivel explicativo y se empleó, el diseño cuasiexperimental, el estudio se agenció del cuestionario como instrumento de investigación que proviene de la encuesta como técnica, esta previamente fue validada para recoger la percepción de 18 trabajadores del área de administración y ventas de la empresa. Para el análisis de los resultados, se utilizó el procesador de hojas de cálculo Microsoft Excel y para contrastar la hipótesis, se dispuso del software estadístico para estudios en ciencias sociales SPSS en su versión 23. De acuerdo a la estructura brindada por la Universidad Peruana Los Andes, para el desarrollo del informe final de investigación cuantitativa, los capítulos se describen a continuación:

En el primer capítulo, se realizó el planteamiento del problema, describiendo la realidad problemática desde la óptica empírica y científica, se delimitó el problema desde el campo espacial, temporal y conceptual; luego de ello, se planteó el problema de investigación considerando el problema general y los problemas específicos, se realizó la justificación del estudio desde lo social, teórico, metodológico, práctico, y de conveniencia, para cerrar con este capítulo, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos.

En el segundo capítulo, se realizó el marco teórico; en ella, se indagó acerca de los conceptos teóricos basados en las variables de estudio, considerando los antecedentes, las bases teóricas por cada variable y sus dimensiones, para cerrar con este capítulo, se realizó el marco conceptual de la investigación, en la que se describió la definición conceptual de las variables y sus dimensiones.

En el tercer capítulo, se dio respuesta al problema general y los problemas específicos a modo de hipótesis de la investigación (general y específicos), así también, se realizó la descripción operacional por cada variable considerando su definición conceptual, operacional, las dimensiones por variable, los indicadores y la escala de medición considerada en el instrumento de investigación.

En el cuarto capítulo, se realizó la metodología de la investigación, considerando el método de investigación (general y específicos), tipo, nivel, y diseño de investigación, la población y muestra considerando el tipo de muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos (encuesta – cuestionario), previamente se consideró la validez y confiabilidad antes del trabajo de campo (aplicación del instrumento), las técnicas de procesamiento y el análisis de datos; para terminar con este capítulo, se consideró los aspectos éticos de la investigación.

En el quinto capítulo, se expuso los resultados del trabajo de campo, describiendo los resultados a partir de baremos (puntuaciones) por cada variable y sus dimensiones, se consolidó las puntuaciones establecidas por cada trabajador, según la escala de Likert; de ello, se diseñaron tablas de frecuencia observada y porcentual conjuntamente con gráficos de frecuencia de los cuales se interpretó la información obtenida por cada variable, dimensión e indicadores respectivos en el pre-test y pos-test. Se contrastó la hipótesis de investigación, empleando el proceso de contraste de la hipótesis (a través de cinco procesos), en un proceso se determinó el estadístico de prueba no paramétrico (W de Wilcoxon) para establecer la

influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia, a través de las diferencias significativas entre el pre-test y pos-test.

La recopilación y contraste de los resultados encontrados con la teoría de las bases teóricas y los antecedentes de la investigación, se realizó en la discusión de resultados, se ubicaron las similitudes, comparaciones y discrepancias de los resultados obtenidos por cada objetivo (general y específicos).

Por último, se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en cada conclusión, se expuso la corroboración teórica con los resultados obtenidos por cada objetivo, y considerando la base teórica; finalmente, se describió el logro de cada objetivo, general y objetivos específicos. En las recomendaciones, por cada conclusión, se realizó una recomendación, las que se basaron en los hallazgos de los resultados obtenidos.

Las autoras.

## CONTENIDO

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Introducción.....	vi
Contenido.....	xii
Contenido de Tablas.....	xv
Contenido de Figuras.....	xviii
Resumen.....	xx
Abstract.....	xxi
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	8
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	8
1.2. Delimitación del problema.....	16
1.2.1. Delimitación espacial.....	16
1.2.2. Delimitación temporal.....	17
1.2.3. Delimitación conceptual o temática.....	17
1.3. Formulación del problema.....	17
1.3.1. Problema general.....	17
1.3.2. Problemas específicos.....	17
1.4. Justificación de la investigación.....	18
1.4.1. Justificación social.....	18
1.4.2. Justificación teórica.....	18
1.4.3. Justificación metodológica.....	18
1.4.4. Justificación práctica.....	19
1.4.5. Justificación de conveniencia.....	19
1.5. Objetivos de la investigación.....	19
1.5.1. Objetivo general.....	19
1.5.2. Objetivos específicos.....	19
Capítulo II. Marco teórico.....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.2. Bases teóricas o científicas.....	29
2.2.1. Manual.....	29
2.2.2. Manual de Créditos.....	32
2.2.2.2. Crédito.....	32
2.2.3. Dimensiones del manual de créditos.....	39
2.2.4. Gestión crediticia.....	48
2.2.5. Dimensiones de la gestión crediticia.....	53
2.3. Marco conceptual (de las variables y dimensiones).....	57

2.3.1.	Manual .....	57
2.3.2.	Manual de créditos.....	58
2.3.3.	Políticas de crédito.....	58
2.3.4.	Políticas de cobranza .....	58
2.3.5.	Cuentas por cobrar .....	58
2.3.6.	Rotación de las cuentas por cobrar .....	58
2.3.7.	Tiempo promedio de cobranzas.....	58
2.3.8.	Liquidez .....	59
2.3.9.	Utilidad .....	59
2.3.10.	Crédito .....	59
2.3.11.	Sujeto de crédito .....	59
2.3.12.	Gestión de créditos .....	59
2.3.13.	Gestión de cobranzas .....	60
2.3.14.	Gestión.....	60
Capítulo III.	Hipótesis de la investigación .....	61
4.1.	Hipótesis general .....	61
4.2.	Hipótesis específicas.....	61
4.3.	Variables .....	61
4.3.1.	Definición conceptual .....	61
4.3.2.	Operacionalización de las variables.....	62
Capítulo IV.	Metodología de la investigación .....	63
4.1.	Método de investigación .....	63
4.1.1.	Método general .....	63
4.1.2.	Método específico.....	63
4.2.	Tipo de investigación.....	64
4.3.	Nivel de investigación .....	64
4.4.	Diseño de la investigación .....	64
4.5.	Población y muestra.....	65
4.5.1.	Población .....	65
4.5.2.	Muestra .....	66
4.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	67
4.6.1.	Técnicas de recolección de datos.....	67
4.6.2.	Instrumentos de recolección de datos .....	67
4.6.3.	Validación y confiabilidad.....	67
4.7.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	71
4.7.1.	Técnicas de procesamiento de datos.....	71
4.7.2.	Análisis de datos .....	71
4.8.	Aspectos éticos de la investigación .....	71
Capítulo V.	Resultados .....	74

5.1.	Descripción de resultados .....	74
5.1.1.	Descripción de los resultados en la variable manual de créditos.....	75
5.1.2.	Descripción de los resultados en la dimensión política de crédito .....	77
5.1.3.	Descripción de los resultados en la dimensión política de cobranza .....	89
5.1.4.	Descripción de los resultados en la variable gestión crediticia .....	102
5.1.5.	Descripción de los resultados en la dimensión planeación del crédito.....	104
5.1.6.	Descripción de los resultados en la dimensión organización del crédito .....	111
5.1.7.	Descripción de los resultados en la dimensión dirección del crédito .....	119
5.1.8.	Descripción de los resultados en la dimensión control del crédito.....	126
5.2.	Contrastación de la hipótesis .....	133
5.2.1.	Prueba de normalidad .....	137
5.2.2.	Prueba de hipótesis general .....	141
5.2.3.	Prueba de hipótesis específica 1 .....	143
5.2.4.	Prueba de hipótesis específica 2 .....	145
5.2.5.	Prueba de hipótesis específica 3 .....	147
5.2.6.	Prueba de hipótesis específica 4 .....	149
	Análisis y discusión de resultados .....	151
	Conclusiones .....	160
	Recomendaciones .....	163
	Referencias bibliográficas .....	165
	Bibliografía .....	165
	ANEXOS .....	172
	Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	173
	Anexo 2: Matriz de operacionalización de instrumentos .....	174
	Anexo 3: Instrumento de investigación .....	177
	Anexo 4: Confiabilidad y validez del instrumento .....	185
	Anexo 5: Base de datos de la investigación.....	195
	Anexo 6: Consentimiento informado.....	197
	Anexo 7: Fotografías de la aplicación .....	198
	Anexo 8: Manual de Créditos .....	200

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 <i>Registro de clientes atendidos y nuevos 2020-2021</i> .....	10
Tabla 2 <i>Ventas totales y cuentas por cobrar 2020-2021</i> .....	11
Tabla 3 <i>Rotación de cuentas por cobrar por días 2020-2021</i> .....	12
Tabla 4 <i>Nivel de inversión de las ventas pendientes por cobrar</i> .....	13
Tabla 5 <i>Índice promedio de morosidad 2020-2021</i> .....	14
Tabla 6 <i>Clasificación de manuales</i> .....	30
Tabla 7 <i>Trabajadores por área en la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L.</i> .....	66
Tabla 8 <i>Datos generales de los jueces expertos</i> .....	68
Tabla 9 <i>Resumen de la validación del instrumento</i> .....	69
Tabla 10 <i>Intervalos de validez del instrumento</i> .....	70
Tabla 11 <i>Resumen de la consistencia interna en los instrumentos</i> .....	70
Tabla 12 <i>Baremos en la variable manual de créditos y dimensiones</i> .....	74
Tabla 13 <i>Baremos en la variable gestión crediticia y dimensiones</i> .....	74
Tabla 14 <i>Valoración por cada trabajador - manual de créditos</i> .....	75
Tabla 15 <i>Resultados pre-test y pos-test en la variable manual de créditos</i> .....	76
Tabla 16 <i>Valoración por cada trabajador – política de créditos</i> .....	77
Tabla 17 <i>Resultados pre-test y pos-test en la dimensión política de crédito</i> .....	78
Tabla 18 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador conocimiento de las política de crédito</i> .....	80
Tabla 19 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador aceptación de las política de crédito</i> .....	82
Tabla 20 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador formulación de las política de crédito</i> .....	84
Tabla 21 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador comunicación de las política de crédito</i> .....	86
Tabla 22 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador evaluación de las política de crédito</i> .....	88
Tabla 23 <i>Valoración por cada trabajador - política de cobranza</i> .....	89
Tabla 24 <i>Resultados pre-test y pos-test en la dimensión política de cobranzas</i> .....	90
Tabla 25 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador conocimiento de las política de cobranza</i> .....	92
Tabla 26 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador aceptación de las política de cobranza</i> .....	95
Tabla 27 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador formulación de las política de cobranza</i> .....	97
Tabla 28 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador comunicación de las política de cobranza</i> .....	99
Tabla 29 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador evaluación de las política de cobranza</i> .....	101
Tabla 30 <i>Valoración por cada trabajador - gestión crediticia</i> .....	102
Tabla 31 <i>Resultados pre-test y pos-test en la variable gestión crediticia</i> .....	103
Tabla 32 <i>Valoración por cada trabajador – planeación del crédito</i> .....	104
Tabla 33 <i>Resultados pre-test y pos-test en la dimensión planeación del crédito</i> .....	105
Tabla 34 <i>Valores porcentuales por ítems en el indicador fijación de objetivos de crédito</i> .....	107

Tabla 35 Valores porcentuales por ítems en el indicador determinación de metas en las políticas de crédito.....	108
Tabla 36 Valores porcentuales por ítems en el indicador establecimiento de procesos de crédito....	110
Tabla 37 Valoración por cada trabajador – organización del crédito. ....	111
Tabla 38 Resultados pre-test y pos-test en la dimensión organización del crédito.....	112
Tabla 39 Valores porcentuales por ítems en el indicador establecimiento de responsables de otorgar crédito.....	114
Tabla 40 Valores porcentuales por ítems en el indicador diseño de procesos de crédito definidos...116	
Tabla 41 Valores porcentuales por ítems en el indicador actualización de información del cliente (crédito y cobro). ....	117
Tabla 42 Valoración por cada trabajador – dirección del crédito. ....	119
Tabla 43 Resultados pre-test y pos-test en la dimensión dirección del crédito.....	120
Tabla 44 Valores porcentuales por ítems en el indicador desarrollo de actividades de los vendedores. ....	122
Tabla 45 Valores porcentuales por ítems en el indicador desarrollo de habilidades de los vendedores. ....	123
Tabla 46 Valores porcentuales por ítems en el indicador verificación de las habilidades de los vendedores. ....	125
Tabla 47 Valoración por cada trabajador – control del crédito.....	126
Tabla 48 Resultados pre-test y pos-test en la dimensión control del crédito .....	127
Tabla 49 Valores porcentuales por ítems en el indicador supervisión de las cuentas por cobrar .....	129
Tabla 50 Valores porcentuales por ítems en el indicador llamado de atención a clientes morosos. .	130
Tabla 51 Valores porcentuales por ítems en el indicador visita a clientes morosos. ....	132
Tabla 52 Criterios para interpretar los valores de P. ....	136
Tabla 53 Puntuación para la prueba de hipótesis (general y específicas).....	137
Tabla 54 Valor de significancia y coeficientes de Shapiro Wilk (w).....	139
Tabla 55 Estadísticos descriptivos (gestión crediticia pre y postest).....	141
Tabla 56 Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis general). ....	141
Tabla 57 Valor del estadístico (hipótesis general). ....	142
Tabla 58 Estadísticos descriptivos (planeación del crédito pre y postest).....	143
Tabla 59 Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis específica 1).....	143
Tabla 60 Valor del estadístico (hipótesis específico 1). ....	144
Tabla 61 Estadísticos descriptivos (organización del crédito pre y postest). ....	145
Tabla 62 Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis específica 2). ....	145
Tabla 63 Valor del estadístico (hipótesis específico 2). ....	146
Tabla 64 Valor del estadístico (hipótesis específico 3). ....	147



Tabla 65 Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis específica 3).....	147
Tabla 66 Valor del estadístico (hipótesis específico 3).....	148
Tabla 67 Valor del estadístico (hipótesis específico 4).....	149
Tabla 68 Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis específica 4).....	149
Tabla 69 Valor del estadístico (hipótesis específico 4).....	150
Tabla 70 Parámetros de fiabilidad del instrumento.....	185
Tabla 71 Datos para consistencia interna - Manual de créditos.....	186
Tabla 72 Datos para consistencia interna - Gestión crediticia.....	186
Tabla 73 Cumplimiento de los criterios por cada experto.....	188
Tabla 74 Resumen de validación por expertos.....	188

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 <i>Elementos de la Gestión Crediticia</i> .....	50
Figura 2 <i>Escala de desarrollo pre-test y pos-test manual de créditos</i> .....	76
Figura 3 <i>Escala de desarrollo pre-test y pos-test política de créditos</i> .....	78
Figura 4 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador conocimiento de las políticas de crédito</i> .....	80
Figura 5 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador aceptación de las políticas de crédito</i> .....	82
Figura 6 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador formulación de las políticas de crédito</i> .....	84
Figura 7 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador comunicación de las políticas de crédito</i> .....	86
Figura 8 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador evaluación de las políticas de crédito</i> .....	88
Figura 9 <i>Escala de desarrollo pre-test y pos-test política de cobranzas</i> .....	90
Figura 10 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador conocimiento de las políticas de cobranza</i> .....	93
Figura 11 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador aceptación de las políticas de cobranza</i> .....	95
Figura 12 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador formulación de las políticas de cobranza</i> .....	97
Figura 13 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador comunicación de las políticas de cobranza</i> .....	99
Figura 14 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador evaluación de las políticas de cobranza</i> .....	101
Figura 15 <i>Escala de desarrollo pre-test y pos-test gestión crediticia</i> .....	103
Figura 16 <i>Escala de desarrollo pre-test y pos-test planeación del crédito</i> .....	105
Figura 17 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador fijación de objetivos de crédito</i> .....	107
Figura 18 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador determinación de metas en las políticas de crédito</i> .....	109
Figura 19 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador establecimiento de procesos de crédito</i> .....	110
Figura 20 <i>Escala de desarrollo pre-test y pos-test organización del crédito</i> .....	112
Figura 21 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador establecimiento de responsables de otorgar crédito</i> .....	114

Figura 22 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador diseño de procesos de crédito definidos</i> .....	116
Figura 23 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador actualización de información del cliente (crédito y cobro)</i> .....	118
Figura 24 <i>Escala de desarrollo pre-test y pos-test dirección del crédito</i> .....	120
Figura 25 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador desarrollo de actividades de los vendedores</i> .....	122
Figura 26 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador desarrollo de habilidades del vendedor</i> .....	124
Figura 27 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador verificación de las habilidades del vendedor</i> .....	125
Figura 28 <i>Escala de desarrollo pre-test y pos-test control del crédito</i> .....	127
Figura 29 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador supervisión de las cuentas por cobrar</i> .....	129
Figura 30 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador llamado de atención a clientes morosos</i> .....	131
Figura 31 <i>Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador visita a clientes morosos</i> .....	132
Figura 32 <i>Procedimiento de selección de una prueba estadística</i> .....	135
Figura 33 <i>Histograma para la variable manual de créditos</i> .....	139
Figura 34 <i>Histograma para la variable gestión crediticia</i> .....	140

## RESUMEN

El problema, partió en identificar que los créditos colocados en mercadería (pollos beneficiados) no son devueltos de manera oportuna, inclusive ante la renuencia de este hecho, la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L, siguió colocando créditos, sin darse cuenta que esto afectó su gestión crediticia, ante ello, surge el manual de créditos para el manejo de las políticas de créditos y cobranzas, es por ello que el objetivo fue establecer cuál es la influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021. El enfoque de investigación, se sustentó en el método científico como método general y el método deductivo como método específico, el tipo de investigación fue básica, explicativo, diseño cuasiexperimental, la población la conformó todo el personal de la empresa, (3 administrativos y 15 vendedores que realizan la función créditos y cobranzas), en tanto la muestra la conformaron 15 trabajadores (4 permanentes y 11 rotativos), se utilizó la técnica de la encuesta y el cuestionario. Los resultados describieron la existencia de diferencias significativas entre el pre-test (antes del manual de créditos) y pos-test (después del manual de créditos), estadísticamente se estableció que existe influencia significativa de un manual de créditos en la gestión crediticia. Como conclusión, se estableció que un manual de créditos mejoró los procesos de gestión enfocados en la planeación, organización, dirección y control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.

**Palabras clave.** Manual de créditos, gestión crediticia, planeación, organización, dirección, control.

## ABSTRACT

The problem began with identifying that the credits placed on merchandise (benefited chickens) are not returned in a timely manner, even in the face of reluctance of this fact, the company Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. continued placing credits, without realizing that this affected its credit management, given this, the credit manual arises for the management of credit and collection policies, which is why the objective was to establish the influence of a credit manual on the credit management of the company Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021. The research approach was based on the scientific method as a general method and the deductive method as a specific method, the type of research was basic, explanatory, quasi-experimental design, the population was made up of all the company's personnel, (3 administrative and 15 salespeople who perform the credit and collection function), while the sample was made up of 15 workers (4 permanent and 11 rotating), the survey and questionnaire technique was used. The results described the existence of significant differences between the pre-test (before the credit manual) and post-test (after the credit manual), statistically it was established that there is a significant influence of a credit manual on credit management. In conclusion, it was established that a credit manual improved the management processes focused on the planning, organization, direction and control of the credit of the company Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.

**Keywords.** Credit manual, credit management, Credit manual, credit management, planning, organization, direction, control

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Bajo el proverbio chino “El aleteo de las alas de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo”, la causa-efecto real, que se observa en el crecimiento de la liquidez mundial, (al situarse en 38% del PBI mundial), puede verse en la mejora de las economías emergentes, en el caso de economías latinoamericanas (Informe de PBI Mundial, Aldasoro y Ehlers, 2018). Fitch mencionó que las empresas en la región aún con la mejora de sus economías post-pandemia, siguen enfrentándose al reto de las políticas monetarias restrictivas, esto es aliviado por los indicadores de crédito empresarial en Latinoamérica (Blomberg, Salazar Castellanos, 2023). Los efectos del crédito mundial acarrear consecuencias beneficiosas para la estimulación de la oferta crediticia a bajos intereses en los bancos de países emergentes, este efecto dominó también se expresa en la economía nacional, ya que el crédito se dirige a las empresas con menores recursos para apoyarse de las tasas de interés para organizar sus operaciones y mejorar su productividad. Las medianas y pequeñas empresas o más conocidas como Mypes en la economía peruana, son consideradas como una organización empresarial conformada por personas naturales o jurídicas que tienen como propósito, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), el desarrollo de actividades de extracción, transformación, producción, y comercialización de bienes o prestación de servicios. Como resultado de las actividades que realizan en el día a día, necesitan tener más liquidez para no solo emplear su capital de trabajo, sino generar utilidades en el corto plazo. La falta de liquidez según Pla (2011), puede ocasionar que los medianos y pequeños empresarios, consideren alternativas sobre el incremento de su cartera de clientes, plantear la asignación de créditos con el respectivo seguimiento de la trayectoria crediticia, revisando referencias y verificando constantemente el cumplimiento de pagos. Al respecto Méndez (2021), menciona que las Mypes deben considerar implementar estrategias para la mejora en

la gestión de crédito y cobranza; con ello, minimizar el saldo de cuentas por cobrar; sin embargo, al optar el mediano y pequeño empresario por la asignación de créditos, debe tener en cuenta el riesgo de pérdida por incobrabilidad de cuentas, como menciona García et al. (2019), el crédito y cobranza debe asignarse bajo un análisis del riesgo adherido, ya que, si no se da esta condición, se genera un capital de trabajo insuficiente y una influencia negativa en la rentabilidad financiera de la empresa. Bajo la descripción general acerca del riesgo de conceder créditos, sin un previo análisis por la búsqueda de mayor liquidez, la toma de decisiones del micro y pequeño empresario, se nubla y no ejecuta el análisis respectivo, como lo que acontece en un ámbito específico de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L., la cual inició sus actividades en 2018 en la ciudad de Huancayo, distrito de Huancayo, departamento de Junín, bajo la dirección de Iris Domitila Canchumanya Porras y Karen Lisset Lazo Canchumanya. La empresa Inversiones Avícolas “La Granja” S.R.L., es una Mype dedicada a la venta de pollos beneficiados al por mayor y menor, listos para su comercialización en el mercado de abastos de la zona de Huancayo, El Tambo, Chilca, Jauja, Concepción y Huancavelica. Durante su establecimiento e inscripción en el sistema tributario el último semestre de 2018, ha concentrado todos sus esfuerzos para adaptarse a los constantes cambios producidos en el mercado avícola, invirtiendo cada momento en todas las mejoras tecnológicas y poniendo en práctica medidas innovadoras para ser una empresa moderna; no obstante, como en toda empresa que busca ser líder y competitiva en su sector, se han presentado problemas respecto a la gestión de créditos que maneja, estos problemas, se detallan de manera procedimental a continuación.

#### **A. Origen.**

La visión de la empresa en el corto plazo, es atender y cubrir las necesidades del cliente abarcando la demanda del mercado avícola. Por tal razón, ha implementado mecanismos para la comercialización al contado y crédito hacia su clientela para que

estos cubran sus necesidades en el corto plazo; no obstante, estas medidas, por algunos problemas identificados, inciden negativamente en la capacidad financiera, de liquidez y de seguridad de retorno del capital en los créditos colocados. Estos problemas fueron los siguientes:

- Los clientes no cumplen con el horario (12:00 pm) establecido para el pago de la mercadería comprada de la empresa, justificando la falta de ventas; aun así, la empresa siguió brindando crédito a estos mismos clientes.
- Falsa percepción de la empresa en que “tener mayores ganancias, es consecuencia directa de tener más clientes”, cabe señalar que existe un 56% de incremento de clientes (bodegas, mercado de abastos y mercado mayorista) entre 2020-2021 (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Registro de clientes atendidos y nuevos 2020-2021.*

Periodo	Mes	Número de clientes atendidos	Total de clientes	Tipo de clientes	Nuevos clientes
2019	Noviembre	36	39		3
	Diciembre	39			3
2020	Enero	44	69	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodegas</li> <li>• Mercado de abastos en Huancayo, El Tambo, Chilca, Jauja, Concepción y otras provincias</li> </ul>	5
	Febrero	46			2
	Marzo	49			3
	Abril	51			2
	Mayo	53			2
	Junio	55			2
	Julio	57			2
	Agosto	58			1
	Setiembre	63			5
	Octubre	64			1
	Noviembre	66			2
	Diciembre	69			3
2021	Enero	71	90		2
	Febrero	73			2
	Marzo	75			2
	Abril	77			2
	Mayo	78			1
	Junio	80			2
	Julio	80			0
	Agosto	81			1
	Setiembre	83			2
	Octubre	85			2
	Noviembre	88			3
	Diciembre	90			2

*Nota.* Elaboración propia.



- Clientes que debían saldos mayores a S/.5,000.00 seguían comprando a crédito, sin dejar ninguna garantía previa que pueda acreditar el posible no pago de la deuda.
- El saldo de las cuentas por cobrar en el periodo 2020-2021 ascendió y se intensificó comparativamente en los meses de agosto-setiembre, pasando de S/.11,900.00 en 2020 a S/.19,600.00 en los mismos meses durante 2021 (Tabla 2).

**Tabla 2**

*Ventas totales y cuentas por cobrar 2020-2021.*

Periodo	Mes	Ventas totales		Cuentas por cobrar	Saldo de las cuentas por cobrar
		Kg	S/.		
2020	Enero	50,530	252,650.00	12,500.00	
	Febrero	46,412	232,060.00	14,250.00	1,750.00
	Marzo	49,040	245,200.00	15,440.00	1,190.00
	Abril	47,217	283,300.00	18,730.00	3,290.00
	Mayo	49,243	344,700.00	23,000.00	4,270.00
	Junio	46,357	324,500.00	24,300.00	1,300.00
	Julio	49,773	398,180.00	25,500.00	1,200.00
	<b>Agosto</b>	<b>46,763</b>	<b>374,100.00</b>	<b>33,400.00</b>	<b>7,900.00</b>
	<b>Setiembre</b>	<b>47,950</b>	<b>335,650.00</b>	<b>45,300.00</b>	<b>11,900.00</b>
	Octubre	50,000	350,000.00	47,550.00	2,250.00
	Noviembre	48,206	385,650.00	49,300.00	1,750.00
	Diciembre	57,806	462,450.00	52,400.00	3,100.00
2021	Enero	48,665	291,990.00	53,400.00	1,000.00
	Febrero	49,740	248,700.00	55,100.00	1,700.00
	Marzo	49,842	299,050.00	58,150.00	3,050.00
	Abril	47,952	287,710.00	61,260.00	3,110.00
	Mayo	49,813	398,500.00	67,310.00	6,050.00
	Junio	47,784	382,270.00	75,010.00	7,700.00
	Julio	52,320	418,560.00	83,500.00	8,490.00
	<b>Agosto</b>	<b>47,521</b>	<b>332,650.00</b>	<b>94,450.00</b>	<b>10,950.00</b>
	<b>Setiembre</b>	<b>46,586</b>	<b>326,100.00</b>	<b>114,060.00</b>	<b>19,610.00</b>
	Octubre	51,792	310,750.00	124,072.00	10,012.00
	Noviembre	52,438	419,500.00	135,067.00	10,995.00
	Diciembre	61,283	490,260.00	142,150.00	7,083.00

*Nota.* Estado de resultados y balance general 2020-2021.

- El promedio de cuentas por cobrar (cuentas por cobrar al inicio y al final del periodo/2), se ha incrementado en un 66%, en términos absolutos

pasó de S/.32,450.00 a S/.97,775.00 entre 2020 a 2021 respectivamente (Tabla 3).

- Menor rotación de cuentas por cobrar, indicativo de menor velocidad para el cobro de las cuentas pendientes de las ventas a crédito, la cual pasó de 35.53 veces en 2020 a 14.99 veces en 2021, esto se interpreta en la baja capacidad de la empresa en convertir en dinero efectivo las deudas pendientes en 2021 (Tabla 3).
- Menor rotación de las cuentas por cobrar en días, se entiende que durante 2020 las cuentas por cobrar eran saldadas en 10 días, mientras que en 2021 pasó a ser de 24 días (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Rotación de cuentas por cobrar por días 2020-2021.*

Periodo	Mes	Ventas (S/.) Crédito	Cuentas por cobrar	Total de ventas al crédito	Promedio de cuentas por cobrar	Rotación de cuentas por cobrar	Rotación de cuentas por cobrar días
2020	Enero	102,650.00	12,500.00	1,153,060.00	32,450.00	35.53	10.272 días
	Febrero	92,060.00	14,250.00				
	Marzo	87,700.00	15,440.00				
	Abril	98,500.00	18,730.00				
	Mayo	89,200.00	23,000.00				
	Junio	86,500.00	24,300.00				
	Julio	89,700.00	25,500.00				
	Agosto	110,100.00	33,400.00				
	Setiembre	112,350.00	45,300.00				
	Octubre	99,400.00	47,550.00				
	Noviembre	86,450.00	49,300.00				
	Diciembre	98,450.00	52,400.00				
2021	Enero	118,590.00	53,400.00	1,465,880.00	97,775.00	14.99	24.346 días
	Febrero	118,700.00	55,100.00				
	Marzo	119,650.00	58,150.00				
	Abril	120,550.00	61,260.00				
	Mayo	121,700.00	67,310.00				
	Junio	124,670.00	75,010.00				
	Julio	122,560.00	83,500.00				
	Agosto	122,650.00	94,450.00				
	Setiembre	123,100.00	114,060.00				
	Octubre	123,550.00	124,072.00				
	Noviembre	124,700.00	135,067.00				
	Diciembre	125,460.00	142,150.00				

*Nota.* Estado de resultados y balance general 2020-2021.

- Descuido de los resultados acerca del valor porcentual en la cual, las ventas anuales tienen que ser liquidadas por el cliente, dando lugar a menos inversión, pues en 2020 se tuvo un nivel de inversión de 31.37% del porcentaje de ventas a crédito mientras que en 2021 el nivel de inversión fue mínimo debido a que el 72.55% de las ventas a crédito se encuentran pendientes de ser liquidadas/saldadas por los clientes (Tabla 4).

**Tabla 4**

*Nivel de inversión de las ventas pendientes por cobrar.*

Periodo	2020		2021	
	S/.	%	S/.	%
Ventas al crédito	1,153,060.00	30	1,465,880.00	29
Ventas al contado	2,835,380.00	70	2,740,160.00	71
<b>Total de ventas</b>	3,988,440.00		4,206,040.00	
Cuentas por cobrar	361,670.00		1,063,529.00	
Nivel de inversión	31.37%		72.55%	

*Nota.* Nivel de inversión = (cuentas por cobrar/ventas al crédito) \*100

- El índice de morosidad alcanzó un valor promedio en 2020 de 3.58% que representa la proporción del saldo de cartera de crédito total del saldo de cartera de crédito vencida, mientras que en 2021 el valor promedio, se incrementó llegando a 6.08% (Tabla 5).

**Tabla 5***Índice promedio de morosidad 2020-2021.*

Periodo	Mes	Ventas (S/. Crédito	Cuentas por cobrar	Saldo de la cartera por cobrar	Índice de Morosidad (%)	Índice promedio de morosidad (%)
2020	Enero	102,650.00	12,500.00			3.58
	Febrero	92,060.00	14,250.00	1,750.00	1.90	
	Marzo	87,700.00	15,440.00	1,190.00	1.36	
	Abril	98,500.00	18,730.00	3,290.00	3.34	
	Mayo	89,200.00	23,000.00	4,270.00	4.79	
	Junio	86,500.00	24,300.00	1,300.00	1.50	
	Julio	89,700.00	25,500.00	1,200.00	1.34	
	Agosto	110,100.00	33,400.00	7,900.00	7.18	
	Setiembre	112,350.00	45,300.00	11,900.00	10.59	
	Octubre	99,400.00	47,550.00	2,250.00	2.26	
	Noviembre	86,450.00	49,300.00	1,750.00	2.02	
	Diciembre	98,450.00	52,400.00	3,100.00	3.15	
2021	Enero	118,590.00	53,400.00	1,000.00	0.84	6.08
	Febrero	118,700.00	55,100.00	1,700.00	1.43	
	Marzo	119,650.00	58,150.00	3,050.00	2.55	
	Abril	120,550.00	61,260.00	3,110.00	2.58	
	Mayo	121,700.00	67,310.00	6,050.00	4.97	
	Junio	124,670.00	75,010.00	7,700.00	6.18	
	Julio	122,560.00	83,500.00	8,490.00	6.93	
	Agosto	122,650.00	94,450.00	10,950.00	8.93	
	Setiembre	123,100.00	114,060.00	19,610.00	15.93	
	Octubre	123,550.00	124,072.00	10,012.00	8.10	
	Noviembre	124,700.00	135,067.00	10,995.00	8.82	
	Diciembre	125,460.00	142,150.00	7,083.00	5.65	

*Nota.* Empresa Inversiones Avícolas “La Granja” S.R.L.**B. Características.**

La empresa Inversiones Avícolas “La Granja” S.R.L., tomó la decisión de abarcar más demanda del mercado avícola mediante el crédito para vender más mercadería. Según Gitman (1978), las cuentas por cobrar, se definen como una elongación del crédito, con el propósito de conservar a sus clientes más fieles y atraer a nuevos clientes, gran parte de empresas consideran al crédito, como algo fundamental en su vida económica.

La empresa Inversiones Avícolas “La Granja” S.R.L., sólo considera que tener más clientes a los que se les otorgue créditos, generaría tener mayores ventas, dejando de lado la liquidez en sus operaciones, las cuentas por cobrar y la incidencia de una alta tasa de morosidad. Al respecto Gálvez y Pinilla (2008), en su informe acerca de las cuentas por cobrar, expresan que la administración de las cuentas por cobrar, considera por lo general, un conflicto entre liquidez y la producción, debido a qué, si se otorgan demasiadas facilidades para la venta de una mercancía, se incrementan las ventas y también las utilidades; pero de otro lado, se generan fondos en las cuentas por cobrar, que tienen consecuencias directas en la liquidez de la empresa.

Con el análisis de la información de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones Avícolas “La Granja” S.R.L., entre 2020-2021, se ha identificado un incremento de las cuentas por cobrar, baja capacidad de conversión del efectivo por las deudas pendientes que tienen los clientes por saldar, el incremento de los días de retraso en los días de cancelación de deudas, débil nivel de inversión de la empresa, y el incremento del índice de morosidad. Estos problemas que acarrea la empresa, abren paso a la necesidad de contar con un manual de créditos que sirva de guía en las actividades de los gestores de crédito y cobranza en la empresa, así también, les facilite determinar con exactitud los montos máximos en mercadería, las garantías necesarias, los plazos, y las penalidades que derivan al brindar un crédito. Según Castillo (2021), en su libro acerca de créditos y cobranza, la efectividad de los procesos crediticios, va a determinar la sustentabilidad del negocio, la satisfacción del cliente, y el incremento sobre las ventas, el administrador de créditos debe tener una guía, que le permita conocer y seguir muy de cerca los créditos que se otorga, para qué, con ella, genere estrategias que cubran sus necesidades de liquidez por si es que necesite de ella.

### **C. Consecuencias.**

- Con el elevado nivel de ventas a crédito que se tienen en el periodo 2021, es poco probable realizar inversiones para la mejora de la productividad de la empresa a través de más instalaciones, incremento de personal, compra de vehículos motorizados, etc.
- Se tiene un elevado nivel de morosidad, ocasionada por la frágil administración de las cuentas por cobrar, que en el caso de mantenerse puede generar la destrucción total de relaciones con los actuales y potenciales clientes.

Con la información disponible acerca de los problemas que tiene la empresa Inversiones Avícola La Granja S.R.L; ubicada principalmente en las malas decisiones de la empresa al seguir otorgando crédito a pesar de la no cancelación oportuna de sus clientes, una falsa percepción acerca de sus ventas, incremento en el saldo de las cuentas por cobrar, disminución del nivel de inversión producto de las ventas a crédito. Es prescindible contar con líneas de crédito bien definidas que establezcan las garantías de crédito, los plazos, montos y penalidades al momento de colocar algún crédito a los clientes, plasmados en un manual en el que figuren las políticas y procedimientos crediticios; esto con el fin de tener una eficiente gestión de créditos, que favorezca, la actual situación de la empresa. Por tal razón, se ha planteado como problemática principal en la investigación, el estudio de la influencia de un manual de créditos en la mejora de la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L.

## **1.2. Delimitación del problema**

### ***1.2.1. Delimitación espacial***

La presente investigación, recogió información de la empresa Inversiones Avícolas “La Granja” S.R.L. ubicada en el Pasaje Progreso N°112 distrito de Huancayo, provincia de Huancayo y departamento de Junín-Perú.

### ***1.2.2. Delimitación temporal***

Esta investigación empleó información de los periodos 2020 y 2021 para el pre test en 2022 se realizó la recolección de información y en el periodo 2023, se realizó el post test para analizar la información que se derive de la muestra seleccionada en la investigación.

### ***1.2.3. Delimitación conceptual o temática***

La presente investigación, se delimito conceptualmente sobre los instrumentos de gestión crediticia como el manual de créditos y cobranzas como eje principal del cual, se desprende el tema de estudio en la presente investigación relacionada a la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas “La Granja” S.R.L.

## **1.3. Formulación del problema**

### ***1.3.1. Problema general***

¿Qué influencia tiene un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?

### ***1.3.2. Problemas específicos***

1. ¿Qué influencia tiene un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?
2. ¿Qué influencia tiene un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?
3. ¿Qué influencia tiene un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?
4. ¿Qué influencia tiene un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?

## **1.4. Justificación de la investigación**

### ***1.4.1. Justificación social***

La presente investigación tuvo un beneficio directo sobre la sociedad, en las Mypes que comprenden el mercado local, ya que la buena gestión crediticia, es una obligación que debería practicarse en las Mypes, para administrar sus cuentas por cobrar, y poder realizar inversiones que incrementen la calidad del servicio a sus clientes, una herramienta que hace posible la buena gestión crediticia, es el manual de créditos, ya que con ella, se puede alentar a la buena toma de decisiones de crédito y desterrar el concepto de “a más clientes, más ventas”.

### ***1.4.2. Justificación teórica***

La presente investigación incrementó el nivel de conocimiento de los trabajadores del área de crédito y cobranza, así como el del personal administrativo de la empresa, por lo que su nivel de conocimiento acerca de la gestión y la mejora a través de procesos en un manual de créditos, fue una medida acertada para la buena toma de decisiones.

### ***1.4.3. Justificación metodológica***

En esta investigación, se estableció la influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas “La Granja” S.R.L. Con los resultados sobre la mejora de la gestión crediticia, se propone una investigación basada en el análisis cuantitativo de las cuentas por cobrar para corroborar si la influencia de un manual de créditos hace efectiva una mejor gestión, basada en la rápida recuperación de las cuentas por cobrar, en aminorar los días de las cuentas por cobrar y en la mejor planificación, organización, dirección y control de los créditos colocados.



#### ***1.4.4. Justificación práctica***

La empresa Inversiones Avícolas La Granja, se mantuvo ciega en cuanto a su gestión crediticia, pues, en vez de generar mayor liquidez, le trajo mayores saldos en las cuentas por cobrar, de manera práctica se propuso a la empresa con los resultados obtenidos, la adopción de un manual de créditos para gestionar eficientemente el otorgamiento de créditos.

#### ***1.4.5. Justificación de conveniencia***

La presente investigación, fue útil para la empresa Inversiones Avícolas La Granja porque muestra de manera específica la necesidad de una Mype por conocer su situación financiera. Muchas empresas, se financian con préstamos y estos los ponen sobre su capital de trabajo, no realizan inversiones en el corto plazo porque no visibilizan los saldos de sus cuentas por cobrar por encontrarse más preocupados en tener más clientes.

### **1.5. Objetivos de la investigación**

#### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.

#### ***1.5.2. Objetivos específicos***

1. Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.
2. Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.
3. Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.
4. Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.

## Capítulo II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Aguilar (2019) en su investigación de pregrado denominada “Propuesta para mejora de un sistema de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa FONDINI SA” presentada en la Universidad de Guayaquil – Ecuador, surgió con **motivo** de estudio encontrar que la empresa tiene un débil control en el área financiera, ya que no contaba con manuales, ni guías y procedimientos de créditos y cobros, es por ello que planteó como **objetivo** analizar las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa materia de su estudio, con ello disminuir su cartera vencida y mejorar los procesos para colocar un crédito, a raíz de evidenciar la carencia de políticas de crédito y cobro, para la operacionalización de este objetivo, se aplicó una **metodología** basada en el enfoque descriptivo, empleando variables de corte cualitativo y cuantitativo, para el análisis empleó como instrumento la guía de entrevista, análisis documental de las razones financieras, y un cuestionario a partir del **diseño** no experimental, se analizaron los datos en un solo momento, sin intervención alguna, más que proponer un manual para el procedimiento de los créditos y cobranzas, estableciendo políticas de crédito para tener mejores razones de liquidez, por lo que, **concluye** afirmando que el análisis de las cuentas por cobrar apoyados de un manual de créditos genera una mejora en la economía de la organización, esto contribuye en la toma de decisiones dentro de la organización.

Yubillo (2017) en su tesis de pregrado titulada “*Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, Cantón Riobamba*” presentado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Ecuador, se planteó con **motivo** de estudio de optimizar recursos y mejorar los procesos internos de la empresa a través de un manual que absuelva los problemas encontrados en la Cooperativa, es por ello que este estudio, se planteó como **objetivo** diseñar un manual de funciones y procesos

en la Cooperativa, que facilite un estándar en los procesos internos de crédito en la cooperativa. Desde el enfoque **metodológico**, esta investigación, se planteó como métodos teóricos para arribar a los resultados deseados: el método deductivo para la comprensión específica de hechos estudiados en base a conclusiones generales, el método inductivo para conseguir resultados específicos validados, para arribar a conclusiones generales, y el método analítico-sintético para descomponer el todo en sus partes, y analizar cada una de ellas para tener resultados específicos y generales, como técnicas de recolección de información, se empleó la observación para diagnosticar los problemas hallados en la cooperativa, y la entrevista, para conseguir información específica de sucesos en la cooperativa, el **diseño** empleado fue el no experimental, la población y muestra fueron 10 trabajadores de la cooperativa y 223 socios. Los **resultados** más relevantes describieron que, el 60% de socios solicitan créditos ordinarios, el 85% solicitó un crédito más de tres veces y el total de trabajadores indicaron que es necesario ajustar procesos internos en la colocación de créditos ordinarios, ya que se producen constantemente; así también, el administrador señaló que se necesita establecer dentro de un manual, los procesos y funciones en la cooperativa para regular los créditos, esto permitirá mejorar la toma de decisiones en la cooperativa. En base a estos resultados en el marco propositivo, se diseñó un manual estructurado en tres partes: objetivos del manual, estructura organizacional, descripción de procedimientos administrativos y operativos. Los objetivos se enfocaron en las funciones, procedimientos y responsabilidades para eludir que las actividades se repitan o se realicen sin supervisión, agilizando las actividades, considerando la mejora del servicio; la estructura organizacional se determinó bajo cuatro niveles: directivo, ejecutivo, apoyo y operativo, en este último nivel, se ubicó contabilidad, créditos, cajeros, y servicios generales, los procesos rediseñados se basaron en colocar créditos bajo el esquema calendario de treinta días, según los montos asignados, bajo el cobro de penalidades, al segundo día de retraso en el pago, se hace prescindible dejar garantías anticipadas de acuerdo a la evaluación

del crédito y el monto solicitado. **Como conclusión**, este estudio describió que, a pesar que el personal conoce sus funciones y procedimientos verbales, estos no se han sistematizado, debilitando la estructura interna de créditos, ya que tampoco se evaluó si los procedimientos realizados por el personal de crédito son los más adecuados, por lo que, con un manual de funciones enfocadas en las actividades de crédito en la cooperativa, se tiene una herramienta eficaz para la correcta toma de decisiones.

Suárez (2018) en su tesis de posgrado denominada “*Diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A. periodo 2017-2018*” presentado en la Universidad de Guayaquil-Ecuador, este estudio surgió con **motivo** de estudio de identificar una constante disminución de la competitividad y los flujos de efectivo, por el aumento de su cartera vencida, por tal razón, se trazó como **objetivo** proponer un manual para las políticas de crédito y cobranzas con tal de reducir la cartera vencida de la mueblería. Desde la **metodología** de la investigación planteada, este estudio fue de tipo aplicada, de alcance descriptivo y documental, no establece un **diseño** de estudio, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y la guía de entrevista para tener en cuenta los procesos efectuados en el área de créditos y cobros, **la población y muestra** de estudio fueron 20 trabajadores de la mueblería (gerencia, área de ventas, área contable, área de créditos y cobros). **Los resultados** obtenidos luego de aplicar el cuestionario y la entrevista, describieron la necesidad de implementar un manual para los procesos de otorgamiento, plazos, garantías y cobros; con todo ello, la mueblería tomará mejores decisiones para aminorar su cartera vencida, y mejorar la recaudación de cartera. **Como conclusión**, este estudio describió que, con el diseño de un manual de políticas de créditos y cobros, se mejora los procedimientos y la gestión financiera, mejorando la liquidez y evitando tener una elevada tasa de morosidad.

Merchán (2021) en su tesis de pregrado titulada “*Propuesta de mejora para el proceso de gestión de Cobranza de la cartera de exvinculados en la empresa Enel-Codensa S.A ESP y Emgesa*” presentado en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano- Colombia, surgió con **motivo** de estudio de identificar que los documentos y los procesos de cobranza se encuentran desactualizados, a razón de ello, esta investigación se planteó como **objetivo** mejorar el proceso de recaudación de cartera de exvinculados: vivienda vehículos, personas que retiraron sus depósitos y aún tienen saldos por cubrir en su liquidación. A partir de la **metodología** presentada, esta investigación, se caracterizó por ser de nivel descriptivo, con enfoque cuantitativo-cualitativo, se operacionalizó la gestión mediante el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) desarrollada por Shewhart y popularizada por Deming en Japón como el proceso de mejora continua, el **diseño** en este estudio fue el no experimental, sólo se estableció a nivel propositivo pautas de mejora para disminuir los problemas diagnosticados, proponiendo etapas de cobranza con sus respectivas moras, dividiendo tres etapas para asignar moras escaladas, además se propone la gestión de cobranzas a través de medios telefónicos, e-mail y mensajería de texto como medios para presionar a los deudores, se incluye la capacitación del personal de cobranza para mejorar la comunicación entre deudor y empresa, además se propuso el diagrama de flujo para el proceso de cobranza con el propósito de actualizar la gestión de cartera de manera constante. Los **resultados** de la evaluación de la propuesta, se han plasmado en el reinicio de las propuestas de pago de los deudores, gestión eficiente de cobranza, abonos extraordinarios, comunicación y respuestas de solicitudes entre 400 llamadas adicionales que desembocaron en una recuperación mayor de la cartera total, la cual se incrementó y pasó en agosto de 2020 de 6,470 dólares a 6,914 en diciembre del mismo año, con una mejor gestión de la recaudación mediante la eficiente cobranza, la cartera morosa cayó de 1,611 dólares en miles a 1,604 dólares en diciembre de 2020. Esta investigación **concluye** afirmando que, tras identificar una situación adversa sobre la gestión de cobranza, se logró actualizar los procesos

en base al ciclo PHVA incorporando contratos directos, telecobranzas a las personas del segmento tres, con alta mora en la cartera y la obtención de menores tiempos para la recuperación de los créditos colocados.

Calle y Morán (2018) en su tesis de posgrado titulada “Diseño de un manual de políticas crediticias y procedimientos de cobro para distribuidora JRR CÍA. LTDA” presentada en la Universidad de Guayaquil, surgió con **motivo** de estudio de identificar falencias en el área de créditos y cobranzas, las que se evidenciaron en una elevada tasa de clientes deudores y un riesgo de tener pérdidas por las cuentas incobrables, por este motivo, esta investigación planteó como **objetivo** diseñar políticas crediticias y procedimientos de cobro para la reducción de cuentas vencidas de la empresa materia de su estudio. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación, empleó el enfoque cualitativo y un **diseño** no experimental, en la cual utilizó la encuesta y la entrevista como técnica de recolección de datos, la población y muestra correspondió a 30 trabajadores de la distribuidora, los que repondieron al cuestionario y la guía de entrevista, los **resultados** encontrados describieron que los trabajadores coincidieron en la falta de políticas de créditos y cobranzas, por ello propone un manual en el cual se encontraron los procedimientos de créditos y cobros, **concluyendo** que con un manual de políticas de créditos y sus procedimientos de cobros, se puede analizar de forma significativa las cuentas por cobrar, este manual servirá como guía de normas y procesos para el otorgamiento de crédito y la mejora de la gestión para suprimir las cuentas vencidas, con ello, contar con más liquidez y lograr los objetivos de la organización.

### ***2.1.2. Antecedentes nacionales***

Zanabria (2017) en su tesis de pregrado que lleva por título “*Relación del proceso crediticio y la morosidad desde la percepción de los clientes de la microfinanciera Trabajando Contigo E.I.R.L. en el año 2017*” realizada en la Universidad Continental, Huancayo-Perú, surgió con **motivo** de estudio de conocer que las colocaciones y la evaluación de crédito, no

son eficientes y han dado lugar a tener una cartera morosa pesada que en el largo plazo debilitará la liquidez y solvencia de la microfinanciera “Trabajando Contigo”, por tal motivo, se estableció como **propósito** establecer la asociación entre el proceso de crédito desde la óptica del cliente de Trabajando Contigo en el periodo 2017. Desde la óptica **metodológica**, esta investigación, fue de tipo aplicada, **diseño** no experimental, enfoque cuantitativo, alcance correlacional, población y muestra conformada por 86 clientes, el instrumento empleado para la recolección de datos, fue el cuestionario. Los **resultados** arribados luego de la aplicación del instrumento indicaron que el proceso de crédito y la tasa de morosidad tienen una asociación positiva y directa ( $R=0.261$ ) ya que, con un deficiente proceso de crédito, se tendrá un incremento constante de la tasa de morosidad, por lo que es importante efectuar mejoras en la gestión crediticia. La **conclusión** arribada de este estudio describe que la política de crédito en Trabajando Contigo, es producto de los buenos procesos que se ejecutan para otorgar crédito debido a que es el principal proceso con otros indicadores para lograr disminuir la tasa de morosidad.

En la tesis de pregrado Oblitas (2017) titulada “*Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017*” presentado en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú, surgió con **motivo** de estudio de detectar deficiencias en el proceso de crédito y cobranza, con lo cual de seguir con ello, se afectaría la liquidez en la empresa materia de estudio, por ello, se planteó como **objetivo** proponer mejoras sobre el proceso de crédito y cobranza para el beneficio sobre los saldos de liquidez de la empresa Hellmann en el periodo 2017. Desde la **metodología** de la investigación, este estudio fue de tipo aplicada, nivel descriptivo-explicativo, no se menciona el **diseño** de estudio, se ha empleado el método aplicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para la optimización de la liquidez y ordenamiento de los procedimientos de crédito y cobranza, como instrumento de recolección de datos, se ha empleado la guía de

entrevista y la ficha de recolección de datos; los hallazgos en esta investigación, giran sobre el desorden en los procesos crediticios, por no contar con políticas de crédito, ya que no existen garantías que cubran la posibilidad de impago, no se ubica un procedimiento para la evaluación crediticia, la mayoría de procedimientos son manuales (80%), no se cuenta con personal especialista de créditos y cobranza, los trabajadores desconocen sus funciones, no tienen las capacidades para el desempeño de sus labores, la empresa no puede hacer frente a sus obligaciones ya que el ratio de liquidez fue insuficiente para cubrir sus deudas. **Como conclusión**, en este estudio, se propone soluciones a partir de la formulación de políticas de créditos y cobros, nuevos manuales de organización y funciones, formatos de control, garantía y cobranza, diseño de indicadores para vigilar los procesos y evitar el riesgo de no pago.

Medina (2018) en su tesis de pregrado denominada “*Diseño de políticas de crédito y cobranzas para una comercializadora de arroz*” presentado en la Universidad Peruana Unión, Tarapoto-Perú, surgió con **motivo** de estudio de hallar deficiencias en la estrategia crediticia de la comercializadora de arroz, la cual ha puesto en jaque la continuidad financiera de la misma, esto pone de manifiesto que antes de brindar un crédito, la empresa debe realizar un análisis preciso con información exacta del cliente, pues al no hacerlo se corre el riesgo de caer en cuentas incobrables, para ello, se planteó como **objetivo principal** realizar una propuesta para el diseño de políticas en los créditos y cobros, para con ello, reducir los riesgos y obtener mayores beneficios sobre sus inversiones. Desde el enfoque **metodológico**, esta investigación, fue de corte cualitativo, de **diseño no experimental**, y de nivel descriptivo explicativo, los instrumentos aplicados, han sido la entrevista y la ficha de recolección de datos, luego de aplicar los instrumentos sobre el objeto de estudio, los **resultados** advirtieron que el 63% de las ventas de la empresa, se encuentran a crédito, además de que el 32% de las cuentas por cobrar, se encuentran en mora, se registran deficiencias en la colocación de créditos y su posterior recuperación. Por último, este estudio **concluye** mencionando que el diseño de



políticas estuvo en función a la evolución del crédito, otorgamiento de venta al crédito, recuperación de la cartera crediticia, recuperación de la cartera en morosidad; todas estas se encuentran dentro del manual de créditos, un cronograma de créditos-cobros, y los pasos para tener una buena gestión de créditos y cobranzas.

En el trabajo de investigación de pregrado de Rodríguez (2019) denominado *“Influencia del otorgamiento de crédito directo en el desarrollo de los microempresarios de la región Arequipa, de la provincia de Arequipa, del distrito del cercado”* desarrollado en la Universidad Continental, Huancayo-Perú, surgió con **motivo** de estudio de conocer la definición de crédito desde el punto de vista de un microempresario y como es utilizado para el desarrollo de sus actividades; en ese sentido, se describe como **objetivo** determinar el nivel de conocimiento que tienen los microempresarios en el cercado de Arequipa provincia, sobre la definición de crédito, y su uso para el desarrollo de la organización, mediante el financiamiento masificado de créditos del microempresario hacia sus clientes. Según la **metodología de la investigación** empleada en este estudio, fue de tipo aplicada, de nivel correlacional, **diseño** no experimental, enfoque cuantitativo, la población de estudio considerada fue de 664 microempresarios de ellos mediante el **muestreo aleatorio simple**, sólo se consideraron 62, los cuales formaron parte del marco muestral, los instrumentos de investigación, han sido la guía de observación, el cuestionario y la ficha de revisión documental; luego de la aplicación de estos últimos, **los resultados** describieron una relación directa entre la definición de crédito y el manejo que tienen los empresarios, en su quehacer habitual, esto porque refieren que la contribución del crédito coadyuba a generar relaciones con los proveedores y las entidades financieras que brindan los créditos con intereses, por ello, son conscientes del cobro de créditos que se les hace pero de una manera justa. Como **conclusión**, se describe que los microempresarios conocen y utilizan el crédito para generar mayores ingresos; sin embargo, desconocen las desventajas de la venta indirecta al crédito (tarjeta de

crédito), ello puede llevarlos a tener menos liquidez ocasionado por el pago a destiempo de los clientes; ante ello, el desconocimiento generalizado, pone en alerta a otros microempresarios para estar expectantes sobre una propuesta que les permita financiar de una manera directa los productos y servicios que ofrecen, balanceando sus ventas a crédito y al contado.

Coronel y Quintana (2019) en su tesis de pregrado denominada “*Políticas crediticias para reducir la morosidad en las droguerías de la provincia de Huancayo*” desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo-Perú, surgió con **motivo** de estudio de identificar que la mayoría de droguerías en Huancayo, no emplea políticas de crédito y cobro que sean adecuados para su clientela, esto tiene consecuencias directas sobre la administración, ya que muestra la deficiente gestión crediticia que imposibilita conseguir los objetivos de créditos y cobranzas, elevando la cantidad de morosos y disminuyendo la liquidez de las droguerías, por tal motivo, se plantea como **propósito** analizar la forma en que las políticas de crédito aminoran el índice de morosidad en las droguerías de Huancayo provincia. La **metodología de la investigación**, revela que este estudio fue de tipo aplicada, alcance descriptivo, el método universal empleado fue el científico, **diseño** no experimental descriptivo correlacional, la **muestra** de estudio fue de 46 droguerías y como técnica e instrumento de estudio se empleó el cuestionario. La **conclusión** de este estudio reveló que las políticas de crédito aminoran sustancialmente los índices de morosidad; en consecuencia, dinamiza las cobranzas que tiene la droguería, el 43% de gerentes encuestados afirmaron estar de acuerdo en qué, con una adecuada implementación de políticas crediticias, se aminora la tasa de morosidad.

Benites y Machacuay (2020) en su tesis de pregrado titulada “*Política de ventas al crédito y su relación con la liquidez, de la factoría Santa Isolina SRL del distrito de Comas año 2017*” presentado en la Universidad Privada del Norte en Lima – Perú, surgió con **motivo** de estudio de identificar problemas de liquidez para copar las deudas que se tienen con los

proveedores en el corto plazo, esto a raíz de un débil control y supervisión de las cuentas por cobrar; así también, por no contar con un manual que establezca las políticas de venta a crédito, lo que conllevó a la empresa a tener una deficiente evaluación, seguimiento y respaldo del cobro de la mercancía; por tal motivo, se determinó como **objetivo** identificar cuál es la razón de causalidad de las ventas a crédito con la liquidez que tiene la factoría. La **metodología** empleada en esta investigación, describió que este estudio fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, **diseño** no experimental, los instrumentos de recolección de información, han sido la guía de entrevista y la ficha de recolección de datos. Los **resultados** luego de aplicado los instrumentos, señalaron que las políticas de ventas a crédito influyeron de manera positiva sobre la liquidez, de lo cual, se puede tener mejoras en la recuperación del crédito. Este estudio **concluye** describiendo qué, con un instrumento eficaz como el manual de política de crédito y cobro, se podrá gestionar mejor los créditos, y, por lo tanto, se cumplirá con las metas y propósitos trazados por la factoría.

## **2.2. Bases teóricas o científicas**

### **2.2.1. Manual**

Según Suárez (2018), es un instrumento de índole administrativa que se encuentra compuesto por normas y reglas que se encuentran explícitamente ordenadas y sistematizadas en objetivos, metas, visión, misión, políticas y procesos de la organización; con el fin de que apoyen en el cumplimiento de los procedimientos estratégicos en cada área de la organización. Así también, los manuales, se emplean para que el capital humano posea un conocimiento exacto en la ejecución de las actividades y funciones asignadas.

#### **2.2.1.1. Clasificación de manuales.**

De acuerdo con el portal web Mastiposde.com (2021), se tienen distintas clasificaciones de manuales que se realizan con el propósito de mejorar los procedimientos de la organización, se tiene la siguiente clasificación.

**Tabla 6***Clasificación de manuales.*

Clase de manual	Descripción
Manual de organización	Se encargan de detallar de manera general el funcionamiento y manejo de una organización. Da el detalle, de cómo se estructuran los roles, y funciones desempeñadas en cada departamento.
Manual de Finanzas	Se encarga de dotar de detalle la supervisión de la administración de cada bien correspondiente a la organización.
Manual de política	Se detalla la manera en que se encuentra dirigida la organización.
Manual de puesto	Se encarga de dar detalle y remarcar las funciones que se realizan en los distintos puestos de la organización, así también citar sus cualidades y responsabilidades a cumplir.
Manual técnico	Este manual detalla cómo se realizan actividades específicas y trata de las distintas actividades técnicas.
Manual de mantenimiento	Este manual describe a la organización, la normativa y los procesos que son realizados por la organización para ejecutar la función de mantenimiento. Este tipo de manual, se encuentra compuesta por los procesos fundamentales como: planear, organizar, controlar y ejecutar; en cada proceso se describe las operaciones y procesos que son útiles al momento de administrar el proceso de mantenimiento.
Manuales micro administrativo	Se refiere hacia una sola administración y su tratamiento. Este manual, sólo trata algunos de los departamentos, pero de una manera específica y clara.
Manual macro administrativo	En este manual se plasma información de más de un departamento de la organización, comprende mucho más que un manual micro administrativo.
Manual meso administrativo	Este manual comprende las actividades de más de una organización
Manual de procedimiento	Contiene información de la continuidad ordenada de las operaciones interconectadas entre sí. Esto coadyuva a la ejecución de cada tarea, y función específica de la organización. Son llamados también, manual de normativas y detalla las actividades rutinarias mediante procesos lógicos y organizados. Tiene como propósito supervisar y juntar cada rutina en el trabajo, así también, eludir cualquier alteración.

Fuente: Mastipode.com, 2021

### 2.2.1.2. Utilidad de los manuales de políticas y procedimientos.

De acuerdo con Charris y Gasparini (2018), la importancia del manual de políticas, mejora el trabajo de la organización o institución, haciéndolo eficiente en cada proceso y actividad, teniendo en cuenta el aprovechamiento de los recursos disponibles. Con el manual de políticas, se reducen costos y estos recaen sobre la normalización de los procesos, se busca la forma óptima de un procedimiento, la cual implica evaluar las actividades para reconocer la eficiencia de los resultados.

Acerca de la ceguera que tienen las organizaciones que no tienen un manual de políticas, Charris y Gasparini (2018) afirmaron que:

“En muchas ocasiones, se sugiere que una persona externa observe la actividad para encontrar una posible mejora en el procedimiento, y tener mejores oportunidades; el manual de políticas, permite mejorar el trabajo” (p.40)

En la definición de Álvarez (2017), refiere qué, al implementar manuales de políticas en la organización, se brindan beneficios de mejora en la gestión financiera, se destacan los siguientes beneficios:

- ***Procedimientos efectivos.***

Los manuales contribuyen con el procedimiento estratégico de la organización; con la aplicación de normativas adecuadas que se debe tener en cada área y, su actuación debe ser positiva y evitando el máximo empleo del personal, y también atribuir detalles acerca de cómo deben ser tratados los clientes y proveedores.

- ***Aumentar las ventas y utilidades.***

El empleo de manuales en cada área de la organización, facilita la obtención de mayores ganancias; ya que se utilizan correctamente los recursos de la organización y coadyuvan a la mejora de la calidad del bien y del servicio al cliente.

- ***Obtener mejores bases para el crecimiento y el posicionamiento.***

El empleo de manuales facilita el conocimiento hacia los trabajadores acerca de los procesos y normativas que se deben aplicar, en cada área, pues sirve de guía para la comunicación productiva que va direccionada a que los procesos sean de calidad, con el propósito de conseguir la máxima participación en el mercado.

- ***Incrementar la capacitación al personal.***

Los manuales facilitan que el personal nuevo o ascendido en otro puesto, posea el máximo conocimiento de su función generando la aceleración de resultados de su capacitación en un corto tiempo.

- ***Desarrollar los lazos entre cliente y proveedor interno.***

Si los trabajadores siguen paso a paso las políticas y procesos expuestos en el manual; se facilitará el cumplimiento y mejora de la calidad de servicios otorgada hacia los clientes y proveedores; ya que se aplica un proceso adecuado en el control interno.

- ***Fortalecer la estrategia empresarial.***

Los manuales aportan al cumplimiento de los propósitos y metas en la organización. En los manuales, la organización siempre puede mejorar sus procesos y políticas; la aplicación debe ser disciplinada y constante para el logro de los propósitos organizacionales.

### ***2.2.2. Manual de Créditos***

#### **2.2.2.1. Definición.**

Según O'Farrell (2018), los manuales de crédito contienen las políticas de la organización acerca de su uso, difusión, competencia, servicio al cliente, compras, etc. Es necesario que, al redactar el manual de créditos, se resalten las tareas que tienen los trabajadores en la ausencia del directivo o dueño de la organización.

Suárez (2018), afirma que los manuales, son normativas que presentan dentro de su contenido, normas claras y establecidas, con el objetivo de asistir a los trabajadores a obtener conocimientos acerca de las actividades fijadas, sin la necesidad de tener capacitaciones para ello; estas normas, se aplican para el servicio a los clientes, garantías solicitadas, cobranzas, créditos, ventas, etc.

#### **2.2.2.2. Crédito.**

Según la definición etimológica, el crédito significa “cosa confiada”. Según Gitman y Zutter (2015), la cosa confiada, se otorga hacia un sujeto crediticio, el cual se convierte en deudor, sea este una persona natural o jurídica para el empleo de la deuda

(cosa confiada) en la adquisición de un bien o servicio; el sujeto crediticio se compromete a reembolsar el dinero con intereses, hasta un límite específico y por un periodo de tiempo. El propósito del crédito, es aumentar las ventas, para con ello, obtener mayores ingresos y rentabilidad. Desde la óptica empresarial, Porras (2017) afirmó que:

“El objetivo del crédito, es incrementar las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma obtener mayores ingresos” (p.26).

Desde el punto de vista contable, el crédito tiene su raíz en los procesos de compra y venta, para Benítez (2016), la compra y venta, es asimilada con un contrato o un acuerdo entre ambas partes, este contrato consiste en la transferencia de un dominio de bienes a través de la venta en la cual, se podría carecer de un contrato escrito. (p.34)

Así también, Benítez (2016), afirmó que “los departamentos de ventas, facturación, créditos y cobranzas deben conservar en su archivo original y copia los acuerdos pactados con los clientes para que las operaciones queden debidamente registradas y respaldadas” (p.35).

En términos porcentuales, según Soto (2012), es necesario que las empresas/personas no soliciten créditos que superen el 10% de su capital de trabajo, ya que esto sería negativo en el momento en que se le presente una crisis que le impida la cancelación del crédito en el tiempo estipulado.

### **2.2.2.3. Características del crédito.**

Según Benítez (2016), quien cita a John Seder en su libro de texto denominado *Crédito y Cobranzas*, el crédito tiene las siguientes características:

- ***Personal.***

Es único para la persona inmersa en un momento en particular. Si la compra de algún producto o servicio, aumenta en concordancia con las ventas, es posible que el crédito sea mayor en términos monetarios; otra situación que puede pasar, es que al tener deudas y si se tiene atrasos en los pagos, el crédito del cliente se reducirá o desaparecerá totalmente.

- ***Enfocado en la confianza.***

La confianza, se enfoca en diversas cosas: en que el cliente pretende pagar su compra, en que el cliente pueda pagar la deuda, en que no pasará nada que no sea impedimento de pago, y en la confianza general en el carácter de integridad del cliente.

Para que se pueda brindar confianza, el cliente tiene que juntar requerimientos como pruebas de estabilidad laboral, reunión de garantías sobre el costo del crédito como: bienes inmuebles, vehiculares, bancarias, evidencias de activos; es fundamental basar la confianza sobre las referencias de los pagos que conservan con otras empresas y el cumplimiento que tienen con ellas. (Benítez, 2016, p.37)

#### **2.2.2.4. Clases de crédito.**

Según Benítez, la clasificación del crédito, debe seguir los siguientes criterios:

- Préstamo puntual, para el mejor aprovechamiento de las condiciones impuestas, ofrecer descuentos, para incrementar el activo, etc.
- Si se opera con líneas de crédito para capital de trabajo, deben de estar operativas en 6 meses sugerentemente, o contar con una revisión de cada 6 meses como mínimo.
- Los préstamos en el largo plazo tienen más riesgo debido a que es desventajoso predecir el futuro de un crédito en un tiempo considerable.



Para Del Valle (2005), el crédito tiene una clasificación, en función de su uso, respaldado por documentos; por las condiciones de pago, y por el sujeto crediticio.

*a. Según su utilidad.*

- Crédito para inversión: Es brindado con el propósito de colocar capital en terceros para su recuperación en periodos diferentes en que se hizo el préstamo.
- Crédito bancario: Es referido al crédito que obtiene una entidad financiera; es diferente al crédito para inversión, ya que, en este crédito, la duración es corta; el propósito del crédito bancario, es efectuar el funcionamiento de las actividades de producción, distribución y consumo.
- Crédito de comerciante a comerciante: Es aquel crédito, en el que uno de los bienes, da inicio a las operaciones, está conformado por mercaderías o servicios, donde no se incorporan operaciones de préstamo realizadas con efectivo o títulos crediticios.
- Crédito hacia el consumo: En la cual una empresa brinda a sus clientes productos o servicios a cambio de recuperar su valor monetario, con o sin intereses pactados en un periodo futuro.

*b. Según la base documentaria que respalda la operación.*

- **Documentos de crédito bancario-comercial:** Establece un respaldo documentario que da garantía a las operaciones efectuadas, son documentos que justifican la transacción como garantías (letras, pagarés, garantías), de segundas garantías (pagarés), terceras garantías (cuenta corriente con garantías, carta fianza), y cuartas categorías (cuentas corrientes sin garantías, con depósitos).

- **Documentos crediticios de inversión:** Se estipula en el largo plazo, estos se establecen en bonos y pagarés hipotecarios; las deudas sin garantía, son casi comúnmente difundidas por empresas de prestigio en el medio a largo plazo, y en montos fijos con intereses previamente establecidos.

*c. Según las condiciones de pago.*

- **Crédito al contado:** Se da cuando es pactado por el sujeto de crédito, en un lapso de 30, 60 o 90 días. Su característica general, es la no presencia de un interés aceptado, por lo general, casi nunca es respaldado con títulos de crédito.
- **Crédito por periodos:** Consiste en fraccionar el pago de una deuda en diferentes partes con plazos de pago separados entre sí, por iguales plazos de tiempo.
- **Créditos fijos:** Se fija al sujeto de crédito con un límite crediticio para las adquisiciones que pueda hacer.
- **Crédito con garantía:** Es un crédito que se otorga con un previo análisis del deudor con un límite establecido y considerando que la cuenta no sobrepase el cobro de la cantidad adecuada.

*d. Según el sujeto de crédito.*

- **Crédito público:** es para la utilización del gobierno, está comprendido por créditos otorgados por instituciones del estado y municipios.
- **Crédito privado:** Es referido a los créditos que se dan a particulares, su ejecución y manejo están reguladas por la normativa, y regida por las condiciones de operación y del mercado.

- **Crédito mixto:** Es la mezcla entre el crédito público y privado.

#### **2.2.2.5.Composición de los créditos.**

Según Morales y Vargas (2017), el crédito se compone de una parte del solicitante del crédito (persona deudora), y de la otra parte del receptor del crédito; así también, de los documentos por cobrar, las garantías ofrecidas, la tasa de interés acordada, monto, plazo, y modalidad del pago para que luego, se asuma un compromiso.

#### **2.2.2.6.Requisitos básicos para la venta al crédito.**

Según Canaza (2017), por lo general los requisitos básicos son:

“Documento de identidad DNI: mediante el cual se puede identificar al cliente, carnet de identidad para el caso de personas naturales y RUC en el caso de empresas jurídicas” (p.21).

“Brindar una declaración de su ubicación actualizada, para poder ubicar a los solicitantes de crédito, puede ser el domicilio o el centro de trabajo” (p.21).

#### **2.2.2.7.Supervisión del crédito.**

Para Benítez (2016), es vital que los sistemas crediticios y las condiciones en las ventas, se entablen sobre una base que no desaliente a los buenos clientes y que tampoco cause pérdidas muy serias por obligaciones que no se pueden cobrar. En muchas empresas, la supervisión del crédito, se encuentra bajo la batuta del gerente de crédito, quien asume la responsabilidad; y en los casos en los que no se tenga un departamento de crédito, se necesitará de un manual en el cual, se formule los procedimientos para tramitar un crédito en la que los clientes puedan obtener crédito, para que sus pedidos sean aceptados, y que por fin tengan la adquisición de un bien o servicio.

#### **2.2.2.8. Análisis del crédito.**

De acuerdo con Figueroa y Méndez (2016), el triunfo o la caída de una empresa tiene dependencia de la compra y acogida de los productos ofertados, como norma principal, cuanto más elevadas sean las ventas, más elevada serán las utilidades y también el valor de las acciones. Las ventas a su vez, tienen dependencia de diversos factores; algunos de ellos, tienen una naturaleza externa, pero otros, se encuentran en control de la empresa; los principales factores que se pueden controlar que atañen a la demanda son los precios de venta, la calidad del bien, el marketing, y la política de crédito.

#### **2.2.2.9. Proceso de crédito.**

De acuerdo con Apostolik , Donohue, y Went (2009), es el análisis minucioso de la solvencia o evaluación crediticia, el procedimiento de valorar de riesgo medido en relación a la capacidad de un sujeto de crédito de devolver el crédito concedido.

Según Joetta (2007) citado por Zanabria (2017), el proceso de crédito, se puede dar por dos modalidades:

- a. ***Proceso de crédito tradicional:*** En el concepto tradicional, el concepto ha sido siempre, el del aseguramiento del capital disponible para financiar el préstamo y que las reservas serían la conformidad con la evaluación del crédito.
- b. ***Proceso de crédito moderno:*** Tiene en consideración la aplicación sistémica de la gestión del riesgo crediticio, ya que se encuentran elaborados con un portafolio de evaluación crediticia en camino, el procedimiento de medición y los instrumentos de gestión de la cartera crediticia.

Para Apostolik, Donohue, y Went (2009), el reconocimiento de la oportunidad de crédito, es el primer paso en la etapa crediticia; es el gestor comercial quien se encarga de iniciar el contacto con el prestatario en potencia; en muchas entidades financieras, es el responsable de créditos quien busca nuevas oportunidades de negocio, y las presenta para su posterior evaluación.

La segunda etapa del proceso crediticio, radica en la evaluación del crédito, según Apostolik, Donohue y Went (2009); “El responsable reunirá toda la información necesaria del prestatario y para el análisis del crédito, se evaluará el tipo de crédito propuesto, y los riesgos conexos, enseguida se revisará la información acerca del deudor potencial”, la información del deudor analizada es la siguiente:

- Cuentas bancarias en la empresa y su récord de pagos.
- Estados bancarios anteriores y actuales (comúnmente se recogen en hojas Excel).
- Estado de desenvolvimiento financiero.
- Calificación externa del sujeto de crédito brindada por agencias calificadoras independientes.

### ***2.2.3. Dimensiones del manual de créditos***

#### **2.2.3.1. Políticas de crédito.**

##### ***A. Definición.***

Para Brachfield (2015), las políticas de crédito son normas de actuar dictadas por la jefatura de la organización y provienen de manera directa de la estrategia de riesgo fijada y determinadas por la empresa para la prevención de riesgos económicos.

Coronel y Quintana (2019), la definen como un grupo de métodos y procedimientos establecidos en la organización, que de manera coordinada tiene como propósito, proteger los activos y mantener la eficiencia de las operaciones, los problemas se presentan cuando no se tiene una política de créditos definida (p.39).

### ***B. Tipos.***

De acuerdo con Brachfield (2015), los tipos de políticas de crédito, se encuentran adaptadas de manera categórica hacia la clientela; en tanto, si más alto es el riesgo en un establecido segmento, más reducido tendrá que ser el tiempo de pago, en función a lo descrito, se presentan tres tipos de políticas de crédito. (p.31)

#### **b.1. Políticas de créditos normales.**

Son las más conocidas, debido a que buscan el equilibrio en el riesgo de los clientes, admitiendo en ciertos casos algunos riesgos y dando paso a plazos comunes en la industria, las organizaciones que se identifican con este tipo de políticas, tienen que financiar medianamente a sus clientes, y por ello, deben asumir los costos financieros conexos.

#### **b.2. Políticas de crédito restrictivas.**

Son aquellas en las que influyen más el sentido financiero sobre el comercial, se da la primacía al costo del crédito y no a las consecuencias comerciales que pueda tener significado en las decisiones de brindar o no un crédito, las organizaciones que se identifiquen con este tipo de política, no tienen grandes aspiraciones para el crecimiento en el corto plazo, y se resignan con tener sólo ventas y una participación en el mercado.

### **b.3. Políticas de crédito flexibles.**

Este tipo de políticas, se sustentan en el aspecto comercial, y el crédito es una herramienta para tener más clientes; por lo cual, el otorgamiento del crédito son inversiones para mantener fidelizados a los clientes y obtener participación en el mercado.

#### **C. *Objetivos.***

El objetivo de las políticas de crédito, es incidir sobre el correcto manejo financiero de la organización, ya que, desarrollan la administración efectiva del crédito, además de controlar la cobranza crediticia otorgada, coadyuvando a la maximización de las utilidades de la organización y el rendimiento de la inversión (Medina, 2018). La elaboración de una sólida política de crédito contribuye a las organizaciones al entendimiento y mejora del trabajo al interno, como se recaudan los ingresos, y que problemas existen que impiden la mejor disposición del flujo de caja (Chalpowicz, 2014).

#### **D. *Componentes.***

De acuerdo con De la Cruz (2011), Figueroa y Méndez (2016) coinciden en las siguientes variables:

##### **d.1. Días de pago.**

Consiste en el periodo temporal que se otorga a los compradores para la liquidación de sus adquisiciones, el periodo temporal puede ser de entre 30 a 90 días, fechas muy comunes en las organizaciones.

##### **d.2. Normativa presente.**

Son referidas a la capacidad financiera que deben tener los sujetos de crédito para que sean aceptados, y sobre el monto de crédito disponible de

crédito que se tiene disponible para diversos clientes; es necesario, que se fijen fechas límites de crédito para cada cliente.

### **d.3. Políticas de descuento.**

Es cualquier descuento que se le concede al sujeto de crédito para un pronto pago, siempre en cuando el cliente realice el pago de manera anticipada o al contado.

## ***E. Indicadores.***

### **e.1. Conocimiento de las políticas de crédito.**

Coronel y Quintana (2019), refieren que la política de créditos tiene que ubicarse dentro del manual de créditos, estas políticas deben conocerse para la prevención del riesgo de pérdida de las cuentas por cobrar. Según Medina (2018), toda organización que otorga créditos tiene que apoyarse de políticas para lograr ser más competitiva en el mercado.

### **e.2. Aceptación de las políticas de crédito.**

Las políticas de crédito deben tener una aceptación general del personal de la organización, ya que con ello, se pueden tomar mejores decisiones y enfatizar en una recuperación eficiente de las cuentas por cobrar (Coronel y Quintana, 2019).

### **e.3. Formulación de las políticas de crédito.**

Según García y Moreno (2015), las políticas son guías para orientar a la acción; su formulación, se basa en el diagnóstico inicial de los problemas que tiene la organización en cuanto a asignar un crédito, sabiendo que este retornará sin generar problemas en las cuentas por cobrar y en la liquidez de la empresa; el proceso de formulación de una política de crédito, es la siguiente.



- Establecimiento de objetivos.
- Análisis cuidadoso del marco en el cuál debe de funcionar la política de crédito durante el periodo de gestión.

#### ***e.3.1. Bases para formular políticas crediticias.***

Según Medina (2018), las bases son las siguientes:

- Determinación de manera escrita para validarlas.
- Escribirse con claridad y precisión.
- Poner en conocimiento en todos los niveles que se aplicarán.
- Ser razonable y llevarse a la práctica.
- Tener concordancia con los objetivos de la organización.
- Ser estable y flexible en su formulación.

#### **e.4. Comunicación de las políticas de crédito.**

La comunicación, es fundamental para el cumplimiento de la política de créditos, ya que esta debe contener también los procesos que deben seguir los responsables del área o departamento de créditos y cobranzas (Belaúnde, 2016). Los altos directivos tienen que comunicar los objetivos y normas de crédito hacia los trabajadores (López, 2013, p.8). Según Mejía (2011), el área de crédito y cobranzas es el responsable del control de las personas que tienen deudas con la empresa por la mercadería vendida a crédito y como función objetiva deben de dar seguimiento de los saldos pendientes de cobro de la empresa mediante una comunicación directa con los clientes.

#### **e.5. Evaluación de las políticas de crédito.**

Según Revelo (2013), la evaluación de las políticas de crédito:

“... dan la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este, la empresa no solamente debe

ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.” (p.57)

### **2.2.3.2. Políticas de cobranza.**

#### ***A. Definición.***

Se refieren a los procesos que se siguen para el cobro de cuentas vencidas; la efectividad de las políticas de cobranza de la organización, pueden ser valuados de forma parcial inspeccionando el grado de valoración de las cuentas incobrables. Un eficiente trabajo de cobranza, se encuentra asociada con una eficiente política de créditos, ya que, con ello, se minimizan los gastos (Estela, 2015, p.15).

Según Bañuelos (2014), la política de cobranza es “...un grupo de procedimientos que una empresa utiliza para recuperar su cartera vencida”. el rol complementario tiene sus bases en:

- Capacidades para conceder propuestas con los clientes en cartera atrasada.
- Establecer el nivel de eficiencia de la política para el correcto manejo de las cuentas por cobrar.
- Cumplimiento de los acuerdos con la clientela.
- Inspeccionar los soportes de las cuentas en cobranza, si se encuentran ordenadas.
- Corroborar de manera física, la tenencia de documentos que se tienen por cobrar.
- Determinar los requerimientos de venta en función del crédito brindado, en los tiempos, porcentajes de descuento y plazos de pago.

- Identificar si los movimientos en las cuentas por cobrar son registrados correctamente.

## ***B. Tipos.***

Según Estela (2015), en materia de política de cobranza, se distinguen tres tipos de políticas.

### **b.1. Políticas de índole restrictiva.**

Se caracterizan por la dotación de créditos en periodos cortos, normativas de crédito estricta y una cobranza agresiva. Este tipo de política favorece la reducción al mínimo de las pérdidas de las cuentas por cobrar dudosas y la fluctuación en las cuentas por cobrar. Las políticas restrictivas pueden traer efectos sobre la disminución de las ventas y la utilidad, que la inversión sea más baja que la que se pueda tener con niveles más grande de ventas, utilidad y cuentas por cobrar.

### **b.2. Políticas de índole liberal.**

Son generosas, ya que se brindan créditos teniendo en cuenta la competencia, no se tiene presión sobre el procedimiento de cobranza y son de menos exigencia en cuanto a las condiciones del tiempo para el respectivo pago. Las políticas liberales tienen efectos sobre el incremento de las cuentas por cobrar, así también, en las pérdidas en las cuentas incobrables; en consecuencia, las políticas liberales no ayudan al incremento sobre las ventas y la generación de utilidades.

### **b.3. Políticas de índole racional.**

Son las políticas que buscan producir un flujo normal de crédito y de cobranzas, su implementación tiene el objetivo de administrar las cuentas por cobrar y la gestión financiera en general. Este objetivo tiene que ver con la

maximización del rendimiento en la inversión de la organización. Los créditos se brindan a tiempos razonables, de acuerdo a las características de los clientes, y los gastos por cobranza, son aplicados considerando el cobro con la obtención de un margen de beneficio razonable.

En estos casos, las políticas de índole racional, nos encausan a cómo lograr un propósito conservando un beneficio razonable, elevando el rendimiento en la inversión de la organización, la cual tanto las políticas restrictivas y liberales no se enfocan.

#### **b.4. Políticas por descuento para el pronto pago.**

Todas las organizaciones por lo general tienen como propósito obtener una mayor participación del mercado, lo cual produce brindar mayores créditos similares a los de la competencia; como una acción específica, se puede disminuir el periodo de recuperación, o en casos extremos volver al negocio de venta al contado, si se aminora el precio de venta de manera sustancial, y se conserva la calidad de los productos y servicio.

### ***C. Indicadores.***

#### **c.1. Conocimiento de las políticas de cobranza.**

Se deben establecer políticas para la gestión de cobranzas, para el caso de clientes que no pagan sus deudas, es necesaria la aplicación de procesos de cobro (De la Cruz, 2011; Figueroa y Méndez, 2016).

#### **c.2. Aceptación de las políticas de cobranza.**

Así como las políticas de crédito deben aceptarse en toda la organización, las políticas de cobranza deben ser trasladadas hacia el personal de crédito y cobranzas, la determinación de los créditos pendientes

a cobrar debe aceptarse cumpliendo un rol estricto acorde a la supervisión del flujo dinerario que se tenga en el área de finanzas (Bañuelos, 2014).

### **c.3. Formulación de las políticas de cobranza.**

De acuerdo con Vilorio y Zapata (2018), la formulación de las políticas de cobranza, se ajusta al tamaño de la empresa, mientras más grande es más difícil controlarse, por lo general es conveniente formular la política de cobranzas según los plazos de cobranza que se pacta con el cliente, las garantías que se tienen por si los plazos son excedidos, los términos de cobranza para realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar después de la venta a crédito (p.140).

### **c.4. Comunicación de las políticas de cobranza.**

La comunicación de las políticas de cobranza, se realiza al interno y externo, al interno directamente a los trabajadores del área de créditos y cobranzas, y al externo hacia los clientes, en este último Peñaloza (2008), menciona que, las medidas que se puedan tomar para realizar el cobro hacia los clientes que tienen cuentas atrasadas, se encuentran las cartas, las llamadas telefónicas, las visitas personales, el plan de pagos, así también de la utilización de agencias de cobranza o la judicialización de las deudas (p.168).

### **c.5. Evaluación de las políticas de cobranza.**

Peñaloza (2008, p.167), señala que el indicador de periodo de pago promedio y el análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar, son dos medidas que apoyan en la evaluación de la eficacia de las políticas de cobranza. El proceso de análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar, sugerido por Peñaloza (2008), es el siguiente:

- Establecer al cierre de mes cuál es el saldo de las cuentas por cobrar de acuerdo al balance.
- Establecer cuánto del monto del saldo corresponde al mes vigente, al mes anterior, de hace 2 meses y así sucesivamente.
- Fijar a cada monto un valor porcentual acerca del valor total de las cuentas por cobrar.
- Realizar comparaciones y análisis del porcentaje de las cuentas que se encuentren dentro y fuera de los términos.
- Emplear medidas correctivas hacia las cuentas que se encuentren fuera de los rangos.

#### ***2.2.4. Gestión crediticia***

##### **2.2.4.1. Definición.**

Según Ceballos (2015), en el segmento empresarial, las organizaciones apostaban por la venta al contado que las ventas a crédito; sin embargo, por las distintas presiones de la competencia obligaban a la gran mayoría a vender al crédito; por tal razón, la gestión crediticia inicia en la toma de decisiones acerca de si se tiene o no que colocar un crédito, para estas decisiones, es relevante la presencia de métodos alternos de control para la colocación y la ejecución de las cobranzas. Se reconoce que, un sistema de control, es vital ya que, sin este, las cuentas que se tienen por cobrar se juntarán hasta llegar a niveles sumamente excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las cuentas malas cancelarán las utilidades sobre las ventas.

##### **2.2.4.2. Características.**

Según Amaru (2009), una eficiente gestión, se caracteriza por el incremento de la eficiencia del sistema crediticio, la reducción de costos, mejora de la calidad,

disminución de tiempos y los plazos para la producción y cumplimiento del servicio; este, se caracteriza por:

- ***Reconocimiento y documentación.***

Es muy conocido que dentro de las organizaciones, los procedimientos no se encuentren bien identificados; por ello, que no se tengan documentos, ni límites, hacen que los procedimientos no se interrelacionen.

- ***Esclarecimiento de propósitos.***

La descripción operacional de los propósitos, es una tarea propia de la gestión.

- ***Definición de un responsable de los procedimientos.***

Por lo general, se distribuyen las tareas de un proceso en las distintas áreas funcionales.

- ***Gestión de procesos y responsable del proceso.***

El responsable del proceso, es un individuo que interviene en los procesos desde el principio hasta el final, el gestor generalmente, es asignado a un mando directivo en la organización.

- ***Disminución de tiempos y fases.***

La gestión de procesos influye en el tiempo y la disminución de fases, de tal forma que el tiempo total del proceso disminuya.

- ***Síntesis.***

Se intenta disminuir la cantidad de personas y áreas inmersas en un ejercicio de síntesis característico de esta estrategia de gestión.

- ***Disminución y supresión de tareas sin valor agregado.***

Es común identificar que gran número de tareas de un procedimiento no generan resultados beneficiosos, se pueden tratar de actividades de control con doble función, o que no se llevan a cabo por alguna razón. La gestión de procesos

pregunta sobre estas tareas, dejando sólo las más necesarias como aquellas en las que se evalúa la necesidad de control en los procesos o cumpliendo alguna legalidad vigente.

**Figura 1**

*Elementos de la Gestión Crediticia.*



Fuente. Amaru (2009) citado por Benítez (2016). Fundamentos del Procedimiento Administrativo.

#### **2.2.4.3.Contexto histórico.**

Para Dionne (2013 citado por Gutiérrez, 2018), la gestión crediticia nació a partir de la II Guerra Mundial por la elevada oferta de productos financieros, los riesgos asumidos por las diferentes entidades financieras al brindarlos y la disposición del deudor hacia incumplir el pago incidió en la exploración de técnicas y estrategias para proteger el capital, asegurar su retorno y su rentabilización.

La burbuja financiera que tuvo inicios en 2007, ha destacado un antes y después en la gestión de créditos y cobranzas, y esto ha afectado a las organizaciones por no manejar datos objetivos; más bien, sólo especulaciones incrementando el riesgo de



crédito y comprometiendo las utilidades y ganancias de las empresas (Torrice Salamanca, 2014).

#### **2.2.4.4.Objetivos de la gestión crediticia.**

El objetivo principal de la gestión crediticia radica en la buena administración de las cuentas por cobrar, además dependerá de la aplicación de técnicas y procesos para que se puedan cobrar en su totalidad, en el menor tiempo posible y en la fecha de su vencimiento; los resultados al lograr los objetivos, se encuentran inmersos sobre los patrones de crédito y su clasificación para su concesión, los términos de crédito y la supervisión de los mismos (Morales & Morales, 2014, y Gitman & Zutter, 2012).

#### **2.2.4.5.Gestión crediticia y políticas de crédito.**

Según Matías (2020), en las ventas a crédito, no se toma en consideración los imprevistos que se puedan suscitar durante el proceso de cobranzas, ya que se tiene el riesgo de tener cuentas incobrables, esto se debe a que no se aplican los procesos correspondientes, y las herramientas de apoyo como las políticas de crédito bien establecidas en la gestión crediticia, manuales, directivas, procesos unidos con las áreas y/o departamentos envueltos en el proceso crediticio para una mejor gestión.

#### **2.2.4.6.La gestión crediticia y las Pymes.**

Ramos y Maldonado (2017), afirman que las Pymes carecen de políticas y procedimientos para la gestión de créditos y cobros, como consecuencia presentan menos liquidez; en otras palabras, la rotación de la cartera decrece ocasionando limitaciones en las cuentas por pagar hacia terceros, también aminora la posibilidad de reinversión; no contar con políticas de crédito definidas influye en la operacionalidad y el riesgo de liquidez y rentabilidad.

Según Nsiah (2021), es una responsabilidad compartida entre los deudores y los acreedores, sirve como herramienta para que un negocio mantenga su estabilidad financiera, la gestión de créditos atañe la correcta evaluación y calificación de los sujetos de crédito para colocar algún crédito; es necesaria la acumulación de información acerca de las condiciones financieras del cliente, incluidas su reputación crediticia que refleja su comportamiento para cumplir sus compromisos.

#### **2.2.4.7. Principios de la gestión crediticia.**

Según Mendoza (2021), los principios de la gestión crediticia movilizarán los procesos y los llevará a ser más dinámicos y continuos en la actividad comercial; para gestionar correctamente los créditos, se tiene que tomar decisiones y evaluar los instrumentos para que la organización pueda recuperar sus inversiones en función de la aplicación concienzuda de las técnicas que se encuentren para ello. Los principios de la gestión de créditos tienen que ver con la:

- ***Objetividad.***

El análisis de las solicitudes de crédito debe ser evaluada y calificada de manera justa y objetiva, sin razón de perjuicios, simpatías, ni presiones del entorno.

- ***Garantía.***

Los créditos brindados deben encontrarse respaldadas por la constitución de garantías, más que ideales o favores de la organización, con el propósito de salvaguardar el patrimonio de la misma.

- ***Función.***

Un sistema crediticio bien implementado debe tener compatibilidad con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la organización.

- ***Innovación.***

Los sistemas de crédito poseen un tiempo de duración en el mercado, por ello, los procedimientos son susceptibles de comprobación, y mejora de manera permanente.

- ***Competitividad.***

La implementación de políticas, procesos y recursos para la atención al cliente, a través del sistema de créditos, debe reconocer el propósito específico de lograr una posición de liderazgo en el mercado.

- ***Supervisión.***

El sistema crediticio, es fácil de ser amenazado por elementos que deliberadamente pueden utilizar indebidamente su beneficio, al interno y externo de la organización.

#### **2.2.4.8. Créditos-cobranza**

Las dimensiones de la gestión crediticia, se han delimitado bajo el concepto de Brito-Cabrera (2022), en la cual, el proceso de crédito es anterior al de la cobranza; sin embargo, por el grupo de operaciones, estas funciones (crédito/cobro) son complementarias y entrelazadas por un procedimiento integral que facilita su unión en una sola función; de ahí nace que para las operaciones homogéneas, se debe considerar a una sola unidad operativa. Por este motivo, la unión de las dos funciones en un establecido grupo operativo resulta recomendable manejarlas, en otras palabras, direccionar el crédito y la cobranza bajo un sólo responsable y con una estructura orgánica ya establecida desde el inicio de las actividades

#### **2.2.5. Dimensiones de la gestión crediticia**

La gestión implica un conjunto de actividades que se encuentran guiadas a la consecución de objetivos de una organización, para esto es necesaria la aplicación de principios que sirvan de guía en todas las actividades (Peña y Rivera, 2016 citados por Polo, 2018). Los

principios de la administración se encuentran ligados a la gestión financiera del crédito, tal como lo menciona Morales y Morales (2014), si bien la administración, se sostiene de un proceso que se sigue para coordinar actividades orientadas a la obtención de un objetivo, en la que se usa el proceso administrativo desde el proceso de planeación para fijar los objetivos luego de ello, se instrumentan los componentes necesarios que ayuden al desarrollo de actividades de crédito para conseguir las metas establecidas (p.202).

Bajo estas consideraciones, las dimensiones de la gestión crediticia se sustentan en el proceso administrativo del crédito, desde el proceso de planeación, organización, dirección y control dentro del entorno del crédito.

#### **2.2.5.1.Planeación del crédito.**

La planeación hace referencia a la determinación de objetivos que se desean alcanzar y todo lo que se debe hacer para poder lograrlos, las acciones que comprenden actividades como el diagnóstico, diseño de objetivos, metas, estrategias, programas, presupuestos, políticas, entre otras herramientas que son la suma de valía para la organización (Chiavenato, 2007 citado por Salazar y Suarez, 2021).

En administración financiera, las acciones que evidenciarán una planeación del crédito tienen que ver con los objetivos de ventas a crédito que se traducen en cuanto crédito concederán en el mes o en cada periodo (Gitman y Zutter, 2012, p.119).

Así también la planeación se evidencia en las políticas de crédito, ello debido a que el crédito es un proceso ordenado de procesos interconectados al desarrollo financiero y económico que necesita de políticas para que las actividades se guíen hacia los objetivos específicos (Guerrero y Muñoz, 2018, p.36).

La operación de la planeación, se lleva a cabo cuando el vendedor (productos) analista de crédito (servicios-intangibles), o el personal encargado de las ventas genera una ruta en la que se indiquen las actividades que se llevarán a cabo durante el día, en

la cual se debe completar información de los servicios, medir el riesgo y la recaudación que se llevará. Por ello, el trabajo en campo se realizará mediante una planificación previa, en la cual la improvisación no forme parte de las actividades.

#### **2.2.5.2.Organización del crédito.**

La organización implica establecer actividades específicas necesarias para la consecución de los objetivos generales planeados, acciones especializadas; así también la designación de una estructura lógica definida como “departamentalización” y, por último, definir las actividades en las posiciones o personas responsables y que puede denominarse como tarea o cargo (Chiavenato, 2007).

En administración financiera, la organización se manifiesta en los manuales de organización y procedimientos, el primero se resume en la estructura formal de los puestos y autoridades y sus atribuciones personales y profesionales, así también las competencias; en el manual de procedimientos se avoca al análisis del procedimiento de crédito, el flujo de proceso de colocación de créditos, los formatos de crédito, y los responsables de colocar, evaluar y aprobar el crédito (Morales y Morales, 2014. p.89).

La organización del crédito se plasma dentro del área o departamento de crédito y cobranza, la cual tiene las funciones de: otorgar créditos (precios y plazos de crédito), estudio de estado financiero e información del cliente, gestión de la cobranza, informes a gerencia, control del personal a cargo, determinación de malas deudas, y verificación de documentos presentados por los clientes (Morales y Morales, 2014, p.92).

#### **2.2.5.3.Dirección del crédito.**

El factor dirección implica practicar un liderazgo eficaz y participativo, que instituya medios y formas de motivación que ocasione en los trabajadores la identificación plena con la organización y, en consecuencia, su participación plena. Así también, se encuentra referido a la responsabilidad que tiene el líder de mejorar

constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes laborales, estudiando y analizando métodos de trabajo y desarrollando planes de capacitación para los nuevos y antiguos trabajadores (Guerrero y Muñoz, 2018, p.30).

La dirección es el proceso de guía y motivación para que terceros logren las metas de la organización en conjunto (Gitman y Mc Daniel, 2007, p.233).

En la administración financiera, se advierte que un departamento de crédito y cobranza que no siga los principios de organización, tendrá problemas de supervivencia, en ese sentido, la dirección que asume el administrador de créditos y sus colaboradores deben romper con los esquemas burocráticos y la pesadez, ya que estos son factores que posiblemente influyen negativamente en la estructura organizacional y el desarrollo de actividades del departamento (Morales y Morales, 2014, p.94).

El desarrollo de habilidades de los administradores de crédito y los colaboradores en el departamento de créditos, se basan en la capacitación constante con información, el vendedor (productos), analista (servicios-intangibles), o el personal encargado de las ventas debe tener preparación, contar con información actualizada, de esta manera pueda asegurar o garantizar la adhesión y fidelización de los clientes (Arciniegas y Pantoja, 2020).

Las responsabilidades compartidas, se identifican en el comité de créditos, este departamento debe tener responsabilidad sobre la mitigación de los riesgos, definiendo, diseñando e implementando políticas para la evaluación y prevención del riesgo de incumplimiento de los clientes, comisiones de análisis de crédito, y adoptar responsabilidades ante un riesgo irrecuperable (Morales y Morales, 2014, p.94).

#### **2.2.5.4. Control del crédito.**

El control constituye la medición y evaluación de los resultados para conocer si se está cumpliendo la planificación determinada, así también significa tomar conciencia en los trabajadores para que cada uno de ellos se convierta en el propio controlador de su gestión (Guerrero y Muñoz, 2018, p.32).

Para Gitman y McDaniel (2007, p.238), el control es un proceso que se configura en la evaluación del avance de la organización hacia la consecución de sus metas, adhiere la supervisión de la aplicación de un plan y corregir las desviaciones que se podrían presentar.

En administración financiera, el control de créditos se plasma sobre la revisión constante de las cuentas por cobrar para determinar si los clientes se encuentran pagando en función al plazo y los términos de crédito establecidos. Si los clientes no realizan el pago a tiempo, el control de crédito advertirá problemas en la organización, los pagos lentos son costosos para una organización debido a que extienden el periodo promedio de cobro, aumentando así la inversión de la organización en las cuentas por cobrar, dos técnicas comunes para el control del crédito son el periodo promedio de cobro y la antigüedad de cuentas, así también, técnicas como el empleo de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales, agencias de cobro y acciones legales (Gitman y Zutter, 2012, p.565).

### **2.3. Marco conceptual (de las variables y dimensiones)**

#### **2.3.1. Manual**

Es un instrumento de índole administrativa que se encuentra conformado por normas y reglas que se encuentran explícitamente ordenadas y sistematizadas en propósitos, metas, visión, misión, políticas y procesos de la organización (Suárez, 2018).

### ***2.3.2. Manual de créditos***

Contienen las políticas de la organización acerca de su uso, difusión, competencia, servicio al cliente, compras, etc. Es necesario que, al redactar el manual de políticas, se resalten las tareas que tienen los trabajadores en la ausencia del directivo o dueño de la organización (O'Farrell, 2018).

### ***2.3.3. Políticas de crédito***

Las políticas de crédito, tienen que encontrarse inmersas sobre el manual de créditos, se entiende este como un grupo de métodos y procedimientos establecidos en la organización, que de manera coordinada tiene por propósitos, proteger los activos y mantener la eficiencia de las operaciones en una empresa o institución (Coronel y Quintana, 2019).

### ***2.3.4. Políticas de cobranza***

Son los procesos que se siguen para el cobro de cuentas vencidas, la efectividad de la política de cobranza, puede ser evaluada de forma parcial, inspeccionando el grado de valoración de las cuentas incobrables (Estela, 2015).

### ***2.3.5. Cuentas por cobrar***

Es una cuenta del activo a largo plazo, generado del crédito concedido, son también, la clave para conservar un flujo de caja sostenible, generan beneficios, si son controlados con una correcta gestión crediticia (Guajardo y Andrade, 2014).

### ***2.3.6. Rotación de las cuentas por cobrar***

Es una medida del número de veces, en el que la organización efectúa sus cobros en un periodo contable, se obtiene calculando la proporción de las ventas sobre las cuentas por cobrar en cada periodo de análisis (Pandoyo, 2019).

### ***2.3.7. Tiempo promedio de cobranzas***

Es el tiempo en el que la organización tarda en cobrar el activo exigible, se define como el plazo en días en que una organización demora en cobrar un crédito; este índice mide el



número promedio de días en que, se tarda la empresa/institución en cobrar deudas (Vásquez et al, 2021).

### **2.3.8. *Liquidez***

Es la capacidad de las organizaciones para poder afrontar sus créditos financieros en determinados momentos, en la cantidad pactada con los proveedores, clientes e instituciones financieras con los cuales, efectúa operaciones económicas en el corto plazo (Peralta, 2018).

### **2.3.9. *Utilidad***

Es el estado del flujo de efectivo, y el vínculo de comunicación entre el estado de resultados y el efectivo que se reporta en el balance general (Horngren, 2015).

### **2.3.10. *Crédito***

Se denomina también “cosa confiada”, se otorga hacia un sujeto crediticio, el cual se convierte en deudor, sea este una persona natural o jurídica, el cual emplea la deuda (cosa confiada) para adquirir un bien o servicio; el sujeto crediticio, se compromete a reembolsar el dinero con intereses, hasta un límite específico y por un periodo de tiempo.

### **2.3.11. *Sujeto de crédito***

Es cumplir con algunas condiciones que son solicitadas por el banco o una institución financiera para colocar un crédito (Gitman y Zutter, 2012).

### **2.3.12. *Gestión de créditos***

Es la correcta evaluación y calificación de los sujetos de crédito; se hace necesaria la acumulación de información acerca de las condiciones financieras del cliente, incluidas su reputación crediticia que refleja su comportamiento para cumplir sus compromisos (Nsiah, 2021).

### **2.3.13. Gestión de cobranzas**

Son las actividades asociadas con la precaución, supervisión y conciliación de los pagos y cobros; al no contar con condiciones de pago y cobro, se puede tener un alto riesgo al interior de la organización (Oblitas, 2017).

### **2.3.14. Gestión**

Para Peña y Rivera (2016) citado por Polo (2018) la gestión:

“...comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos de la institución, en la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso” (p.30)

## Capítulo III. Hipótesis de la investigación

### 3.1. Hipótesis general

Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.

### 3.2. Hipótesis específicas

1. Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.
2. Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.
3. Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.
4. Existe una influencia significativa de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.

### 3.3. Variables

#### 3.3.1. Definición conceptual

A. Denominación de la variable independiente:

- Manual de créditos
- Notación alfabética: X

B. Denominación de la variable dependiente:

- Gestión crediticia
- Notación alfabética: Y

### 3.3.2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
MANUAL DE CRÉDITOS	Un manual de créditos contiene las <b>políticas de crédito y cobranza</b> de una organización, considerando los lineamientos y actividades que tienen los trabajadores del área de créditos. (O' Farrell, 2018)	El manual de créditos con las políticas de crédito y cobranzas de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL, servirá para poner en orden las cuentas por cobrar que tiene la empresa, a partir de medir el conocimiento, la aceptación, la formulación, la comunicación y la evaluación de las políticas de crédito y cobranza hacia el personal de administración y ventas.	Políticas de crédito	Conocimiento de las políticas de crédito	Ordinal de Likert
				Aceptación de las políticas de crédito	
				Formulación de las políticas de crédito	
				Comunicación de las políticas de crédito	
				Evaluación de las políticas de crédito	
			Políticas de cobranzas	Conocimiento de las políticas de cobranza	
				Aceptación de las políticas de cobranzas	
				Formulación de las políticas de cobranza	
				Comunicación de las políticas de cobranzas	
				Evaluación de las políticas de cobranzas	
GESTIÓN CREDITICIA	La gestión crediticia es el conjunto de actividades guiadas a la consecución de objetivos de una organización, para lograr ello, se emplean principios guía en la planeación, organización, dirección y control del crédito (Morales y Morales, 2014, p.202).	La gestión crediticia será evaluada entre antes y después del manual de créditos, la mejora de la gestión se evidenciará a través de las respuestas obtenidas del cuestionario en la fijación de objetivos y metas, el establecimiento de responsabilidades, el diseño de procesos, el desarrollo de actividades y la supervisión de las cuentas por cobrar, así como las visita a clientes morosos.	Planeación del crédito	Fijación de objetivos de crédito	Ordinal de Likert
				Determinación de metas en las políticas de crédito	
				Establecimiento de procesos de crédito	
			Organización del crédito	Establecimiento de responsables de otorgar créditos	
				Diseño de procesos de crédito definidos	
				Actualización de información del cliente (crédito y cobro)	
			Dirección del crédito	Desarrollo de actividades de los vendedores (crédito)	
				Desarrollo de habilidades de los vendedores (crédito)	
				Verificación de la información del cliente	
			Control del crédito	Supervisión de las cuentas por cobrar	
				Llamado de atención a clientes morosos	
				Visita a clientes morosos	

## Capítulo IV. Metodología de la investigación

### 4.1. Método de investigación

#### 4.1.1. Método general

Se utilizó como método general el método científico, el cual aborda los procedimientos aplicados hacia todas las fases de la investigación (Bunge citado por Zelayaran, 2002; p.84-85). Dentro de cada parámetro del presente estudio, se buscó la realidad objetiva para qué, mediante los resultados obtenidos, se reproduzca un efecto positivo en otros estudios que aborden el mismo tema de investigación.

#### 4.1.2. Método específico

Según Carrasco (2006), los métodos específicos, se utilizan para estudiar determinadas partes de una realidad, analizando las características y uniones internas de los hechos sociales.

En la presente investigación, se empleó el método deductivo-inductivo como método específico, en primer lugar el método deductivo se utilizó dentro de la fundamentación empírica del problema, pues a partir de conocimientos generales, se identificaron conocimientos específicos sobre la carencia de un manual de créditos y la gestión crediticia de la empresa, por otra parte, el método inductivo, se utilizó en la generalización de los resultados de la investigación hacia un conocimiento general para otras empresas del rubro, el uso del manual puede servir de referente en otras organizaciones. Se ha empleado también la descripción y el análisis como métodos específicos, de una parte, la descripción como método para el desarrollo de los hechos observados en la empresa, y el análisis para interpretar los datos obtenidos del trabajo de campo, en dos momentos, sin el manual y con el manual de créditos, para conocer si la gestión crediticia ha tenido o no ha tenido mejoras.

#### **4.2. Tipo de investigación**

La presente investigación fue de tipo básica, ya que su intención es descubrir nuevos conocimientos que servirán para una aplicación posterior (Espinoza, 2022). Con el manual de créditos se pretendió dar y generar nuevos conocimientos hacia el personal encargado de los créditos para mejorar la situación problemática de la empresa. Según Sánchez (1998), la investigación básica busca “...recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes” (p.13).

#### **4.3. Nivel de investigación**

El nivel de la investigación, es el grado de profundidad con la que se estudian los fenómenos o hechos acontecidos en una realidad social. Según Caballero (2009), los niveles de investigación, se entienden según el grado de profundidad del conocimiento, los cuales son: exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo, y predictivo. El nivel de esta investigación, fue el explicativo, este nivel como lo detalla Arias y Covinos (2021), tiene la característica de establecer causa-efecto entre sus variables, son más profundas y estructuradas a diferencia de los niveles previos, en ese sentido la variable independiente son las causas, en el caso de la investigación (el manual de créditos), y las variables dependientes, son los efectos (la gestión crediticia), lo que se pretendió en la investigación, en ese sentido fue hallar si la mejora de la gestión crediticia (consecuencia), es provocada o causada por el manual de créditos (causa), para conocer ello, se realizó un corte longitudinal sobre la variable gestión crediticia, es decir un antes y un después del manual de créditos, para conocer si existió o no una diferencia (positiva o negativa) importante.

#### **4.4. Diseño de la investigación**

Según Hernández (2014), el término diseño, es referido al plan o estrategia para obtener información que se necesita, es lo que se debe realizar para llegar a los propósitos de estudio. La forma en que se desarrollará la investigación parte de conocer, si es que las variables serán

o no manipuladas, por lo que en la presente investigación el grado de manipulación y control será mínima o parcial, el grupo estudiado permanecerá intacto debido a que no están sometidos a tratamiento experimental, por lo que toda diferencia que se registre entre el grupo experimental y control, luego del tratamiento, debe ser producto de éste (Palella y Martins 2006, p.99). En la presente investigación, el manual de créditos (variable independiente), se aplicará en un mismo grupo (personal de créditos) y los resultados, se evidenciarán en la gestión crediticia (cambios en la planeación, organización, dirección y control del crédito).

El diseño dentro de la presente investigación será el cuasi experimental, este tuvo el siguiente esquema:

$$G_1: O_1 X O_2$$

Dónde:

G: Grupo de sujetos: Vendedores/personal de créditos y cobranzas.

$O_1$ : Medición pre (cuestionario en la variable dependiente-gestión crediticia).

$O_2$ : Medición post (cuestionario en la variable dependiente-gestión crediticia).

X : Intervención, estímulo o influencia (manual de créditos).

Corte temporal: Longitudinal

Pre-test: Junio, Julio y Agosto de 2023.

X (Manual de créditos en la empresa): Setiembre y Octubre 2023.

Pos-test: Noviembre de 2023.

## **4.5. Población y muestra**

### **4.5.1. Población**

Según Ruiz y Valenzuela (2022), las personas que conforman la población tienen las mismas características acerca de las cuales se puede hacer inferencias; en ese sentido, la población dentro de la investigación se encontró representada por 18 trabajadores de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. El área administrativa, se encuentra conformada por 3

personas (1 gerente general y 2 administradores), en tanto el área ventas (ventas/personal de créditos y cobranzas), se conforma por 15 trabajadores (Tabla 7).

**Tabla 7**

*Trabajadores por área en la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L.*

Área de la empresa	Función	Cantidad de personal	
Administración	Gerente general	1	
	Contabilidad	Contador	1
		Asistente contable	1
Ventas	Vendedores (realizan los créditos y cobros)	15	
<b>Total</b>		<b>18</b>	

*Nota.* Obtenido del registro de personal (octubre 2023).

#### 4.5.2. Muestra

La muestra en la presente investigación correspondió solo a trabajadores del área de ventas de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL, estos fueron 15 en total (11 trabajadores rotativo y 4 trabajadores permanentes). Se ha seleccionado la muestra bajo el muestreo probabilístico por criterio del investigador. Esta muestra se ha seleccionado bajo el muestreo probabilístico como técnica de muestreo. Para Arias y Covinos (2021), el muestreo probabilístico censal, se caracteriza por la selección de los miembros de la población bajo las características que se adecuen a la investigación. Al considerar que todos los miembros de la empresa son parte de la población, se ha excluido únicamente a tres de ellos, personal del área de administración que trabajan en oficina, se ha procedido a formular los siguientes criterios:

1. Criterio de inclusión:
  - Conocimiento de las ventas en la empresa
  - Conocimiento de la cartera de clientes de la empresa
  - Conocimiento de la cobranza.
  - Conocimiento de las rutas de venta y cobranza.



2. Criterios de exclusión.
  - Carecer de las rutas de venta y cobranza de la empresa.
  - Personal en oficina (administración).

## **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### ***4.6.1. Técnicas de recolección de datos***

En la tesis, se empleó la técnica de la encuesta para recoger información acerca del pre-test y pos-test conforme al manual de créditos con información directa de los trabajadores del área de administración y ventas.

### ***4.6.2. Instrumentos de recolección de datos***

Para la recolección de datos, como instrumento se utilizó el cuestionario en base a las variables de estudio de la presente investigación. El cuestionario tuvo alternativas de respuestas en escala de Likert para ambas variables de estudio.

### ***4.6.3. Validación y confiabilidad***

Antes de aplicar el cuestionario, se procedió con su validación través del juicio de expertos, encontrando el porcentaje de validación; luego de ello, se determinó la consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach, ya que se tienen respuestas en escala ordinal de Likert. Los indicadores de confiabilidad y validez del instrumento pueden verse en el anexo 5.

#### **4.6.3.1. Validez del instrumento.**

La validez, se realizó a través del juicio de expertos, el cual según Escobar y Cuervo (2008), se define como:

“una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p.29).

Los expertos fueron seleccionados por el criterio de selección de experiencia y grados, disponibilidad y motivación para participar, estos criterios fueron planteados por Skjong y Wentworht (2000) citados por Escobar y Cuervo (2008), que incluyeron criterios como:

- a. Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones con base en evidencia (grado, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia, etc.).
- b. Reputación en la comunidad.
- c. Disponibilidad y motivación para participar.
- d. Imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

Para la validez del instrumento (cuestionario), se seleccionó a tres jueces expertos, los que calificaron la consistencia interna y pertinencia de las preguntas con la temática que se estudia en la investigación.

**Tabla 8**

*Datos generales de los jueces expertos.*

Datos generales	Juez experto 1	Juez experto 2	Juez experto 3
Apellidos y Nombres	Callupe Marcelo, David	Quispe Rojas, Guido Dario	Ilizarbe Tolentino, Williams Joel
Grado académico/mención	Contador público/Maestro en tributación	Contador Público	Contador Público
Institución donde labora	UPLA	Cedinco	Ilizarbe & Asociados
Cargo que tiene	Docente	Administrador	Gerente
Disponibilidad y motivación para participar	Si	Si	Si
Años de experiencia en el cargo	15	15	7

*Nota.* La información completa puede verse en el anexo 5.2.

Se ha presentado los siguientes documentos ordenados para proceder con la validación.

- Solicitud para la aceptación del juez experto.
- Matriz de consistencia.
- Operacionalización de las variables.
- Matriz de elaboración del instrumento.
- Instrumento (cuestionario).
- Ficha de validación (ver Anexo 5.2)

La ficha de validación aplicada hacia los tres jueces expertos, se ha calificado bajo la escala ordinal desde deficiente hasta muy buena, puntuando la escala desde 1 hasta 5 respectivamente, la evaluación se realizó bajo las siguientes categorías (Tabla 9).

**Tabla 9**

*Resumen de la validación del instrumento.*

Indicadores evaluados			Experto 1	Experto 2	Experto 3
1	Claridad	El instrumento está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	5	4	4
2	Objetividad	El instrumento mide hechos observables	4	4	4
3	Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	5	4	4
4	Organización	El instrumento tiene una presentación ordenada	4	4	4
5	Suficiencia	El instrumento abarca las variables en cantidad y calidad suficientes	4	4	4
6	Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados	5	4	4
7	Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos	4	4	4
8	Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems	4	5	4
9	Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación	4	4	4
10	Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente	4	4	4
Puntuación (Suma)			43	42	40
Coeficiente de validez (Puntuación/50)*100			86 %	82 %	80 %
Promedio				83 %	

*Nota.* Se muestra el resumen del promedio de validez para los tres jueces expertos.

El promedio de validez resumido de las fichas de validación por los tres jueces expertos, fue de 0.83 o de 83% lo que calificó al instrumento, en la categoría **VÁLIDO, APLICAR** (Tabla 10).

**Tabla 10***Intervalos de validez del instrumento.*

CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 – 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 – 0,60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/>	<0,61 – 0,80]
Válido, aplicar (0.83)	<input type="radio"/>	<0,81 – 1,00]

*Nota.* Obtenido de la ficha de validación (Anexo 5.2)**4.6.3.2.Confiabilidad del instrumento.**

Como medida de fiabilidad o consistencia interna del instrumento, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Según Gonzáles y Pazmiño (2015 citados por Hernández et al. 2020), el coeficiente  $\alpha$ , es empleada como una forma sencilla, práctica y confiable para validar el constructo de una escala y como medida que cuantifica la relación que existe entre los ítems de un instrumento. Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach como medida de consistencia debido a que el cuestionario, se midió bajo la escala ordinal de Likert. Mediante el uso del software estadístico SPSS, se determinó que este coeficiente tiene una sustancial consistencia para las preguntas relacionadas a la variable manual de créditos ( $\alpha=0.7191$ ) y para las preguntas relacionadas a la variable gestión crediticia ( $\alpha=0.7954$ ) (Tabla 11).

**Tabla 11***Resumen de la consistencia interna en los instrumentos.*

Variable	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Manual de créditos	0.7191	Sustancial fiabilidad	30
Gestión crediticia	0.7954	Sustancial fiabilidad	24

*Nota.* Se ha calculado el coeficiente alfa, según la tabla 56-57 (ver Anexo 5.1).

Se ha procedido con la aplicación del cuestionario para cada variable, por la fuerte consistencia encontrada en cada una de ellas, en ese sentido, según Oviedo y Campo (2005), señalan que un valor de alfa de Cronbach, entre 0.70 y 0.90 indican una buena consistencia interna para una escala unidimensional de Likert.

## **4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

### ***4.7.1. Técnicas de procesamiento de datos***

Para el procesamiento de datos, se utilizó el software procesador de hojas de cálculo Microsoft Excel 2016, ya que, luego de tabular los datos obtenidos tras el trabajo de campo, se necesitó interpretar información según la codificación de las respuestas obtenidas, mediante histogramas y gráficos de barras para exponer las frecuencias relativas y acumuladas.

### ***4.7.2. Análisis de datos***

Para analizar los datos, se utilizó el software estadístico SPSS Versión 23 para efectuar el análisis en la prueba de hipótesis y estimar el estadístico de prueba.

## **4.8. Aspectos éticos de la investigación**

Esta tesis tiene un carácter estructural, en función de las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes, las autoras de la presente tesis, se sometieron al Reglamento del Comité de Ética de Investigación de la Universidad Peruana Los Andes aprobado mediante Resolución N°1751-2019-CU-VRINV.

### **Art. 7° Principios que rigen la actividad investigativa.**

La actividad investigativa que se realiza en la Universidad Peruana Los Andes, se rige por los siguientes principios:

#### **a. Protección de la persona y de diferentes grupos étnicos y socio culturales.**

Las personas que intervienen en la recolección de información, tienen una identidad, diversidad, libertad y el derecho de autodeterminación, es por ello que, se debe proteger su privacidad. En la presente investigación, se respetó al personal que brindó información (vendedores), si existió dudas acerca de las preguntas en el cuestionario, estas fueron absueltas en su momento, así también,

el personal tomó conocimiento que las respuestas que brindó fueron confidenciales.

**b. Consentimiento informado y expreso.**

En la presente investigación, se ha empleado el consentimiento informado como la expresión consensuada para comunicar al titular de los datos e información que se ha utilizado para poner en conocimiento que se trabaja bajo las variables que se estipulan en la investigación: manual de créditos y gestión crediticia.

**c. Beneficencia y no maleficencia.**

En todo estudio, es necesario el aseguramiento del bienestar de las personas involucradas en ella, en tanto, se debe evitar el maltrato psicológico y físico. En la presente investigación, no se coaccionaron a los trabajadores a responder las preguntas del cuestionario, así también, se ha mantenido en reserva la identidad de cada uno de ellos.

**d. Protección al medio ambiente y el respeto de la biodiversidad.**

Todo estudio debe eludir actividades que involucren un perjuicio a la naturaleza y sobre la biodiversidad en general: especies y diversidad genética. En la presente investigación el manual de créditos, se distribuirá de forma impresa (solo un ejemplar) y de forma digital para los demás trabajadores, así también se distribuirá por el canal de WhatsApp para cada trabajador del área de ventas y administración, con ello, se reducirá el nivel de consumo de hojas bond.

**e. Responsabilidad.**

Las investigadoras, asumen la responsabilidad del alcance de los resultados y de la información presentada bajo el conocimiento de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL, cuyo Gerente General, se encontró conforme con toda la información presentada en el antes, durante y después del manual de créditos.

**f. Veracidad**

La recolección de datos e información de la presente investigación, se ajustan a la verdad en el proceso de trabajo de campo, ya que cada trabajador no fue coaccionado a responder bajo presión, sino que respondieron bajo su propia evaluación en las etapas de la investigación, así también, no se han manipulado los datos para conseguir los objetivos planteados, esto se ha corroborado con la confiabilidad del instrumento y con la validación del mismo.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Descripción de resultados

La información recabada del trabajo de campo mediante la aplicación del cuestionario de manual de créditos y gestión crediticia, se ha sistematizado a través de baremos en base a las respuestas emitidas en la escala de Likert, considerando baremos por cada variable y dimensión respectiva. La interpretación de los baremos, se realizó a partir de las frecuencias encontradas por cada escala de respuesta, estas fueron, en la variable manual de créditos: Muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo/ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), y muy de acuerdo (5); y en la variable gestión crediticia: Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

**Tabla 12**

*Baremos en la variable manual de créditos y dimensiones.*

Escala	Dimensiones		Variable
	Política de crédito	Política de cobranza	Manual de créditos
Muy de acuerdo	61 – 75	61 – 75	121 – 150
De acuerdo	46 – 60	46 – 60	91 – 120
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	31 – 45	31 – 45	61 – 90
En desacuerdo	16 – 30	16 – 30	31 – 60
Muy en desacuerdo	0 – 15	0 – 15	0 – 30

*Nota.* Los rangos puntuales corresponden a la cantidad de ítems por dimensión.

**Tabla 13**

*Baremos en la variable gestión crediticia y dimensiones.*

Escala	Dimensiones				Variable
	Planeación del crédito	Organización del crédito	Dirección del crédito	Control del crédito	Gestión crediticia
Siempre	25 – 30	25 – 30	25 – 30	25 – 30	97 – 120
Casi siempre	19 – 24	19 – 24	19 – 24	19 – 24	73 – 96
A veces	13 – 18	13 – 18	13 – 18	13 – 18	49 – 72
Casi nunca	7 – 12	7 – 12	7 – 12	7 – 12	25 – 48
Nunca	0 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 24

*Nota.* Los rangos puntuales corresponden a la cantidad de ítems por dimensión.

Con la información disponible de la Tabla 12 y 13, se especificaron las puntuaciones de acuerdo a la cantidad de ítems por cada variable y sus dimensiones; según la cantidad de ítems, se construyeron los baremos para luego clasificarlos en frecuencias en tablas y figuras.



### 5.1.1. Descripción de los resultados en la variable manual de créditos

Los resultados de la variable manual de créditos, se interpretaron bajo los baremos de la Tabla 12, con la cual, se identificó la escala obtenida por cada trabajador.

**Tabla 14**

*Valoración por cada trabajador - manual de créditos.*

Trabajador	Pre-test	Intepretación	Pos-test	Interpretación
1	41	En desacuerdo	105	De acuerdo
2	43	En desacuerdo	108	De acuerdo
3	59	En desacuerdo	121	Muy de acuerdo
4	43	En desacuerdo	122	Muy de acuerdo
5	85	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	122	Muy de acuerdo
6	58	En desacuerdo	124	Muy de acuerdo
7	59	En desacuerdo	123	Muy de acuerdo
8	65	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	121	Muy de acuerdo
9	58	En desacuerdo	112	De acuerdo
10	60	En desacuerdo	115	De acuerdo
11	64	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	122	Muy de acuerdo
12	66	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	122	Muy de acuerdo
13	63	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	120	De acuerdo
14	62	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	121	Muy de acuerdo
15	66	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	123	Muy de acuerdo

*Nota.* La valoración en el pre y pos-test, es la suma de puntuaciones por escala, y la interpretación se ha dado en función de la Tabla 12.

#### 5.1.1.1. Variable manual de créditos.

En el pre-test (antes de aplicar el manual de créditos), se identificó que 53% y el 47% de los trabajadores del área de ventas, se encontraron en desacuerdo y ni de acuerdo/ni en desacuerdo respectivamente en la aplicación de un manual de créditos, dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 15)

En el pos-test (después de aplicar el manual de créditos), se identificó que 67% y el 33% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron muy de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con la aplicación de un manual de créditos, dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 15)

**Tabla 15**

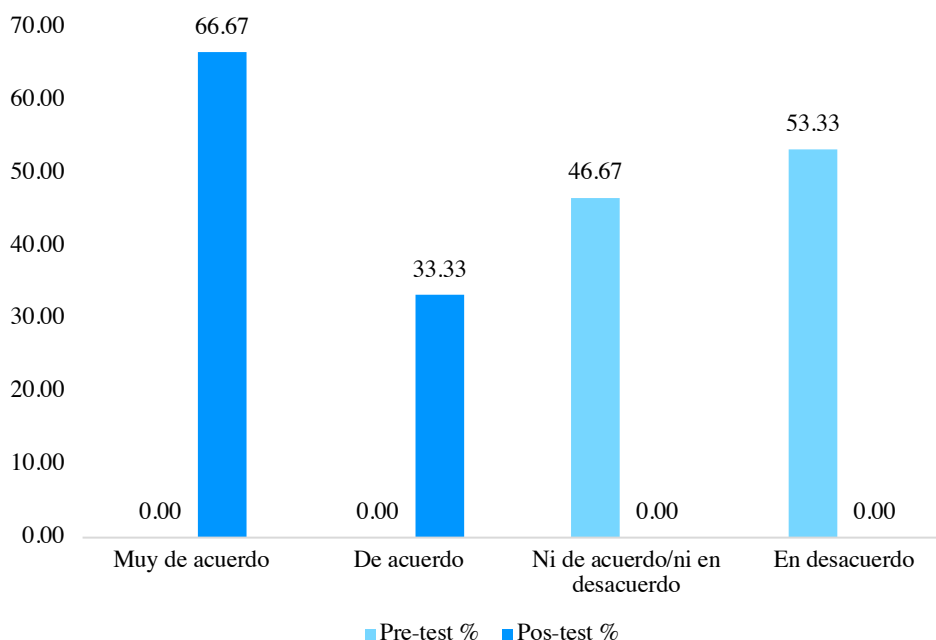
*Resultados pre-test y pos-test en la variable manual de créditos.*

Tiempo	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	0	0.00	10	66.67
De acuerdo	0	0.00	5	33.33
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	7	46.67	0	0.00
En desacuerdo	8	53.33	0	0.00
Muy en desacuerdo	0	0.00	0	0.00
Total	15	100.00	15	100.00

*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 14.

**Figura 2**

*Escala de desarrollo pre-test y pos-test manual de créditos.*



*Nota.* Obtenido de la Tabla 15.

De acuerdo a la Figura 2, se identifica que antes de la aplicación del manual de créditos (pre-test), la percepción de los trabajadores, se ubicaba en la escala ni de acuerdo/ni en desacuerdo y en desacuerdo, por lo que fue necesaria la aplicación del manual de créditos para mejorar esta situación, teniendo como resultados pos-test un cambio en la percepción de los trabajadores, la cual se ubicó en la escala de acuerdo y muy de acuerdo.

### 5.1.2. Descripción de los resultados en la dimensión política de crédito

Los resultados de la dimensión política de créditos se han interpretado bajo los baremos de la Tabla 12, con la cual, se identificó la escala obtenida por cada trabajador.

**Tabla 16**

*Valoración por cada trabajador – política de créditos.*

Trabajador	Pre-test	Intepretación	Pos-test	Interpretación
1	20	En desacuerdo	51	De acuerdo
2	20	En desacuerdo	55	De acuerdo
3	27	En desacuerdo	59	De acuerdo
4	21	En desacuerdo	62	Muy de acuerdo
5	42	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	64	Muy de acuerdo
6	22	En desacuerdo	62	Muy de acuerdo
7	28	En desacuerdo	60	De acuerdo
8	31	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	59	De acuerdo
9	27	En desacuerdo	56	De acuerdo
10	32	En desacuerdo	59	De acuerdo
11	33	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	59	De acuerdo
12	31	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	62	Muy de acuerdo
13	30	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	62	Muy de acuerdo
14	30	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	61	Muy de acuerdo
15	34	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	60	De acuerdo

*Nota.* La valoración en el pre y pos-test, es la suma de puntuaciones por escala, y la interpretación se ha dado en función de la Tabla 12.

#### 5.1.2.1. Dimensión política de crédito.

En el pre-test (antes de aplicar el manual de créditos), se identificó que 60% y el 40% de los trabajadores del área de ventas, se encontraron en desacuerdo y ni de acuerdo/ni en desacuerdo respectivamente con la aplicación de políticas de créditos contenidos en un manual de créditos para la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 17)

En el pos-test (después de aplicar el manual de créditos), se identificó que 60% y el 40% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente con la aplicación de políticas de créditos contenidos en un manual de créditos para la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 17)

**Tabla 17**

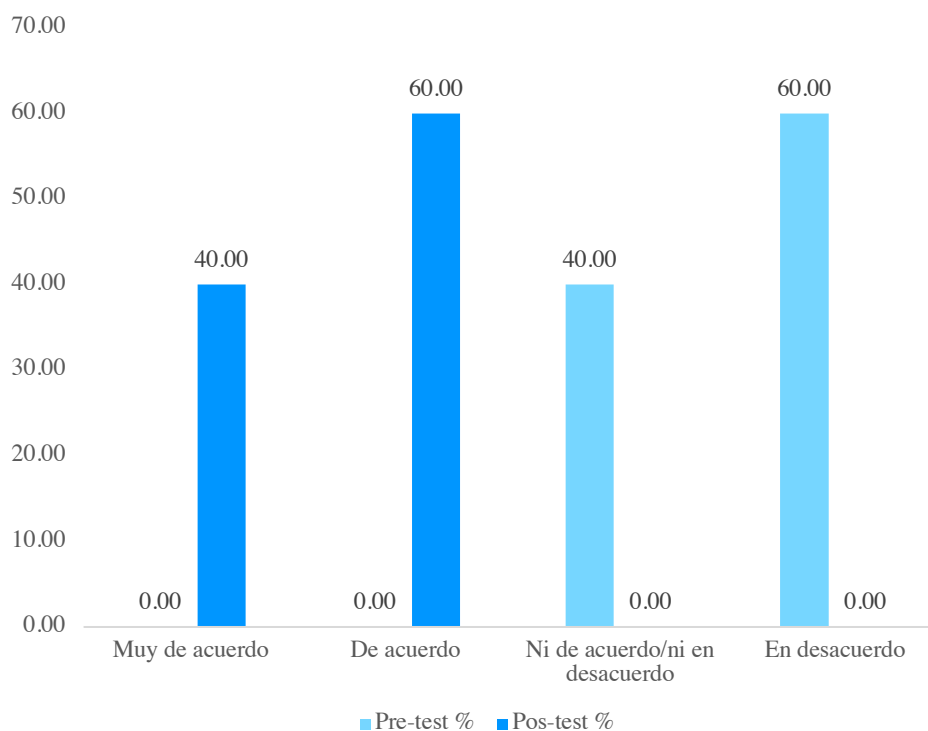
*Resultados pre-test y pos-test en la dimensión política de crédito.*

Tiempo	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	0	0.00	6	40.00
De acuerdo	0	0.00	9	60.00
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	6	40.00	0	0.00
En desacuerdo	9	60.00	0	0.00
Muy en desacuerdo	0	0.00	0	0.00
Total	15	100.00	15	100.00

*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 16.

**Figura 3**

*Escala de desarrollo pre-test y pos-test política de créditos.*



*Nota.* Obtenido de la Tabla 17.

De acuerdo a la Figura 3, se identifica que antes de la aplicación del manual de créditos (pre-test), la percepción de los trabajadores respecto a la política de crédito, se ubicaba en la escala ni de acuerdo/ni en desacuerdo y en desacuerdo, por lo que fue necesaria la aplicación del manual de créditos para mejorar esta situación, teniendo como resultados pos-test, un cambio en la percepción de los trabajadores del área de ventas, la cual se ubicó en la escala de acuerdo y muy de acuerdo.

### **5.1.2.2.Resultados por ítems en la dimensión política de crédito.**

La dimensión política de crédito, fue medida mediante cinco indicadores: conocimiento de las políticas de crédito (ítem 1, 2 y 3), aceptación de las políticas de crédito (ítem 4, 5 y 6), formulación de políticas de crédito (ítem 7, 8 y 9), comunicación de las políticas de crédito (ítem 10, 11 y 12) y el indicador evaluación de las políticas de crédito (ítem 13, 14 y 15), estos indicadores fueron categorizados en las escalas desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, en el pre-test (antes del manual de créditos), y pos-test (después del manual de créditos).

#### ***A. Conocimiento de las políticas de crédito.***

##### **- Ítem 1.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 40% de trabajadores del área de ventas, estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo con que la política de créditos de la empresa debe estar dispuesta en un manual de créditos, el 33% estuvo muy en desacuerdo y 27% estuvo en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que 53% de trabajadores del área de ventas, estuvo de acuerdo, en tanto, 47% se encontró muy de acuerdo en que la política de crédito debe encontrarse en un manual de créditos.

##### **- Ítem 2.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de trabajadores del área de ventas, estuvo muy en desacuerdo y en desacuerdo en que la empresa le ha comunicado de la existencia de un manual de créditos que contiene las políticas de crédito, en tanto, 7% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que 53% de trabajadores estuvo de acuerdo, 40% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 7% muy de acuerdo en que la empresa

comunicó la existencia de un manual de créditos que contenía las políticas de crédito.

- Ítem 3.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de trabajadores del área de ventas, se encontraron en desacuerdo en que una política de créditos contribuya con el control de los créditos otorgados, 33% estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en tanto el 20% se encontraron muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que el 53% de trabajadores estuvieron de acuerdo y 47% muy de acuerdo en que con una política de créditos apoye el proceso de otorgamiento de los créditos.

**Tabla 18**

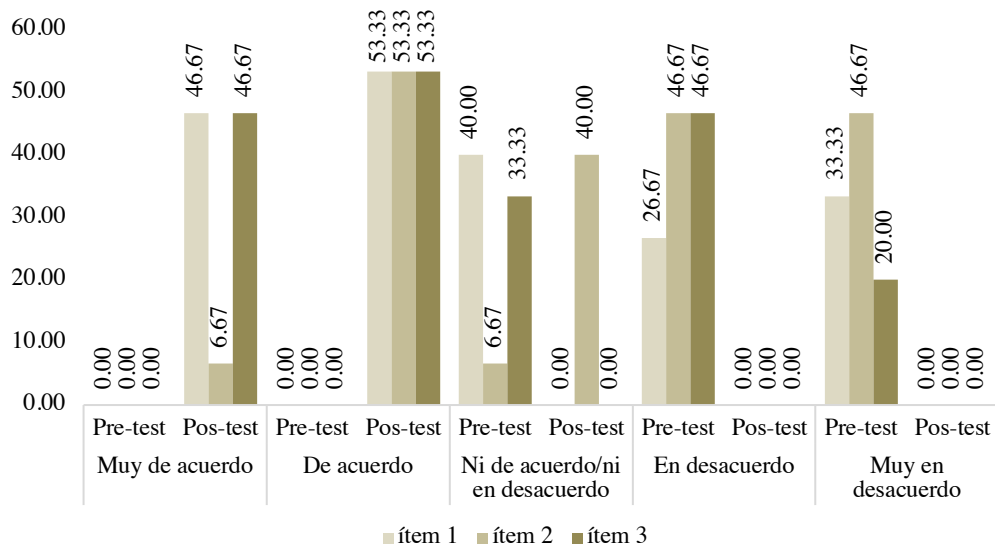
*Valores porcentuales por ítems en el indicador conocimiento de las políticas de crédito.*

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Conocimiento de las políticas de crédito	1	0.00	46.67	0.00	53.33	40.00	0.00	26.67	0.00	33.33	0.00
	2	0.00	6.67	0.00	53.33	6.67	40.00	46.67	0.00	46.67	0.00
	3	0.00	46.67	0.00	53.33	33.33	0.00	46.67	0.00	20.00	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 4**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador conocimiento de las políticas de crédito.*



De acuerdo a la Figura 4, se tiene que el nivel de conocimiento de las políticas de crédito han mejorado según la escala de respuesta de los trabajadores del área de ventas, ya que, antes del manual de crédito, estas no se encontraban presentes, no eran comunicadas, y no tenían una contribución importante ya que no se contaban con ellas dentro de la empresa, con la aplicación del manual de créditos, se pone de manifiesto su presencia en el manual, que sirve de guía, la cual es una necesidad de conocerse en todos los trabajadores.

***B. Aceptación de las políticas de crédito.***

- Ítem 4.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, tomarían mejores decisiones al otorgar un crédito con apoyo de políticas de crédito definidas en un manual, el 20% estuvo en desacuerdo y muy en desacuerdo. Después del manual, se identificó que el 60% de trabajadores y 40% de ellos, estuvieron muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que tomarían mejores decisiones al otorgar un crédito con apoyo de políticas de crédito definidas en un manual.

- Ítem 5.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, se encontraron ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, hicieran bien sus labores teniendo el respaldo de políticas de crédito establecidas en un manual, el 27% estuvo en desacuerdo, 20% muy en desacuerdo y 7% de acuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que 47% de los trabajadores, se encontraron de acuerdo y muy de acuerdo y 7% ni de acuerdo, ni

en desacuerdo en que sentiría que hizo bien sus labores teniendo el respaldo de políticas de crédito establecidas en un manual.

- Ítem 6.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 33% de los trabajadores del área de ventas estuvieron muy en desacuerdo, y ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que, los clientes estarían dispuestos a adaptarse a nuevas políticas crediticias. Después del manual de créditos, se identificó que el 47% de los trabajadores, se encontraron muy de acuerdo y de acuerdo, en tanto, 7% se encontraron ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, los clientes estarían dispuestos a adaptarse a nuevas políticas crediticias.

**Tabla 19**

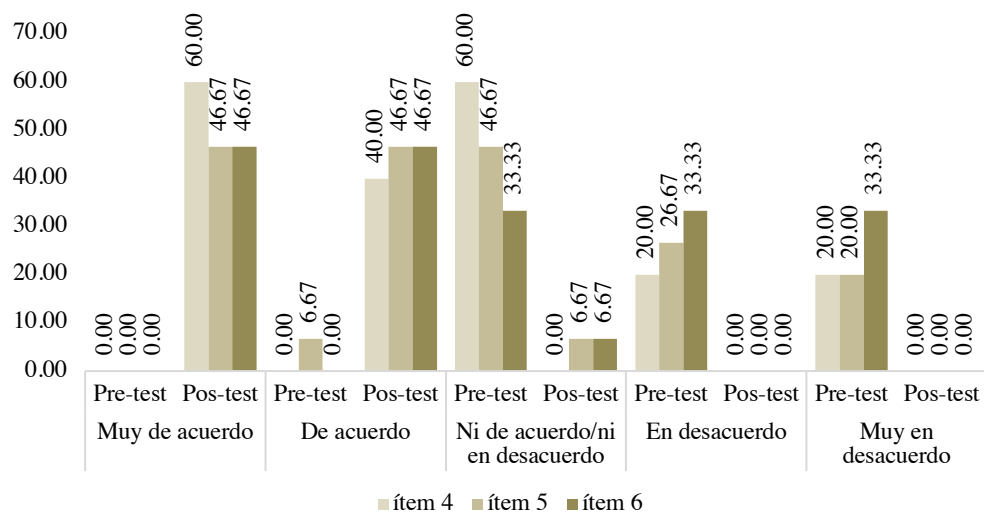
*Valores porcentuales por ítems en el indicador aceptación de las política de crédito.*

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Aceptación de las políticas de crédito	4	0.00	60.00	0.00	40.00	60.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00
	5	0.00	46.67	6.67	46.67	46.67	6.67	26.67	0.00	20.00	0.00
	6	0.00	46.67	0.00	46.67	33.33	6.67	33.33	0.00	33.33	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 5**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador aceptación de las políticas de crédito.*





De acuerdo a la Figura 5, se tiene que antes del manual de créditos, la aceptación de las políticas de crédito, no se reflejaba en las decisiones del personal de ventas para su apoyo y guía, además que el personal no las consideraba como un respaldo, y tenían poca adaptación hacia las nuevas políticas, esta situación cambió después de la aplicación del manual de créditos, esto debido a que con la adaptación de las nuevas políticas, el personal las consideró como una herramienta para el apoyo, respaldo y disposición para la buena toma de decisiones de crédito.

**C. *Formulación de las políticas de crédito.***

- Ítem 7.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores estuvieron de acuerdo, 33% muy de acuerdo y 13% ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, existen problemas muy frecuentes de incumplimiento de pago por la mercadería vendida. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, se encontraron en desacuerdo en que existen problemas muy frecuentes de incumplimiento de pago por la mercadería vendida, el 33% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 20% muy en desacuerdo.

- Ítem 8.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas estuvieron en desacuerdo en que, el incumplimiento de pago por los créditos otorgados es causa del otorgamiento sin una base como las políticas de crédito, el 27% estuvo muy en desacuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que el 53% de trabajadores estuvo de acuerdo, 33% muy de acuerdo y 13% ni de

acuerdo, ni en desacuerdo en que, el incumplimiento de pago por los créditos otorgados es causa del otorgamiento sin una base como las políticas de crédito.

- Ítem 9.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores del área de ventas, estuvieron muy en desacuerdo en que la empresa cumple sus objetivos de recuperación de los créditos colocados, el 40% estuvo en desacuerdo y 7% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 67% de trabajadores estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en tanto, 33% estuvo de acuerdo en que, la empresa cumple sus objetivos de recuperación de los créditos colocados.

**Tabla 20**

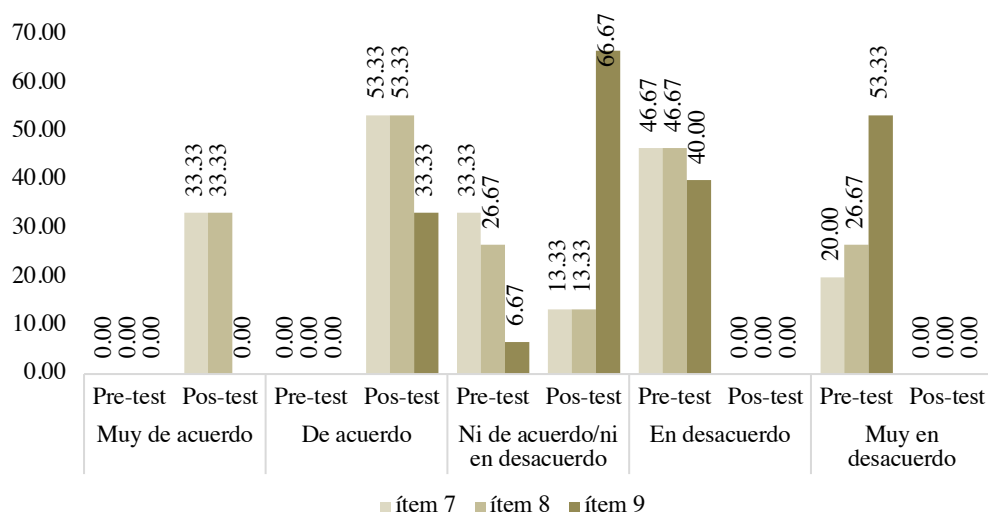
*Valores porcentuales por ítems en el indicador formulación de las política de crédito.*

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Formulación de las políticas de crédito	7	0.00	33.33	0.00	53.33	33.33	13.33	46.67	0.00	20.00	0.00
	8	0.00	33.33	0.00	53.33	26.67	13.33	46.67	0.00	26.67	0.00
	9	0.00	0.00	0.00	33.33	6.67	66.67	40.00	0.00	53.33	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 6**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador formulación de las políticas de crédito.*



De acuerdo a la Figura 6, se tiene que antes del manual de créditos, no se formulaban las políticas de crédito, esto se reflejaba en los problemas frecuentes de incumplimiento de pago, causado por el otorgamiento de crédito sin una base como las políticas de crédito, así también porque la empresa no cumplía con sus objetivos de recuperación de créditos establecidos, ante ello, después del manual de créditos, se formularon las políticas de crédito, las que apoyaron a la solución de problemas de incumplimiento y en el cumplimiento de los objetivos para recuperar los créditos en los tiempos establecidos en el manual.

***D. Comunicación de las políticas de crédito.***

- Ítem 10.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron en desacuerdo y muy en desacuerdo, y 7% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, la comunicación de los términos de pago, le han sido advertidos desde su ingreso a la empresa. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 73% de los trabajadores, se encontraron ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 27% estuvo de acuerdo en que, la comunicación de los términos de pago, le han sido advertidos desde su ingreso a la empresa.

- Ítem 11.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de los trabajadores del área de ventas, estuvo muy en desacuerdo en que, son constantes las reuniones en la empresa en la cual se puedan actualizar nuevos términos de venta a crédito, el 27% en desacuerdo y 13% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, el 53% de trabajadores estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 47% se encontró de acuerdo en que, son constantes las

reuniones en la empresa en la cual se puedan actualizar nuevos términos de venta a crédito.

- Ítem 12.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, se encontró en desacuerdo en que, las políticas de crédito deben ponerse en conocimiento en toda la empresa, el 53% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que el 60% de los trabajadores estuvo de acuerdo, un 33% muy de acuerdo y 7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, las políticas de crédito deben ponerse en conocimiento en toda la empresa.

**Tabla 21**

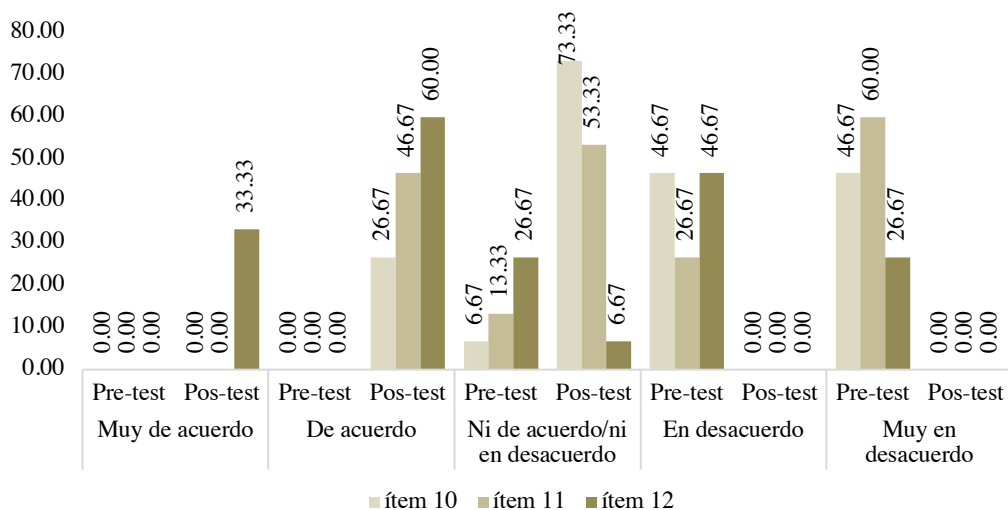
*Valores porcentuales por ítems en el indicador comunicación de las política de crédito.*

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Comunicación de las políticas de crédito	10	0.00	0.00	0.00	26.67	6.67	73.33	46.67	0.00	46.67	0.00
	11	0.00	0.00	0.00	46.67	13.33	53.33	26.67	0.00	60.00	0.00
	12	0.00	33.33	0.00	60.00	26.67	6.67	46.67	0.00	26.67	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 7**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador comunicación de las políticas de crédito.*



De acuerdo a la Figura 7, se tiene que antes del manual de créditos, no se contaba con la comunicación de las políticas de crédito, esto se reflejaba en que el personal de ventas no era advertido de los términos de crédito, desde su ingreso a la empresa, así también, no se tenían reuniones en la que se actualizaban los términos de crédito, así también, no se ponía en conocimiento de la organización estos términos, esta situación cambió después de la aplicación del manual de créditos, ya que se establecían los términos de crédito junto con las reuniones para el conocimiento del personal desde su ingreso a la empresa.

***E. Evaluación de las políticas de crédito.***

- Ítem 13.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 80% de los trabajadores del área de ventas, se encontró en desacuerdo en que, se establece en la empresa un máximo de días para el pago de los créditos otorgados, el 13% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y 7% estuvo muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 33% estuvo de acuerdo y 13% muy de acuerdo en que se establecen en la empresa un máximo de días para el pago de los créditos otorgados.

- Ítem 14.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de los trabajadores del área de ventas, se encontró muy en desacuerdo en que, se establece en la empresa un promedio máximo de compras a crédito que pueda realizar un cliente, el 33% estuvo en desacuerdo y 7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores, se encontró ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 33% estuvo de

acuerdo y 7% estuvo muy de acuerdo en que se establece en la empresa un promedio máximo de compras a crédito que pueda realizar un cliente.

- Ítem 15.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de trabajadores del área de ventas, se encontró muy en desacuerdo y en desacuerdo en que, se establece en la empresa un estándar del tipo de cliente al que se le debe otorgar un crédito según: antecedentes, historial de pago, cantidad de negocios, etc. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de trabajadores estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 33% estuvo de acuerdo, y 7% muy de acuerdo en que la empresa establece estándares del tipo de cliente al que se le puede dar crédito.

**Tabla 22**

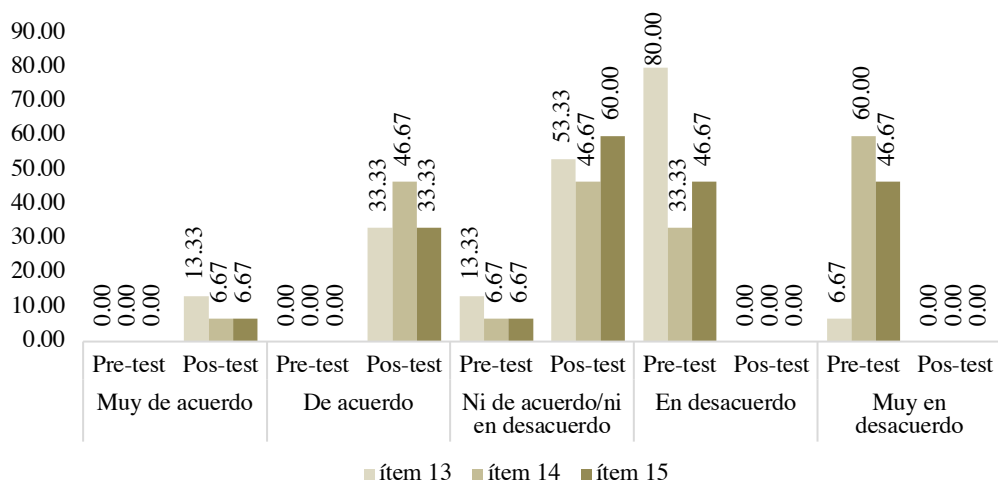
*Valores porcentuales por ítems en el indicador evaluación de las políticas de crédito.*

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Evaluación de las políticas de crédito	13	0.00	13.33	0.00	33.33	13.33	53.33	80.00	0.00	6.67	0.00
	14	0.00	6.67	0.00	46.67	6.67	46.67	33.33	0.00	60.00	0.00
	15	0.00	6.67	0.00	33.33	6.67	60.00	46.67	0.00	46.67	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 8**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador evaluación de las políticas de crédito.*



De acuerdo a la Figura 8, se tiene que antes del manual de créditos, no se evaluaba las políticas de crédito, esto se evidenció en que no se establecía un máximo de días para el pago de los créditos otorgados, no se contaba con un promedio máximo de ventas al crédito que pueda realizar un cliente, y no se cuenta con la delimitación del cliente “crédito”, su historial, y los requisitos para que acceda al crédito, ante ello, con la aplicación del manual de créditos, se tuvo mejoras asociadas al establecimiento del límite máximo de días para pago de los créditos, el máximo de ventas a crédito, y el catálogo del cliente “crédito”, fijando estándares para serlo.

### **5.1.3. Descripción de los resultados en la dimensión política de cobranza**

Los resultados de la dimensión política de créditos se han interpretado bajo los baremos de la Tabla 12, con la cual, se identificó la escala obtenida por cada trabajador.

**Tabla 23**

*Valoración por cada trabajador - política de cobranza.*

Trabajador	Pre-test	Intepretación	Pos-test	Interpretación
1	21	En desacuerdo	54	De acuerdo
2	23	En desacuerdo	53	De acuerdo
3	32	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	62	Muy de acuerdo
4	22	En desacuerdo	60	De acuerdo
5	43	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	58	De acuerdo
6	36	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	62	Muy de acuerdo
7	31	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	63	Muy de acuerdo
8	34	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	62	Muy de acuerdo
9	31	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	56	De acuerdo
10	28	En desacuerdo	56	De acuerdo
11	31	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	63	Muy de acuerdo
12	35	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	60	De acuerdo
13	33	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	62	Muy de acuerdo
14	32	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	61	Muy de acuerdo
15	32	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	60	De acuerdo

*Nota.* La valoración en el pre y pos-test, es la suma de puntuaciones por escala, y la interpretación se ha dado en función de la Tabla 12.

### 5.1.3.1. Dimensión política de cobranzas.

En el pre-test (antes de aplicar el manual de créditos), se identificó que el 73% y el 27% de los trabajadores del área de ventas, se encontraron ni de acuerdo, ni en desacuerdo respectivamente con la aplicación de políticas de cobranza estipuladas en un manual de créditos para la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 24)

En el pos-test (después de aplicar el manual de créditos), se identificó que 60% y el 40% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente con la aplicación de políticas de cobranza contenidos en un manual de créditos para la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 24)

**Tabla 24**

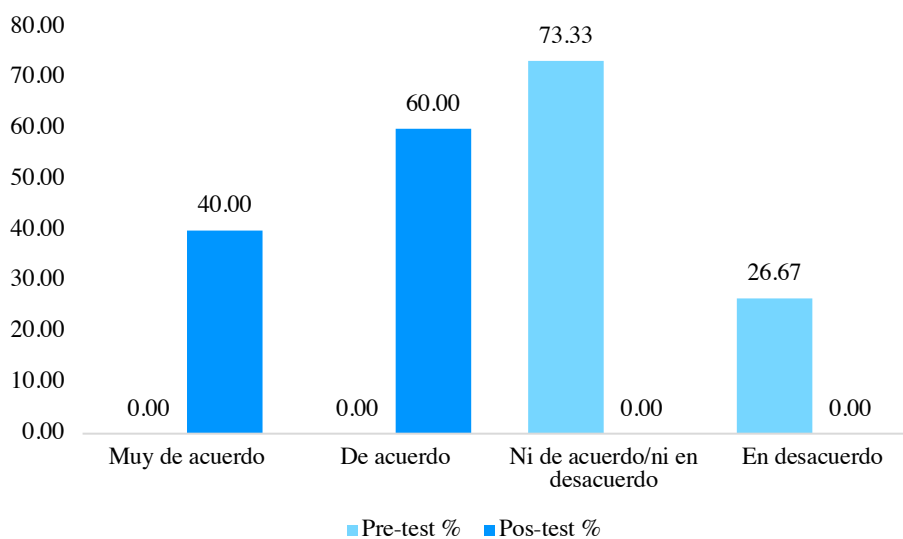
*Resultados pre-test y pos-test en la dimensión política de cobranzas.*

Tiempo Escala	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	0	0.00	6	40.00
De acuerdo	0	0.00	9	60.00
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	11	73.33	0	0.00
En desacuerdo	4	26.67	0	0.00
Muy en desacuerdo	0	0.00	0	0.00
Total	15	100.00	15	100.00

*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 23.

**Figura 9**

*Escala de desarrollo pre-test y pos-test política de cobranzas.*



*Nota.* Obtenido de la Tabla 24.



De acuerdo a la Figura 9, se identifica que antes de la aplicación del manual de créditos (pre-test), la percepción de los trabajadores respecto a la política de cobranza, se ubicaba en la escala en desacuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por lo que fue necesaria la aplicación del manual de créditos para mejorar esta situación, considerando los resultados pos-test, los que evidenciaron que la percepción de los trabajadores del área de ventas cambió y se ubicó en la escala de acuerdo y muy de acuerdo, en ese respectivo orden.

### **5.1.3.2. Resultados por ítem en la dimensión política de cobranzas.**

La dimensión política de cobranza fue medida a través de cinco indicadores: conocimiento de las políticas de cobranzas (ítem 16, 17 y 18), aceptación de las políticas de cobranza (ítem 19, 20 y 21), formulación de las políticas de cobranza (ítem 22, 23 y 24), comunicación de las políticas de cobranza (ítem 25, 26 y 27) y el indicador evaluación de las políticas de cobranza (ítem 28, 29 y 30), estos indicadores fueron categorizados en las escalas desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, en el pre-test (antes del manual de créditos), y pos-test (después del manual de créditos).

#### ***F. Conocimiento de las políticas de cobranza.***

##### **- Ítem 16.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, se encontraron ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, la política de cobranzas de la empresa debe estar dispuesta en un manual de créditos, el 27% estuvo en desacuerdo y muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que 73% de los trabajadores estuvo de acuerdo, el 20% se encontró muy de acuerdo y 7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que la política de cobranzas de la empresa se disponga dentro de un manual de créditos.

- Ítem 17.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron muy en desacuerdo en que, la empresa le ha comunicado de la existencia de un manual de créditos que contiene las políticas de cobranza, el 40% estuvo en desacuerdo y 13% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores estuvieron de acuerdo, el 40% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que la empresa haya comunicado la existencia de un manual de créditos que contiene las políticas de cobranza.

- Ítem 18.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores del área de ventas estuvieron en desacuerdo en que, existen procedimientos establecidos en un manual de cobranza que aplican en la empresa para recuperar los créditos colocados, el 40% estuvo muy en desacuerdo y 7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores estuvieron de acuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que se tengan procedimientos para las cobranzas para recuperar los créditos colocados.

**Tabla 25**

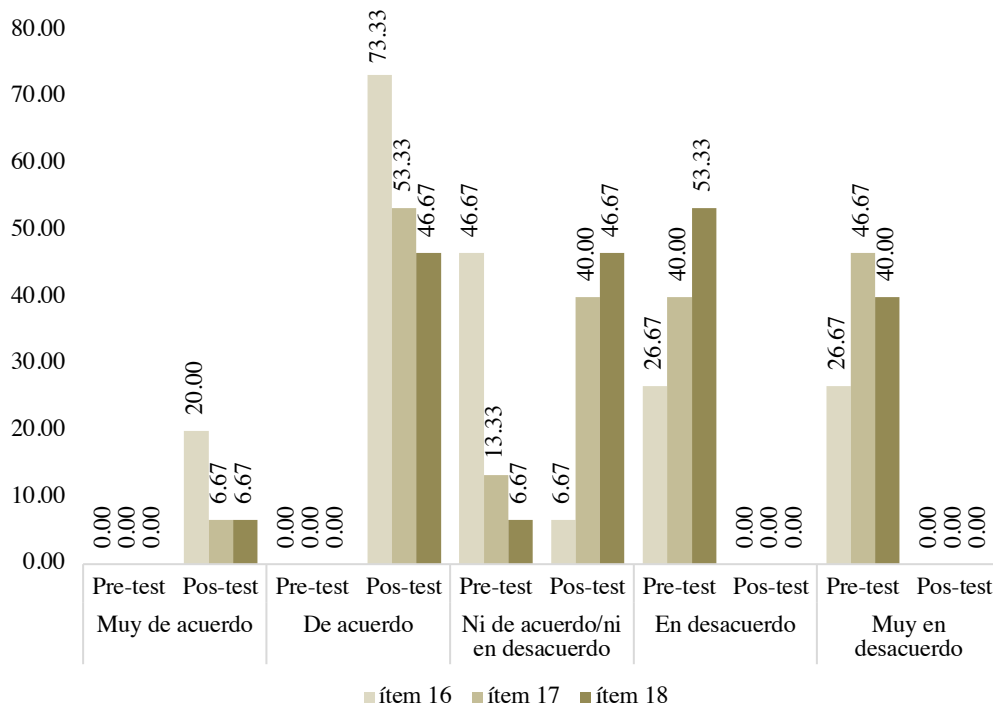
*Valores porcentuales por ítems en el indicador conocimiento de las política de cobranza.*

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Conocimiento de las políticas de cobranza	16	0.00	20.00	0.00	73.33	46.67	6.67	26.67	0.00	26.67	0.00
	17	0.00	6.67	0.00	53.33	13.33	40.00	40.00	0.00	46.67	0.00
	18	0.00	6.67	0.00	46.67	6.67	46.67	53.33	0.00	40.00	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 10**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador conocimiento de las políticas de cobranza.*



De acuerdo a la Figura 10, se tiene que antes del manual de créditos, no se tenía un conocimiento pleno de las políticas de cobranza, esto se reflejó en la carencia de políticas de cobro, la falta de comunicación de las cobranzas pendientes y la carencia de procesos de cobranza para la recuperación de los créditos colocados, esta situación cambió luego de aplicar un manual de créditos, estableciendo políticas de cobranza, comunicando las cobranzas pendientes y estableciendo procesos de cobranza que se aplican para la recuperación rápida de los créditos.

#### **G. Aceptación de las políticas de cobranza.**

##### - Ítem 19.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 40% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron en desacuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, tomaría mejores decisiones al efectuar un cobro de créditos

apoyado de una política de cobranzas, el 20% se encontró muy en desacuerdo con ello. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de trabajadores estuvo muy de acuerdo y de acuerdo y 7% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, tomaría mejores decisiones al efectuar un cobro de créditos apoyado de una política de cobranzas.

- Ítem 20.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores del área de ventas estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, el respaldo de tener políticas de cobranza establecidas en un manual le daría confianza de que sus labores están bien realizadas, el 27% estuvo en desacuerdo y 20% muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que 53% de trabajadores estuvo de acuerdo, 40% muy de acuerdo y 7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, el respaldo de tener políticas de cobranza establecidas en un manual le daría confianza de que sus labores están bien realizadas.

- Ítem 21.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores del área de ventas, estuvieron en desacuerdo en que, los clientes aceptarían los términos de una nueva política de cobranzas, el 40% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y 7% muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de trabajadores estuvieron de acuerdo y 40% ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, los clientes aceptarán los términos de una nueva política de cobranzas.

**Tabla 26**

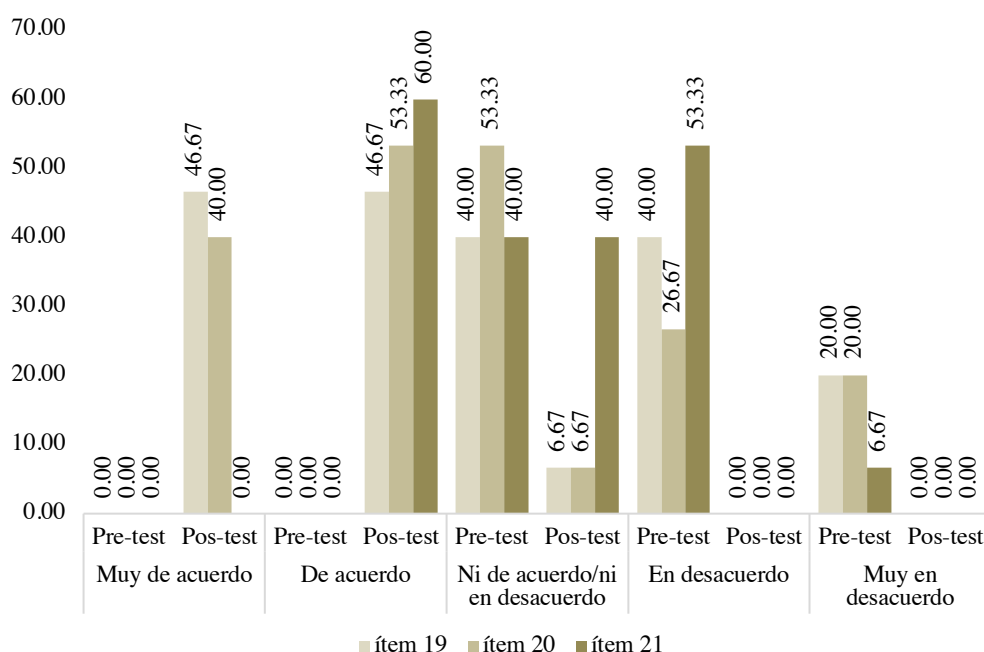
Valores porcentuales por ítems en el indicador aceptación de las política de cobranza.

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Aceptación de las políticas de cobranza	19	0.00	46.67	0.00	46.67	40.00	6.67	40.00	0.00	20.00	0.00
	20	0.00	40.00	0.00	53.33	53.33	6.67	26.67	0.00	20.00	0.00
	21	0.00	0.00	0.00	60.00	40.00	40.00	53.33	0.00	6.67	0.00

Nota. O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 11**

Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador aceptación de las políticas de cobranza.



De acuerdo a la Figura 11, se tiene que antes del manual de créditos, no se tenía una aceptación plena de las políticas de cobranza, esto evidenciado en que no se tomaron las mejores decisiones al efectuar el cobro de créditos apoyado de una política de cobranza, además no se contaba con un respaldo de las cobranzas establecidas en un manual, así también, se tenía renuencia de los clientes en la aceptación de los términos de cobranza; esta situación cambió al aplicar un manual de créditos, en la que se establecieron los términos de cobranza que pueda dar confianza y mejorar la toma de decisiones del personal del área de ventas.

#### **H. Formulación de las políticas de cobranza.**

- Ítem 22.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron en desacuerdo en que, las cobranzas son realizadas prioritariamente a clientes que tienen un monto mayor de deuda, el 33% de trabajadores estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y 13% se encontró muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que el 53% de trabajadores estuvo de acuerdo, 33% muy de acuerdo y 13% ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que las cobranzas se realizan hacia los clientes que tienen un monto mayor de deuda acumulada.

- Ítem 23.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, estuvo en desacuerdo en que, con un manual de cobranza se podrán cumplir los acuerdos con los clientes, el 40% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y 13% muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que 60% de los trabajadores estuvo de acuerdo, el 27% estuvo muy de acuerdo y 13% ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, con un manual de créditos, se podrán cumplir los acuerdos con los clientes.

- Ítem 24.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de trabajadores del área de ventas, se encontraron ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, es necesario establecer garantías para el cobro de un crédito incumplido, el 40% de trabajadores estuvo en desacuerdo y 13% muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de trabajadores estuvo de

acuerdo, 33% muy de acuerdo y solo 7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en que con un manual de créditos se pueden cumplir los acuerdos con los clientes.

**Tabla 27**

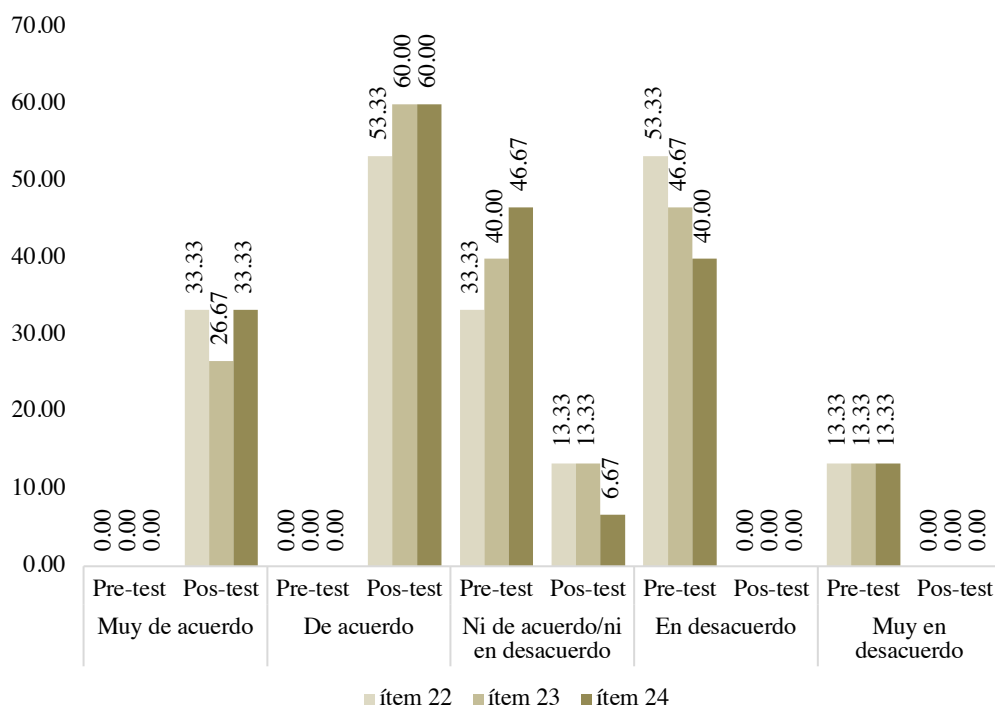
Valores porcentuales por ítems en el indicador formulación de las política de cobranza.

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Formulación de las políticas de cobranza	22	0.00	33.33	0.00	53.33	33.33	13.33	53.33	0.00	13.33	0.00
	23	0.00	26.67	0.00	60.00	40.00	13.33	46.67	0.00	13.33	0.00
	24	0.00	33.33	0.00	60.00	46.67	6.67	40.00	0.00	13.33	0.00

Nota. O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 12**

Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador formulación de las políticas de cobranza.



De acuerdo a la Figura 12, se tiene que antes del manual de créditos, no se encontraban formuladas las políticas de cobranza, esto debido a que, no existía la prioridad de recuperar montos mayores de deuda de clientes con cuentas atrasadas, no se cumplían los acuerdos con los clientes y menos se dejaban garantías que salvaguarden el crédito concedido, esta situación cambió luego de

aplicado el manual de créditos, ya que fue posible cumplir con los objetivos en función a las garantías que el cliente pueda dejar por un crédito atrasado, y la prioridad que se asignó para el cobro de deudas con mayores montos a clientes con cuentas atrasadas. (agregar política de cobranza-cobrar a clientes con más deuda).

***I. Comunicación de las políticas de cobranza.***

- Ítem 25.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de los trabajadores del área de ventas, estuvieron muy en desacuerdo en que, los clientes reciben información de los términos de cobranzas cuando solicitan crédito, el 33% estuvo en desacuerdo y 7% se encontró ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores estuvieron de acuerdo, 40% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y 7% muy de acuerdo en que los clientes reciben información de los términos de cobranza cuando solicitan un crédito.

- Ítem 26.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores del área de ventas, estuvieron en desacuerdo en que, se actualiza constantemente a los clientes los términos de cobranza que acordó con la empresa, el 33% estuvo muy en desacuerdo, y 13% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 67% de trabajadores estuvo de acuerdo y 33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, se actualiza continuamente al cliente con los términos de cobranza.



- Ítem 27.

Antes del manual de créditos, se identificó que el 53% de los trabajadores del área de ventas estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que, las políticas de cobranza deben ser puestas en conocimiento en toda la organización, el 33% estuvo en desacuerdo y 13% muy en desacuerdo. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores, se encontraron de acuerdo, un 47% estuvo de acuerdo en que las políticas de cobranzas deben conocerse por toda la organización.

**Tabla 28**

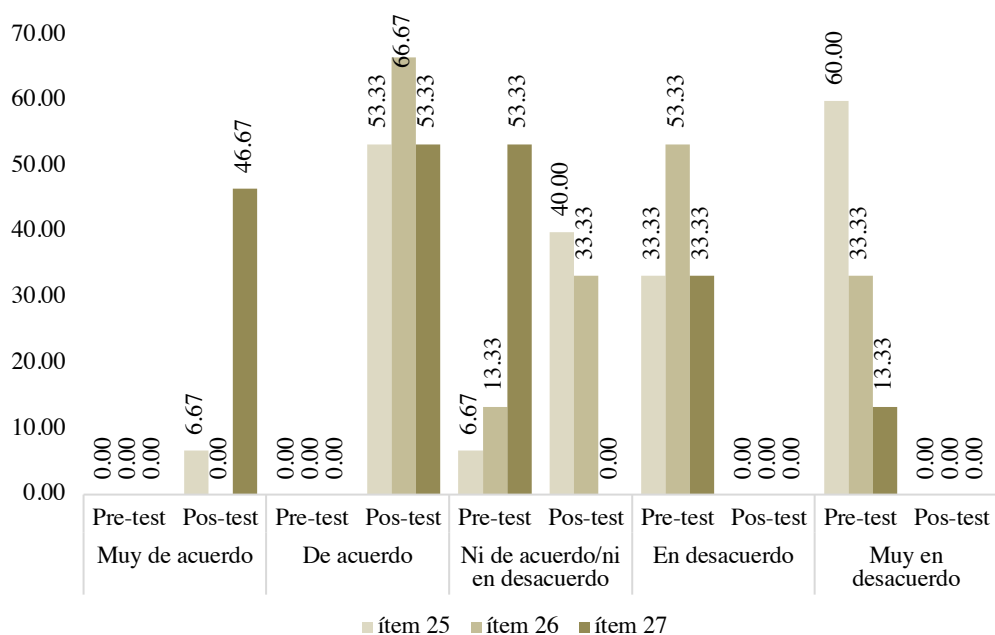
*Valores porcentuales por ítems en el indicador comunicación de las política de cobranza.*

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Comunicación de las políticas de cobranza	25	0.00	6.67	0.00	53.33	6.67	40.00	33.33	0.00	60.00	0.00
	26	0.00	0.00	0.00	66.67	13.33	33.33	53.33	0.00	33.33	0.00
	27	0.00	46.67	0.00	53.33	53.33	0.00	33.33	0.00	13.33	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 13**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador comunicación de las políticas de cobranza.*



De acuerdo a la Figura 13, se tiene que antes del manual de créditos, no se realizaba una comunicación de las políticas de cobranzas, esto se reflejaba en que, los clientes no recibían información oportuna de los términos de cobranza, además que no se actualizaban estos términos, además que no se ponían en conocimiento de la organización para establecer una toma de decisiones conjuntas con la administración, con este motivo, luego de la aplicación del manual de créditos, se establecieron los términos de cobranza, los cuales necesitaron ser trasladados hacia los clientes de forma oportuna, además de comunicarse con la administración para tomar mejores decisiones.

***J. Evaluación de las políticas de cobranza.***

- Ítem 28.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, se encontraron en desacuerdo en que, la empresa evalúa permanentemente sus cuentas por cobrar, el 27% estuvo muy en desacuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que el 73% de trabajadores estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en tanto, 20% estuvo de acuerdo y 7% muy de acuerdo en que, la empresa evalúa constantemente sus cuentas por cobrar.

- Ítem 29.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas estuvieron muy en desacuerdo y en desacuerdo en que, los días promedio de cobranza, se analizan para identificar la liquidez de la empresa. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de trabajadores estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en tanto, 33% estuvo de

acuerdo y solo 7% estuvo de acuerdo en que, se analizan los días promedio de cobranza para identificar la liquidez con la que cuenta la empresa.

- Ítem 30.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores del área de ventas, estuvo en desacuerdo en que, la toma de decisiones de inversión que pueda tomar el gerente depende de sus cuentas por cobrar, en tanto, el 47% estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Después del manual de créditos, se identificó que el 60% de trabajadores estuvieron de acuerdo y 40% muy de acuerdo en que, la toma de decisiones de inversión que tome el gerente depende netamente de sus cuentas por cobrar.

**Tabla 29**

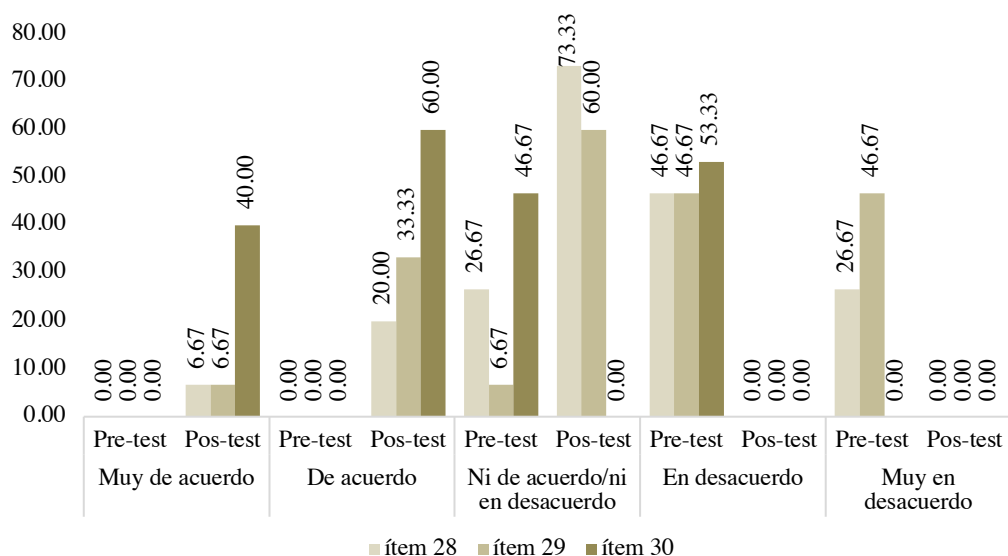
*Valores porcentuales por ítems en el indicador evaluación de las política de cobranza.*

Escala		Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo/ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Evaluación de las políticas de cobranza	28	0.00	6.67	0.00	20.00	26.67	73.33	46.67	0.00	26.67	0.00
	29	0.00	6.67	0.00	33.33	6.67	60.00	46.67	0.00	46.67	0.00
	30	0.00	40.00	0.00	60.00	46.67	0.00	53.33	0.00	0.00	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 14**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador evaluación de las políticas de cobranza.*



De acuerdo a la Figura 14, se tiene que antes del manual de créditos, no se realizaba una evaluación de las políticas de cobranza al interior de la empresa, esto se identificó en la carencia de evaluación de las cuentas por cobrar de la empresa, la falta de análisis cuantitativo de los días promedio de cobranza para identificar la liquidez con la que cuenta la empresa, y la no relevancia que se le daba a las cuentas y las decisiones de inversión que se puedan dar con las cuentas por cobrar; a razón de ello, con la aplicación de un manual de créditos, es posible el análisis de las cuentas por cobrar, ya que se dispone de un orden exacto de las deudas, con las cuales se pueden tomar decisiones de inversión que pueda tomar la empresa.

#### **5.1.4. Descripción de los resultados en la variable gestión crediticia**

Los resultados de la variable manual de créditos, se interpretaron bajo los baremos de la Tabla 13, con la cual, se identificó la escala obtenida por cada trabajador.

**Tabla 30**

*Valoración por cada trabajador - gestión crediticia.*

Trabajador	Pre-test	Intepretación	Pos-test	Interpretación
1	49	A veces	106	Siempre
2	54	A veces	110	Siempre
3	33	Casi nunca	109	Siempre
4	40	Casi nunca	110	Siempre
5	47	Casi nunca	111	Siempre
6	43	Casi nunca	103	Siempre
7	41	Casi nunca	110	Siempre
8	40	Casi nunca	95	Casi siempre
9	36	Casi nunca	98	Siempre
10	36	Casi nunca	108	Siempre
11	37	Casi nunca	91	Casi siempre
12	45	Casi nunca	100	Siempre
13	53	A veces	108	Siempre
14	47	Casi nunca	111	Siempre
15	56	A veces	97	Siempre

*Nota.* La valoración en el pre y pos-test, es la suma de puntuaciones por escala, y la interpretación se ha dado en función de la Tabla 13.

#### 5.1.4.1. Variable gestión crediticia.

En el pre-test (antes de aplicar el manual de créditos), se identificó que 73% y el 27% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala casi nunca y a veces respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 31)

En el pos-test (después de aplicar el manual de créditos), se identificó que 87% y el 13% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala siempre y casi siempre respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 31)

**Tabla 31**

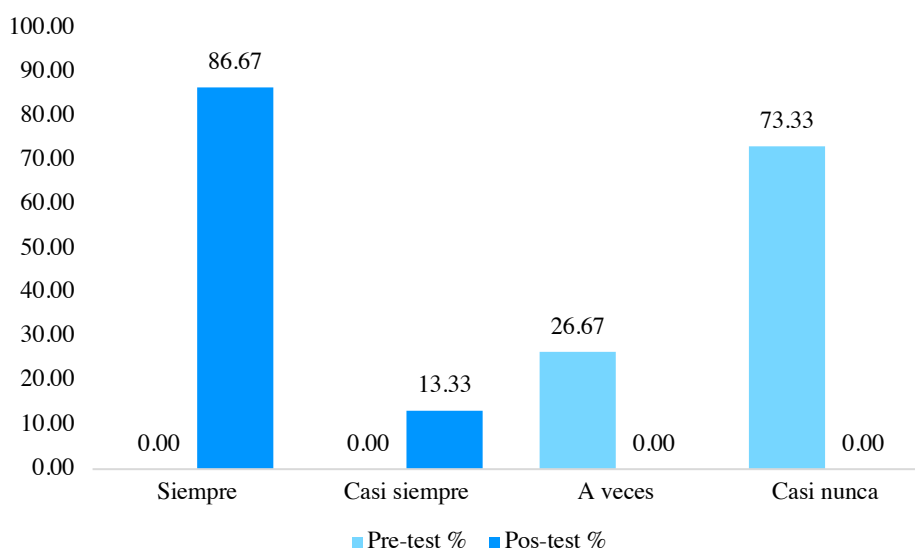
*Resultados pre-test y pos-test en la variable gestión crediticia.*

Tiempo	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	0	0.00	13	86.67
Casi siempre	0	0.00	2	13.33
A veces	4	26.67	0	0.00
Casi nunca	11	73.33	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	15	100.00	15	100.00

*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 30.

**Figura 15**

*Escala de desarrollo pre-test y pos-test gestión crediticia.*



*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 31.

Según la Figura 15, se identifica que antes de la aplicación del manual de créditos (pre-test), la percepción de los trabajadores, se ubicaba en la escala casi nunca y nunca, por lo que, fue necesaria la aplicación de un manual de créditos para mejorar esa situación, con la cual se obtuvo resultados en el pos-test un cambio en la percepción de los trabajadores, evidenciado en que los trabajadores posicionaron sus respuestas en la escala siempre y casi siempre.

#### **5.1.5. Descripción de los resultados en la dimensión planeación del crédito**

Los resultados de la dimensión planeación del crédito, se han interpretado bajo los baremos de la Tabla 13, con la cual, se identificó la escala obtenida por cada trabajador.

**Tabla 32**

*Valoración por cada trabajador – planeación del crédito.*

Trabajador	Pre-test	Intepretación	Pos-test	Interpretación
1	11	Casi nunca	23	Casi siempre
2	15	A veces	28	Siempre
3	9	Casi nunca	28	Siempre
4	10	Casi nunca	26	Siempre
5	11	Casi nunca	28	Siempre
6	10	Casi nunca	25	Siempre
7	10	Casi nunca	25	Siempre
8	8	Casi nunca	26	Siempre
9	9	Casi nunca	21	Casi siempre
10	9	Casi nunca	25	Siempre
11	9	Casi nunca	22	Casi siempre
12	12	Casi nunca	26	Siempre
13	14	A veces	28	Siempre
14	11	Casi nunca	28	Siempre
15	14	A veces	25	Siempre

*Nota.* La valoración en el pre y pos-test, es la suma de puntuaciones por escala, y la interpretación se ha dado en función de la Tabla 13.

##### **5.1.5.1. Dimensión planeación del crédito.**

En el pre-test (antes de aplicar el manual de créditos), se identificó que 80% y 20% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala casi nunca y a veces respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos sobre la planeación del crédito dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 33)

En el pos-test (después de aplicar el manual de créditos), se identificó que 80% y el 20% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala siempre y casi siempre respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos sobre la planeación del crédito dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 33)

**Tabla 33**

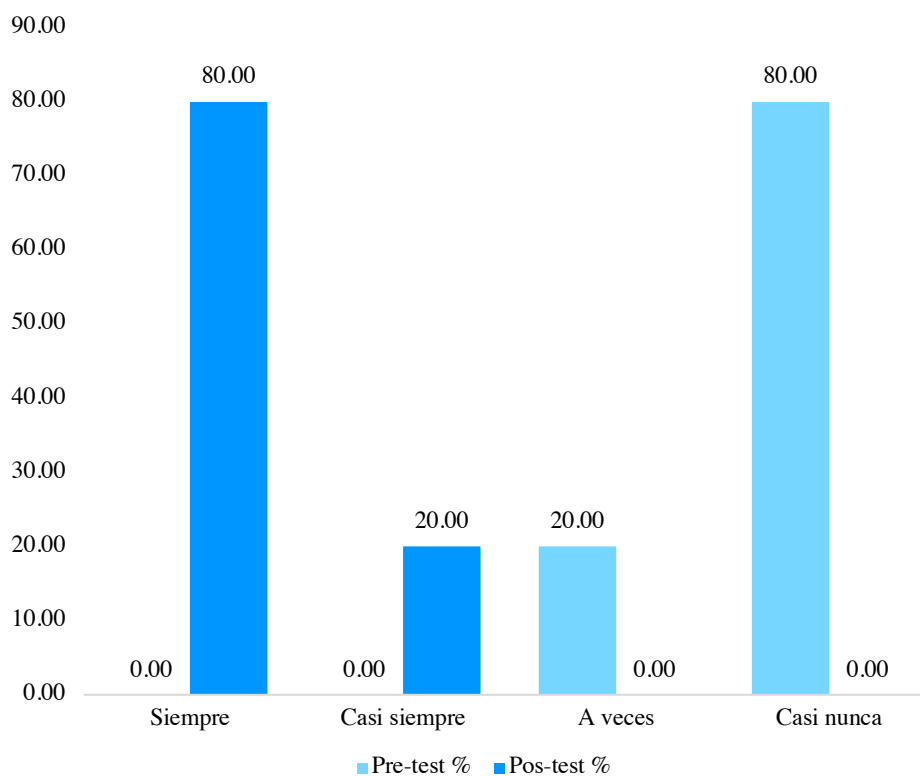
*Resultados pre-test y pos-test en la dimensión planeación del crédito.*

Tiempo	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	0	0.00	12	80.00
Casi siempre	0	0.00	3	20.00
A veces	3	20.00	0	0.00
Casi nunca	12	80.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	15	100.00	15	100.00

*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 33.

**Figura 16**

*Escala de desarrollo pre-test y pos-test planeación del crédito.*



*Nota.* Obtenido de la Tabla 33.

Según la Figura 16, se ha identificado que antes de la aplicación del manual de créditos (pre-test), la percepción de los trabajadores en función a la planeación del crédito, se ubicaba en la escala casi nunca y a veces, por lo que fue necesaria la aplicación del manual de créditos para mejorar esta situación, teniendo como resultados pos-test, un cambio importante en la percepción del manejo de la planeación del crédito, ya que, las respuestas de los trabajadores del área de ventas, se ubicó en la escala siempre y casi siempre.

#### **5.1.5.2. Resultados por ítems en la dimensión planeación del crédito.**

La dimensión planeación del crédito, fue medida a través de tres indicadores: fijación de objetivos de crédito (ítem 1 y 2), determinación de metas en las políticas de crédito (ítem 3 y 4), y el indicador establecimiento de procesos de crédito (ítem 5 y 6), estos indicadores fueron categorizados en las escalas desde siempre hasta nunca, en el pre-test (antes del manual de créditos) y en el pos-test (después del manual de crédito).

##### ***A. Fijación de objetivos de crédito.***

###### **- Ítem 1.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de trabajadores del área de ventas, expresó que nunca y casi nunca, la empresa ha fijado como objetivo la cantidad de clientes a quienes brindará créditos a diario/mes, el 7% expresó que sólo a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que 53% de trabajadores del área de ventas, expresó que casi siempre, la empresa fija sus objetivos acerca de la cantidad de clientes a quienes brindará sus créditos, en tanto, 27% expresó que siempre se fijan estos objetivos.

###### **- Ítem 2.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, expresó que casi nunca, la empresa fijó sus



objetivos de la cantidad de cobranzas que se realizará a diario y por mes, el 27% expresó que nunca y un 27% a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 67% de trabajadores del área de ventas expresó que casi siempre la empresa establece objetivos de cobranzas por día y mensual, en tanto, el 27% expresó que siempre.

**Tabla 34**

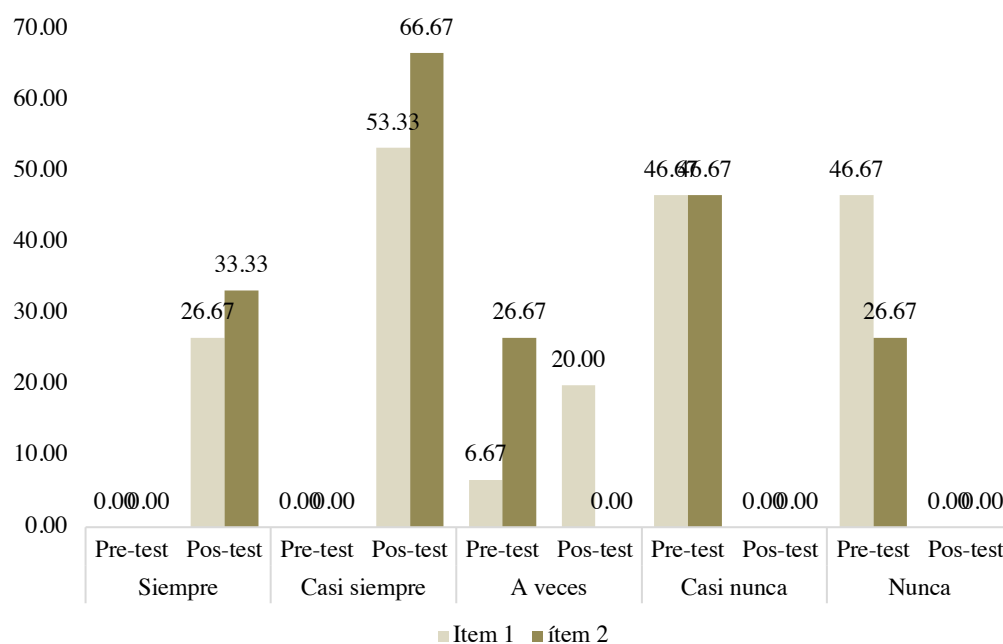
*Valores porcentuales por ítems en el indicador fijación de objetivos de crédito.*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Fijación de objetivos de crédito	1	0.00	26.67	0.00	53.33	6.67	20.00	46.67	0.00	46.67	0.00
	2	0.00	33.33	0.00	66.67	26.67	0.00	46.67	0.00	26.67	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 17**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador fijación de objetivos de crédito.*



Según la Figura 17, se tiene que antes del manual de créditos, no se fijaban los objetivos de crédito en la empresa, esto se evidenció en que no se contaba con un número de clientes a quienes se brindaría crédito, así también, la cantidad de actividades de cobranzas que se ejecutarían por día/mes, esta situación cambio,

luego de la aplicación del manual de créditos, ya que se establecieron objetivos relacionadas a la cantidad de créditos y las cobranzas a realizar.

**B. Determinación de metas en las políticas de crédito.**

- Ítem 3.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores del área de ventas, expresó que casi nunca, la empresa ha determinado como política de créditos ganar más clientes a pesar que estos no realicen el pago a tiempo, el 40% expresó que nunca, y 7% a veces. Después del manual de créditos, se identificó que el 67% y 20% de trabajadores expresaron que siempre y casi siempre respectivamente, la empresa determinó como política de créditos tener más clientes a pesar que estos no realicen el pago a tiempo de sus créditos.

- Ítem 4.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, expresó que casi nunca, la empresa ha establecido como política de créditos fijar una tasa de crédito al cual todos los clientes deben someterse, el 27% expresó que nunca y a veces. Después del manual, se ha identificado que el 67% de los trabajadores expresó que casi siempre, la empresa estableció como política la fijación de una tasa de crédito para todos sus clientes, el 33% expresó que siempre.

**Tabla 35**

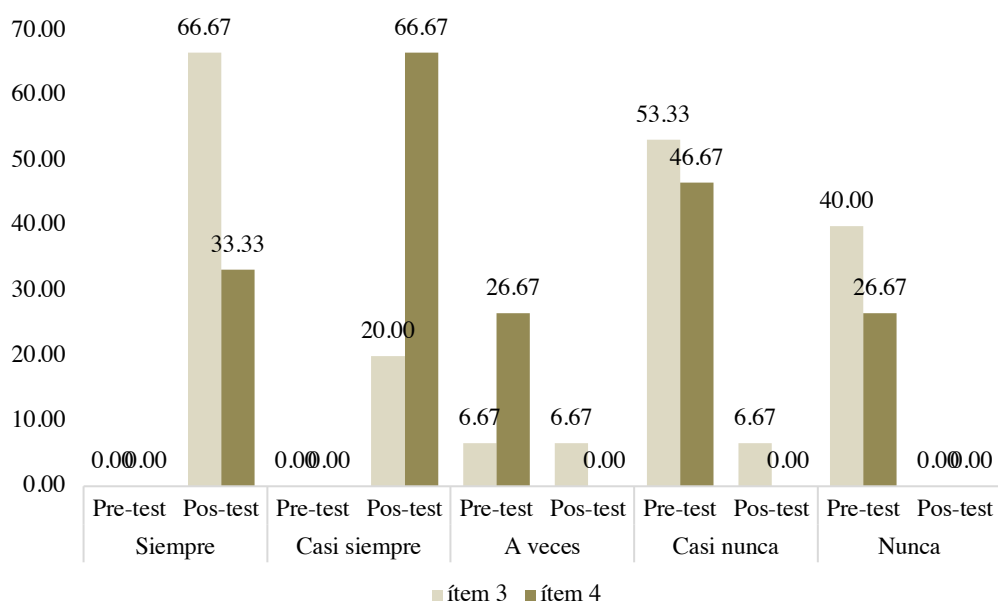
*Valores porcentuales por ítems en el indicador determinación de metas en las políticas de crédito.*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Determinación de metas en las políticas de crédito	3	0.00	66.67	0.00	20.00	6.67	6.67	53.33	6.67	40.00	0.00
	4	0.00	33.33	0.00	66.67	26.67	0.00	46.67	0.00	26.67	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 18**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador determinación de metas en las políticas de crédito.*



Según la Figura 18, se tiene que antes del manual de créditos, no se determinaban las metas en las políticas de crédito, ya que, la empresa solo se enfocaba en ganar más clientes a pesar que estos no pagaban a tiempo sus créditos, así también, no se establecía una tasa de crédito global para todos los clientes, esta situación cambió cuando se aplicó el manual de créditos, esto debido a que en él, se estableció una tasa de crédito global para todos los clientes, así también, se ha establecido que ganar más clientes a expensas de dar más créditos pone en riesgo las cuentas por cobrar de la empresa.

### ***C. Establecimiento de procesos de crédito.***

#### ***- Ítem 5.***

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 67% de los trabajadores del área de ventas, expresó que casi nunca, la empresa estableció un flujo de procesos para la colocación de créditos, el 27% mencionó que nunca, y 7% sólo a veces. Después del manual, se ha identificado que, el 47% de

trabajadores expresó que siempre, la empresa estableció mediante un flujo de procesos la colocación de créditos, el 33% mencionó que casi siempre, y 20% sólo a veces.

- Ítem 6.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de los trabajadores del área de ventas, expresó que, la empresa especificó cada proceso para realizar una eficiente colocación de créditos, en tanto, 33% manifestó que nunca y 20% sólo a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que, el 40% de trabajadores expresó que siempre, la empresa especifica los procesos para tener una eficiente colocación de créditos, el 33% manifestó que casi siempre y 27% sólo a veces.

**Tabla 36**

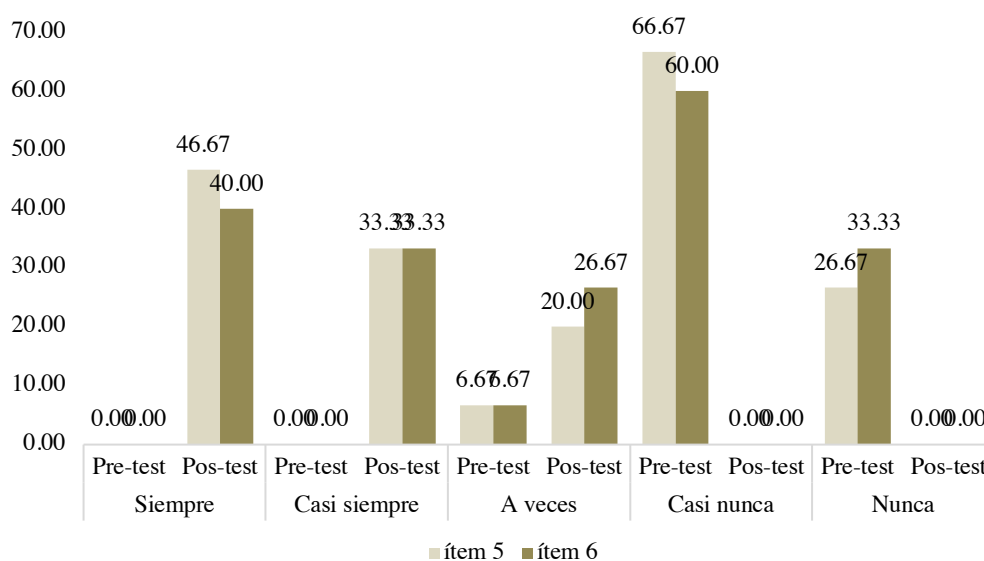
*Valores porcentuales por ítems en el indicador establecimiento de procesos de crédito.*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Establecimiento de procesos de crédito	5	0.00	46.67	0.00	33.33	6.67	20.00	66.67	0.00	26.67	0.00
	6	0.00	40.00	0.00	33.33	6.67	26.67	60.00	0.00	33.33	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 19**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador establecimiento de procesos de crédito.*



Según la Figura 19, se tiene que antes del manual de créditos, no se establecían los procesos de crédito, esto debido a que no se contaba con flujos de procesos para la colocación de créditos, así también, la empresa no especificaba cada proceso para la realización de una eficiente colocación, esta situación cambió al aplicar un manual de créditos con la cual se logró realizar un flujograma del proceso de crédito, y la especificación de cada proceso de crédito dentro de la empresa.

### 5.1.6. Descripción de los resultados en la dimensión organización del crédito

Los resultados de la dimensión organización del crédito se han interpretado bajo los baremos de la Tabla 13, con la cual, se identificó la escala obtenida por cada trabajador.

**Tabla 37**

*Valoración por cada trabajador – organización del crédito.*

Trabajador	Pre-test	Intepretación	Pos-test	Interpretación
1	13	A veces	26	Siempre
2	14	A veces	27	Siempre
3	7	Casi nunca	27	Siempre
4	9	Casi nunca	28	Siempre
5	10	Casi nunca	28	Siempre
6	12	Casi nunca	28	Siempre
7	9	Casi nunca	28	Siempre
8	10	Casi nunca	22	Casi siempre
9	10	Casi nunca	21	Casi siempre
10	8	Casi nunca	27	Siempre
11	8	Casi nunca	22	Casi siempre
12	11	Casi nunca	27	Casi siempre
13	13	A veces	27	Casi siempre
14	13	A veces	29	Siempre
15	15	A veces	22	Casi siempre

*Nota.* La valoración en el pre y pos-test, es la suma de puntuaciones por escala, y la interpretación se ha dado en función de la Tabla 13.

#### 5.1.6.1. Dimensión organización del crédito.

En el pre-test (antes de aplicar el manual de créditos), se identificó que 67% y 33% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala casi nunca y a veces respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos sobre

la organización del crédito dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL.  
(Tabla 38)

En el pos-test (después de aplicar el manual de créditos), se identificó que 60% y el 40% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala siempre y casi siempre respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos sobre la organización del crédito dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 38)

**Tabla 38**

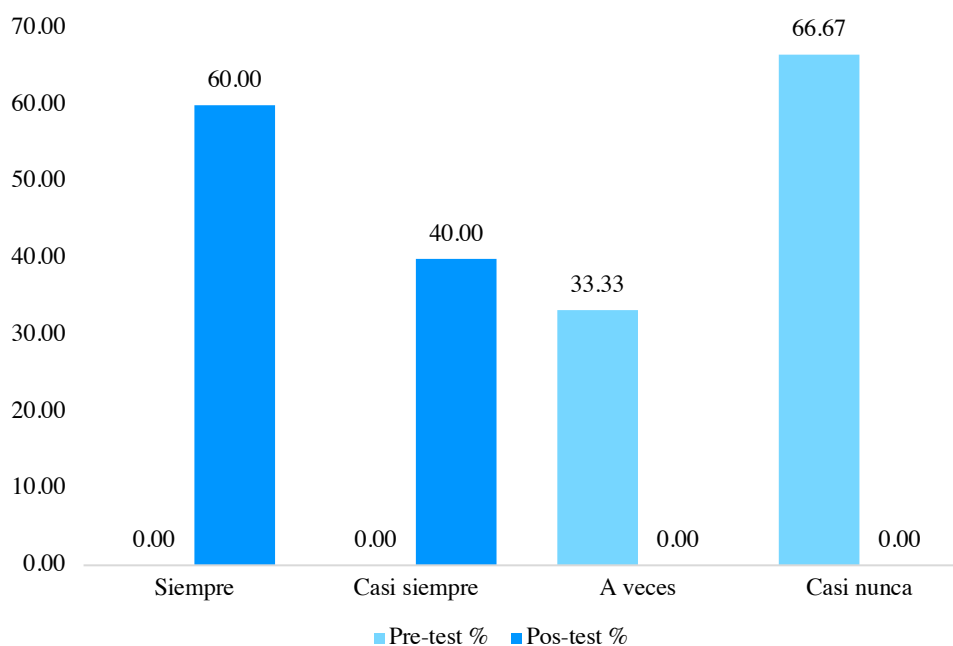
*Resultados pre-test y pos-test en la dimensión organización del crédito.*

Tiempo	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	0	0.00	9	60.00
Casi siempre	0	0.00	6	40.00
A veces	5	33.33	0	0.00
Casi nunca	10	66.67	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	15	100.00	15	100.00

*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 37.

**Figura 20**

*Escala de desarrollo pre-test y pos-test organización del crédito.*



*Nota.* Obtenido de la Tabla 38.

Según la Figura 20, se ha identificado que antes de la aplicación del manual de créditos (pre-test), la percepción de los trabajadores en función a la organización del crédito, se ubicaba en la escala casi nunca y a veces, por lo que fue necesaria la aplicación del manual de créditos para mejorar esta situación, teniendo como resultados pos-test, un cambio importante en la percepción de la organización del crédito, ya que, las respuestas de los trabajadores del área de ventas, se ubicó en la escala siempre y casi siempre.

#### **5.1.6.2.Resultados por ítems en la dimensión organización del crédito.**

La dimensión organización del crédito, fue medida a través de tres indicadores: establecimiento de responsables de otorgar el crédito (ítem 7 y 8), diseño de procesos de créditos definidos (ítem 9 y 10), y el indicador actualización de información del cliente (crédito y cobro) (ítem 11 y 12), estos indicadores fueron categorizados en las escalas desde siempre hasta nunca, en el pre-test (antes del manual de créditos) y en el pos-test (después del manual de crédito).

##### ***D. Establecimiento de responsables de otorgar crédito.***

###### **- Ítem 7.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que 53% de los trabajadores del área de ventas expresó que casi nunca, la empresa otorga créditos en base a las decisiones de un comité de créditos que se encarga de la aprobación de créditos, el 27% expresó que a veces, y 20% que nunca. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 40% de los trabajadores expresaron que siempre y casi siempre, se colocan créditos en base a las decisiones de un comité de créditos, en tanto, 20% manifestó que a veces.

###### **- Ítem 8.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores manifestó que, si un crédito se encuentra mal colocado, el trabajador

asume toda la responsabilidad sobre este (cortar su sueldo como garantía), el 27% expresó que nunca y 20% sólo a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores expresó que siempre, al tener un crédito mal colocado el trabajador asume la responsabilidad de colocación, en tanto, 33% expresó que casi siempre y 13% sólo a veces.

**Tabla 39**

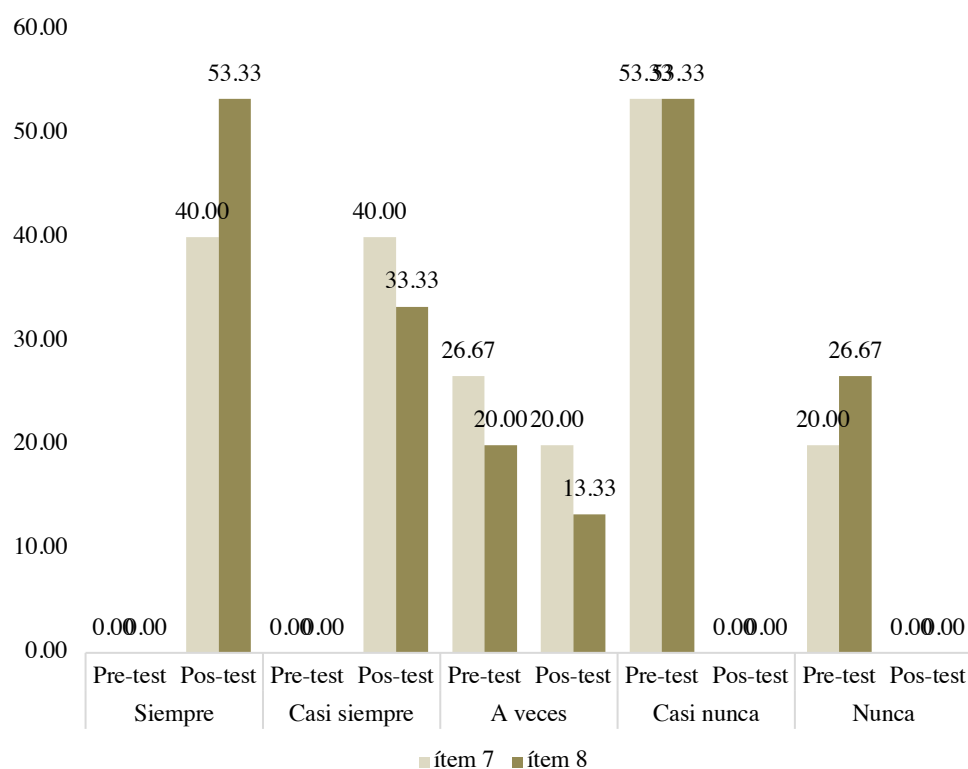
*Valores porcentuales por ítems en el indicador establecimiento de responsables de otorgar crédito.*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Establecimiento de responsables de otorgar créditos	7	0.00	40.00	0.00	40.00	26.67	20.00	53.33	0.00	20.00	0.00
	8	0.00	53.33	0.00	33.33	20.00	13.33	53.33	0.00	26.67	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 21**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador establecimiento de responsables de otorgar crédito.*





Según la Figura 21, se tiene que antes del manual de créditos, no se establecían responsabilidades por el crédito mal colocado, pues no se asumían responsabilidades por las malas decisiones de otorgar un crédito, no se tenía un filtro como el comité de créditos que se encargará de la aprobación del crédito, a raíz de ello, esta situación cambió al aplicar un manual, estableciendo responsabilidades para el vendedor y de un comité de créditos que se encargue oportunamente de la aprobación del crédito.

***E. Diseño de procesos de crédito definidos.***

- Ítem 9.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de los trabajadores del área de ventas expresó que casi nunca, los procesos de crédito (investigación, evaluación y colocación), son realizados siempre, en tanto, 47% expresó que nunca. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de trabajadores expresaron que siempre, los procesos de crédito se realizan siempre, 27% manifestó que casi siempre y 13% que a veces.

- Ítem 10.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores del área de ventas expresó que casi nunca, la empresa organizó los procesos de crédito bajo el consenso entre el vendedor y la administración, el 40% manifestó que nunca. Después del manual de créditos, se ha identificado que, el 60% de trabajadores expresó que siempre y 27% que casi siempre que, los procesos de créditos se encuentren organizados bajo el consenso (vendedor-administración), solo el 13% expresó que a veces.

**Tabla 40**

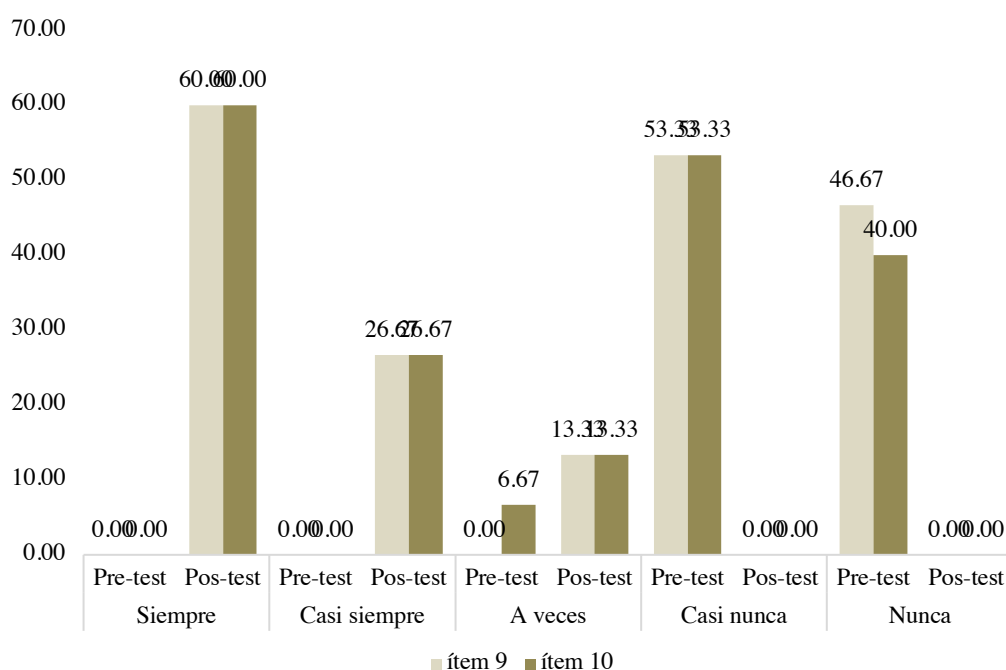
Valores porcentuales por ítems en el indicador diseño de procesos de crédito definidos.

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Diseño de proceso de crédito definidos	9	0.00	60.00	0.00	26.67	0.00	13.33	53.33	0.00	46.67	0.00
	10	0.00	60.00	0.00	26.67	6.67	13.33	53.33	0.00	40.00	0.00

Nota. O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 22**

Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador diseño de procesos de crédito definidos.



Según la Figura 22, se tiene que antes del manual de créditos, no se tenía diseñado los procesos de los créditos y menos se contaba con la organización de estos procesos, esto debido a que los procesos de crédito se omitían, además de que no se comunicaba a la administración de los créditos colocados, esta situación cambió con la aplicación del manual, ya que se estableció la organización de los procesos de crédito bajo la investigación, la evaluación y por último la colocación de los créditos, así también, la comunicación de los créditos hacia la administración.

**F. Actualización de información del cliente (crédito y cobro).**

- Ítem 11.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 40% de trabajadores del área de ventas manifestaron que nunca y casi nunca, la información de los clientes a los cuales se les otorgó créditos sea actualizada constantemente, en tanto, 13% expresó que a veces y 7% siempre. Después del manual de créditos, se identificó que el 80% de trabajadores expresó que casi siempre, la información de los clientes crédito, se actualiza de forma permanente, 20% expresó que siempre.

- Ítem 12.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores del área de ventas expresó que casi nunca, la información de los clientes a los que se tiene que cobrar, es comunicada y actualizada; en tanto, 40% expresó que nunca, y 7% sólo a veces. Después del manual de créditos, se identificó que el 40% de trabajadores manifestó que siempre y casi siempre la información de las cuentas por cobrar se comunica y actualiza.

**Tabla 41**

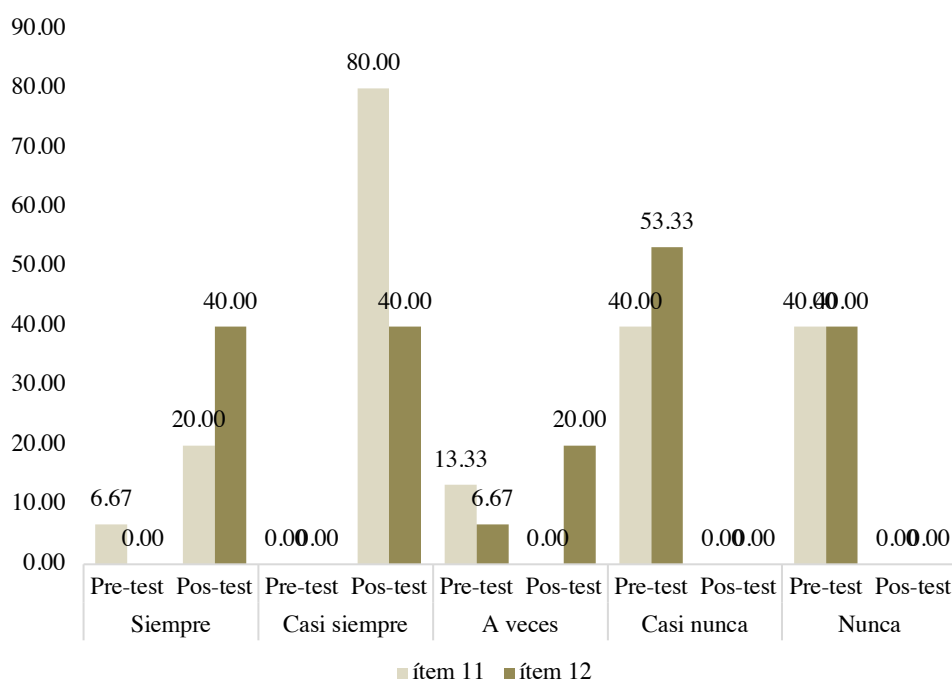
*Valores porcentuales por ítems en el indicador actualización de información del cliente (crédito y cobro).*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Actualización de información del cliente	11	6.67	20.00	0.00	80.00	13.33	0.00	40.00	0.00	40.00	0.00
	12	0.00	40.00	0.00	40.00	6.67	20.00	53.33	0.00	40.00	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 23**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador actualización de información del cliente (crédito y cobro).*



Según la Figura 23, se tiene que antes del manual de créditos, no se actualizaba la información del cliente, esto debido a la falta de comunicación de los nuevos clientes que adquirieron un crédito, por lo que también, no se contaba con información de los clientes que se tiene que cobrar, esta situación cambió al aplicar el manual de créditos, esto debido a que con este, se actualizó la información de los clientes de forma constante, además de realizar la actualización de las cuentas por cobrar de forma constante.

### 5.1.7. Descripción de los resultados en la dimensión dirección del crédito

Los resultados de la dimensión dirección del crédito, se han interpretado bajo los baremos de la Tabla 13, con la cual, se identificó la escala obtenida por cada trabajador.

**Tabla 42**

*Valoración por cada trabajador – dirección del crédito.*

Trabajador	Pre-test	Intepretación	Pos-test	Interpretación
1	13	A veces	29	Siempre
2	13	A veces	28	Siempre
3	8	Casi nunca	27	Siempre
4	11	Casi nunca	29	Siempre
5	12	Casi nunca	27	Siempre
6	10	Casi nunca	24	Casi siempre
7	11	Casi nunca	27	Siempre
8	11	Casi nunca	24	Casi siempre
9	10	Casi nunca	28	Siempre
10	8	Casi nunca	27	Siempre
11	11	Casi nunca	25	Siempre
12	11	Casi nunca	23	Casi siempre
13	12	Casi nunca	28	Siempre
14	11	Casi nunca	27	Siempre
15	14	A veces	24	Casi siempre

*Nota.* La valoración en el pre y pos-test, es la suma de puntuaciones por escala, y la interpretación se ha dado en función de la Tabla 13.

#### 5.1.7.1. Dimensión dirección del crédito.

En el pre-test (antes de aplicar el manual de créditos), se identificó que 80% y 20% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala casi nunca y a veces respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos sobre la dirección del crédito dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 43)

En el pos-test (después de aplicar el manual de créditos), se identificó que 73% y el 27% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala siempre y casi siempre respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos sobre la dirección del crédito dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 43)

**Tabla 43**

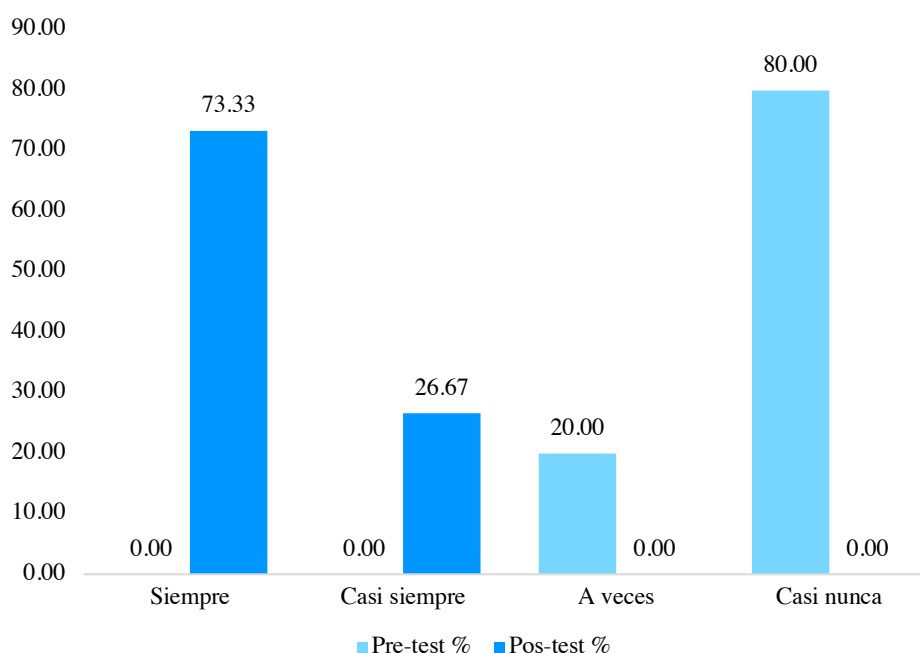
*Resultados pre-test y pos-test en la dimensión dirección del crédito.*

Tiempo	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	0	0.00	11	73.33
Casi siempre	0	0.00	4	26.67
A veces	3	20.00	0	0.00
Casi nunca	12	80.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	15	100.00	15	100.00

*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 42.

**Figura 24**

*Escala de desarrollo pre-test y pos-test dirección del crédito.*



*Nota.* Obtenido de la Tabla 43.

De acuerdo a la Figura 24, se ha identificado que antes de la aplicación del manual de créditos (pre-test), la percepción de los trabajadores en función a la dirección del crédito, se ubicaba en la escala casi nunca y a veces, por lo que fue necesaria la aplicación del manual de créditos para mejorar esta situación, teniendo como resultados pos-test, un cambio importante en la percepción de la dirección del crédito, ya que, las respuestas de los trabajadores del área de ventas, se ubicaron en la escala siempre y casi siempre.

### **5.1.7.2.Resultados por ítems en la dimensión dirección del crédito.**

La dimensión dirección del crédito, fue medida a través de tres indicadores: desarrollo de actividades de los vendedores (ítem 13 y 14), desarrollo de habilidades de los vendedores (ítem 15 y 16), y el indicador verificación de habilidades de los vendedores (ítem 17 y 18), estos indicadores fueron categorizados en las escalas desde siempre hasta nunca, en el pre-test (antes del manual de créditos) y en el pos-test (después del manual de crédito).

#### ***G. Desarrollo de actividades de los vendedores.***

##### **- Ítem 13.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas, expresaron que nunca y casi nunca, antes de dar un crédito evalúan la información de ventas que tiene del cliente, en tanto, 7% expresó que a veces. Después del manual de créditos, se identificó que el 67% de los trabajadores expresaron que siempre, se evalúa la información de las ventas que tiene el cliente para que pueda acceder a crédito, en tanto, 33% expresó que casi siempre.

##### **- Ítem 14.**

Antes del manual de crédito, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas expresaron que casi nunca, se recaba información necesaria del cliente acerca de si puede o no pagar su crédito, en tanto, 33% expresó que nunca y 20% a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores expresaron que casi siempre, se recaba información necesaria del cliente para acceder a crédito, en tanto, 40% expresó que siempre.

**Tabla 44**

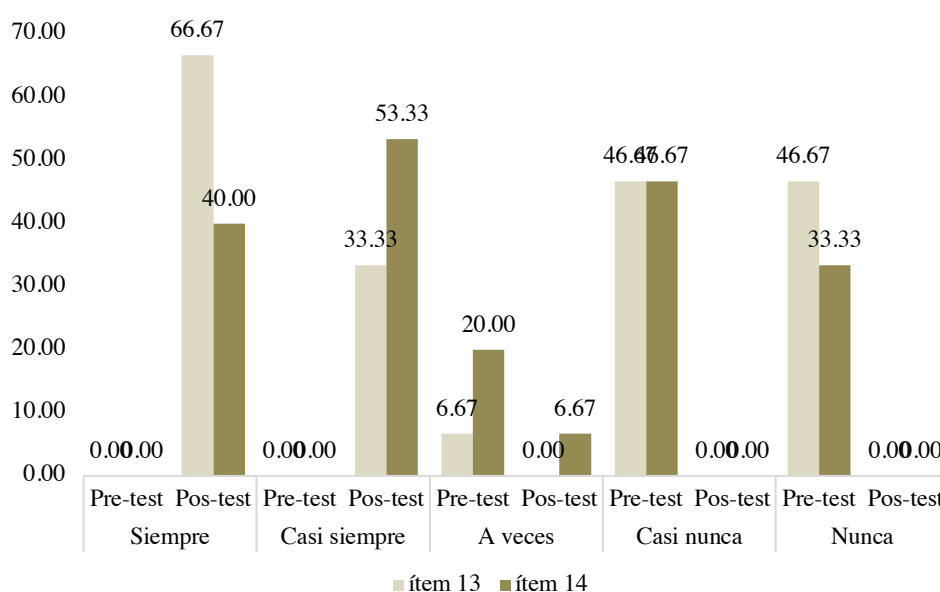
Valores porcentuales por ítems en el indicador desarrollo de actividades de los vendedores.

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Desarrollo de actividades de los vendedores	13	0.00	66.67	0.00	33.33	6.67	0.00	46.67	0.00	46.67	0.00
	14	0.00	40.00	0.00	53.33	20.00	6.67	46.67	0.00	33.33	0.00

Nota. O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 25**

Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador desarrollo de actividades de los vendedores.



Según la Figura 25, se tiene que antes del manual de créditos, no se contaba con el desarrollo pleno de las actividades de los vendedores, esto a raíz de encontrar que, no se evaluaba la información de ventas del cliente, así también, no se tenía la certeza de sí, la información recabada del cliente era la necesaria, ante ello, con el manual de créditos, se estableció un estándar para la evaluación de la información de ventas del cliente, así también, se tuvo mayor certeza de los documentos necesarios y el proceso de colocación de crédito.



**H. Desarrollo de habilidades de los vendedores (crédito).**

- Ítem 15.

Antes del manual de crédito, se ha identificado que el 53% de los trabajadores del área de ventas, expresaron que casi nunca, se realizan reuniones en las cuales se trate acerca de los nuevos términos de crédito para cada cliente, el 27% de trabajadores expresó que nunca. Después del manual de crédito, se ha identificado que el 47% de trabajadores expresó que siempre, se realizan reuniones para abordar los nuevos términos de crédito, el 33% mencionó que casi siempre, y 20% mencionó que a veces.

- Ítem 16.

Antes del manual de crédito, se ha identificado que el 67% de trabajadores del área de ventas, expresaron que casi nunca, la empresa ha capacitado en términos de mejorar sus habilidades comunicacionales con los clientes a quienes se les brinda crédito, el 20% de trabajadores expresó que nunca y 13% a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 67% de trabajadores manifestó que casi siempre, la empresa capacita en términos de mejora de las habilidades comunicacionales para una mejor relación con el cliente, el 33% expresó que siempre y 13% solo a veces.

**Tabla 45**

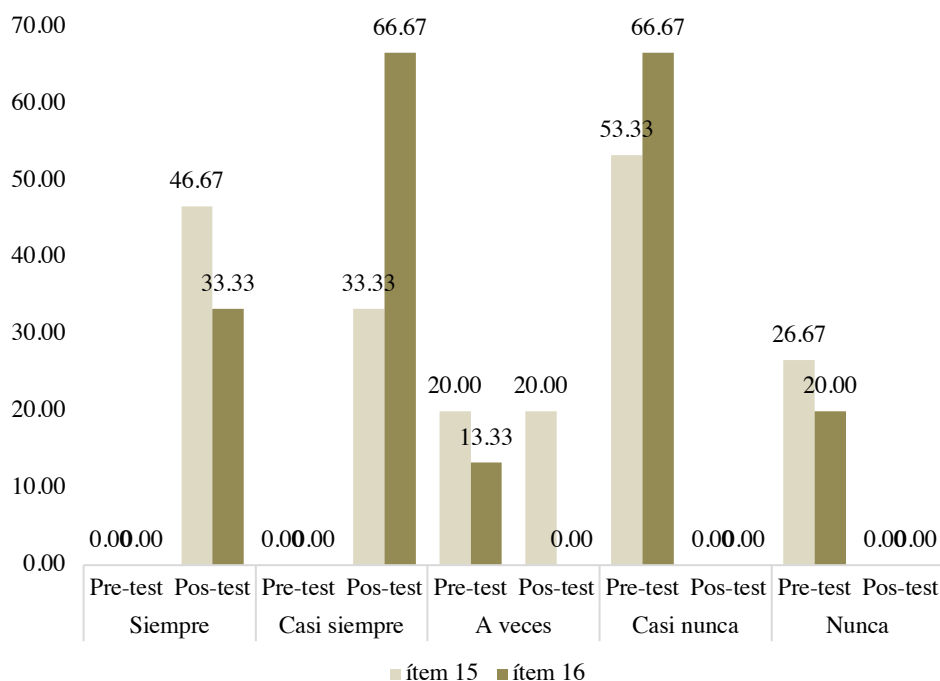
*Valores porcentuales por ítems en el indicador desarrollo de habilidades de los vendedores.*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Desarrollo de habilidades de los vendedores	15	0.00	46.67	0.00	33.33	20.00	20.00	53.33	0.00	26.67	0.00
	16	0.00	33.33	0.00	66.67	13.33	0.00	66.67	0.00	20.00	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 26**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador desarrollo de habilidades del vendedor.*



Según la Figura 26, se tiene que antes del manual de créditos, no se desarrollaba las habilidades de los vendedores, así también, no se realizaban reuniones en las cuales se traten los nuevos términos de crédito hacia el cliente, falta de capacitación para mejorar las habilidades comunicativas del personal de ventas; ante ello, con la promoción del manual de crédito, se alentó a la mejora y la incorporación de reuniones en las cuales se traten y actualicen los términos de crédito y la mejora de las habilidades comunicacionales de los vendedores.

### ***I. Verificación de las habilidades de los vendedores (crédito).***

#### ***- Ítem 17.***

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de los trabajadores del área de ventas, expresó que casi nunca, se verifica la información que el cliente manifiesta para acceder a crédito, en tanto, el 33% expresó que nunca, y 7% a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que el

47% de trabajadores manifestó que casi siempre, se verifica la información presentada por el cliente, el 40% expresó que siempre y 7% solo a veces.

- Ítem 18.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 73% de los trabajadores del área de ventas manifestaron que casi nunca, la información que da el cliente para acceder a crédito, se ve plasmada en la solicitud de crédito, el 13% manifestó que nunca y a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de trabajadores expresaron que siempre, la información que brinda el cliente se encuentra en la solicitud de crédito, en tanto, 40% expresó que casi siempre.

**Tabla 46**

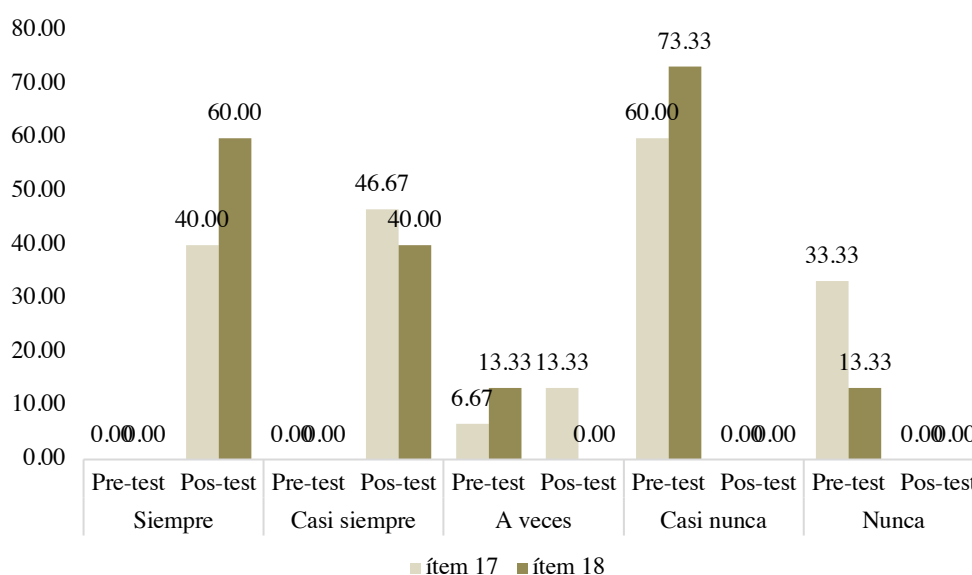
*Valores porcentuales por ítems en el indicador verificación de las habilidades de los vendedores.*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Verificación de habilidades de los vendedores	17	0.00	40.00	0.00	46.67	6.67	13.33	60.00	0.00	33.33	0.00
	18	0.00	60.00	0.00	40.00	13.33	0.00	73.33	0.00	13.33	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 27**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador verificación de las habilidades del vendedor.*



Según la Figura 27, se tiene que antes del manual de créditos, no se verificaban las habilidades de los vendedores en sus actividades de colocación de créditos, esto a partir de conocer que no se verificaba la información del cliente para acceder a crédito, así también, que la información proporcionada por el cliente no se encontraba dentro de la solicitud de crédito, esta situación cambió a raíz de la presencia del manual de créditos, con la cual se verifica constantemente la información del cliente, la cual siempre debe estar consignada en su solicitud de crédito.

### **5.1.8. Descripción de los resultados en la dimensión control del crédito**

Los resultados de la dimensión control del crédito, se han interpretado bajo los baremos de la Tabla 13, con la cual, se identificó la escala obtenida por cada trabajador.

**Tabla 47**

*Valoración por cada trabajador – control del crédito.*

Trabajador	Pre-test	Intepretación	Pos-test	Interpretación
1	12	Casi nunca	28	Siempre
2	12	Casi nunca	27	Siempre
3	9	Casi nunca	27	Siempre
4	10	Casi nunca	27	Siempre
5	14	A veces	28	Siempre
6	11	Casi nunca	26	Siempre
7	11	Casi nunca	30	Siempre
8	11	Casi nunca	23	Casi siempre
9	7	Casi nunca	28	Siempre
10	11	Casi nunca	29	Siempre
11	9	Casi nunca	22	Casi siempre
12	11	Casi nunca	24	Casi siempre
13	14	A veces	25	Siempre
14	12	Casi nunca	27	Siempre
15	13	A veces	26	Siempre

*Nota.* La valoración en el pre y pos-test, es la suma de puntuaciones por escala, y la interpretación se ha dado en función de la Tabla 13.

#### **5.1.8.1. Dimensión control del crédito.**

En el pre-test (antes de aplicar el manual de créditos), se identificó que 80% y 20% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala casi nunca y a veces respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos sobre

el control del crédito dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 48)

En el pos-test (después de aplicar el manual de créditos), se identificó que 80% y el 20% de los trabajadores del área de ventas, expresaron sus respuestas en la escala siempre y casi siempre respectivamente, conforme a la aplicación de un manual de créditos sobre el control del crédito dentro de la empresa inversiones avícolas “La Granja” SRL. (Tabla 48)

**Tabla 48**

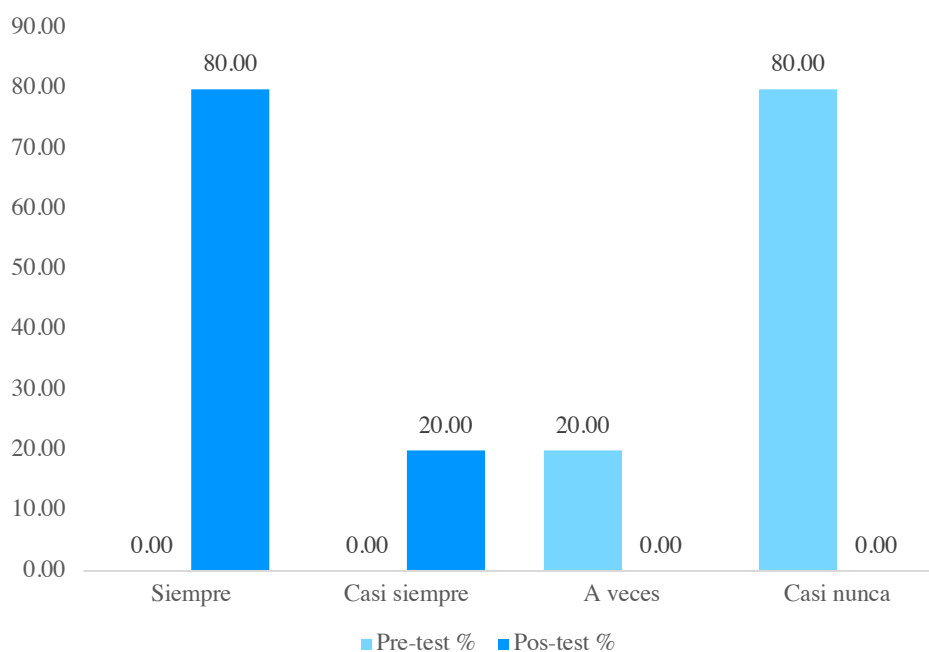
*Resultados pre-test y pos-test en la dimensión control del crédito.*

Tiempo	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	0	0.00	12	80.00
Casi siempre	0	0.00	3	20.00
A veces	3	20.00	0	0.00
Casi nunca	12	80.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	15	100.00	15	100.00

*Nota.* Obtenido con los datos de la Tabla 47.

**Figura 28**

*Escala de desarrollo pre-test y pos-test control del crédito.*



*Nota.* Obtenido de la Tabla 48.

De acuerdo a la Figura 28, se ha identificado que antes de la aplicación del manual de créditos (pre-test), la percepción de los trabajadores en función al control del crédito, se ubicaba en las escalas casi nunca y a veces, por lo que fue necesaria la aplicación del manual de créditos para mejorar esta situación, teniendo como resultados pos-test, un cambio importante en la percepción del control del crédito, debido a que, las respuestas de los trabajadores del área de ventas, se ubicaron en la escala siempre y casi siempre.

#### **5.1.8.2. Resultados por ítems en la dimensión control del crédito.**

La dimensión control del crédito, fue medida a través de tres indicadores: supervisión de las cuentas por cobrar (ítems 19 y 20), llamado de atención a clientes morosos (ítem 21 y 22), y el indicador (ítem 23 y 24), estos indicadores fueron categorizados en las escalas desde siempre hasta nunca, en el pre-test (antes del manual de créditos) y en el pos-test (después del manual de crédito).

##### ***J. Supervisión de las cuentas por cobrar.***

###### **- Ítem 19.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 47% de los trabajadores del área de ventas expresaron que casi nunca las cuentas por cobrar son controladas con frecuencia, el 33% afirmó que nunca, en tanto, 20% refirió que solo a veces. Después del manual de créditos, el 60% de trabajadores expresó que siempre se controlan las cuentas por cobrar con frecuencia, en tanto, 33% afirmó que casi siempre, y 7% solo a veces.

###### **- Ítem 20.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 60% de trabajadores del área de ventas expresó que casi nunca, se analiza las cuentas por cobrar para la toma de decisiones acerca de seguir o no otorgando créditos, el 33% afirmó que nunca, y 7% solo a veces. Después del manual de créditos, se

identificó que el 47% de trabajadores expresó que siempre y casi siempre, se analizan las cuentas por cobrar para la toma de decisiones de otorgamiento de crédito, en tanto, solo 7% refirió que solo a veces.

**Tabla 49**

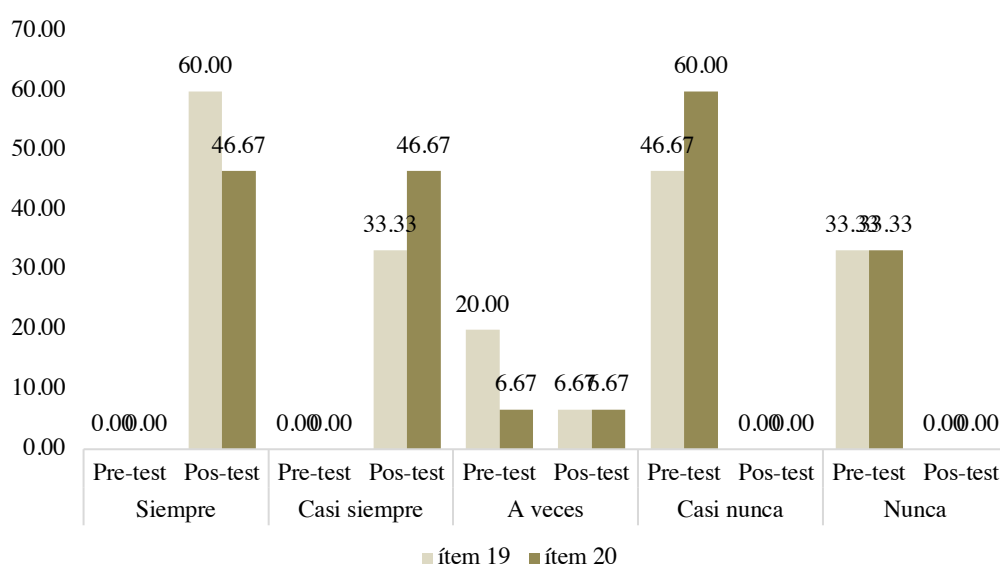
*Valores porcentuales por ítems en el indicador supervisión de las cuentas por cobrar.*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Supervisión de las cuentas por cobrar	19	0.00	60.00	0.00	33.33	20.00	6.67	46.67	0.00	33.33	0.00
	20	0.00	46.67	0.00	46.67	6.67	6.67	60.00	0.00	33.33	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 29**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador supervisión de las cuentas por cobrar.*



Según la Figura 29, se tiene que antes del manual de créditos, no se realizaba una supervisión constante de las cuentas por cobrar, además de realizar un escaso análisis que conllevaban a mala toma de decisiones para seguir otorgando crédito, esto a raíz del manual de créditos, cambio debido a que, con el manual se ordenaron las cuentas por cobrar, además de tener un documento sustento para verificar los saldos por cobrar conllevando a una mejor toma de decisiones que apoyen a la empresa en sus inversiones a largo plazo.

**K. Llamado de atención a clientes morosos.**

- Ítem 21.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores del área de ventas refirió que casi nunca, los clientes cumplen con pagar los créditos luego de hacer varios llamados de atención para que realicen ello, en tanto, el 27% refirió que nunca, y el 20% a veces. Después del manual de créditos, se identificó que el 47% de trabajadores expresó que los clientes siempre cumplen con pagar los créditos luego de hacer varios llamados de atención, el 33% refirió que casi siempre y 20% a veces.

- Ítem 22.

Antes del manual de créditos, se identificó que el 67% de trabajadores expresaron que casi nunca el llamado de atención a los clientes morosos es una práctica común, en tanto, 20% expresó que nunca, y 13% solo a veces. Después del manual de créditos, el 67% de trabajadores, refirió que casi siempre el llamado de atención a los clientes morosos es una práctica común, en tanto, 33% refirió que siempre el 13% refirió que a veces.

**Tabla 50**

*Valores porcentuales por ítems en el indicador llamado de atención a clientes morosos.*

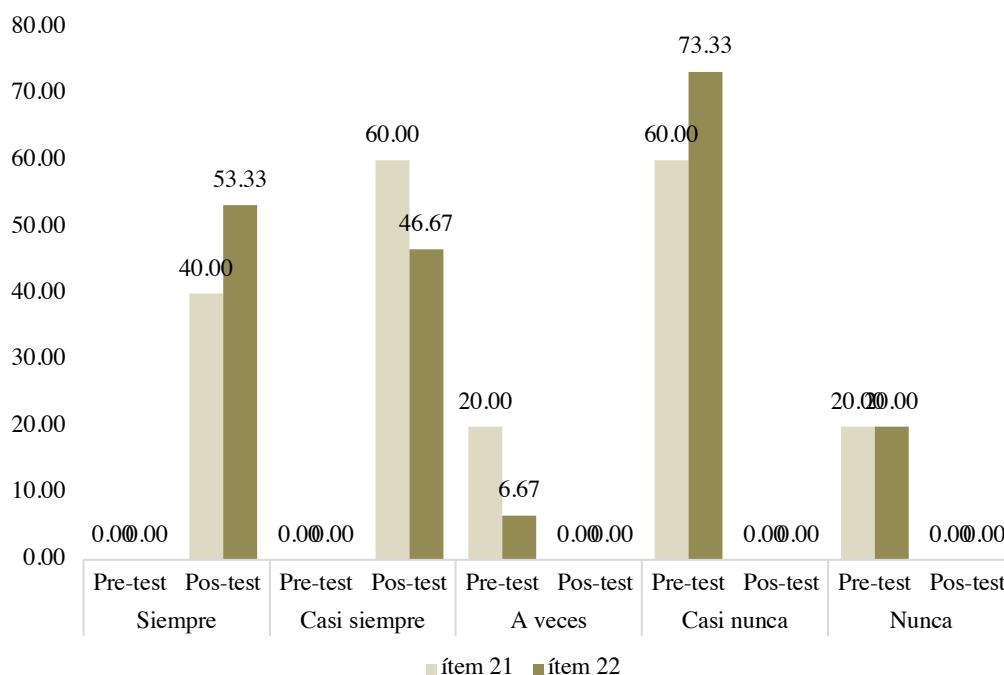
Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Llamado de atención a clientes morosos	21	0.00	46.67	0.00	33.33	20.00	20.00	53.33	0.00	26.67	0.00
	22	0.00	33.33	0.00	66.67	13.33	0.00	66.67	0.00	20.00	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.



**Figura 30**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador llamado de atención a clientes morosos.*



Según la Figura 30, se tiene que antes del manual de créditos, no se practicaba el llamado de atención a los clientes morosos para el pago de sus deudas, es más no se realizaban llamadas telefónicas para el llamado de atención, por lo que esta situación, mejoró al considerar el manual de créditos, con la cual se realizó el ejercicio de llamadas telefónicas a los clientes morosos, volviéndolas una práctica común.

#### **L. Visita a clientes morosos.**

##### **- Ítem 23.**

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 40% de trabajadores del área de ventas, expresaron que casi nunca y nunca, los clientes morosos accederían a pagar el crédito por partes luego de hacer presión con las visitas domiciliarias o en su puesto (lugar donde labora el cliente/mercado) constantemente, en tanto, el 20% manifestó que a veces. Después del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores expresó que siempre los

clientes estarían dispuestos a pagar su crédito en partes, luego de ser presionados con las visitas domiciliarias, en tanto, 33% expresó que casi siempre y 13% a veces.

- Ítem 24.

Antes del manual de créditos, se ha identificado que el 53% de trabajadores del área de ventas, expresó que casi nunca, se programan las visitas a clientes morosos en sus domicilios, el 33% de trabajadores manifestó que nunca y 7% mencionó que a veces. Después del manual de créditos, se identificó que el 80% de trabajadores aseveró que casi siempre, se programan visitas a los clientes morosos en sus domicilios, en tanto, 20% respondió que siempre.

**Tabla 51**

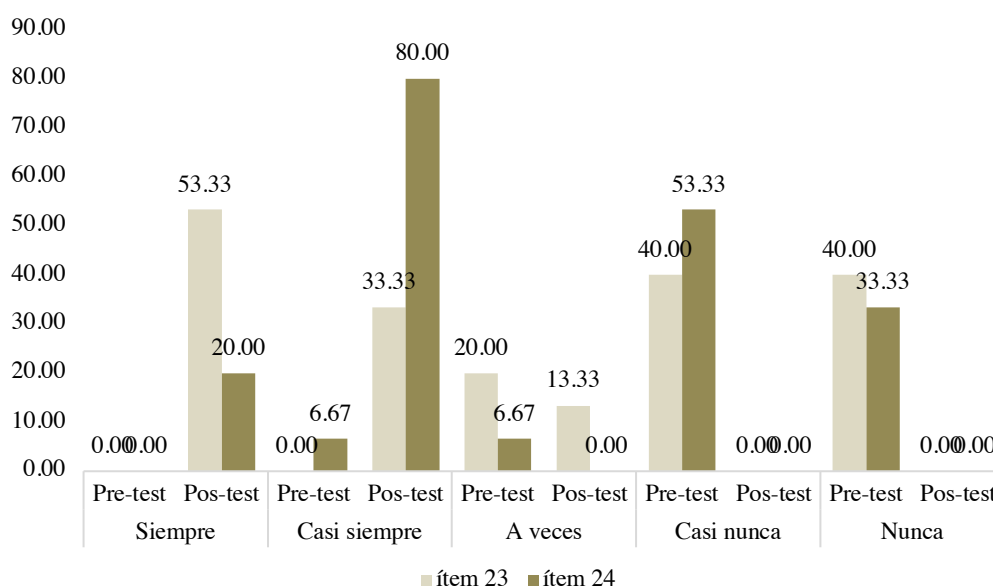
*Valores porcentuales por ítems en el indicador visita a clientes morosos.*

Escala		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Indicadores	Ítem	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
Visita a clientes morosos	23	0.00	53.33	0.00	33.33	20.00	13.33	40.00	0.00	40.00	0.00
	24	0.00	20.00	6.67	80.00	6.67	0.00	53.33	0.00	33.33	0.00

*Nota.* O1 representa el pre-test y O2 representa el pos-test.

**Figura 31**

*Frecuencias porcentuales por ítem y escala – indicador visita a clientes morosos.*



De acuerdo a la Figura 31, se tiene que antes del manual de créditos, no se realizaban visitas constantes a los clientes morosos para que a través de la presión puedan pagar sus deudas, además de que no se tenía una programación de las visitas a estos clientes dentro de sus domicilios, esta situación cambió con el manual de créditos, ya que se estipularon la programación de visitas a clientes morosos para ejercer presión en sus domicilios y en sus puestos (lugar donde laboran/mercados/bodegas/establecimientos).

## **5.2. Contratación de la hipótesis**

Para la contratación de la hipótesis, se empleó la estadística inferencial con ello, comprobar lo planteado en las hipótesis de la investigación. El contraste de la hipótesis como lo define Monterrey y Gómez (2007), se realiza para:

“determinar el valor de verdad que corresponde a la hipótesis de investigación, es decir, se realiza un estudio como resultado del cual se obtienen datos que contienen la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación al decir si la hipótesis de investigación es verdadera o falsa” (p.197).

Para determinar la verdad o falsedad de las hipótesis de investigación planteadas, se ha seguido el proceso establecido por Fisher, acerca de las consideraciones de la utilización de los valores P, se ha procedido de acuerdo a cinco pasos en la aplicación de la prueba de hipótesis:

### **1. *Formulación de las hipótesis estadísticas.***

Consiste en el planteamiento de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis de trabajo ( $H_A$ ) del problema objeto de investigación.

### **2. *Establecer el nivel de significancia.***

En la verificación de la hipótesis, se hace de necesidad definir un valor porcentual o nivel de confianza, en el cual se aceptará o rechazará la hipótesis. Es común el uso de

valores  $\alpha=0.01$ ,  $\alpha=0.05$  o  $\alpha=0.10$ . Pero se puede emplear cualquier valor de  $\alpha$  entre 0.01 y 0.10 (Bernal, 2016).

### **3. Elegir la prueba estadística más adecuada.**

De acuerdo con Bernal (2016, p.189), el investigador selecciona la prueba estadística considerando las características del tema de estudio. Según Flores et al. (2017), existen diversas pruebas estadísticas en el análisis inferencial, por lo que, es necesario en primer lugar, tener una base en la selección de una prueba adecuada, estas bases son:

#### **a. Diseño de la investigación.**

Este es el primer aspecto en la selección de una prueba estadística, partiendo del diseño, se evidencia si se realizan comparaciones, asociaciones o una mera descripción de los hechos observados; además, que se identifica si se está trabajando en uno, dos o más grupos en los que se aplicará el instrumento, reactivo, prueba, etc.

#### **b. Número de mediciones.**

Como segundo aspecto en la selección de la prueba estadística, se considera la cantidad de mediciones de las variables de estudio, en este aspecto, se analiza las diversas maneras en que los cambios de una variable se modifican a partir de los instrumentos, reactivos o pruebas aplicadas.

#### **c. Escala de medición de las variables.**

Como tercer aspecto, es necesario realizar una definición de la naturaleza de los datos o las mediciones que se hacen en el desarrollo del estudio, estas pueden dividirse en “cualitativas” o “cuantitativas”, las primeras se dividen en nominales (que tienen características similares entre sí y no hay diferencias entre ellas) y ordinales (que tienen cierta dimensión o etapas, fases, gravedad, nivel, orden, jerarquía, etc.), en tanto las segundas se clasifican en continuas (que tienen

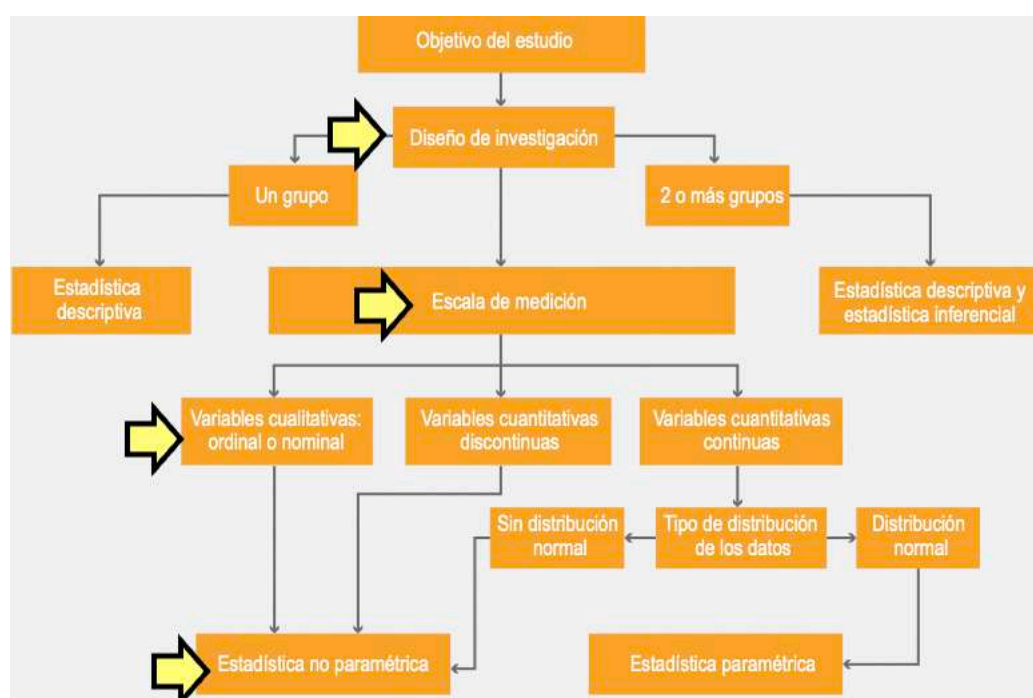
características no divisibles como el peso, longitud, volumen y el tiempo) o discretas (que no pueden ser divisibles como: el número de hijos, embarazos, etc.).

#### d. Prueba paramétrica y no paramétrica.

Una vez que se definió con claridad los tres aspectos descritos anteriormente, se debe determinar a cuál de estos grupos pertenece la prueba. Considerando la escala de medición de las variables, al grupo de pruebas estadísticas paramétricas, se les ubica con las variables cualitativas (nominales u ordinales), en tanto a las variables cuantitativas se ubican dentro del grupo de pruebas estadísticas no paramétricas.

**Figura 32**

*Procedimiento de selección de una prueba estadística.*



*Nota.* Obtenido de Flores et al. (2017, p.366).

Según la Figura 31, para el proceso de selección de la prueba estadística, se ha identificado que el diseño en la investigación, fue el **casi experimental**, en el cual se ha intervenido con el manual de crédito, se ha utilizado la **escala de medición**, en la variable manual de créditos (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de

acuerdo/ni en desacuerdo, en desacuerdo, y muy de acuerdo) y en la variable gestión crediticia (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca) las cuales fueron **variables cualitativas** ordenadas en **escala ordinal de Likert**, por lo que el estadístico utilizado proviene de los **estadísticos no paramétricos**. Este estadístico fue la **W de Wilcoxon**, la cual es una prueba en la que una misma muestra es medida en dos momentos diferentes (la gestión crediticia antes y después del manual de créditos). En la investigación, se planteó como objetivo establecer cuál es la influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia, por lo que, para establecer la influencia favorable o no, fue necesario considerar si la gestión crediticia ha cambiado antes y después del manual de créditos.

#### 4. *Obtención del valor P.*

Este valor P forma parte de la información que proporcionan los sistemas o software estadístico. El valor P refleja la posición que tiene el valor identificado del estadígrafo en las colas de su distribución si la hipótesis nula ( $H_0$ ) fuera verdadera y da respuesta a la pregunta del extremo del valor identificado en la distribución del estadígrafo empleado. En ese sentido, el valor P cuantifica la evidencia que contiene los datos en contra de la hipótesis nula. Los criterios de medición a través del valor P, son los siguientes.

**Tabla 52**

*Criterios para interpretar los valores de P.*

Valor P	Criterio de análisis con P valor
$0.1 < P < 1.0$	Débil evidencia contra la hipótesis nula
$0.01 < P < 0.1$	A medida que P disminuye, se incrementa la evidencia contra la hipótesis nula
$0.001 < P < 0.01$	
$0.0001 < P < 0.001$	A medida que P disminuye, existe fuerte evidencia contra la hipótesis nula
$P < 0.0001$	

*Nota.* Monterrey y Gómez (2007, p.199).

Así también, en la toma de decisiones para el rechazo o la aceptación de la hipótesis nula mediante el nivel de significancia, se ha formulado lo siguiente:

- Si, valor  $P < \alpha \rightarrow$  **Rechazar la hipótesis nula.**
- Si, valor  $P > \alpha \rightarrow$  **Aceptar la hipótesis nula.**

### 5. Conclusión de la prueba de hipótesis.

Consiste en llegar a una conclusión general del objetivo planteado en la investigación, rechazar o aceptar la hipótesis objeto de estudio.

Los datos que se emplearon para contrastar la hipótesis de investigación, han provenido de la suma de puntuaciones ordenadas por escala obtenida por cada variable (manual de créditos y gestión crediticia) para la **prueba de hipótesis** general, y la suma de puntuaciones ordenadas por cada dimensión de la variable dependiente (gestión crediticia) para la **prueba de hipótesis específicas**, la base de datos con la cual se trabajó fue la siguiente.

**Tabla 53**

*Puntuación para la prueba de hipótesis (general y específicas).*

No Trabajador	Manual de créditos		Gestión crediticia		Planeación del crédito		Organización del crédito		Dirección del crédito		Control del crédito	
	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>
1	41	105	49	106	11	23	13	26	13	29	12	28
2	43	108	54	110	15	28	14	27	13	28	12	27
3	59	121	33	109	9	28	7	27	8	27	9	27
4	43	122	40	110	10	26	9	28	11	29	10	27
5	85	122	47	111	11	28	10	28	12	27	14	28
6	58	124	43	103	10	25	12	28	10	24	11	26
7	59	123	41	110	10	25	9	28	11	27	11	30
8	65	121	40	95	8	26	10	22	11	24	11	23
9	58	112	36	98	9	21	10	21	10	28	7	28
10	60	115	36	108	9	25	8	27	8	27	11	29
11	64	122	37	91	9	22	8	22	11	25	9	22
12	66	122	45	100	12	26	11	27	11	23	11	24
13	63	120	53	108	14	28	13	27	12	28	14	25
14	62	121	47	111	11	28	13	29	11	27	12	27
15	66	123	56	97	14	25	15	22	14	24	13	26

*Nota.* O1 y O2 son el pre y pos-test respectivamente.

### 5.2.1. Prueba de normalidad

#### 5.2.1.1. Formulación de las hipótesis estadísticas de normalidad.

- Hipótesis nula ( $H_0$ ): Los valores de las variables manual de créditos y gestión crediticia siguen una curva normal.

- Hipótesis alterna ( $H_A$ ): Los valores de las variables manual de créditos y gestión crediticia **no** siguen una curva normal.

#### 5.2.1.2. Establecer el nivel de significancia.

El nivel de significancia en la prueba de normalidad es de  $\alpha=0.05$  o 5 % el que representa el valor porcentual para aceptar la hipótesis nula.

#### 5.2.1.3. Establecer la regla de decisión.

- Se **rechaza** la hipótesis nula, si:

El valor p (Sig.) es menor al nivel de significancia:  $P_{valor} < \alpha$

- Se **acepta** la hipótesis nula, si:

El valor p (Sig.) es mayor o igual al nivel de significancia:  $P_{valor} \geq \alpha$

#### 5.2.1.4. Cálculo del estadístico de prueba de normalidad.

Según Pedrosa et al. (2015), la prueba estadística para contrastar una prueba de normalidad indica el uso de estadísticos paramétricos, cuando los valores se asemejan a la distribución normal, y no paramétricos, cuando sucede lo contrario (p.248). En ese sentido, en la presente investigación para conocer el origen del estadístico de prueba a utilizar, sea paramétrico o no paramétrico, se hizo el uso previo del estadístico Shapiro Wilk ( $w$ ), este último, es una prueba de potencia basada en una distribución de linealidad que considera los valores dentro de una distribución corta menor a 30 observaciones, esto debido a la variabilidad en el momento del cambio de simetría como en el tamaño de la distribución de rango a más de 50 observaciones (Shapiro y Wilk, 1965; Yazici y Yolacan, 2007).

Al someter las observaciones (valores/puntuaciones obtenidas), al software SPSS V-23 para calcular el estadístico de normalidad, se ha identificado los valores de significancia o P-valor, y los coeficientes Shapiro Wilk (Tabla 54).



**Tabla 54**

Valor de significancia y coeficientes de Shapiro Wilk ( $w$ ).

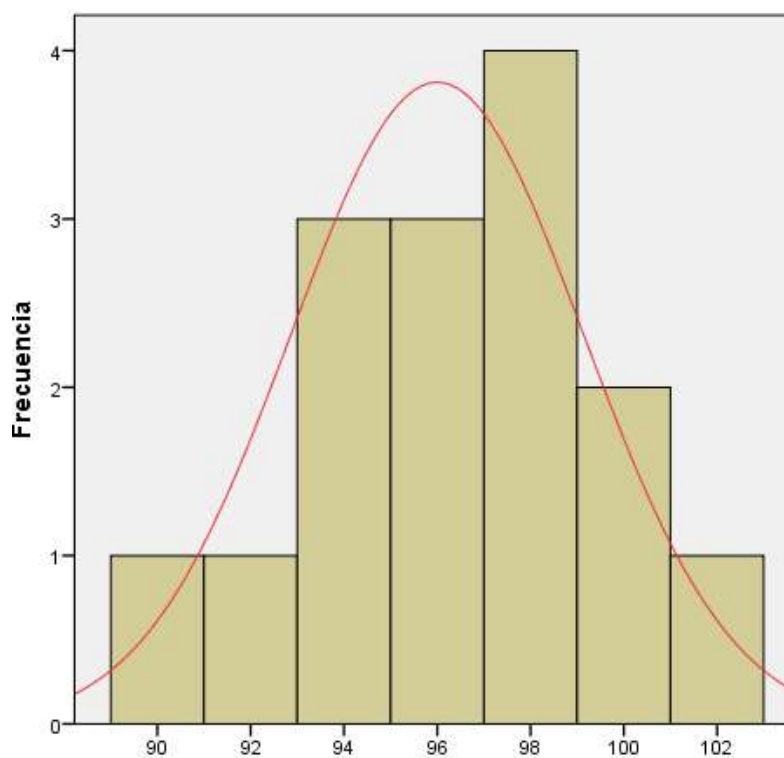
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Manual de créditos	,981	15	,975
Gestión crediticia	,871	15	,044

Nota. Obtenido de SPSS V-23.

Para la prueba de normalidad de la variable manual de créditos, se ha identificado con un histograma, la correspondencia de la curva normal en las observaciones o valores en la variable manual de créditos que se ajustan a la curva normal (Figura 33).

**Figura 33**

Histograma para la variable manual de créditos.

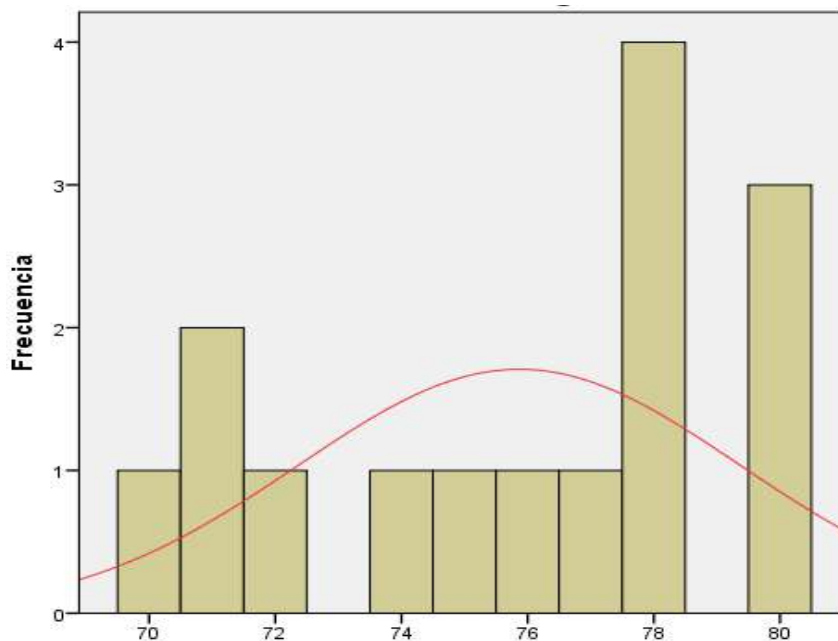


Nota. Obtenido con los valores de la variable Manual de créditos mediante SPSS-V-23.

Para la normalidad de la variable gestión crediticia, se ha identificado con un histograma que no existe correspondencia de la curva normal en las observaciones o valores en la variable gestión crediticia no se ajustan a la curva normal (Figura 34).

**Figura 34**

*Histograma para la variable gestión crediticia.*



*Nota.* Obtenido con los valores de la variable Manual de créditos mediante SPSS-V-23.

### **5.2.1.5. Conclusión de la prueba de normalidad.**

Con la información obtenida de la Tabla 54, para la variable manual de créditos se ha identificado un p-valor (Sig.) mayor al nivel de significancia ( $0,975 > 0,05$ ), y para la variable gestión crediticia, un p-valor (Sig.) menor al nivel de significancia ( $0,04 < 0,05$ ). De forma gráfica en la Figura 33 para la variable manual de créditos se identifica un ajuste a la curva normal, de otra parte, en la Figura 34 para la variable gestión crediticia, se identifica que no existe un ajuste a la curva normal, por lo que se concluye que: una variable (manual de créditos) se acoge al supuesto de normalidad, mientras que la otra variable (gestión crediticia) no se ajusta al supuesto de normalidad, por lo que, se considera el uso de un estadístico no paramétrico, como parte del contraste de una muestra pequeña ( $n=15$ ), así también por el uso de variables cualitativas en escala ordinal.

## 5.2.2. Prueba de hipótesis general

### 5.2.2.1. Formulación de las hipótesis estadísticas (hipótesis nula y alterna).

- *Hipótesis nula ( $H_0$ ):* No existe una influencia significativa de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.
- *Hipótesis alterna ( $H_1$ ):* Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

### 5.2.2.2. Establecer el nivel de significancia.

El nivel de significancia en el presente estudio, se ha establecido en  $\alpha=0.05$  o 5 %, en otras palabras, el valor máximo para aceptar la hipótesis nula, fue de 5%.

### 5.2.2.3. Calcular la prueba estadística.

**Tabla 55**

*Estadísticos descriptivos (gestión crediticia pre y postest).*

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Gestión crediticia pre-test	15	43,80	7,113	33	56
Gestión crediticia pos-test	15	104,47	6,632	91	111

*Nota.* Elaborado a partir de la Tabla 53 (gestión pre y pos-test).

**Tabla 56**

*Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis general).*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Gestión crediticia pos test	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
Gestión crediticia pre test	Rangos positivos	15 <sup>b</sup>	8,00	120,00
	Empates	0 <sup>c</sup>		
	Total	15		

a. Gestión\_crediticia\_pos\_test < Gestión\_crediticia\_pre\_test

b. Gestión\_crediticia\_pos\_test > Gestión\_crediticia\_pre\_test

c. Gestión\_crediticia\_pos\_test = Gestión\_crediticia\_pre\_test

**Tabla 57**

Valor del estadístico (hipótesis general).

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Gestión crediticia pos test - Gestión crediticia pre test
Z	-3,411 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

Nota. Obtenido de la base de datos de la tabla 53 con SPSS V-23.

De la Tabla 56, los “rangos negativos” se basan en la cantidad de trabajadores que tuvieron una puntuación mayor en el pre test que en el pos test, en el caso de la investigación, antes del manual de créditos, se identificó que ningún trabajador obtuvo una puntuación mayor que después de la aplicación del manual. Por otro lado, en los “rangos positivos”, se identificó lo contrario, ya que los 15 trabajadores obtuvieron una puntuación mayor en el pos test que en el pre test, o de otra forma, después del manual de créditos, todos los trabajadores cambiaron su percepción respecto a la gestión crediticia. Por último, en términos de “empate” se identifica cuando los puntajes de los trabajadores fueron los mismos tanto en el pre y pos test, hecho que no se halló dentro de los resultados.

#### **5.2.2.4. Obtención del P valor.**

El valor P obtenido o Sig. asintótica en términos del software SPSS, fue de 0,001 (Tabla 57), el que se interpreta como un 0.01% de evidencia en favor de la hipótesis nula. Al ubicar en los valores de interpretación de valores P (Tabla 52), se tiene que existe fuerte evidencia contra la hipótesis nula.

#### **5.2.2.5. Conclusión de la prueba de hipótesis.**

Se tiene fuerte evidencia para rechazar la hipótesis nula, ya que existen diferencias significativas entre el pos-test y el pre-test, con lo que es posible afirmar que existe una influencia significativa de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

### 5.2.3. Prueba de hipótesis específica 1

#### 5.2.3.1. Formulación de las hipótesis estadísticas (hipótesis nula y alterna).

- *Hipótesis nula ( $H_0$ ):* No existe una influencia significativa de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.
- *Hipótesis alterna ( $H_1$ ):* Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

#### 5.2.3.2. Establecer el nivel de significancia.

El nivel de significancia en el presente estudio, se ha establecido en  $\alpha=0.05$  o 5 %, en otras palabras, el valor máximo para aceptar la hipótesis nula, fue de 5%.

#### 5.2.3.3. Calcular la prueba estadística.

**Tabla 58**

*Estadísticos descriptivos (planeación del crédito pre y postest).*

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Planeación_del_crédito_pre_test	15	10,80	2,111	8	15
Planeación_del_crédito_pos_test	15	25,60	2,261	21	28

*Nota.* Elaborado a partir de la Tabla 53 (planeación pre y pos-test).

**Tabla 59**

*Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis específica 1).*

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Planeación_del_crédito_pos_test - Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
Planeación_del_crédito_pre_test - Rangos positivos	15 <sup>b</sup>	8,00	120,00
Empates	0 <sup>c</sup>		
Total	15		

a. Planeación\_del\_crédito\_pos\_test < Planeación\_del\_crédito\_pre\_test

b. Planeación\_del\_crédito\_pos\_test > Planeación\_del\_crédito\_pre\_test

c. Planeación\_del\_crédito\_pos\_test = Planeación\_del\_crédito\_pre\_test

**Tabla 60**

Valor del estadístico (hipótesis específica 1).

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Planeación del crédito pos test - Planeación del crédito pre test
Z	-3,412 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

Nota. Obtenido de la base de datos de la tabla 53 con SPSS V-23.

De la Tabla 59, los “rangos negativos” se basan en la cantidad de trabajadores que tuvieron una puntuación mayor en el pre test que en el pos test, en el caso de la investigación, antes del manual de créditos, se identificó que ningún trabajador obtuvo una puntuación mayor en la dimensión planeación del crédito que después de la aplicación del manual. Por otro lado, en los “rangos positivos”, se identificó lo contrario, ya que los 15 trabajadores obtuvieron una puntuación mayor (dimensión planeación del crédito) en el pos test que en el pre test, o de otra forma, después del manual de créditos, todos los trabajadores cambiaron su percepción respecto a la planeación del crédito. Por último, en términos de “empate” se identifica cuando los puntajes de los trabajadores fueron los mismos tanto en el pre y pos test, hecho que no se halló dentro de los resultados.

#### **5.2.3.4. Obtención del P valor.**

El valor P obtenido o Sig. asintótica en términos del software SPSS, fue de 0,001 (Tabla 60), el que se interpreta como un 0.01% de evidencia en favor de la hipótesis nula. Al ubicar en los valores de interpretación de valores P (Tabla 52), se tiene que existe fuerte evidencia contra la hipótesis nula.

#### **5.2.3.5. Conclusión de la prueba de hipótesis específica 1.**

Se tiene fuerte evidencia para rechazar la hipótesis nula, ya que existen diferencias significativas entre el pos-test y el pre-test, con lo que es posible afirmar que

existe una influencia significativa de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

#### 5.2.4. Prueba de hipótesis específica 2

##### 5.2.4.1. Formulación de las hipótesis estadísticas (hipótesis nula y alterna).

- *Hipótesis nula ( $H_0$ ):* No existe una influencia significativa de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.
- *Hipótesis alterna ( $H_1$ ):* Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

##### 5.2.4.2. Establecer el nivel de significancia.

El nivel de significancia en el presente estudio, se ha establecido en  $\alpha=0.05$  o 5 %, en otras palabras, el valor máximo para aceptar la hipótesis nula, fue de 5%.

##### 5.2.4.3. Calcular la prueba estadística.

**Tabla 61**

*Estadísticos descriptivos (organización del crédito pre y postest).*

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Organización_del_crédito_pre_test	15	10,80	2,426	7	15
Organización_del_crédito_pos_test	15	25,93	2,712	21	29

*Nota.* Elaborado a partir de la Tabla 53 (organización pre y pos-test).

**Tabla 62**

Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis específica 2).

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Organización_del_crédito_pos_test - Organización_del_crédito_pre_test - Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
Organización_del_crédito_pre_test - Rangos positivos	15 <sup>b</sup>	8,00	120,00
Empates	0 <sup>c</sup>		
Total	15		

a. Organización\_del\_crédito\_pos\_test < Organización\_del\_crédito\_pre\_test

b. Organización\_del\_crédito\_pos\_test > Organización\_del\_crédito\_pre\_test

c. Organización\_del\_crédito\_pos\_test = Organización\_del\_crédito\_pre\_test

**Tabla 63**

Valor del estadístico (hipótesis específica 2).

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Organización del crédito pos test - Organización del crédito pre test
Z	-3,415 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

Nota. Obtenido de la base de datos de la tabla 53 con SPSS V-23.

De la Tabla 62, los “rangos negativos” se basan en la cantidad de trabajadores que tuvieron una puntuación mayor en el pre test que en el pos test, en el caso de la investigación, antes del manual de créditos, se identificó que ningún trabajador obtuvo una puntuación mayor en la dimensión organización del crédito que después de la aplicación del manual. Por otro lado, en los “rangos positivos”, se identificó lo contrario, ya que los 15 trabajadores obtuvieron una puntuación mayor (dimensión organización del crédito) en el pos test que en el pre test, o de otra forma, después del manual de créditos, todos los trabajadores cambiaron su percepción respecto a la organización del crédito. Por último, en términos de “empate” se identifica cuando los puntajes de los trabajadores fueron los mismos tanto en el pre y pos test, hecho que no se halló dentro de los resultados.

#### 5.2.4.4. Obtención del P valor.

El valor P obtenido o Sig. asintótica en términos del software SPSS, fue de 0,001 (Tabla 63), el que se interpreta como un 0.01% de evidencia en favor de la hipótesis nula. Al ubicar en los valores de interpretación de valores P (Tabla 52), se tiene que existe fuerte evidencia contra la hipótesis nula.

#### 5.2.4.5. Conclusión de la prueba de hipótesis específica 2.

Se tiene fuerte evidencia para rechazar la hipótesis nula, ya que existen diferencias significativas entre el pos-test y el pre-test, con lo que es posible afirmar que



existe una influencia significativa de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

### 5.2.5. Prueba de hipótesis específica 3

#### 5.2.5.1. Formulación de las hipótesis estadísticas (hipótesis nula y alterna).

- *Hipótesis nula ( $H_0$ ):* No existe una influencia significativa de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.
- *Hipótesis alterna ( $H_1$ ):* Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

#### 5.2.5.2. Establecer el nivel de significancia.

El nivel de significancia en el presente estudio, se ha establecido en  $\alpha=0.05$  o 5 %, en otras palabras, el valor máximo para aceptar la hipótesis nula, fue de 5%.

#### 5.2.5.3. Calcular la prueba estadística.

**Tabla 64**

Valor del estadístico (hipótesis específica 3).

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Dirección_del_crédito_pre_test	15	11,07	1,668	8	14
Dirección_del_crédito_pos_test	15	26,47	1,959	23	29

Nota. Elaborado a partir de la Tabla 53 (dirección pre y pos-test).

**Tabla 65**

Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis específica 3).

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Dirección_del_crédito_pos_test - Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
Dirección_del_crédito_pre_test - Rangos positivos	15 <sup>b</sup>	8,00	120,00
Empates	0 <sup>c</sup>		
Total	15		

a. Dirección\_del\_crédito\_pos\_test < Dirección\_del\_crédito\_pre\_test

b. Dirección\_del\_crédito\_pos\_test > Dirección\_del\_crédito\_pre\_test

c. Dirección\_del\_crédito\_pos\_test = Dirección\_del\_crédito\_pre\_test

**Tabla 66**

Valor del estadístico (hipótesis específica 3).

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Dirección del crédito pos test - Dirección del crédito pre test
Z	-3,417 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

Nota. Obtenido de la base de datos de la tabla 53 con SPSS V-23.

De la Tabla 65, los “rangos negativos” se basan en la cantidad de trabajadores que tuvieron una puntuación mayor en el pre test que en el pos test, en el caso de la investigación, antes del manual de créditos, se identificó que ningún trabajador obtuvo una puntuación mayor en la dimensión dirección del crédito que después de la aplicación del manual. Por otro lado, en los “rangos positivos”, se identificó lo contrario, ya que los 15 trabajadores obtuvieron una puntuación mayor (dimensión dirección del crédito) en el pos test que en el pre test, o de otra forma, después del manual de créditos, todos los trabajadores cambiaron su percepción respecto a la dirección del crédito. Por último, en términos de “empate” se identifica cuando los puntajes de los trabajadores fueron los mismos tanto en el pre y pos test, hecho que no se halló dentro de los resultados.

#### **5.2.5.4. Obtención del P valor.**

El valor P obtenido o Sig. asintótica en términos del software SPSS, fue de 0,001 (Tabla 66), el que se interpreta como un 0.01% de evidencia en favor de la hipótesis nula. Al ubicar en los valores de interpretación de valores P (Tabla 52), se tiene que existe fuerte evidencia contra la hipótesis nula.

#### **5.2.5.5. Conclusión de la prueba de hipótesis específica 3.**

Se tiene fuerte evidencia para rechazar la hipótesis nula, ya que existen diferencias significativas entre el pos-test y el pre-test, con lo que es posible afirmar que

existe una influencia significativa de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

#### 5.2.6. Prueba de hipótesis específica 4

##### 5.2.6.1. Formulación de las hipótesis estadísticas (hipótesis nula y alterna).

- *Hipótesis nula ( $H_0$ ):* No existe una influencia significativa de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.
- *Hipótesis alterna ( $H_1$ ):* Existe una influencia significativa de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

##### 5.2.6.2. Establecer el nivel de significancia.

El nivel de significancia en el presente estudio, se ha establecido en  $\alpha=0.05$  o 5 %, en otras palabras, el valor máximo para aceptar la hipótesis nula, fue de 5%.

##### 5.2.6.3. Calcular la prueba estadística.

**Tabla 67**

*Valor del estadístico (hipótesis específica 4).*

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Control_del_crédit o_pre_test	15	11,13	1,885	7	14
Control_del_crédit o_pos_test	15	26,47	2,200	22	30

*Nota.* Elaborado a partir de la Tabla 53 (control pre y pos-test).

**Tabla 68**

*Prueba de rangos Wilcoxon (hipótesis específica 4).*

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Control_del_crédito_pos_test - Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
Control_del_crédito_pre_test - Rangos positivos	15 <sup>b</sup>	8,00	120,00
Empates	0 <sup>c</sup>		
Total	15		

a. Control\_del\_crédito\_pos\_test < Control\_del\_crédito\_pre\_test

b. Control\_del\_crédito\_pos\_test > Control\_del\_crédito\_pre\_test

c. Control\_del\_crédito\_pos\_test = Control\_del\_crédito\_pre\_test

**Tabla 69**

Valor del estadístico (hipótesis específica 4).

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Control del crédito_pos test - Control del crédito pre test
Z	-3,414 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

Nota. Obtenido de la base de datos de la tabla 53 con SPSS V-23.

De la Tabla 68, los “rangos negativos” se basan en la cantidad de trabajadores que tuvieron una puntuación mayor en el pre test que en el pos test, en el caso de la investigación, antes del manual de créditos, se identificó que ningún trabajador obtuvo una puntuación mayor en la dimensión control del crédito que después de la aplicación del manual. Por otro lado, en los “rangos positivos”, se identificó lo contrario, ya que los 15 trabajadores obtuvieron una puntuación mayor (dimensión control del crédito) en el pos test que en el pre test, o de otra forma, después del manual de créditos, todos los trabajadores cambiaron su percepción respecto al control del crédito. Por último, en términos de “empate” se identifica cuando los puntajes de los trabajadores fueron los mismos tanto en el pre y pos test, hecho que no se halló dentro de los resultados.

#### 5.2.6.4. Obtención del P valor.

El valor P obtenido o Sig. asintótica en términos del software SPSS, fue de 0,001 (Tabla 69), el que se interpreta como un 0.01% de evidencia en favor de la hipótesis nula. Al ubicar en los valores de interpretación de valores P (Tabla 52), se tiene que existe fuerte evidencia contra la hipótesis nula.

#### 5.2.6.5. Conclusión de la prueba de hipótesis específica 4.

Se tiene fuerte evidencia para rechazar la hipótesis nula, ya que existen diferencias significativas entre el pos-test y el pre-test, con lo que es posible afirmar que existe una influencia significativa de un manual de créditos en control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL 2020-2021.

## Análisis y discusión de resultados

A la luz de los resultados obtenidos en cada variable, es fundamental describir el proceso por el cual, se ha operacionalizado cada una de ellas, considerando el por qué, se ha tomado en cuenta como un problema general que repercute en las actividades principales de la empresa Avícolas La Granja S.R.L. El problema general de la investigación giró en torno al manejo en el retorno de los créditos que la empresa otorga para cubrir el mercado avícola, esto ha tenido consecuencias directas en el poco nivel de inversión para mejorar la productividad de la empresa, pudiendo expandirse más, incrementando el personal, y comprando más activos; así también, con un elevado nivel de morosidad y la posible judicialización de la deuda, es posible la destrucción total de las relaciones con el cliente. Es por ello que, se hace de utilidad en la empresa contar con un manual de créditos que pueda operativizar los procesos empíricos que llevan a cabo los trabajadores del área de ventas en los créditos colocados, pues son ellos, quienes realizan las labores comerciales de crédito. Desde lo teórico hasta lo práctico, se ha diseñado, validado y aplicado dos cuestionarios para recabar información de la valoración que tienen los trabajadores del área de ventas (créditos-comercial) respecto del manual de créditos como instrumento para mejorar la gestión crediticia en la empresa, la valoración, se analizó mediante la escala de Likert, categorizando las respuestas obtenidas desde muy de acuerdo hasta muy en desacuerdo en la variable manual de créditos y desde siempre a nunca en la variable gestión crediticia; con ello, se encontraron las respectivas frecuencias por escala, ítem y por cada trabajador, para encontrar diferencias entre el antes y después del manual de créditos, se aplicó el cuestionario de gestión crediticia en dos momentos, con ello, se reconoció las diferencias de las escalas a través del estadístico de Wilcoxon.

Con lo descrito anteriormente, se ha planteado como **objetivo general** establecer cuál es la influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L 2020-2021. Este objetivo, se fundamentó teóricamente en lo

sustentado por O'Farrell (2018) para la variable manual de créditos, pues es un instrumento que contiene las políticas de crédito y cobranza en una organización, en este instrumento se resaltan las tareas en materia de crédito que tienen los trabajadores para el servicio al cliente. Para la variable gestión crediticia teóricamente, se fundamentó en lo sustentado por Morales y Morales (2014), ya que la gestión hace referencia al conjunto de actividades que se guían en la consecución de objetivos organizacionales, para ello se emplean los principios que se sustentan en el proceso administrativo, desde la planificación hasta el control del crédito. La verificación de lo teórico al mundo de los hechos, se realizó a través del manual de créditos, con el cual se cambió la situación encontrada entre el antes (pre-test) y el después (pos-test) de la gestión crediticia. Antes del manual de créditos, los trabajadores del área de ventas, se mostraron renuentes al cambio en los procedimientos, esto se evidenció en que 53% de ellos, estuvo en desacuerdo y parcialmente de acuerdo en la aplicación del manual, esta situación cambió después del manual de créditos, ya que, los trabajadores se mostraron más a favor de la incorporación de los procesos ordenados dentro del manual, en ese sentido, se identificó que el 67% de los trabajadores, estuvieron muy de acuerdo con el manual de créditos. En referencia a la variable gestión crediticia, antes del manual de créditos, los trabajadores del área de ventas, expresaron que casi nunca y nunca la empresa ejecuta una correcta gestión de sus créditos, el 73% expresaron sus respuestas en la escala casi nunca y nunca; esta situación cambió al incorporar el manual de créditos, ya que se identificó que la gestión crediticia mejoró, esto se evidenció en que el 87% de trabajadores expresaron sus respuestas en la escala siempre y casi siempre existieron mejoras en la gestión crediticia, con ello, se interpretó que un manual de créditos tiene una influencia significativa en la gestión crediticia; esto se corroboró estadísticamente con la prueba W de Wilcoxon, estableciendo una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en la gestión crediticia de Avícolas La Granja S.R.L. Según los resultados obtenidos, desde el enfoque teórico y práctico, en el objetivo general, se ha

logrado identificar la necesidad de poner en práctica lo que se estudia de manera teórica respecto a la eficiencia en la gestión crediticia de una organización. Según Morales y Morales (2014), la gestión crediticia incorpora la buena toma de decisiones cuando se coloca un crédito, teniendo previamente los procesos administrativos para una mejora gestión, procesos como la planeación, la organización, la dirección y el control del crédito. No obstante, en las actividades de la empresa Inversiones Avícolas La Granja, esto no se reflejó, pues no se tomaron buenas decisiones para la colocación de créditos, es más, no existieron los procesos administrativos para realizar las actividades de crédito, esto se evidencia en las elevadas cuentas por cobrar reflejados en los días de cobranzas, y un bajo nivel de inversión, las cuales fueron analizadas en los periodos 2020-2021. En razón de lo descrito anteriormente, se ha propuesto un manual de créditos para la mejora de la situación encontrada en la gestión crediticia. El manual de créditos de acuerdo con O'Farrell (2018), es un instrumento que abarca las políticas de crédito y cobranza en una organización, en este, se resaltan las tareas en materia de crédito para un buen servicio al cliente, con el cumplimiento de lo estipulado en un manual de créditos y el conocimiento de su influencia significativa en la gestión crediticia, es posible mejorar la gestión crediticia que tiene la empresa inversiones Avícolas La Granja S.R.L.

Como **primer objetivo específico** se buscó establecer cuál es la influencia de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L 2020-2021. Para la operacionalización de este objetivo y a través del manual de créditos, se ha encontrado diferencias importantes entre el antes y después del manual de créditos. Antes del manual de créditos, se evidenció en que 80% de trabajadores expresaron que casi nunca, se realiza una planeación basada en la fijación de objetivos de crédito, determinación de metas en las políticas de crédito y establecimiento de procesos de crédito, esta situación cambió después del manual de créditos, en la que se halló que 80% de trabajadores afirmaron que siempre se fijan los objetivos de créditos, se determinan las metas y se diseñan los procesos de crédito,

estos resultados se corroboraron estadísticamente con la W de Wilcoxon precisando que existe una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L.

Como **segundo objetivo específico** se buscó establecer cuál es la influencia de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021. Para la operacionalización de este objetivo y mediante el manual de créditos, se ha encontrado diferencias importantes entre el antes y después del manual de créditos. Antes del manual de créditos, se evidenció que 67% de trabajadores expresaron que casi nunca, se organiza los procesos de crédito, basados en el establecimiento de responsables de crédito, diseño de procesos de crédito, y actualización de información al cliente de crédito, esta situación cambió después del manual de créditos, en la que se identificó que 60% de trabajadores afirmaron que siempre y casi siempre, se organizan los procesos de crédito, delegando responsabilidades a quienes toman la decisión de brindar crédito, diseñando los procesos de crédito, y actualizando la información del cliente crédito, estos resultados se corroboraron estadísticamente con la prueba W de Wilcoxon precisando que existe una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L.

Como **tercer objetivo específico** se buscó establecer cuál es la influencia de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021. Para la operacionalización de este objetivo y mediante el manual de créditos, se ha encontrado diferencias importantes entre el antes y después del manual de créditos. Antes del manual de créditos, se evidenció que 80% de trabajadores expresaron que casi nunca y nunca, se cuenta con una dirección responsable del crédito, basado en el desarrollo de las actividades del vendedor, el desarrollo de sus habilidades y la verificación oportuna de la información del cliente para acceder al crédito, esta situación cambió después del manual de créditos, en la que



se identificó que 73% de trabajadores afirmaron que siempre y casi siempre, se realiza una eficiente dirección del crédito, ya que se han desarrollado las actividades del vendedor, se ha mejorado sus habilidades mediante las reuniones en las que se trataron la actualización de información del cliente, estos resultados se corroboraron estadísticamente con la prueba W de Wilcoxon precisando que existe una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L.

Como **cuarto objetivo específico** se buscó establecer cuál es la influencia de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021. Para la operacionalización de este objetivo y mediante el manual de créditos, se ha encontrado diferencias importantes entre el antes y después del manual de créditos. antes del manual de créditos, se evidenció que 80% de trabajadores del área de ventas expresaron que casi nunca y nunca se controlan los créditos colocados, basado en la poca supervisión de las cuentas por cobrar, la falta de llamados de atención a los clientes morosos y las inexistentes visitas domiciliarias y al puesto (mercado/bodega/establecimiento) de los clientes morosos, esta situación cambió después del manual de créditos, en la que se halló que 80% de trabajadores afirmaron que siempre y casi siempre, se controlan los créditos colocados, esto a través de la mejora de los indicadores basados en la supervisión constante de las cuentas por cobrar, el llamado de atención a los clientes morosos, y las visitas domiciliarias a los clientes morosos, estos resultados se corroboraron estadísticamente con la prueba W de Wilcoxon precisando que existe una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L.

Con los resultados obtenidos bajo las dimensiones del manual de créditos, desde el enfoque teórico y práctico, se identificaron discrepancias de lo expuesto teóricamente en la dimensión política de créditos con los hechos que acontecieron en Avícolas La Granja S.R.L. Según Coronel y Quintana (2018), las políticas de crédito son un grupo de métodos y

procedimientos establecidos en una organización, para el control de los créditos colocados, con el propósito de proteger los activos y mantener la eficiencia de las operaciones, los problemas se presentan cuando no se tiene una política de créditos definida, como lo que aconteció en la empresa Avícolas La Granja S.R.L., pues se presentaron debilidades localizadas en el conocimiento de los trabajadores acerca de las políticas crediticias en la empresa, en la aceptación de las mismas por el área directiva, en la formulación y la presencia de objetivos de créditos, y la comunicación acerca de las políticas de crédito.

Así también, se hallaron discrepancias de lo expuesto teóricamente en la dimensión políticas de cobranza con los hechos acontecidos en Avícolas La Granja S.R.L. Para Estela (2015, p.15), las políticas de cobranzas, son los procesos seguidos para cobrar las cuentas vencidas, se tiene que, con un eficiente trabajo de cobranza, se tiene asociadas una eficiente política de créditos, que minimiza los gastos de recuperación; no obstante, en la situación de cobranzas de la empresa, se han identificado debilidades en la información de cobranzas, procedimientos claros para una cobranza efectiva, renuencia de los clientes al pago de sus deudas, por lo que es relevante tomar en consideración, lo formulado por Bañuelos (2014), al referir que las bases de la política de cobranza, se sustentan en las capacidades para conceder propuestas con los clientes en cartera atrasada, establecer el nivel de eficiencia de la política para el correcto manejo de las cuentas por cobrar, el cumplimiento de los acuerdos con la clientela, la inspección de los soportes de las cuentas en cobranza (si se encuentran ordenadas), la corroboración de manera física, la tenencia de documentos que se tienen por cobrar, la determinación de los requerimientos de venta en función del crédito brindado, en los tiempos, porcentajes de descuento, plazos de pago y la identificación y registro correcto de los movimientos en las cuentas por cobrar.

Los resultados hallados, se han contrastado con los resultados del estado del arte de la investigación, para profundizar en el debate, aludiendo si se tienen similitudes o discrepancias por cada resultado hallado. Se han identificado **similitudes** con el estudio de Figueroa y Méndez (2016), ya que, en su estudio acerca de la aplicación de un manual de políticas de créditos y cobranzas en la recuperación de la cartera de clientes, fue necesaria la toma de decisiones financieras conforme a un manual de créditos que permita elevar la liquidez e incrementar las cobranzas evitando la cartera vencida que se presentó en la empresa. Así también, **similitudes** encontradas en el estudio de Aguilar (2019), quien afirma que el análisis de las cuentas por cobrar apoyados de un manual de créditos genera una mejor toma de decisiones respecto a la economía de la organización, las políticas de crédito y cobranza incorporadas en ella, benefician la toma de decisiones. Se identificaron **similitudes** en función a lo que la empresa Avícolas La Granja S.R.L., ejercía bajo la carencia de controles y procesos internos dentro de un manual de crédito, pues estos no se habían establecido y sólo, se llevaban de manera empírica, lo que trajo consigo un desmedido registro de las cuentas por cobrar, incluyendo a clientes que debían y seguían solicitando crédito, así como en el estudio de Yubillo (2017), acerca del diseño de un manual de funciones y procesos para una cooperativa de ahorro y crédito, identificando que un manual de funciones facilita un estándar para los procesos internos de crédito a los que el personal de crédito deben adaptarse para mejorar las actividades de crédito de una cooperativa, así también como una herramienta para la correcta toma de decisiones. Respecto de la influencia significativa de un manual de créditos en la gestión crediticia en Avícolas La Granja, se encontraron **similitudes** con el estudio de Suárez (2018), ya que diseñó un manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida en una mueblería, encontrando que el diseño de un manual de créditos y cobranzas, mejora los procesos y hace más eficiente la gestión financiera; así también mejora la liquidez, eludiendo una elevada tasa de morosidad. En relación a la formulación de un manual de créditos

y su influencia significativa en la planeación del crédito, se ha identificado mejoras en los indicadores fijación de objetivos de crédito, determinación de metas en las políticas de crédito y en el establecimiento de procesos de crédito, en **contraposición** con los resultados obtenidos por Merchán (2021) que propuso mejoras dentro del proceso de gestión en la dimensión planeación del crédito en una empresa privada colombiana, ya que buscó implementar un manual de créditos adhiriendo contratos directos y la realización de telecobranzas para clientes que se encuentren conformes, encontrando finalmente una alta morosidad ya que aún con el manual no se tenían mejoras en la gestión crediticia. En función a los resultados en la dimensión control del crédito, se encontró una influencia significativa del manual de créditos entre antes y después, esto debido a que existió una mayor supervisión de las cuentas por cobrar, se practica los llamados de atención a los clientes morosos y también la realización de visitas a los clientes morosos para ejercer presión de cancelación de crédito, a razón de estos resultados, se ha identificado **similitudes** en el estudio de Zanabria (2017), ya que estableció la asociación entre el proceso de crédito y la morosidad desde el punto de vista del cliente de una financiera, hallando que, el proceso de crédito y la morosidad, tienen una relación positiva y directa baja ( $R=0.261$ ), a medida que el proceso de crédito sea deficiente, se tiene un elevado y constante incremento de la morosidad, por lo que, es necesario efectuar un control constante y oportuno de los indicadores de morosidad, incluso evitando esto, al realizar llamadas un día antes del vencimiento, y teniendo una supervisión estricta de las cuentas por cobrar. Según los resultados obtenidos acerca de un manual de créditos y su influencia en la planeación del crédito, se halló que un manual de créditos facilita la planeación de la empresa para cubrir el pago a terceros (proveedores), mediante el establecimiento de objetivos de crédito y la determinación de metas, así también con el control de los créditos colocados, es posible incrementar los niveles de liquidez, ya que se tendrá una mejor toma de decisiones para colocar un crédito, de lo descrito anteriormente, se ha hallado **similitudes** con el estudio de Oblitas (2017), pues propuso la

mejora del proceso de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez en una empresa logística, encontrando que, la formulación de políticas de créditos y cobro, un manual de organización y funciones, formatos de control, garantía y cobranza, diseño de indicadores y vigilancia de los procesos para evitar el riesgo de no pago, se tendrá mayores niveles de liquidez, con ello, tomar mejores decisiones.

Se ha identificado **discrepancias** con el estudio de Medina (2018) ya que, diseñó políticas de crédito y cobro para reducir el riesgo y lograr mayores beneficios sobre la inversión, las discrepancias radicarón en que, los resultados obtenidos se han de tomar en consideración de la gerencia de Avícolas La Granja, de otra parte, el estudio de autoría de Medina, diseña políticas en función de la evolución del crédito, desde el inicio del proceso, las que se incorporan en el manual, estableciendo cronogramas de crédito-cobro. En la empresa Avícolas La Granja, las relaciones con los clientes pueden romperse al cortar con los créditos colocados y desabastecer mercadería en su punto de venta; no obstante, es mejor tener la casa en orden o poner orden en la casa, con un manual de créditos; en ese sentido, el estudio de Rodríguez (2019), advierte que, los microempresarios deben conocer la herramienta del crédito como un instrumento para financiar de una manera directa los productos y servicios que ofrecen, teniendo procedimientos específicos que le permitan financiar y balancear las ventas a crédito y contado, controlando a tiempo este tipo de ventas para mantener buenas relaciones con sus clientes y stakeholders (grupos de interés-proveedores-clientes).

## Conclusiones

1. Los trabajadores del área de ventas, se encontraron de acuerdo en que, un manual de créditos influye significativamente en la gestión crediticia, ha existido congruencia teórica en que el manual de créditos mejora la gestión crediticia a partir de la buena toma de decisiones al momento de colocar un crédito, considerando previamente los procesos asociados a la gestión como la planeación, organización, dirección y control del crédito (O'Farrell, 2018; Morales y Morales, 2014). En consecuencia, se determinó que existe una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020 – 2021. Antes del manual de créditos, el 27% y 73% de trabajadores consideraron que a veces y casi nunca, respectivamente, se gestionaba eficiente los créditos, en tanto, después del manual de créditos, el 87% y 13% de trabajadores consideraron que siempre y casi siempre, respectivamente, se gestiona eficientemente los créditos.
2. Los trabajadores del área de ventas, estuvieron de acuerdo en que, un manual de créditos tiene una influencia significativa en la planeación del crédito, ha existido congruencia teórica en que, contar con objetivos de venta a créditos, establecer metas en las políticas de crédito, y contar con procesos de crédito dentro de un manual que facilite las actividades de rutina de los vendedores, mejora la gestión crediticia (Gitman y Zutter, 2012; Chiavenato, 2007 citado por Salazar y Suarez, 2021). En consecuencia, se determinó que existe una influencia significativa de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020 – 2021. Antes del manual de créditos, el 20% y 80% de trabajadores consideraron que a veces y casi nunca, respectivamente, se planificaba eficientemente los créditos, en tanto, después del manual de créditos, el 20% y 80% de trabajadores consideraron que casi siempre y siempre, respectivamente, se planificaba eficientemente los créditos.

3. Los trabajadores del área de ventas, se encontraron de acuerdo en que, un manual de créditos tiene una influencia significativa en la organización del crédito, ha existido congruencia teórica en que, establecer responsabilidades de crédito colocado, diseñar los procesos de crédito, y actualizar información del cliente de crédito, fijados en un manual que facilite las actividades de los vendedores, mejora la gestión crediticia (Morales y Morales, 2014; Chiavenato, 2007). En consecuencia, se determinó que existe una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020 -2021. Antes del manual de créditos, el 33% y 67% de trabajadores consideraron que a veces y casi nunca, respectivamente, se organizaba eficientemente los créditos, en tanto, después del manual de créditos, el 40% y 60% de trabajadores consideraron que casi siempre y siempre, se organizan eficientemente los créditos.
4. Los trabajadores del área de ventas, se encontraron de acuerdo en que, un manual de créditos tiene una influencia significativa en la dirección del crédito, ha existido congruencia teórica en que, el seguimiento de las actividades desarrolladas por el vendedor, la mejora de las capacidades de este mediante capacitaciones y reuniones, y la verificación de sus actividades (corroboración de la información recabada del cliente), que se guíen mediante el manual de créditos, facilita la generación de una mejor gestión crediticia (Morales y Morales, 2014; Guerrero y Muñoz, 2018; Gitman y Mc Daniel, 2007). En consecuencia, se determinó que existe una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020 -2021. Antes del manual de créditos, el 20% y 80% de trabajadores consideraron que a veces y casi nunca, existió una dirección eficiente del crédito, en tanto, después del manual de créditos, el 27% y 73% de trabajadores consideraron que casi siempre y siempre, existió una dirección eficiente del crédito.

5. Los trabajadores del área de ventas, se encontraron de acuerdo en que, un manual de créditos tiene una influencia significativa en el control del crédito, ha existido congruencia teórica en que, la supervisión de las cuentas por cobrar, el llamado de atención y la visita a los clientes morosos, que se guíen de un manual de créditos, facilita la generación de una mejor gestión crediticia (Gitman y Zutter, 2012; Gitman y McDaniel, 2007; Guerrero y Muñoz, 2018). En consecuencia, se determinó que existe una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021. Antes del manual de créditos, el 20% y 80% de trabajadores consideraron que a veces y casi nunca, se controlaron eficientemente los créditos, en tanto, después del manual de créditos, el 20% y 80% de trabajadores consideraron que casi siempre y siempre, se controlan eficientemente los créditos.



## Recomendaciones

1. A la plana directiva de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L, en coordinación con el área de ventas, planificar y publicitar las actividades para la implementación total y posterior de un manual de créditos, de acuerdo a los resultados obtenidos, los cuales indicaron que un manual de créditos influye significativamente en la gestión crediticia; considerando que los trabajadores del área de ventas, se encuentran de acuerdo con un manual de créditos que mejora la situación actual de la gestión crediticia de la empresa.
2. A los trabajadores del área de ventas de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L., seguir practicando las actividades conforme a la planeación del crédito, cumpliendo con un plan de adiestramiento de los trabajadores para que cumplan a cabalidad con los objetivos de crédito y cobranza, siguiendo las políticas de crédito establecidas, respetando los términos de crédito, y siguiendo el flujo de proceso para una eficiente colocación del crédito.
3. A los trabajadores del área de ventas y a la administración de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L., efectuar acciones conjuntas respecto a la organización del crédito, adoptando nuevos métodos de trabajo, delegando responsabilidades y haciendo cumplir estas responsabilidades, organizando los procesos de crédito y evaluarlos siempre, actualizando la información financiera de los clientes, y comunicando la información y el estatus de cada cliente, para que el vendedor tome mejores decisiones de crédito.

4. A la administración de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L., llevar acciones que mejoren la dirección del crédito, considerando tener cuidado de las consecuencias de evaluar la información de ventas que recaba el cliente y confirmar si es exacta, realizar más reuniones para tratar los nuevos términos de crédito, realizar capacitaciones a los trabajadores del área de ventas relacionadas al factor comunicacional con el cliente, así también, y verificar la información del cliente que se encuentra en la solicitud de crédito de forma oportuna.
  
5. A la administración y a los trabajadores del área de ventas de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L, llevar adelante los resultados de la investigación, con ello, efectuar un control preventivo, simultáneo y posterior de las actividades para el control del crédito, efectuando un análisis financiero de las cuentas por cobrar que se tienen, para tomar mejores decisiones, evaluar la liquidez disponible y los días en que se demoran las cuentas por cobrar en ser liquidadas, de otro lado, realizar llamados de atención al cliente moroso, ejercer presión a través de las visitas al cliente (en sus puestos/bodegas/establecimientos), así también, programar las visitas dentro de formatos que se puedan enviar al cliente o hacer recordatorios de pago vía WhatsApp.

## Referencias bibliográficas

### Bibliografía

- Álvarez Torres, M. (02 de 02 de 2017). *Los siete beneficios de contar con manuales de políticas y procedimientos en tu empresa*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/los-siete-beneficios-de-contar-con-manuales-de-politicas-y-procedimientos-en-tu-empresa/>
- Aldasoro, I., & Ehlers, T. (04 de 09 de 2018). *Liquidez mundial: cambios en los patrones de instrumentos y monedas*. Obtenido de Bank for International Settlements: [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1809b\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1809b_es.pdf)
- Apostolik , R., Donohue, C., & Went, P. (2009). *Fundamentos del Riesgo Bancario y Regulación*. Madrid: Delta Producciones.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración, teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educaton.
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación*. Lima, Perú: Enfoques Consulting EIRL.
- Arciniegas, O., & Pantoja, M. (2020). Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura. *Espacios*, 41(27), 30-39.
- Aguilar Murillo, A. F. (2019). *Propuesta para mejora de un sistema de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa FONDINI SA*. Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Benites Portal, V., & Machacuay Tocto, S. E. (2020). *Política de ventas al crédito y su relación con la liquidez, de la factoría Santa Isolina SRL del distrito de Comas año 2017*. Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte, Lima.
- Belaunde, G. (21 de 01 de 2012). *Gestión. El diario de economía y negocios del Perú*. Obtenido de Gestionar el riesgo de crédito: ¿Qué es y quiénes deberían hacerlo?: <http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/01/gestionar-el-riesgo-de-credito.html>
- Brachfield, P. (28 de 05 de 2015). *Políticas de crédito normales, restrictivas o flexibles*. Obtenido de <http://www.pmcem.es/blog/post/politicas-de-credito-normales-restrictivas-o-flexibles>
- Bañuelos Rizo, S. (2014). *Política de Crédito y Cobranza - Guía práctica*. México: AFS Internacional.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Bernal Neyra, P. M., Segura Ojeda, L. S., & Oblitas Otero, R. (noviembre-diciembre de 2021). Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa darcell servicios integrados S.R.L. en la ciudad de Jaén en el periodo 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(6), 1-23.
- Bunge, M. (1979). *La investigación científica, su estrategia y su filosofía*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Brito-Cabrera, D. A. (2022). Gestión crediticia y su incidencia en la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 7(1), 404-429.

- Caballero R, A. (2009). *Metodología de la investigación científica-Diseño con hipótesis explicativa*. México: Edit. Udegraf.
- Calle Mite, M. d., & Morán Delgado, K. J. (2018). *Diseño de un manual de políticas crediticias y procedimientos de cobro para distribuidora JRR CÍA. LTDA*. Tesis de posgrado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. Buenos Aires: Tercero en discordia.
- Carrasco Días, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Canaza, U. P. (2017). *Análisis de la gestión del riesgo de crédito y su incidencia en el nivel de morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Agencia Juliaca periodo 2013-2014*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Ceballos Sebastian, J. (2015). Importancia de las estrategias para la administración eficiente del efectivo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* , 25-27.
- CITI Bank. (05 de 01 de 2020). *Informe Pilar III - Disciplina de mercado* . Obtenido de Informe sobre capital, gestión de riesgos y otros requisitos prudenciales (Pilar III - disciplina de mercado): [https://www.citibank.com/icg/sa/latam/uruguay/institutional-info/assets/docs/CITI\\_Informe\\_sobre\\_capital\\_gestion\\_de\\_riesgos\\_y\\_otros\\_requisitos\\_prudenciales\\_Jun\\_2020.pdf](https://www.citibank.com/icg/sa/latam/uruguay/institutional-info/assets/docs/CITI_Informe_sobre_capital_gestion_de_riesgos_y_otros_requisitos_prudenciales_Jun_2020.pdf)
- Coronel Quispe, L. M., & Quintana Escurra, M. M. (2019). *Políticas crediticias para reducir la morosidad en las droguerías de la provincia de Huancayo*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Chalupowicz, A. D. (2014). *Política de crédito en las organizaciones. Un instrumento para mejorar*. México: Association of Certified Fraud Examiners.
- Charris Cruz, C. A., & Gasparini Galvis, L. K. (2018). *Importancia del Manual de Políticas y procesos contables para las Pymes, bajo el enfoque COSO III: Caso Litografía Díaz*. Universidad Cooperativa de Colombia, Santa María, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. En F. A. Salazar Aguirre, & A. Y. Suarez Dulanto, *La gestión administrativa y su relación con la satisfacción del cliente en una cooperativa de ahorro y crédito de Lima durante el periodo 2019* (págs. 29-98). Lima, Perú.
- De la Cruz, J. A. (12 de 07 de 2011). *La política de crédito en la empresa*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/la-politica-de-credito-en-la-empresa/>
- Del Valle Córdova, E. E. (2005). *Crédito y Cobranza*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Dionne, G. (2018). Gestión del riesgo: historia, definición y crítica. En K. N. Guitiérrez Caballero, *Gestión de créditos y cobranzas y la rentabilidad* (págs. 1-22). Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.

- Estela, N. A. (02 de 11 de 2015). *Finanzas en las organizaciones*. Obtenido de <http://igeszac5to.blogspot.pe/2013/11/443-politicas-de-cobranza.html>
- Espinoza Montes, I. F. (2022). *Curso de Actualización en Investigación Científica 2022-1*. Huancayo, Perú: Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración.
- Figueroa Gonzáles, A. G., & Mendez Montano, J. D. (2016). *Aplicación de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros para mejorar la recuperación de la cartera de clientes de la empresa Servicios Financieros Enlace S.A., ubicada en el municipio de La Libertad*. Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador.
- Flores Ruiz, E., Miranda Novales, M. G., & Villasís Keever, M. Á. (2017). El protocolo de investigación VI: Cómo elegir la prueba estadística adecuada. *Estadística inferencial. Revista Alergia México*, 64(3), 364-370.
- Gálvez Mena, C. L., & Pinilla Rojas, K. P. (2008). *Cuentas por cobrar, teoría y aplicación*. Chillán: Chile.
- García Zambrano, X. L., Maldonado Pazmiño, H. O., Galarza Morales, C. E., & Grijalva Guerrero, G. G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 3(26), 14-27.
- García Pérez, N. E., & Moreno Olivas, Z. A. (2015). *Incremento de la mora en la casa comercial "El Bodegon" sucursal Esteli durante el I semestre 2015*. Trabajo de investigación de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Gitman, L. J. (1978). *Fundamentos de Administración Financiera*. McGraw-Hill.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Administración Financiera*. México: <http://educativoprecticas.file.wordpress.com/2014/05/principiosde-administracion-financiera.pdf>.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2015). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Education.
- Gitman, L., & McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. México D.F: Cengage Learning.
- González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2020). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. En H. Hernández Ayala, S. Tobón Tobón, & L. G. Juárez-Hernández, *Estudio de validez de contenido y confiabilidad de un instrumento para diagnosticar el proceso de inclusión en las Escuelas Normales* (Vol. 22). Sinaloa, México: Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2014). *Contabilidad financiera*. McGraw-Hill Education.
- Guerrero Cuña, Y. M., & Muñoz Pérez, F. I. (2018). *Gestión crediticia y su impacto en los resultados de la Caja Rural Lambayeque S.A.* Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

- Hernández Sampier, R. (2014). *Fundamentos de la metodología de la investigación*. España: McGraw-Hill.
- Horngren, C. (2015). *Contabilidad* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Joetta, C. (2007). *Riesgo de crédito administrativo*. Estados Unidos.
- López Sapón, J. A. (2013). *Política de crédito y manual de procedimientos para el control de cuentas por cobrar en una distribuidora de productos masivos*. Tesis de pregrado, Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala.
- Mastiposde.com. (10 de 09 de 2021). *Tipos de manuales*. Obtenido de <https://www.tiposde.com/manuales.html>
- Matías Cervantes, F. O. (2020). *Gestión de créditos en la empresa Farmavet SAC., Lima 2018*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Lima.
- Medina Llatas, D. L. (2018). *Diseño de políticas de crédito y cobranzas para una comercializadora de arroz*. Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión, Tarapoto.
- Mejía Parada, L. E. (2011). *Auditoria administrativa en el departamento de crédito y cobro de una empresa distribuidora de productos odontológicos*. Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Mendez Ccari, B. (2021). *El control interno y su influencia en la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Centro de Carnes C&C Pozuzo E.I.R.L., 2019*. Tesis de pregrado, Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Mendoza, R. (22 de 09 de 2021). *Créditos y cobranzas*. Obtenido de Principios de la gestión de créditos: <https://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/principiosgestiondecritos.html>
- Merchán Padilla, N. (2021). *Propuesta de mejora para el proceso de gestión Cobranza de la cartera de excinulados en la empresa Enel-Codensa S.A ESP y Emgesa*. Tesis de pregrado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *Economía digital créditos y cobranza*. México: Grupo editorial Patria.
- Morales Meléndez, M., & Vargas Meza, N. A. (2017). *Identificar los factores externos y su influencia en los índices de morosidad en una empresa comercializadora de productos de electricidad: Estudio de caso, 2016*. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Monterrey, P., & Gómez Restrepo, C. (2007). Aplicación de las pruebas de hipótesis en la investigación en salud: ¿Estamos en lo correcto? *Universitas Médica*, 48(3), 193-206.
- Nieto Cuadrado, F. (2021). Operaciones crediticias de las microempresas en Ecuador, previo a Emergencia Sanitaria. *Podium*, 39(3), 37-52.

- Nsiah, R. (23 de 09 de 2021). *An examination of the credit management practices of rural banks*. Obtenido de Universidad de Ciencia y Tecnología Kwame Nkrumah: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2494259](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2494259)
- Oblitas Salinas, H. E. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017*. Trabajo de suficiencia profesional, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- O'Farrell, R. (01 de 02 de 2018). *Importancia de las políticas y procedimientos*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128546/importancia-de-las-politicas-y-procedimientos>
- Pandoyo, M. (2019). *The influence of Account Receivable for Inventory of Income Before Tax*. Llomata International Journal of Tax & Accounting.
- Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Peralta Gamboa, N. (2018). *Políticas de créditos y cobranzas y la liquidez en la empresa Gráfica Biblos S.A. 2016-2017*. Tesis de pregrado, Universidad Atónoma del Perú, Lima.
- Porras Gamboa, A. (2017). *Políticas de crédito empresariales y los microcréditos de financiamiento a las Mypes de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura SAC, agencia Huancavelica-año 2015*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Pla, A. J. (2011). *Problemas de la asimetría de información en las pymes un aporte para la reducción del racionamiento del crédito a empresas pymes en la Argentina*. Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles Fernández, A., Basteiro, J., & García Cueto, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿Qué estadístico utilizar? *Univ Psychol*, 14(1), 245-254.
- Peña, J., & Rivera, I. (2016). *La gestión de riesgos financieros de mercado y crédito*. Madrid: Pearson Educación.
- Peñaloza Palomeque, M. (2008). Administración del capital de trabajo. *PERSPECTIVAS*(21), 161-172.
- Polo Hualpa, R. E. (2018). *La gestión de créditos y su incidencia en la liquidez de la empresa Caxamarca GAS S.A. - Cajamarca 2017*. Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.
- Ramos Escobar, E., & Maldonado Guzmán, G. (2017). El conocimiento en la Pyme, factor clave para la innovación y rentabilidad. *European Scientific Journal*, 175-224.
- Revelo, S. L. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. Tulcán, Ecuador.

- Rodríguez Zuñiga, R. J. (2019). *Influencia del otorgamiento de crédito directo en el desarrollo de los microempresarios de la región Arequipa, de la provincia de Arequipa, del distrito del mercado*. Trabajo de investigación, Unversidad Continental, Arequipa.
- Ruiz Huaraz, C. B., & Valenzuela Ramos, M. R. (2022). *Metodología de la Investigación*. Huancavelica, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo.
- Sánchez Carlesi, H. (1998). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Edit. Mantaro.
- Salazar Castellanos, D. (08 de 08 de 2023). *Panorama de los mercados mantiene riesgo de liquidez y refinanciación en LatAm: Fitch*. Obtenido de Blomberg Línea: <https://www.bloomberglinea.com/2023/08/08/panorama-de-los-mercados-mantiene-riesgo-de-liquidez-y-refinanciacion-en-latam-fitch/>
- Shapiro, S., & Wilk, M. (1965). An analysis of variance test for normality. *Biometrika*, 52(3,4), 591-611.
- Skjong, R., & Wentworth, B. (2008). Expert Judgement and risk perception. En J. Escobar Pérez, & Á. Cuervo Martínez, *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización* (Vol. 6, págs. 27-36). Bogotá, Colombia: Avances en Medición.
- Soto, B. (20 de 04 de 2012). *Los créditos y las empresas*. Obtenido de Algunas cuestiones sobre créditos a empresas: <https://www.gestion.org/los-creditos-y-las-empresas-algunas-cuestiones-sobre-creditos-a-empresas/>
- Suárez Hurtado, V. M. (2018). *Diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A. periodo 2017-2018*. Tesis de posgrado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Torrío Salamanca, S. E. (2014). Macro credit scoring as a proposal for quantifying credit risk. *Investigación & desarrollo*, 42-63.
- Vásquez Villanueva, C. A., Terry Ponte, O. F., Huamán Tito, M. J., & Cerna Carrasco, C. S. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. *Visión de Futuro*, 195-214.
- Viloria, A., & Zapata, V. (2018). Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "Inversiones M.C.H., C.A". *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 2(6), 138-148.
- Wiwik Afridah, M. (2018). Identificación del Ratio de efectivo en el Hospital Islámico Surabaya. *Revista de Tecnología Médica y Salud Pública*, 2(1), 1-7.
- Yazici, B., & Yolacan, S. (2007). A comparison of various tests of normality. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 77(2), 175-183.
- Yubillo Lema, A. A. (2017). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, Cantón Riobamba*. Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Riobamba.



Zanabria Porras, A. G. (2017). *Relación del proceso crediticio y la morosidad desde la percepción de los clientes de la microfinanciera Trabajando Contigo E.I.R.L. en el año 2017*. Tesis de pregrado, Universidad Continental, Huancayo.

Zelayaran Durand, M. (2002). *Metodología de Investigación Jurídica*. Lima: Edic. Jurídicas.

# ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

#### Influencia de un Manual de Créditos en la Gestión Crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
General			Manual de créditos			<b>Método general</b> Científico <b>Método específico</b> Deductivo-inductivo, descriptivo, analítico <b>Tipo de investigación</b> Básica <b>Nivel de investigación</b> Explicativo <b>Diseño de investigación</b> Diseño Cuasi Experimental $G_1: O_1 X O_2$ Donde: G: Sujetos O1: medición pre O2: medición post X: manual de créditos <b>Población y muestra</b> Población: 18 trabajadores Muestra 15 vendedores (11 rotativos y 4 permanentes) <b>Técnica de recolección</b> Encuesta- Cuestionario <b>Análisis</b> W de Wilcoxon en el pre y pos test Excel y SPSS V-23
¿Qué influencia tiene un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?	Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.	Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.				
Específicas						
¿Qué influencia tiene un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?	Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.	Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la planeación del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.				
¿Qué la influencia tiene un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?	Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.	Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la organización del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.	Gestión crediticia	Planeación del crédito	Fijación de objetivos de crédito Determinación de metas en las políticas de crédito Establecimiento de procesos de crédito	
¿Qué la influencia tiene un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?	Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.	Existe una influencia significativa de un manual de créditos en la dirección del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.		Organización del crédito	Establecimiento de responsables de otorgar crédito Diseño de procesos de crédito definidos Actualización de información del cliente (crédito y cobro)	
¿Qué la influencia tiene un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021?	Determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.	Existe una influencia significativa de un manual de créditos en el control del crédito de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021.		Dirección del crédito	Desarrollo de actividades de los vendedores (crédito) Desarrollo de habilidades de los vendedores (crédito) Verificación de la información del cliente	
				Control del crédito	Supervisión de las cuentas por cobrar Llamado de atención a clientes morosos Visita a clientes morosos	

### Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
MANUAL DE CRÉDITOS	Un manual de créditos contiene las <b>políticas de crédito y cobranza</b> de una organización, considerando los lineamientos y actividades que tienen los trabajadores del área de créditos. (O' Farrell, 2018)	El manual de créditos con las políticas de crédito y cobranzas de la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL, servirá para poner en orden las cuentas por cobrar que tiene la empresa, a partir de medir el conocimiento, la aceptación, la formulación, la comunicación y la evaluación de las políticas de crédito y cobranza hacia el personal de administración y ventas.	Políticas de crédito	Conocimiento de las políticas de crédito	1. La política de créditos de la empresa debe estar dispuesta en un manual de créditos 2. La empresa le ha comunicado de la existencia de un manual de créditos que contiene las políticas de crédito 3. Considera que una política de crédito contribuirá a la mejora del control de los créditos otorgados	Ordinal de Likert  1: Muy en desacuerdo  2: En desacuerdo  3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  4: De acuerdo  5: Muy de acuerdo
				Aceptación de las políticas de crédito	4. Tomaría mejores decisiones al otorgar un crédito con apoyo de políticas de crédito definidas en un manual. 5. Sentiría que hizo bien sus labores teniendo el respaldo de políticas de crédito establecidas en un manual. 6. Considera que los clientes estarían dispuestos a adaptarse a nuevas políticas crediticias	
				Formulación de las políticas de crédito	7. Existen problemas muy frecuentes de incumplimiento de pago por la mercadería vendida 8. El incumplimiento de pago por los créditos otorgados es causa del otorgamiento sin una base como las políticas de crédito. 9. La empresa cumple sus objetivos de recuperación de los créditos colocados.	
				Comunicación de las políticas de crédito	10. La comunicación de los términos de pago, le han sido advertidos desde su ingreso a la empresa. 11. Son constantes las reuniones en la empresa en la cual se puedan actualizar nuevos términos de venta a crédito. 12. Las políticas de crédito deben ponerse en conocimiento en toda la empresa	
				Evaluación de las políticas de crédito	13. Se establece en la empresa un máximo de días para el pago de los créditos otorgados 14. Se establece en la empresa un promedio máximo de compras a crédito que pueda realizar un cliente. 15. Se establece en la empresa un estándar del tipo de cliente al que se le debe otorgar un crédito según: antecedentes, historial de pago, cantidad de negocios, etc.	
			Políticas de cobranzas	Conocimiento de las políticas de cobranza	16. La política de cobranzas de la empresa debe estar dispuesta en un manual de créditos. 17. La empresa le ha comunicado de la existencia de un manual de créditos que contiene las políticas de cobranza.	

					18. Existen procedimientos establecidos en un manual de cobranza que aplican en la empresa para recuperar los créditos colocados.	
				Aceptación de las políticas de cobranzas	19. Tomaría mejores decisiones al efectuar un cobro de créditos apoyado de una política de cobranzas 20. El respaldo de tener políticas de cobranza establecidas en un manual le daría confianza de que sus labores están bien realizadas. 21. Los clientes aceptarán los términos de una nueva política de cobranzas.	
				Formulación de las políticas de cobranza	22. Las cobranzas son realizadas prioritariamente a clientes que tienen un monto mayor de deuda. 23. Con un manual de políticas de cobranza se podrán cumplir los acuerdos con los clientes. 24. Es necesario establecer garantías para el cobro de un crédito incumplido.	
				Comunicación de las políticas de cobranzas	25. Los clientes reciben información de los términos de cobranzas cuando solicitan crédito. 26. Actualiza constantemente a los clientes de los términos de cobranzas que acuerde con la empresa. 27. Las políticas de cobranza deben ser puestas en conocimiento en toda la organización	
				Evaluación de las políticas de cobranzas	28. La empresa evalúa permanentemente sus cuentas por cobrar. 29. Los días promedio de cobranza se analizan para identificar la liquidez de la empresa. 30. La toma de decisiones de inversión que pueda tomar el gerente depende de sus cuentas por cobrar	
GESTIÓN CREDITICIA	La gestión crediticia es el conjunto de actividades guiadas a la consecución de objetivos de una organización, para lograr ello, se emplean principios guía en la planeación,	La gestión crediticia será evaluada entre antes y después del manual de créditos, la mejora de la gestión se evidenciará a través de las respuestas obtenidas del cuestionario en la fijación de objetivos y metas, el establecimiento	Planeación del crédito	Fijación de objetivos de crédito	1. La empresa ha fijado como objetivo la cantidad de clientes a quienes brindará créditos a diario/mes 2. La empresa ha fijado como objetivo la cantidad de cobranzas que realizará de los créditos a diario/mes.	Ordinal de Likert  1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
				Determinación de metas en las políticas de crédito	3. La empresa ha determinado como política de créditos ganar más clientes a pesar que estos no realicen el pago a tiempo 4. La empresa ha establecido como política de créditos fijar una tasa de crédito al cual todos los clientes deben someterse	
				Establecimiento de procesos de crédito	5. La empresa ha establecido un flujo de procesos para la colocación de créditos. 6. La empresa ha especificado cada proceso para realizar una eficiente colocación de créditos	
			Organización del crédito	Establecimiento de responsables	7. La empresa otorga créditos en base a las decisiones de un comité de créditos que se encarga de la aprobación de créditos.	

	organización, dirección y control del crédito (Morales y Morales, 2014, p.202).	de responsabilidades, el diseño de procesos, el desarrollo de actividades y la supervisión de las cuentas por cobrar, así como las visita a clientes morosos.		de otorgar créditos	8. Si un crédito se encuentra mal colocado usted asume toda la responsabilidad sobre este (corte de su sueldo como garantía).
				Diseño de procesos de crédito definidos	9. Los procesos de crédito (investigación, evaluación y colocación) son realizados siempre. 10. La empresa ha organizado los procesos de crédito bajo consenso (vendedores y administración).
				Actualización de información del cliente (crédito y cobro)	11. La información de los clientes a los cuales se les otorgó créditos es actualizada constantemente. 12. La información de los clientes a los cuales se tiene que cobrar es comunicada y actualizada constantemente.
			Dirección del crédito	Desarrollo de actividades de los vendedores (crédito)	13. Antes de dar un crédito se evalúa la información de ventas que tiene el cliente. 14. Considera que recaba información necesaria del cliente acerca de si puede o no pagar su crédito
				Desarrollo de habilidades de los vendedores (crédito)	15. Se realizan reuniones en las cuales se trate acerca de los nuevos términos de crédito para cada cliente. 16. La empresa ha capacitado en términos de mejorar sus habilidades comunicaciones con los clientes a quienes se les brinda crédito
				Verificación de la información del cliente	17. Se verifica constantemente la información que el cliente manifiesta para acceder a crédito. 18. La información que da el cliente para acceder a crédito se ve plasmada en la solicitud de crédito.
			Control del crédito	Supervisión de las cuentas por cobrar	19. Las cuentas por cobrar son controladas frecuentemente. 20. Se analiza las cuentas por cobrar para tomar decisiones acerca de seguir o no otorgando créditos
				Llamado de atención a clientes morosos	21. Los clientes cumplen con pagar los créditos luego de hacer varios llamados de atención para que realicen ello. 22. Llamar la atención a los clientes morosos es una práctica común.
				Visita a clientes morosos	23. Los clientes morosos accederían a pagar el crédito en partes luego de hacer presión con visitas domiciliarias o en su puesto constantemente. 24. Se programan las visitas a clientes morosos en sus domicilios



## Anexo 3: Instrumento de investigación y constancia de aplicación



### Instrumento de investigación

### UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

### Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

### Cuestionario

### Manual de Créditos

Estimado trabajador, el presente cuestionario, es parte de una investigación cuyo objetivo es determinar cuál es la influencia de un manual de créditos en la gestión crediticia de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L. 2020-2021. La primera parte de este cuestionario corresponde a la variable manual de créditos que se compone de 30 preguntas que se encuentran distribuidas en tres dimensiones: 15 preguntas que pertenecen a la dimensión políticas de crédito y 15 preguntas que pertenecen a la dimensión políticas de cobranza. La información proporcionada, se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando a las siguientes afirmaciones.

#### Instrucciones:

Se le recuerda que este instrumento y todas tus respuestas son totalmente anónimas. Lee atentamente cada uno de los enunciados siguientes, marcando con una (X) la alternativa que refleje la realidad de la empresa.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

#### Variable: Manual de Créditos

Políticas de crédito	1	2	3	4	5
1. La política de créditos de la empresa debe estar dispuesta en un manual de créditos					
2. La empresa le ha comunicado de la existencia de un manual de créditos que contiene las políticas de crédito					
3. Considera que una política de crédito contribuirá a la mejora del control de los créditos otorgados					
4. Tomaría mejores decisiones al otorgar un crédito con apoyo de políticas de crédito definidas en un manual					
5. Sentiría que hizo bien sus labores teniendo el respaldo de políticas de crédito establecidas en un manual					
6. Considera que los clientes estarían dispuestos a adaptarse a nuevas políticas crediticias					

7. Existen problemas muy frecuentes de incumplimiento de pago por la mercadería vendida					
8. El incumplimiento de pago por los créditos otorgados es causa del otorgamiento sin una base como las políticas de crédito					
9. La empresa cumple sus objetivos de recuperación de los créditos colocados					
10. La comunicación de los términos de pago, le han sido advertidos desde su ingreso a la empresa					
11. Son constantes las reuniones en la empresa en la cual se puedan actualizar nuevos términos de venta a crédito					
12. Las políticas de crédito deben ponerse en conocimiento en toda la empresa					
13. Se establece en la empresa un máximo de días para el pago de los créditos otorgados					
14. Se establece en la empresa un promedio máximo de compras a crédito que pueda realizar un cliente					
15. Se establece en la empresa un estándar del tipo de cliente al que se le debe otorgar un crédito según: antecedentes, historial de pago, cantidad de negocios, etc.					
<b>Políticas de cobranza</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. La política de cobranzas de la empresa debe estar dispuesta en un manual de créditos					
17. La empresa le ha comunicado de la existencia de un manual de créditos que contiene las políticas de cobranza					
18. Existen procedimientos establecidos en un manual de cobranza que aplican en la empresa para recuperar los créditos colocados					
19. Tomaría mejores decisiones al efectuar un cobro de créditos apoyado de una política de cobranzas					
20. El respaldo de tener políticas de cobranza establecidas en un manual le daría confianza de que sus labores están bien realizadas					
21. Los clientes aceptarán los términos de una nueva política de cobranzas					
22. Las cobranzas son realizadas prioritariamente a clientes que tienen un monto mayor de deuda					
23. Con un manual de políticas de cobranza se podrán cumplir los acuerdos con los clientes					
24. Es necesario establecer garantías para el cobro de un crédito incumplido					
25. Los clientes reciben información de los términos de cobranzas cuando solicitan crédito					
26. Actualiza constantemente a los clientes de los términos de cobranzas que acuerde con la empresa					
27. Las políticas de cobranza deben ser puestas en conocimiento en toda la organización					
28. La empresa evalúa permanentemente sus cuentas por cobrar					
29. Los días promedio de cobranza se analizan para identificar la liquidez de la empresa					
30. La toma de decisiones de inversión que pueda tomar el gerente depende de sus cuentas por cobrar					

**Gracias por su colaboración**



## Cuestionario

### Gestión crediticia

Estimado trabajador, el presente cuestionario, corresponde a la variable gestión crediticia, la cual se compone de 24 preguntas que se encuentran distribuidas en cuatro dimensiones: 6 preguntas que pertenecen a la dimensión planeación del crédito, 6 preguntas a la dimensión organización del crédito, 6 preguntas a la dimensión dirección del crédito, y 6 preguntas a la dimensión control del crédito. Se le vuelve a recalcar que la información proporcionada, se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial.

#### Instrucciones:

Se le recuerda que este instrumento y todas tus respuestas son totalmente anónimas. Lee atentamente cada uno de los enunciados siguientes, marcando con una (X) la alternativa que refleje la realidad de la empresa.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Planeación del crédito	1	2	3	4	5
1. La empresa ha fijado como objetivo la cantidad de clientes a quienes brindará créditos a diario/mes.					
2. La empresa ha fijado como objetivo la cantidad de cobranzas que realizará de los créditos a diario/mes.					
3. La empresa ha determinado como política de créditos ganar más clientes a pesar que estos no realicen el pago a tiempo.					
4. La empresa ha establecido como política de créditos fijar una tasa de crédito al cual todos los clientes deben someterse.					
5. La empresa ha establecido un flujo de procesos para la colocación de créditos.					
6. La empresa ha especificado cada proceso para realizar una eficiente colocación de créditos.					
Organización del crédito	1	2	3	4	5
7. La empresa otorga créditos en base a las decisiones de un comité de créditos que se encarga de la aprobación de créditos.					
8. Si un crédito se encuentra mal colocado usted asume toda la responsabilidad sobre este (corte de su sueldo como garantía).					
9. Los procesos de crédito (investigación, evaluación y colocación) son realizados siempre.					
10. La empresa ha organizado los procesos de crédito bajo consenso (vendedores y administración).					
11. La información de los clientes a los cuales se les otorgó créditos es actualizada constantemente.					
12. La información de los clientes a los cuales se tiene que cobrar es comunicada y actualizada constantemente.					

<b>Dirección del crédito</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Antes de dar un crédito se evalúa la información de ventas que tiene el cliente.					
14. Considera que recaba información necesaria del cliente acerca de si puede o no pagar su crédito.					
15. Se realizan reuniones en las cuales se trate acerca de los nuevos términos de crédito para cada cliente.					
16. La empresa ha capacitado en términos de mejorar sus habilidades comunicaciones con los clientes a quienes se les brinda crédito.					
17. Se verifica constantemente la información que el cliente manifiesta para acceder a crédito.					
18. La información que da el cliente para acceder a crédito se ve plasmada en la solicitud de crédito.					
<b>Control del crédito</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Las cuentas por cobrar son controladas frecuentemente.					
20. Se analiza las cuentas por cobrar para tomar decisiones acerca de seguir o no otorgando créditos.					
21. Los clientes cumplen con pagar los créditos luego de hacer varios llamados de atención para que realicen ello.					
22. Llamar la atención a los clientes morosos es una práctica común.					
23. Los clientes morosos accederían a pagar el crédito en partes luego de hacer presión con visitas domiciliarias o en su puesto constantemente.					
24. Se programan las visitas a clientes morosos en sus domicilios.					

**Gracias por su colaboración**

### Anexo 3.1. Constancia de aplicación

Huancayo, diciembre de 2022

De mi mayor consideración

Yo, Percy Estrada Salvador..... En calidad de trabajador del área de ventas (crédito y cobranza de pollos beneficiados) de la empresa Inversiones Avícolas la Granja S.R.L., con RUC: 20603688954. Por medio del presente documento, autorizo a las tesis Jackeline Isabel Alvarez Nolasco y Yissela Camposano Ramos responsables de la investigación titulada "INFLUENCIA DE UN MANUAL DE CRÉDITOS EN LA GESTIÓN CREDITICIA DE LA EMPRESA INVERSIONES AVÍCOLAS LA GRANJA S.R.L. 2020-2021", correspondiente a una tesis para optar el grado académico de Contador Público.

Permito la aplicación y la captura de información que brinde en calidad de trabajador a través de un **cuestionario** para los fines pertinentes de las tesis responsables de la investigación antes mencionada.

Ante cualquier duda o consulta referente a mi participación en calidad de personal de la empresa, puede contactar a mi persona al móvil..... 975950611.....

AUTORIZO la captura de mis datos para la presente investigación, conjuntamente con la aplicación de un **cuestionario** aplicado.

Dejo constancia mi firma



.....  
DNI: 47371476.....

Huancayo, diciembre de 2022

De mi mayor consideración

Yo, Nancy Cachuan Rojas..... En calidad de trabajador del área de ventas (crédito y cobranza de pollos beneficiados) de la empresa Inversiones Avícolas la Granja S.R.L., con RUC: 20603688954. Por medio del presente documento, autorizo a las tesis Jackeline Isabel Alvarez Nolasco y Yissela Camposano Ramos responsables de la investigación titulada "INFLUENCIA DE UN MANUAL DE CRÉDITOS EN LA GESTIÓN CREDITICIA DE LA EMPRESA INVERSIONES AVÍCOLAS LA GRANJA S.R.L. 2020-2021", correspondiente a una tesis para optar el grado académico de Contador Público.

Permito la aplicación y la captura de información que brinde en calidad de trabajador a través de un **cuestionario** para los fines pertinentes de las tesis responsables de la investigación antes mencionada.

Ante cualquier duda o consulta referente a mi participación en calidad de personal de la empresa, puede contactar a mi persona al móvil...981223647.....

AUTORIZO la captura de mis datos para la presente investigación, conjuntamente con la aplicación de un **cuestionario** aplicado.

Dejo constancia mi firma



DNI: 20068164.....

Huancayo, diciembre de 2022

De mi mayor consideración

Yo, Junior Alva Baldeon..... En calidad de trabajador del área de ventas (crédito y cobranza de pollos beneficiados) de la empresa Inversiones Avícolas la Granja S.R.L., con RUC: 20603688954. Por medio del presente documento, autorizo a las tesis Jackeline Isabel Alvarez Nolasco y Yissela Camposano Ramos responsables de la investigación titulada "INFLUENCIA DE UN MANUAL DE CRÉDITOS EN LA GESTIÓN CREDITICIA DE LA EMPRESA INVERSIONES AVÍCOLAS LA GRANJA S.R.L. 2020-2021", correspondiente a una tesis para optar el grado académico de Contador Público.

Permito la aplicación y la captura de información que brinde en calidad de trabajador a través de un **cuestionario** para los fines pertinentes de las tesis responsables de la investigación antes mencionada.

Ante cualquier duda o consulta referente a mi participación en calidad de personal de la empresa, puede contactar a mi persona al móvil...977234158...

AUTORIZO la captura de mis datos para la presente investigación, conjuntamente con la aplicación de un **cuestionario** aplicado.

Dejo constancia mi firma

  
.....DNI: 47626635.....



Huancayo, diciembre de 2022

De mi mayor consideración

Yo, Gorgina Cachuan Kojó..... En calidad de trabajador del área de ventas (crédito y cobranza de pollos beneficiados) de la empresa Inversiones Avícolas la Granja S.R.L., con RUC: 20603688954. Por medio del presente documento, autorizo a las tesis Jackeline Isabel Alvarez Nolasco y Yissela Camposano Ramos responsables de la investigación titulada "INFLUENCIA DE UN MANUAL DE CRÉDITOS EN LA GESTIÓN CREDITICIA DE LA EMPRESA INVERSIONES AVÍCOLAS LA GRANJA S.R.L. 2020-2021", correspondiente a una tesis para optar el grado académico de Contador Público.

Permito la aplicación y la captura de información que brinde en calidad de trabajador a través de un **cuestionario** para los fines pertinentes de las tesis responsables de la investigación antes mencionada.

Ante cualquier duda o consulta referente a mi participación en calidad de personal de la empresa, puede contactar a mi persona al móvil.....964082051

AUTORIZO la captura de mis datos para la presente investigación, conjuntamente con la aplicación de un **cuestionario** aplicado.

Dejo constancia mi firma

DNI: 20120236

## Anexo 4: Confiabilidad y validez del instrumento

### Anexo 4.1. Confiabilidad del instrumento.

El cálculo de la confiabilidad en esta investigación, siguió las características de la fiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach, este según Gonzáles y Pazmiño (2015) citados por Hernández et al. (2020), se emplea en instrumentos que tienen escalas ordinales de Likert, con el coeficiente  $\alpha$ , se cuantifica la asociación de los ítems con el constructo. Según Oviedo y Campo (2005), un valor de alfa de Cronbach entre 0.70 y 0.90 indican una buena consistencia interna. Para determinar el nivel de consistencia de los ítems, se ha utilizado el siguiente parámetro (Tabla 70).

**Tabla 70**

*Parámetros de fiabilidad del instrumento.*

Limites del coeficiente	Interpretación
0.70 – 1.00	Sustancial confiabilidad
0.50 – 0.69	Alta confiabilidad
0.30 – 0.49	Moderada confiabilidad
0.10 – 0.29	Baja confiabilidad
0.01 – 0.09	Incipiente confiabilidad

*Nota.* Obtenido de Oviedo y Campo (2005)

El coeficiente alfa de Cronbach puede calcularse a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente alfa.

$K$  = Número de ítems del cuestionario en general (manual: 30, gestión crediticia: 24).

$S_i^2$  = Sumatoria de las varianzas de los ítems (puntajes).

$S_T^2$  = Varianza de la suma de puntos de los ítems.

Al calcular el coeficiente de la base de datos obtenida al aplicar el cuestionario, conjuntamente con la fórmula para hallar la confiabilidad, se obtuvo un coeficiente alfa sustancial para la variable manual de créditos ( $\alpha=0.7191$ ) y para gestión crediticia ( $\alpha=0.7954$ ) (Tabla 71 y 72).

Tabla 71

Datos para consistencia interna - Manual de créditos.

VARIABLE	INDICADORES ÍTEMES	POLÍTICA DE CRÉDITO															POLÍTICA DE COBRANZA										SUMA (variable)																									
		Conocimiento					Aceptación de					Formulación de					Comunicación					Evaluación de						Conocimiento de					Aceptación de					Ejecución de las					Comunicación de					Evaluación de				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		26	27	28	29	30																				
TRABAJADORES DEL ÁREA DE VENTAS	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	105																			
	2	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	108																				
	3	4	3	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	121																					
	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	122																					
	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	122																				
	6	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	124																				
	7	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	123																				
	8	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	121																				
	9	5	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	112																			
	10	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	115																				
	11	4	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	122																				
	12	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	122																				
	13	5	4	5	5	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	5	3	4	4	3	3	4	120																				
	14	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	3	3	5	3	4	5	121																				
	15	5	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	3	3	5	123																				
Varianza de varianzas		0.25	0.36	0.25	0.24	0.37	0.37	0.43	0.43	0.22	0.20	0.25	0.33	0.51	0.37	0.38	0.25	0.36	0.37	0.37	0.36	0.24	0.43	0.38	0.33	0.36	0.22	0.25	0.36	0.38	0.24	9.84																				
Varianza de la suma de los ítems		32.46222222																														9.84																				
		$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$															a 0.72 K 30 $\sum S_i^2$ 9.84 $S_T^2$ 32.5																																			

Tabla 72

Datos para consistencia interna - Gestión crediticia.

VARIABLE	INDICADORES ÍTEMES	PLANEACIÓN DEL CRÉDITO					ORGANIZACIÓN DEL CRÉDITO					DIRECCIÓN DEL CRÉDITO					CONTROL DEL CRÉDITO					VARIABLE (Suma)						
		Fijación de		Determinación		Establecimiento	Establecimiento		Diseño de		Actualización	Desarrollo de		Desarrollo		Verificación	Supervisión		Llamado de		Visita a							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	22	23	24		
TRABAJADORES DEL ÁREA DE VENTAS	1	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	106 !
	2	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	110 !
	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	109 !
	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	110 !
	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	111 !
	6	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	103 !
	7	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110 !
	8	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	95 !
	9	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	98 !
	10	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	108 !
	11	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	91 !
	12	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	100 !
	13	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	108 !
	14	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	111 !
	15	5	5	3	5	3	4	3	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	97 !
Varianza		0.5	0.2222	0.78	0.222	0.6	0.649	0.56	0.507	0.52	0.516	0.16	0.56	0.2222	0.36	0.6	0.22	0.462	0.24	0.38	0.37	0.24	0.25	0.51	0.16			
Sumatoria de varianzas		9.76																										
Varianza de la suma de los ítems		41.04888889																										
		$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$															a 0.7954 K 24 $\sum S_i^2$ 9.76 $S_T^2$ 41.049											



#### **Anexo 4.2. Validez del instrumento.**

La validez del instrumento se realizó a través del juicio de expertos, este según Palella y Martins (2006) consiste en entregar a tres, cinco o siete expertos (siempre impares), en la materia del objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos, un expediente de validación que contenga una matriz de respuestas acompañadas de los objetivos, sistema de variables y criterios para calificar las preguntas pertinentes dentro del instrumento de medición (p.173).

Para el proceso de validación del instrumento, se ha preparado un expediente de validación del instrumento, en el que se encontraron la solicitud para participar como validador, la matriz de consistencia de la investigación, la operacionalización de las variables, la matriz de operacionalización del instrumento, el instrumento (cuestionario para la variable manual de créditos y cuestionario para gestión crediticia), y la ficha de validación del experto. En esta última se incluyeron los criterios de validación: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, pertinencia, consistencia, coherencia, metodología y aplicación.

Han sido partícipes tres expertos en contabilidad con conocimientos de administración financiera de empresas, con experiencia en el campo contable y administrativo que oscila entre los 7 y 15 años, todos ellos tienen formación en contabilidad, con edades entre los 40 a 50 años, han accedido a ser jueces expertos evaluando la pertinencia de las preguntas de los cuestionarios según las variables de estudio de acuerdo a los criterios planteados en la ficha de validación. Los resultados luego de la validación del cumplimiento de cada criterio pueden verse en la Tabla 73.

**Tabla 73**

*Cumplimiento de los criterios por cada experto.*

CRITERIOS			Experto 1		Experto 2		Experto 3	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.	CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje claro y apropiado	X		X		X	
2.	OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables	X		X		X	
3.	PERTINENCIA	Adecuado al avance de los nuevos conocimientos tecnológicos y científicos	X		X		X	
4.	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica	X		X		X	
5.	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	X		X		X	
6.	PERTINENCIA	Adecuado para valorar el constructo o variable a medir	X		X		X	
7.	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos	X		X		X	
8.	COHERENCIA	Hay relación entre las definiciones, dimensiones e indicadores	X		X		X	
9.	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la medición	X		X		X	
10.	APLICACIÓN	Es útil y adecuado para la investigación	X		X		X	

*Nota.* El criterio de aplicación se aplicó hacia ambos cuestionarios.

Los resultados luego de la validación del cumplimiento de criterios pasaron a cuantificarse de acuerdo a la escala ordinal de calificación de Likert, desde 5: Muy bueno hasta 1: Deficiente, teniendo como resultados finales de validación un valor de 83% que indicó una validación unánime de los tres jueces expertos (Tabla 74).

**Tabla 74**

*Resumen de validación por expertos.*

		Datos generales	Juez experto 1	Juez experto 2	Juez experto 3
		Apellidos y Nombres	Aire Bejarano, Lucio Javier	Quispe Rojas, Guido Dario	Ilizarbe Tolentino, Williams Joel
Criterios de validación	Claridad		5	4	4
	Objetividad		4	4	4
	Actualidad		4	4	4
	Organización		5	4	4
	Suficiencia		4	4	4
	Pertinencia		4	4	4
	Consistencia		4	4	4
	Coherencia		5	5	4
	Metodología		4	4	4
	Aplicación		4	4	4
Total	Suma de puntos		43	42	40
Porcentaje	(Puntos/50)*100		86%	82%	80%
Promedio	(Suma de %/3)		83%		

*Nota.* Los valores se obtuvieron de las fichas de validación.

## Juez Experto 1: CPCC. Mg. Callupe Marcelo, David

### Validación del cuestionario de Manual de créditos

#### FICHA DE EVALUACIÓN

#### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Callupe Marcelo David
- 1.2. Grado académico / mención: Maestro en Tributación y Política Fiscal
- 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular: 1917864 - 961615819
- 1.4. Cargo e institución donde labora: Docente
- 1.5. Autor del instrumento(s): Jorge J. Alvarez Nolasco / Yessica Camposano Ramos
- 1.6. Lugar y fecha: Huancayo 02-08-2023

#### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN (Marque con una X)

**MANUAL DE CRÉDITOS**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		↓ A	↓ B	↓ C	↓ D	↓ E

CALIFICACIÓN GLOBAL: Coeficiente de validez  $= \frac{1xA + 2xB + 3xC + 4xD + 5xE}{50} = \frac{5 \times 3 + 4 \times 7}{50} = \frac{43}{50} = 0.86$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 - 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 - 0,60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/>	<0,61 - 0,80]
Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>	<0,81 - 1,00]

#### 4. RECOMENDACIONES

Válido Aplicar .....

Firma del Experto  
DNI. 1917864 Teléfono N°  
961615819



## Validación del cuestionario de Gestión Crediticia

### FICHA DE EVALUACIÓN

#### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Callupe Marcelo David
- 1.2. Grado académico / mención Maestro en Tributación y Política Fiscal
- 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular 19917864 - 961615819
- 1.4. Cargo e institución donde labora Docente
- 1.5. Autor del instrumento(s) Jackeline S. Alvarez Molasco / Yissela Camposano Ramos
- 1.6. Lugar y fecha Huancayo 02-08-2023

#### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN (Marque con una X)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		↓ A	↓ B	↓ C	↓ D	↓ E

CALIFICACIÓN GLOBAL: Coeficiente de validez  $= \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{5 \times 3 + 4 \times 7}{50} = \frac{43}{50} = 0.86$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 - 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 - 0,60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/>	<0,61 - 0,80]
Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>	<0,81 - 1,00]

#### 4. RECOMENDACIONES

Valido Aplicar .....

Firma del Experto  
DNI. 19917864 Teléfono N°

  
Mg. CPC David Callupe Marcelo  
MAY. 08 / 1918 CCPJ



## Juez Experto 2: CPCC. Quispe Rojas, Guido Dario

### Validación del cuestionario de Manual de créditos

#### FICHA DE EVALUACIÓN

##### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Quispe Rojas Guido Dario  
 1.2. Grado académico / mención Contador Público  
 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular 43615068 / 942957372  
 1.4. Cargo e institución donde labora ADMINISTRADOR  
 1.5. Autor del instrumento(s) Sackline J. Alvarez Molaseco / Yissela Camposano Ramos  
 1.6. Lugar y fecha Huanayo 02-08-2023

##### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN (Marque con una X)

#### MANUAL DE CREDITOS

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		↓ A	↓ B	↓ C	↓ D	↓ E

CALIFICACIÓN GLOBAL: Coeficiente de validez  $= \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{4 \times 1 + 5 \times 1}{50} = \frac{9}{50} = 0.82$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 – 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 – 0,60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/>	<0,61 – 0,80]
Válido, aplicar	<input type="radio"/>	<0,81 – 1,00]

##### 4. RECOMENDACIONES

Valido Aplicar .....

Firma del Experto  
 DNI.43615068 Teléfono N°942957372

CPCC Guido Dario Quispe Rojas  
 N° de Matrícula: 024-360

## Validación del cuestionario de Gestión Crediticia

### FICHA DE EVALUACIÓN

#### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del Experto: Guispe Rojas Guido Dario
- 1.2. Grado académico / mención Contador Publico
- 1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular 43615068 / 942957372
- 1.4. Cargo e institución donde labora ADMINISTRADOR
- 1.5. Autor del instrumento(s) Jackeline Alvarez Noboa / Yissela Campesano Ramos
- 1.6. Lugar y fecha Huancayo 02-08-2023

#### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN (Marque con una X)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		↓ A	↓ B	↓ C	↓ D	↓ E

CALIFICACIÓN GLOBAL: Coeficiente de validez  $= \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{42 \times 1 + 0 \times 2 + 0 \times 3 + 0 \times 4 + 0 \times 5}{50} = \frac{42}{50} = 0.84$


3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 – 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 – 0,60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/>	<0,61 – 0,80]
Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>	<0,81 – 1,00]

#### 4. RECOMENDACIONES

Válido Aplicar .....

Firma del Experto  
DNI. 43615068 Teléfono N° 942957372

 Guispe Dario Rojas  
N° de Matriculación: 024-380



### Juez Experto 3: CPCC. Ilizarbe Tolentino, Williams Joel

#### Validación del cuestionario de Manual de créditos

**FICHA DE EVALUACIÓN**

**1. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y nombres del Experto: ILIZARBE TOLENTINO WILLIAMS JOEL

1.2. Grado académico / mención: TITULADO

1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular: DNI N° 73322196 / Cel. 954914323

1.4. Cargo e institución donde labora: CANTADOR GENERAL EN EL ESTUDIO CONTACTO "ILIZARBE"

1.5. Autor del instrumento(s): ALVAREZ MOLASCO JARQUELINE LABEL Y CAMPOSANO RAMOS JUSSEA

1.6. Lugar y fecha: HUANUCO, 05-08-2023

**2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN (Marque con una X)**

MANUAL DE CREDITOS

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		↓ A	↓ B	↓ C	↓ D	↓ E
					10	

**CALIFICACIÓN GLOBAL:** Coeficiente de validez  $= \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{10 \times 4}{50} = \frac{40}{50} = 0,80$

**3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)**

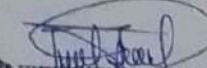
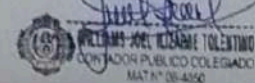
CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 - 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 - 0,60]
Válido, mejorar	<input checked="" type="radio"/>	<0,61 - 0,80]
Válido, aplicar	<input type="radio"/>	<0,81 - 1,00]

**4. RECOMENDACIONES**

Valido Aplicar .....

Firma del Experto

DNI.73322196      Teléfono N° 954914323

## Validación del cuestionario de Gestión Crediticia

**FICHA DE EVALUACIÓN**

**1. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y nombres del Experto: LUZARDE Tolentino UHUANS JOEL

1.2. Grado académico / mención: TRUJANO

1.3. N° DNI / Teléfono y/o celular: DNI N° 73322196 / Cel. 954914323

1.4. Cargo e institución donde labora: CONTADOR GENERAL EN ESTUDIO CONTABLE "LUZARDE"

1.5. Autor del instrumento(s): ALVARO NAYARA JIMENEZ ISABEL + CAMPOSIANO RAMOS JESSICA

1.6. Lugar y fecha: HUANCAJO, 05-08-2023

**2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN (Marque con una X)**

GESTION CREDITICIA

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	GRUPO BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		↓ A	↓ B	↓ C	↓ D	↓ E 10

**CALIFICACIÓN GLOBAL:** Coeficiente de validez  $= \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 0 + 4 \times 10 + 5 \times 0}{50} = \frac{40}{50} = 0.80$

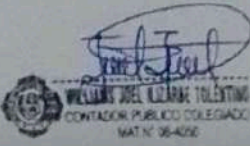
**3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)**

CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 - 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 - 0,60]
Válido, mejorar	<input checked="" type="radio"/>	<0,61 - 0,80]
Válido, aplicar	<input type="radio"/>	<0,81 - 1,00]

**4. RECOMENDACIONES**

Valido Aplicar .....

Firma del Experto  
DNI: 733 22196      Teléfono N°  
954914323





Anexo 5: Data de procesamiento de datos

Variable: Manual de créditos  
Antes (Pre-test)

VARIABLE	INDICADORES ÍTEMS	POLÍTICA DE CRÉDITO															POLÍTICA DE COBRANZA														
		Conocimiento			Aceptación de			Formulación de			Comunicación de			Evaluación de			Conocimiento de las			Aceptación de las			Ejecución de las			Comunicación de			Evaluación de		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
TRABAJADORES DEL ÁREA DE VENTAS	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2
	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	3	3	2	3	3	3	1	1	3	1	1	2
	4	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2
	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
	6	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
	7	2	3	1	3	2	1	2	2	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	1	2	3	2	1	3
	8	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2
	9	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	1	2
	10	2	1	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3
	11	2	1	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	3
	12	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3
	13	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	1	2
	14	3	1	3	3	3	2	2	2	1	1	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3
	15	1	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2

Después (Pos-test)

VARIABLE	INDICADORES ÍTEMS	POLÍTICA DE CRÉDITO															POLÍTICA DE COBRANZA														
		Conocimiento			Aceptación de			Formulación de			Comunicación			Evaluación de			Conocimiento de			Aceptación de			Ejecución de las			Comunicación de			Evaluación de		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
TRABAJADORES DEL ÁREA DE VENTAS	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	
	2	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
	3	4	3	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	
	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4
	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4
	6	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
	7	4	3	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5
	8	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
	9	5	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4
	10	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4
	11	4	3	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5
	12	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4
	13	5	4	5	5	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	5	3	4	4	3	3	4
	14	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	3	3	5	3	4	5
	15	5	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	3	3	5

**Variable: Gestión crediticia**  
**Antes (Pre-test)**

VARIABLE	DIMENSIONE	PLANEACIÓN DEL CRÉDITO						ORGANIZACIÓN DEL CRÉDITO						DIRECCIÓN DEL CRÉDITO						CONTROL DEL CRÉDITO						
	INDICADORES	Fijación de		Determina		Establecimie		Establecimie		Diseño de		Actualización		Desarrollo de		Desarrollo de		Verificación		Supervisión		Llamado		Visita a		
	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
TRABAJADORES DEL ÁREA DE VENTAS	1	1	1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	
	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	1	
	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	
	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1
	5	2	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2
	6	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
	7	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
	8	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
	9	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1
	10	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	2
	11	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	4
	13	2	3	3	2	1	3	3	1	1	2	3	3	3	1	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2
	14	1	3	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3
	15	3	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	5	1	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2

**Después (Pos-test)**

VARIABLE	DIMENSIONES	PLANEACIÓN DEL CRÉDITO						ORGANIZACIÓN DEL CRÉDITO						DIRECCIÓN DEL CRÉDITO						CONTROL DEL CRÉDITO						
	INDICADORES	Fijación de		Determinació		Establecimie		Establecimie		Diseño de		Actualización		Desarrollo de		Desarrollo		Verificación		Supervisión		Llamado de		Visita a		
	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
TRABAJADORES DEL ÁREA DE VENTAS	1	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	
	2	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	
	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	
	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	
	6	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
	7	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
	8	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	
	9	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
	10	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
	11	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4
	12	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4
	13	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
	14	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
	15	5	5	3	5	3	4	3	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4



**Anexo 6: Consentimiento informado**

Huancayo, Diciembre de 2022

De mi mayor consideración

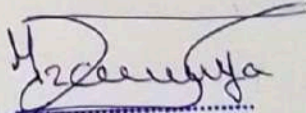
Yo, IRIS DOMITILA, CANCHUMANYA PORRAS, Representante Legal de la Empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L, con RUC: 20603688954, Por medio del presente documento, autorizo a las tesis Jackeline Isabel Alvarez Nolasco y Yissela Camposano Ramos responsables de la investigación titulada "INFLUENCIA DE UN MANUAL DE CRÉDITOS EN LA GESTIÓN CREDITICIA DE LA EMPRESA INVERSIONES AVÍCOLAS LA GRANJA S.R.L. 2020-2021", correspondiente a una tesis para optar el grado académico de Contador Público.

Permito la recopilación de información mediante un **cuestionario** que será aplicado al personal de crédito y cobranza de la empresa Inversiones Avícolas La Granja S.R.L.

Ante cualquier duda o consulta respecto a la investigación, puede contactar a mi persona al móvil 990000460.

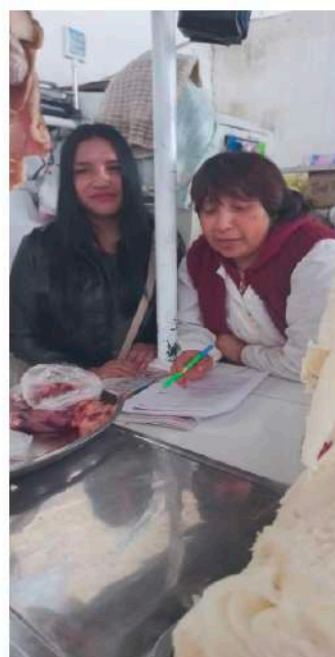
AUTORIZO la realización del presente trabajo de investigación, conjuntamente con la aplicación de un **cuestionario** aplicado para conseguir los resultados deseados.

Dejo constancia de mi firma:



.....  
Iris D. Canchumanya Porras  
GERENTE GENERAL  
Inv. Avícolas La Granja S.R.L

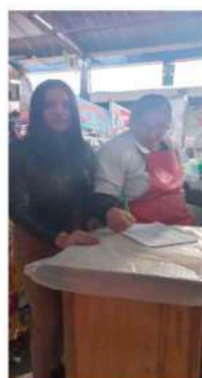
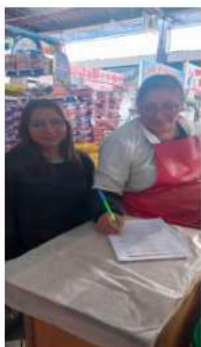
**Anexo 7: Fotografías de la aplicación**







## Anexo 8: Manual de Créditos



# MANUAL DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

INVERSIONES AVÍCOLAS "LA  
GRANJA" SRL

## MANUAL DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

EL PRESENTE MANUAL  
ES UNA GUÍA PARA  
QUE LOS  
VENDEDORES  
REALICEN UNA  
CORRECTA  
COLOCACIÓN DE  
CRÉDITOS HACIA LOS  
CLIENTES

=====

**MANUAL DE CRÉDITOS PARA LA EMPRESA**

**INVERSIONES AVÍCOLAS LA GRANJA SRL**

**2023**

=====

Manual de Políticas de créditos y cobranzas de Avícolas “La Granja SRL”

Área de ventas (comercial)

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

#### 1.1. Objeto social

La empresa Inversiones Avícolas “La Granja” SRL, es una Mype dedicada a la venta de pollos beneficiados al por mayor y menor, listos para su comercialización en el mercado de abastos de la zona Huancayo, El Tambo, Chilca, Jauja, Concepción y Huancavelica.

#### 1.2. Misión

La misión de Inversiones Avícolas La Granja es ser una empresa con reconocimiento nacional en el sector avícola, esto se lograría a partir de la experiencia que se tome, manteniendo el control sanitario y control de la planta de producción logrando más el reconocimiento por calidad de los productos abastecidos.

#### 1.3. Visión

La visión de Inversiones Avícolas La Granja es atender y cubrir las necesidades del cliente logrando cubrir sus necesidades al mínimo de detalle con ello abarcar la demanda del mercado avícola.

#### 1.4. Valores

Los valores en Inversiones Avícolas La Granja son cuatro, estos valores reflejan lo que todo el personal de la empresa representa, estos resaltan sobre:



**1.4.1. Respeto**

Los trabajadores de la empresa Inversiones Avícolas La Granja, deben mostrar un trato amable, y cordial durante el proceso de créditos y cobranzas.

**1.4.2. Responsabilidad**

Los trabajadores de la empresa Inversiones Avícolas La Granja, deben mostrar un sentido de obligación recíproca para realizar los procesos de crédito y cobranza con el cliente.

**1.4.3. Integridad**

Los trabajadores de la empresa Inversiones Avícolas La Granja, deben mostrar transparencia y rectitud en todas sus actividades.

**1.4.4. Compromiso**

Los trabajadores de la empresa Inversiones Avícolas La Granja deben mostrar una actitud de mejora de la gestión de créditos y cobranzas con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

## **CAPITULO II**

### **Comité de créditos**

#### **2.1. Responsabilidades**

El comité de crédito de Inversiones Avícolas La Granja SRL es el grupo encargado de la aplicación de políticas que se orienten a la correcta ejecución de la gestión del crédito y la evaluación de las solicitudes de crédito para su aprobación o rechazo, así también de la apropiada clasificación de garantías. Las responsabilidades del grupo (comité) de crédito, son las siguientes:

##### **2.1.1. Rechazo de las solicitudes**

Se rechaza una solicitud debido a los siguientes motivos:

- Mal historial de crédito (cuando es cliente de LA GRANJA SRL).
- Malas referencias externas (obtenidas por la verificación del domicilio, deudas colaterales con otras avícolas, deudas con otros proveedores).
- Elevado nivel de endeudamiento (sobrepasar montos de crédito).
- Estado de mora a la fecha (si el cliente tiene varios créditos-4 que se encuentren vigentes y activos).
- Alguna información que brinde el cliente, sea falsa.

##### **2.1.2. Conformación del comité de crédito**

- Un responsable del área de crédito y cobros (1 vendedor líder).
- Gerente general.
- Contador.
- Asistente contable.

## **2.2. Límites de autorización de crédito**

Todo crédito a pesar del monto, tiene que ser visto por la oficina de crédito para seguir su proceso y una vez recolectada la información del cliente, se le hace llegar la solicitud del mismo. El monto de crédito tendrá como mínimo para su otorgamiento un monto de S/.4,000.00 nuevos soles.

## **CAPÍTULO III**

### **Políticas y proceso de crédito**

#### **3.1. Sujetos de crédito**

En la empresa Inversiones Avícolas La Granja SRL, se le considera como sujeto de crédito a las personas mayores de edad que cumplan con los requisitos fijados por la empresa. Las condiciones para llamarse sujeto de crédito son las siguientes:

- Arrendatario del establecimiento/avícola/mercado/bodega (mayor de edad)
- Mayor de 18 años hasta los 60 años.
- Es posible que el sujeto de crédito también puedan ser los hijos del dueño del establecimiento (siempre que sean mayores de edad).

##### **3.1.1. Requisitos del crédito**

###### **- Solicitud de crédito**

Es un documento en el que se encuentran los datos generales y económicos del cliente solicitante, los datos del cónyuge (si es que tiene), datos del garante, referencias y motivo del crédito. Es necesario que todos los datos facilitados en la solicitud sean verificados y confiables. La solicitud de crédito

debe llenarse siempre con lapicero azul o negro, debe tener una escritura clara y no debe tener borrones ni enmendaduras, si existiese alguna, la solicitud será anulada.

- **Contenido de la solicitud**

- Nombres y apellidos del cliente.
- Dirección del cliente: datos completos, ciudad, y número telefónico móvil.
- DNI.
- Ingresos y gastos del cliente.
- Fecha de inicio del establecimiento (avícola, bodega, mercado de abastos).
- Datos del cónyuge.
- Datos de persona encargada de pagar por si no se encuentra el titular (nombres y apellidos, DNI y teléfono).

Después de rellenarse la solicitud de crédito, el mismo vendedor (gestor del crédito y cobro), se encargará de verificar la información, datos rellenados (domicilio-vecinos), negocios conexos-comerciantes en el mercado, tiempo que vive, si es alquilado o propio el domicilio o de algún familiar.

**3.2. Documentos de identificación**

Para que el cliente de la empresa Inversiones Avícolas La Granja se le haga efectivo el otorgamiento de crédito, es necesario que presente la documentación necesaria y solicitada a la empresa, esta es:

- Documento Nacional de Identidad

En caso que el cliente se de nacionalidad extranjera debe presentar lo siguiente

- Permiso laboral de trabajo
- Documento de residencia o pasaporte

Los expedientes de crédito deben adjuntar una copia del DNI del cliente, con ella se validará la firma del cliente y debe concordar con lo figurado en el formato de solicitud de crédito.

**1. Documentos que debe firmar el cliente**

- Solicitud de crédito.
- Acuerdo de pago.

**2. Documentos que debe firmar el vendedor (créditos y cobros)**

- Solicitud de crédito.

**3. Documentos que debe firmar el aval**

- Solicitud de crédito.

**3.3. Actualización y análisis de información**

La información solicitada para los créditos debe encontrarse actualizada y analizada, con mayor razón cuando haya variaciones.

**3.4. Plazos del crédito**

- Los créditos colocados tendrán una duración de **30 días calendario**.
- La tasa de crédito (tasa activa) para todos los créditos colocados es del **4%**. Se considera 1% de forma adicional por los gastos administrativos (papelería, combustible, teléfono móvil, estos gastos se representan o generan en el proceso de cobranza.
- Los créditos cancelados antes del tiempo establecido, tienen un descuento de 0.5% por pronto pago.

### **3.5. Tasa de interés**

La tasa de interés para los créditos es de **4%** mensual para 30 días calendario.

### **3.6. Recarga de incumplimiento de plazo de pago**

El cobro de pago de una tasa de recarga es de **2%** mensual (mora).

## **CAPÍTULO IV**

### **Criterios mínimos para la evaluación del crédito**

#### **4.1. Criterios de evaluación de créditos**

Antes del otorgamiento de un crédito, se tomará en cuenta los siguientes criterios principales:

- La capacidad de pago del cliente deudor y el garante (si fuera el caso).
- Historial de pago del cliente deudor.
- Verificación del domicilio del cliente y centro de labor (mercado, bodega, etc.) preguntas a sus vecinos, proveedores, tiendas/establecimientos a su alrededor.

##### **4.1.1. Capacidad de pago del cliente deudor**

La evaluación de la capacidad de pago del cliente, se considerará en base a su carga financiera (proveedores, entidades del sistema financiero), en contraposición se realizará un análisis del flujo de ingresos del deudor, la comparación se realizará mediante un análisis de los antecedentes de la situación económica y financiera del cliente deudor, que será analizada por el responsable del área de créditos y cobro, el análisis puede ser sustentado con los

recibos de pago de alquiler del puesto, pago a proveedores, facturas, etc.

Para calcular de la capacidad de pago, se determinan mediante los límites de las deudas que se encontrará entre un 20 a 40% de los ingresos del cliente.

*capacidad de pago*

$$= (\text{ingresos mensual} - (\text{egresos: gastos por pago del alquiler del puesto} + \text{pago a proveedores} + \text{otros pagos}))$$

#### **4.1.2. Historial de pago del cliente deudor**

Indica los antecedentes de pago que tiene el cliente en el pasado en función a los créditos que haya tenido con la empresa Inversiones Avícolas La Granja para analizar el comportamiento de pago según los contratos anteriores de crédito, los niveles de compromiso de pago y si se ha retrasado alguna vez.

#### **4.1.3. Garante del cliente**

El garante o fiador del cliente, representa para la empresa Inversiones Avícolas La Granja una opción de recuperación de los créditos del cliente deudor. La evaluación del fiador debe sustentarse en la revisión de antecedentes y su capacidad de enfrentarse a deudas en caso de que el solicitante principal (cliente deudor) no cumpla con su compromiso de pago, el fiador se compromete a asumir el crédito en su totalidad.

**4.2. El crédito será rechazado cuando**

- Es un nuevo cliente, y tiene fuentes de trabajo informal con ingresos dudosos (balance de ingresos), esto previa verificación del vendedor (que realiza los créditos y cobranzas)
- Cuando el monto solicitado por los productos adquiridos, se encuentre por debajo de su capacidad de pago.
- Si el cliente ya tiene cuentas por cobrar pendientes con la empresa y presenta retraso de pago por más de 1 mes, no se aplicará el crédito solicitado.

**CAPÍTULO V****Clasificación de los clientes****5.1. Nuevos clientes**

- Debe residir como mínimo un año en la dirección que brindó y 3 meses encontrarse operando en el puesto (mercado, bodega, centro de distribución).
- DNI
- Los nuevos clientes son necesariamente sometidos a verificación in situ de su capacidad de pago y su dirección de domicilio.
- La capacidad de pago, se evidenciará según sus pagos a proveedores, pago de puesto puntual, registro de inventario (embutidos, productos cárnicos, derivados).

**5.2. Actuales clientes**

- Se considera a clientes actuales cuando ya tienen cuentas canceladas anteriores con la empresa Inversiones Avícolas La



Granja, a estos clientes se les puede otorgar crédito sujeto a una actualización de una nueva solicitud de crédito.

- Los actuales clientes pueden remitir referencias de otros clientes (bajo consideración de buen pagador) para que puedan acceder a crédito.

## CAPÍTULO VI

### Clasificación de los créditos

#### 6.1. Clasificación y asignación del riesgo

La empresa Inversiones Avícolas La Granja deberá clasificar y actualizar el riesgo de crédito en función de los días de atraso y también de acuerdo a los criterios de evaluación en escala del crédito.

**Tabla 1**

*Clasificación del riesgo por día de atraso.*

Clasificación		Días de atraso
A	Riesgo aceptable	Hasta 1 semana (7 días)
B	Riesgo potencial	Hasta 2 semanas (15 días)
C	Riesgo real	Hasta 3 semanas
D	Irrecuperable	Hasta 4 semanas

*Nota.* Elaboración de los autores del manual de créditos.

La clasificación se encontrará compuesta según la escala ordinal desde un riesgo aceptable, hasta un crédito considerado irrecuperable, para cada tipo de riesgo, se encuentran estipulados los siguientes criterios:

- **Riesgo aceptable**

Se le considera al tipo de riesgo que involucra a las personas que tienen liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones bajo el límite establecido de 1 semana.

- **Riesgo potencial**

Por lo general para clasificar a este tipo de riesgo, el cliente se encontrará teniendo cuotas atrasadas con proveedores o pago del alquiler del puesto.

- **Riesgo real**

Se le considera bajo este tipo de riesgo a los clientes que cuentan con poca intención de pagar el crédito, ya que sus bajos ingresos no le permiten solventar sus cuentas por pagar menos con el crédito captado de la empresa.

- **Riesgo irrecuperable**

En base a los días de atraso, si el cliente no cumple con pagar el crédito desde el 1er mes de atraso.

## **CAPÍTULO VII**

### **Políticas de cobranza**

#### **7.1. Políticas de pago**

- En la política de pago de la deuda, se necesitará realizar el pago efectivo del crédito en moneda nacional (nuevo sol/ S/.).
- No se aceptará el pago del crédito con mercadería en devolución equivalente al monto del crédito cedido.

#### **7.2. Políticas de bloqueo de clientes**

Se aplicará el bloqueo cuando se evidencia mediante su historial un mal comportamiento de pago y solicite la renovación de este. Esta decisión final será tomada por el comité de crédito y cobranza, considerando la opinión del gerente general.

#### **7.3. Política de manejo de administrativo**

- El comité de crédito y cobranza (responsable de ventas) realizará la gestión de cobro vía telefónica para comunicar al cliente los periodos y montos que debe cancelar y los cargos adicionales que se aplicarán por no cancelar a tiempo sus créditos.
- Al momento de realizarse la gestión de cobranza telefónica, el vendedor debe llamar al cliente de manera amable, mostrando que puede apoyarle a cancelar su deuda sin retraso.
- Las llamadas de cobranza se realizarán en el horario tarde-noche entre 6:00 – 8:00 pm horario en que los clientes (polleros, bodegas, etc.), se encuentran desocupados.

- El gestor (vendedor de créditos y cobranza) deberá llamar únicamente 3 veces al día.
- Únicamente en el caso que el cliente no conteste las llamadas realizadas por el gestor, se notificará al cliente de la tardanza de sus pagos en la semana de retraso.
- Se empleará como herramienta la red social WhatsApp con el objetivo de hacer llegar al cliente avisos de tardanza, el estado de cuenta y las notificaciones adjuntas en PDF.
- Solo se acudirá a la visita domiciliar si el cliente no responde a ninguna notificación de cobranza.
- Se ejecutará la cobranza administrativa a través de notificaciones en la cual se adjunten un estado de cuenta por cliente.

#### **7.4. Política de cartera extra judicial**

Todo cliente que tenga un riesgo "IRRECUPERABLE" por más de 3 meses de incumplimiento, pasará a la cartera de clientes con cobranza extra judicial, considerando un cobro de una garantía en primera instancia.

A los clientes que se sometan al pago de su crédito mediante un bien no se les aplicará una cobranza por gastos administrativos.

#### **7.5. Proceso pre-judicial**

Esta es una etapa de conciliación por el atraso mayor a los 5 meses de incumplimiento de la deuda. Logrando en primera instancia el pago con acuerdos moratorios o a través de garantías prendarias equivalentes al valor de mercado de la mercadería vendida.

## ANEXOS

## Anexo 1: Formato de solicitud de crédito

## SOLICITUD DE CRÉDITO

Monto solicitado: \_\_\_\_\_ Cantidad de pedido: \_\_\_\_\_

**Datos generales del cliente (solicitante)**

Nombres y apellidos del cliente: \_\_\_\_\_

Dirección del cliente: \_\_\_\_\_

Número de teléfono celular: \_\_\_\_\_

Lugar donde se ubica el puesto: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_

**Datos del establecimiento (puesto del cliente)**

Fecha de inicio de actividades: año: \_\_\_\_\_ mes: \_\_\_\_\_ día (aprox) \_\_\_\_\_

Ingresos promedio

Ventas a diario: \_\_\_\_\_

Egresos a diario: \_\_\_\_\_

**Datos del cónyuge (opcional – si lo tiene)**

Nombres y apellidos del cónyuge: \_\_\_\_\_

Teléfono móvil: \_\_\_\_\_

Labora en el puesto con el cliente: (Si) (No)

Dirección del cónyuge: \_\_\_\_\_

**Datos del fiador o garante del cliente solicitante**

Nombres y apellidos del fiador: \_\_\_\_\_

Estado civil: Soltero \_\_\_\_\_ Casado: \_\_\_\_\_ # de hijos: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Teléfono móvil: \_\_\_\_\_

Centro de labores:

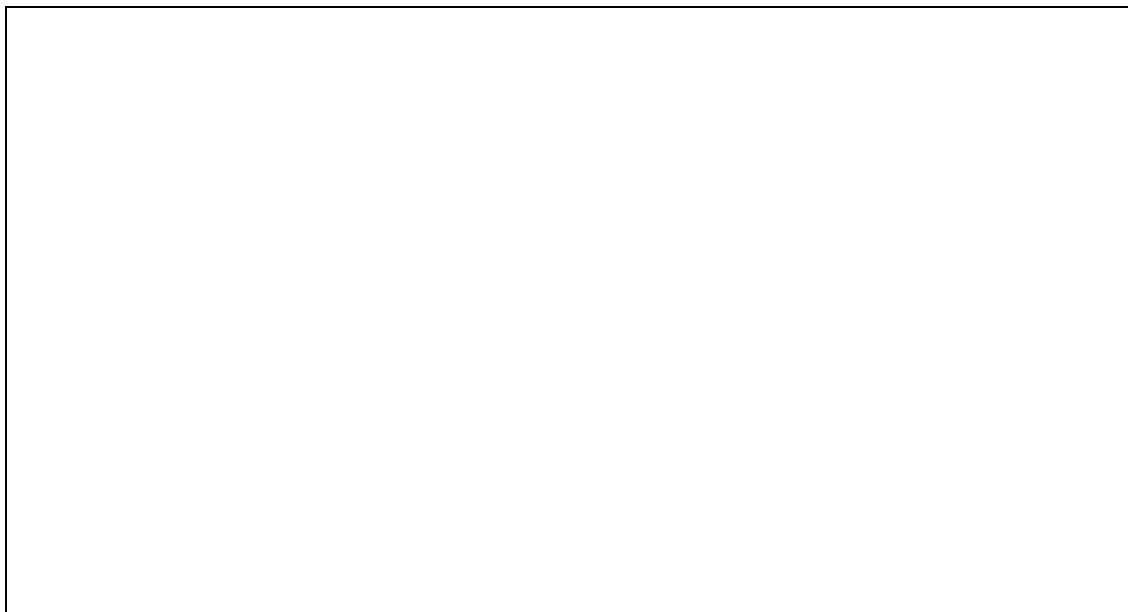
Independiente (Puesto/mercado/sector – rubro): \_\_\_\_\_

Dependiente (empresa donde labora): \_\_\_\_\_

Ingresos promedio: \_\_\_\_\_ Egresos promedio: \_\_\_\_\_

#### Datos referenciales del domicilio del cliente

Croquis del domicilio del cliente:



Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /20.....

Aprobación de la solicitud: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /20....

\_\_\_\_\_  
Firma del cliente

\_\_\_\_\_  
Firma del fiador (garante)

\_\_\_\_\_  
Firma del vendedor (evaluador-crédito y cobranza)

Anexo 2: Flujograma de atención del crédito

