

**Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una
organización educativa privada**



**Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una
organización educativa privada**

Juan Carlos Aguilar López

Amanda del Rosario Bravo Villa

José Alberto Socarrás Farfán

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal

PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera

agosto de 2022

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Juan Carlos Aguilar López

Amanda del Rosario Bravo Villa

José Alberto Socarrás Farfán

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera

Asesor

Campo Elías López Rodríguez

Doctorando en Psicología del Consumidor

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal

Especialización en Gerencia Financiera

agosto de 2022

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Dedicatoria

Dedico a Dios este logro alcanzado, quien me levanto cada mañana con el propósito de conseguir el premio, a mi bella familia quienes fueron motivo para esforzarme, a mi hermosa madre, por sus palabras de amor y bendición, y en especial a mi padre que está en el cielo, quien fue ejemplo de perseverancia y dedicación.

Juan Carlos Aguilar López

Dedico este trabajo a mi Padre Celestial forjador de mi camino que me acompaña y me levanta en mi continuo tropiezo y a mi familia, las personas que más amo con mi más sincero amor.

Amanda Del Rosario Bravo Villa

Este trabajo es dedicado a mi madre por darme la vida, a mi esposa, mi hija y mi suegra, a todas ellas que me han apoyado y motivado para alcanzar este nuevo escalón en mi vida.

José Alberto Socarrás Farfán

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios por darnos la salud, la sabiduría e inteligencia para seguir adelante día a día, a los profesores por su tiempo, su acompañamiento durante este proceso y por compartir con nosotros generosamente sus conocimientos; por último, a la organización Minuto de Dios por abrirnos las puertas para adquirir nuevas experiencias y crecer como profesionales.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Contenido

Resumen.....	8
Introducción	10
1. Problema.....	13
1.1 Descripción del problema.....	13
2. Justificación.....	17
3. Objetivos.....	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos.....	20
4. Marco de referencia.....	21
5. Metodología.....	26
5.1. Alcance de la investigación	26
5.2. Enfoque metodológico	27
5.3. Instrumentos	27
5.4. Procedimientos.....	29
5.5. Análisis de información.	31
5.6. Consideraciones éticas	32
6. Resultados.....	32
6.1 Relación de hallazgos	32
6.2 Propuestas	40
7. Conclusiones.....	43
8. Recomendaciones	46
Referencias bibliográficas.....	49

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Lista de figuras

Figura 1. Flujograma del levantamiento de la información para optimizar la gestión de cartera.	
31	
Figura 2. Conceptos y participación porcentual de la facturación.....	34
Figura 3. Comparativo ingresos - descuentos.....	36
Figura 4. Recaudo anual.....	37
Figura 5. Comportamiento de cuentas por cobrar.....	38
Figura 6. Flujo de caja proyectado.....	41

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Lista de tablas

Tabla 1. Rotación de cartera 39

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Resumen

La gerencia financiera en las organizaciones es de vital importancia. Esto porque dentro de sus objetivos, está el llevar control estricto y constante supervisión de las operaciones financieras, motivo por el cual el objetivo del presente trabajo es generar una propuesta para la optimización de la gestión de cartera en una organización educativa privada. La investigación se realizó mediante el método cualitativo, dado que este permite observar y diagnosticar errores que dificulten la gestión de recaudo, para así proponer estrategias de mejora, de tal modo que se logre equilibrar los recaudos mensuales, evitando año tras año el crecimiento de los saldos acumulados de cartera; motivos por los cuales se sugieren mecanismos como: reportar a centrales de riesgo a deudores morosos, con el fin de mejorar el flujo de caja en el tiempo mediante la liquidez; realizar convenios con agencias de cobro que se encarguen de recaudar las obligaciones en mora; y por último, gestionar la continuidad del desarrollo tecnológico a fin de satisfacer las necesidades de la organización.

Palabras claves: Gerencia financiera, estudio de caso, organización educativa, gestión de cartera.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Abstract

Financial management in organizations is of crucial importance, because one of its objectives, is to keep strict control and constant supervision of financial operations, which is why the objective of this review, is to generate a proposal for the optimization of portfolio management in a private educational organization. The research was carried out using the qualitative method, because it allows observing and detecting errors that hinder collection management and thus propose improvement strategies, in such a way that monthly collections are balanced, preventing year after year the growth of the accumulated portfolio balances; the reasons why, a few mechanisms were suggested, such as: reporting delinquent debtors to credit bureaus, in order to improve cash flow over time through liquidity; likewise make agreements with collection agencies that are in charge of collecting delinquent obligations; In the same way, it is suggested to manage the continuity of technological development in order to satisfy the needs of the organization.

Keywords: Financial management, case study, educational organisation, portfolio management.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Introducción

Durante el desarrollo de la investigación se analizará la gestión de cartera de una organización educativa privada, donde las cuentas por cobrar durante el año lectivo presentan una tendencia creciente, generando con esto un crecimiento tanto en los días de rotación, como en los porcentajes comparativos periódicos que reflejan el crecimiento en pesos; por otra parte los informes que generan las herramientas tecnológicas, no poseen una estructura y parámetros definidos que permitan el análisis y la comparación de los mismos de manera sencilla, clara y oportuna; no detalla la clasificación de la cartera por edades, obliga a generar información manual, de fácil manipulación e incrementa la posibilidad de imprecisión en los datos obtenidos.

Por lo anterior se vuelve de gran pertinencia establecer parámetros y actividades relacionadas con el cobro de cartera que logren los objetivos esperados con el recaudo, según Piza (2019) el área de crédito y cartera tiene que fortalecer las falencias en los procesos, de lo contrario se tomará el riesgo de afectar financieramente el ente económico; la herramienta tecnológica es importante dentro de la gestión de cartera, debido que los usuarios externos e internos buscan en sus procesos eficiencia y eficacia (Rodríguez et al., 2022), logrando que la información sea en tiempo real, clara, confiable y verificable, estableciendo una base sólida de datos que permita el análisis efectivo de su cartera, agilizando la labor del gerente financiero para optimizar la gestión de recaudo en la organización (Larrea Vásquez, 2014).

A sí mismo para la sustentación de la investigación se tuvieron en cuenta varios autores de libros, tesis y revistas científicas, que hablan de gerencia financiera y la gestión de cartera,

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

donde se analizó cada una de ellas con el fin de desarrollar y argumentar el objetivo de este trabajo, igualmente por medio del estudio de caso y el análisis documental, Chaves (2012) manifiesta que el estudio de caso es el paso mediante el cual se investiga un proceso objeto de estudio en su entorno, utilizando el método cualitativo, el cual permite describir situaciones, problema o características individuales o específicas de un lugar.

Igualmente dando importancia de lo investigado con el marco teórico propuesto y referenciando a Wu & Chatzipanos (2018) quien indica que el propósito del control de cartera es medir, monitorear y reportar los hallazgos, utilizando procesos que impulsen las metas y objetivos de la gestión de cartera, por lo tanto, el área financiera debe realizar el proceso de prevención de la misma, ya que esto permite garantizar rendimientos económicos para la empresa (Plazaola et al, 2014), así mismo para Martín-Ruiz et al, (2013) la gestión de cartera debe ser eficiente y lograr una optimización de esta, la cual requiere estrategias que permitan atraer y retener clientes para lograr rentabilidad para la empresa.

En este trabajo se utilizó una metodología descriptiva realizando un acercamiento teórico y conceptual de la gerencia financiera y la gestión de cartera, junto a esta metodología se utilizó un enfoque cualitativo apoyado con el análisis documental, Dulzaides (2004) indica que este último es un elemento complementario al proceso de recolección de información lo cual permitió establecer la pregunta de investigación y plantear los objetivos para recopilar, describir y analizar el funcionamiento de la cartera en la organización educativa en un periodo determinado, estos procedimientos arrojarán resultados que permitirán establecer estrategias de cobros.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Por lo anteriormente descrito desde la revisión teórica se definió la importancia de la gerencia financiera dentro de la organización, debido que permite establecer estrategias para un efectivo recaudo de la cartera, así como optimizar los recursos, al igual que la retención y captación de nuevos clientes; por consiguiente en la organización educativa se identificaron falencias en el proceso de cartera, dado que tiene una cartera en aumento pasando del 7% al 13%, en el intervalo de tiempo del 2019 al 2021, por lo cual el resultado más importante fue proyectar un flujo de caja generando estrategias para aumentar este recaudo y mejorar la liquidez de la organización.

A partir de esta investigación, se generaron comentarios a la gerencia financiera y la gestión de cartera lo cual representa un aporte a la academia; por otra parte, se crearon estrategias para aumentar el recaudo de cartera lo cual servirá como herramienta para los gerentes financieros de cualquier ente económico y mejorar la liquidez financiera de la misma, lo que se constituye como un aporte al sector productivo; por otra parte, se establece que las herramientas tecnológicas son de vital importancia para toda organización porque apoyan a la toma de decisiones.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

1. Problema

1.1 Descripción del problema

En cualquier ente económico deben existir áreas encargadas de registrar la información financiera, con el fin que esta pueda ser procesada y contribuya a la toma de decisiones, según Myers (2014) la gerencia financiera debe ser la encargada de optimizar los recursos económicos de las instituciones. Por ello la empresa debe tener un óptimo funcionamiento financiero, debido que de este depende la gestión de sus activos y pasivos durante el tiempo para su sostenimiento; el gerente financiero que no aborde esta gestión estaría llevando a la organización hacia un problema estructural y económico. Se considera importante que la gerencia financiera realice diferentes tareas dentro de la empresa tales como: la tesorería, la creación de políticas de dividendos y evaluación de riesgos financieros (Gitman & Zutter 2012).

La gerencia financiera en las organizaciones del siglo XXI tiene gran importancia debido a los diferentes cambios que se han venido presentado, por lo que Montoro & Nadal (2009) la define como el suceso económico y social más trascendental de los últimos tiempos. Sería el inicio de un cambio y de nuevos procedimientos dentro de una organización en los tiempos actuales, teniendo en cuenta siempre los riesgos que se puedan venir al cambiar de paradigmas, ya que en todo cambio se debe llevar un proceso sistemático el cual conducirá a cumplir con las metas establecidas.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

En la actualidad la gerencia financiera debe encarar los desafíos (Schiff & Schiff, 2010). Hay que ser capaces de enfrentar los cambios en los diferentes mercados financieros y en las organizaciones y anticiparse a los posibles movimientos que puedan generar estos sucesos tan repentinos como fue el COVID – 19 (Leonardo et al., 2022); por ello, la importancia de planificar a corto, mediano y largo plazo, además de tener herramientas y procesos que permitan el apoyo idóneo para el buen funcionamiento en referencia a la gestión económica y financiera (Selva & Espinosa 2009), indudablemente, sin dejar de tener en cuenta las demás áreas de la institución.

En ese sentido la gerencia financiera de cualquier empresa debe estar enfocada en la toma de decisiones, en identificar cuál de los diferentes portafolios existentes en el mercado es el apropiado para su desarrollo y su crecimiento (Mejía, 2019). Pero antes de ello un gerente debe entender y comprender la importancia de llevar controles financieros dentro de la empresa con estricto orden y con supervisión constante, los cuales servirán de apoyo al momento de tomar decisiones para subsanar o pagar deudas a acreedores, adquirir nuevos equipos o ampliar el personal de planta.

Así las cosas, uno de los mayores problemas a los que se ven enfrentadas las organizaciones educativas del sector privado en Colombia es el recaudo de la cartera en tiempos oportunos; teniendo en cuenta que dicho recaudo corresponde a la prestación del servicio por mensualidades durante el año lectivo y que es de vital importancia el pago de estas, para el cumplimiento de las obligaciones mercantiles de la entidad.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Según la ley 1650 (2013) en su artículo 88, indica que las instituciones educativas no pueden retener ninguna clase de documentos que certifiquen que el estudiante aprobó el año escolar, esta situación desencadenó en las organizaciones educativas, un agravante al recaudo efectivo de la cartera, teniendo en cuenta que los padres de familia argumentan que dejaron de cumplir con sus obligaciones en consideración a un suceso de fuerza mayor o caso fortuito; esta situación se acrecentó para el cierre del año escolar 2020 donde se argumentó el desempleo a causa de la pandemia generada por el COVID19, sin dejar de desconocer el derecho de los colegios a establecer mecanismos que le permitan el cobro de cartera.

De acuerdo con lo planteado, se realizó un análisis del comportamiento de la cartera educativa durante los últimos 3 años a fin de establecer las variaciones por año y determinar los factores que influyen en los comportamientos de las cuentas por cobrar entre los años 2019, 2020 y 2021 (antes de la pandemia Covid-19); el nivel de endeudamiento de los padres de familia con la organización educativa se incrementa entre los meses de febrero a octubre, para los meses de noviembre y diciembre la deuda baja, esto hace referencia a que por políticas de la organización los estudiantes no pueden finalizar año escolar y matricularse en el año siguiente sin que sus obligaciones escolares se encuentren al día. Sin embargo, para el año 2020 esta deuda se incrementó notablemente a raíz de la pandemia mundial Covid-19.

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia que las organizaciones educativas tienen un alto riesgo por diferentes causales de no recibir lo presupuestado por concepto de pensión, añadiendo a estas la cultura del no pago, la cual consiste que pese a tener capacidad de costear los servicios,

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

se rehúsa a cumplir sus obligaciones, entrando en procesos legales que abarca sobrecostos para cualquier organización, es por ello la importancia de tener desde un principio una adecuada organización logística, administrativa y financiera que permita mitigar los diferentes riesgos a los que se ven expuestos.

1.2 Pregunta de investigación

¿Qué pertinencia tiene la optimización de la gestión de cartera para el desarrollo financiero de las organizaciones?

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

2. Justificación

Ortigoza (2011) define la gestión de cartera como el procedimiento que permite crear una serie de pasos para que las empresas logren los objetivos esperados en el recaudo de la cartera, por lo anterior se vuelve de gran pertinencia establecer parámetros y actividades relacionadas con el cobro de cartera, según Piza (2019) el área de crédito y cartera tiene que fortalecer las falencias en los procesos, de lo contrario se tomará el riesgo de afectar financieramente el ente económico, generando insuficiencias en los ingresos e incumplimiento en pagos a proveedores, personal de planta y en las deudas financieras adquiridas (López-Rodríguez & Cruz-Linares, 2021).

De lo anterior se deriva la importancia de la gestión de cartera en las organizaciones del siglo XXI, y en especial en las instituciones educativas privadas ya que su nicho de mercado no es comercializar un producto, si no ofrecer un servicio, el de educar que es un derecho fundamental en toda sociedad, el cual se debe llevar a cabalidad y está por encima de cualquier tema económico o de cobranza. Es más importante el derecho a la educación que la organización obtenga el pago por sus servicios (Sala Plena de la Corte Constitucional, 1999). En base a esto la gestión de cartera y la financiera están ligadas porque crean estrategias para recaudar sin perjudicar el derecho a la educación y a su vez las organizaciones educativas puedan seguir prestando los diferentes servicios.

El derecho a la educación hace que los gerentes de las organizaciones educativas implementen cada vez más la gestión financiera, pues de aquí partirá una serie de procesos o gestiones que

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

permitirán hacer alianzas en busca de conseguir ingresos; si bien es cierto la situación actual producto de la pandemia del Covid-19 ha creado desempleo ocasionando que el recaudo de la cartera sea cada vez más bajo, la gestión de cartera tiene un impacto entre la empresa y los clientes buscando tener una buena relación entre las partes (Piza, 2019), pero todo no es malo esta situación ha permitido crear estrategias para perdurar con el paso de los años y poder seguir brindando el servicio a la educación que tanto se necesita en un mundo que cada día se expande y está más globalizado.

La gestión financiera debe hacer mayor énfasis en los aspectos estratégicos, en la medida en que procura crear valor en un entorno competitivo con oponentes conscientes (Padilla, 2012). En este proceso interactúan los ingresos y egresos en el ejercicio de la actividad económica del negocio; esta busca crear técnicas cualitativas y cuantitativas en los gerentes financieros buscando siempre que las decisiones tomadas sean eficaces y eficientes para lograr mayor rentabilidad y nuevas formas de garantizar el éxito del ente económico.

Teniendo en cuenta las problemáticas, Larrea Vásquez (2014) manifiesta que la consecuencia de la alta facturación es la cartera vencida, siendo esta un factor a controlar por parte de la empresa; la entidad requiere soluciones más eficientes y efectivas que brinden la posibilidad de superarlas en el menor tiempo posible, es por esto que la tecnología para las empresas se ha vuelto una herramienta importante dentro de la gestión de cartera debido que los usuarios buscan que sus procesos de cobro sean digitales y automáticos generando eficiencia en los procedimientos,

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

brindando que la información sea en tiempo real, clara, confiable, verificable y que le permita una autogestión de sus pagos y abonos.

Los beneficios que generaría para la empresa son enormes, ya que podrá tener información en tiempo real, consultar a sus clientes en línea y en cualquier periodo de tiempo, gestionar con mayor facilidad los procesos de cobro y recaudo, estableciendo una base sólida de datos que permita el análisis efectivo de su cartera, agilizando la labor del gerente financiero el cual tendrá las herramientas necesarias para optimizar la gestión de cartera en la organización; el negocio de la empresa es recuperar en un menor tiempo su dinero (Larrea Vásquez, 2014).

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la optimización de la gestión de cartera en una organización educativa privada a través de un estudio de caso.

3.2. Objetivos específicos

- Generar un acercamiento teórico y conceptual asociado a la gerencia financiera, así como también a la gestión de cartera.
- Analizar la gestión de cobros realizada por el área de cartera entre los años 2019 y 2021.
- Establecer estrategias que permitan el aumento en el recaudo de la cartera de la organización educativa.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

4. Marco de referencia

Vélez, López & Hoyos (2017) consideran la cartera como aquellas cuentas por cobrar que hacen parte del capital de trabajo de la empresa, de su liquidez, y constituyen la gestión financiera de la organización, a su vez una cartera o una deuda vencida dentro de una empresa u organización, hace necesario que los directivos de ésta, decidan provisionar la totalidad de la cartera vencida (Ortiz, 2015); por ello, para Carmeño, León & Vargas (2011) la recuperación de la cartera es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones.

Por lo anterior la gestión de cartera debe optimizar el recaudo efectivo de los recursos, así como la retención y captación de nuevos clientes a través del voz a voz (Martin & Rondan, 2013).

Jaime (2013) indica que toda empresa sea cual fuere su objeto social en su búsqueda de ser sostenibles deben buscar dos objetivos primordiales: ser rentable (resultados financieros positivos) y ser solvente (liquidez positiva) (Orozco & Rodríguez, 2018); así mismo, las técnicas de cobranza deben encaminar al cliente a pagar el saldo de su deuda, conservar la buena voluntad, mantener constante y efectiva comunicación y cuidar las buenas relaciones comerciales (Morales & Morales, 2014).

Se debe aclarar que el retraso de los pagos influye en la disminución de liquidez por los gastos de control y seguimiento de cartera (Golman & Bekerman, 2018); dicho lo anterior Córdoba (2016) manifiesta que para tener una cartera sana se deben tener los siguientes elementos: diversidad de clientes, plazos de cobranzas reducidos, morosidad baja y política de cobro clara y precisa, igualmente, cuando los clientes no cumplen con sus pagos, las empresas adoptan políticas

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

estrictas como: no permitir operaciones comerciales, esta política administrada de forma adecuada, brinda resultados exitosos en el recaudo (Morales & Morales, 2014).

La gestión de cartera debe tener técnicas básicas de cobro como: cobranza personalizada, conocer los argumentos, la situación actual del cliente, entre otros (Ortiz, 2015); de igual forma Cermeño & Varas (2011) indica que la gestión, el análisis y los controles de morosidad permiten a las organizaciones disminuir gastos operativos y asegurar la viabilidad a largo plazo. Para Martin & Rondan (2013) el objetivo de la gestión de cartera es la captación y retención de clientes, siempre procurando que el cliente este satisfecho para que su relación comercial se prolongue en el tiempo.

Collazos (2012) dice que las campañas de gestión de cartera deben contener cobros coactivos y judiciales, los cuales tienen como objetivo recuperar la cartera y evitar que prescriba; en consecuencia, por ello el gestor de cartera debe controlar los riesgos asociados a esta, con la finalidad de controlarla y crear una cartera dinámica que pueda ser recauda en el menor tiempo posible (Plazola & Moreno, 2014); por esa razón, las agencias de cobranzas se constituyen en una de las opciones para recaudar las cuentas de difícil de cobro, porque utilizan diferentes mecanismos como: acuerdos de pago, daciones de pago, entre otros (Vélez, López & Hoyos, 2017). Weissman (2020) dice que cuando un cliente no quiere o no puede pagar, los proveedores se comunican con agencias de cobro para recaudar el monto de las obligaciones pendientes de pago.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Para Iain (2017) el objetivo de la implementación estratégica es mejorar el desempeño organizacional, basado en la necesidad de explotar con mayor eficiencia la gestión de cartera superando desafíos complejos, de igual manera las herramientas automatizadas, administran la información, facilitan las interfaces y proporcionan al administrador de cartera datos para analizar, diseñar, y producir informes que respalden una cartera exitosa (Wu & Chatzipanos, 2018), por tanto Weissman (2020) dice que generalmente las organizaciones suelen tener información limitada del deudor, por esta razón la información relevante se toma en su mayoría de la propia cuenta de recaudación.

Se infiere que las empresas de servicios financieros parecen tener los sistemas de cobro más funcionales, pero las demás empresas tienen límites para el acceso de datos actualizados y precisos (Howard, 2012), de ahí que adecuar y aplicar el concepto de calidad total a las condiciones de atención, brinda el impulso necesario para estimular la transformación interna a fin de ser más competitivos (Silveira, Cabeza & Fernández, 2016); en palabras de Martin & Rondan (2013) la empresa debe considerar al cliente como parte de un activo financiero, debido que es un generador de flujo de entrada y salida de efectivo.

Hay que mencionar que las entidades deben conocer el índice de morosidad de los clientes, debido que esto permite establecer estrategias para mejorar la calidad de la cartera (Acuña, 2016), para Golman & Bekerman (2018) la morosidad en una institución no implica una pérdida definitiva, pero si indica una provisión contable para respaldar el no pago total o parcial; por otro

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

lado, la cartera de pasivos de una empresa puede cambiar en cualquier momento producto de las compras y ventas que realicen sus clientes (Plazola & Moreno, 2014).

Córdoba M (2016) considera que las principales tareas de una empresa para la gestión de cartera se encuentran: en el estudio previo de la capacidad de pago, un instrumento de la deuda y un cobro de deudas vencidas, de igual modo (Weissman, 2020) precisa que un buen historial de pagos puede ser una característica de calidad que implica mayor capacidad como una mejor disposición a pagar; de la misma forma la empresa debe ir reemplazando con nuevos clientes los que pierde, creando una base de datos de los que serán futuros clientes potenciales buscando se conviertan en clientes asiduos (Martin & Rondan 2013).

Si el objetivo de la empresa es la aceptación entre los clientes, aceptara peticiones que probablemente dilaten los pagos, para ello se deberán establecer políticas que conducen a una cobranza más lenta (Morales & Morales, 2014), ahora se puede decir que, el pago a plazos puede ser iniciado por el deudor, dando signos de mayor motivación para pagar la deuda y esto puede reflejar un pronóstico positivo en las tasas de recaudación (Weissman, 2020); para Ortiz (2015) una política de descuentos dentro de una organización debe planearse con detenimiento para evitar que éstos impliquen un valor superior al costo promedio del capital.

Teniendo en cuenta que el cobro de deudas debe ser eficiente, las entidades deben apoyarse en nuevas tecnologías integradas, así como con la contratación de personal adicional (Howard, 2012), dado que la gestión del cambio es la transición de personas y organizaciones de un estado

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

actual a un estado futuro deseado que impulsa los resultados comerciales mediante el cambio de comportamientos (Iain, 2017), por ello para Wu & Chatzipanos (2018) la administración de carteras está transformándose según las necesidades cambiantes de las organizaciones, los medios tecnológicos que avanzan buscando conseguir enfoques más ágiles, inteligentes e innovadores.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

La metodología aplicada se define como descriptiva, debido a que ésta proporciona información al investigador sobre datos que se pueden utilizar para evaluar algunas situaciones específicas y que es adecuado utilizarlo en el proyecto, por lo que en este trabajo se realizará un acercamiento teórico y conceptual asociado a la gerencia financiera, así como también a la gestión de cartera que permitirá establecer estrategias para aumentar el recaudo de la cartera de la organización educativa; además, permite identificar y evaluar los riesgos de una gestión de cartera inadecuada.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) los estudios descriptivos generalmente cimientan las investigaciones correlacionales, debido que suministran información para ejecutar estudios explicativos que crean un sentido de entendimiento y son estructurados bajo altos estándares, así mismo Abreu (2012) indica que la investigación descriptiva se refiere al tipo de pregunta de investigación, diseño y análisis de información que se aplica a un tema determinado, a su vez, el estudio descriptivo se centra en definir fenómenos sociales o educativos en un determinado tiempo y espacio Cauas (2015).

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

5.2. Enfoque metodológico

Para Hernández (2010) en el enfoque cualitativo no se ensayan hipótesis, estas son creadas durante el proceso y se perfeccionan en la medida que los datos son utilizados para buscar los resultados del estudio, de igual forma, este enfoque busca la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la información que está basada en describir situaciones, lugares, periódicos, textos, individuos (Ramos, 2015); dar este enfoque a este trabajo, es de gran importancia porque se describirán las situaciones que han dado lugar a un bajo recaudo de la cartera en la organización educativa.

La situación anteriormente mencionada, produce en el investigador el planteamiento de un problema científico, el cual no sigue procesos claramente definidos (Fernández, 2016); basados en esto, se buscará la solución a este bajo recaudo mediante el análisis de la gestión de cobros realizada por el área de cartera y por consiguiente plantear estrategias que permitan resolver las falencias encontradas; por lo que Abreu (2012) define que el objetivo de la investigación cualitativa no se centra en los números sino en palabras y observaciones con las cuales se puedan solucionar los errores encontrados.

5.3. Instrumentos

Las técnicas que se utilizará en el desarrollo de la investigación será el estudio de caso y el análisis documental. Chaves (2012) manifiesta que el estudio de caso es el paso mediante el cual

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

se investiga un proceso objeto de estudio en su entorno, donde se pueden emplear diferentes métodos sean estos cuantitativos o cualitativos como evidencia; sin embargo (Yin, 2009) opina que es una investigación donde se estudian fenómenos y que los resultados no se presentan en forma precisa, a pesar de esto es muy utilizado en el ámbito de las investigaciones.

Por otra parte, también se utilizará el análisis documental, donde Jiménez et al., (2017) lo definen como un procedimiento en el cual se analiza el documento, seleccionando fragmentos textuales que son de importancia para la investigación, basado en esto Rodríguez (2019) lo muestra como un proceso sistemático que permite la integración de diferentes fuentes de información requiriendo análisis de contenido o de discurso; por consiguiente Martínez et al., (2018) manifiestan que se deben consultar referencias, normatividad vigente entre otros aspectos que sean de importancia para el desarrollo de la investigación.

Con base en lo anterior se considera pertinente investigar la gestión de recaudo de la cartera mediante el estudio de caso y el análisis documental, Dulzaides (2004) indica que este último es un elemento complementario al proceso de recolección de información, que permitirá la interpretación de los estados financieros e igualmente se analizará el comportamiento de cobros realizados por el área de cartera en un periodo determinado de una organización educativa, estos procedimientos arrojarán resultados que permitirán establecer desde una perspectiva financiera, estrategias de cobros que mejorarán la liquidez de la organización.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Así mismo la primera aproximación que se tuvo con la problemática fue la contextualización del problema desde la organización educativa privada, donde se identificó los riesgos financieros que se pueden desprender si la gestión de recaudo presenta fisuras en su proceso de pago, para ello también se hace importante contar con el análisis documental de información que puede ser considerada como sensible al interior de la entidad; por lo que es relevante dar a conocer la intención de la investigación a los directivos de la organización educativa, mediante comunicado oficial o por medios electrónicos a fin de solicitar consentimiento o autorización para acceder a los estados financieros de los años 2019 a 2021 y/o a cualquier otra información sensible que se llegare a necesitar para lograr generar estrategias que permitan la optimización de la gestión de cartera.

5.4. Procedimientos.

La primera aproximación que se tuvo con la problemática fue la contextualización del problema desde la organización educativa privada, donde se identificó los riesgos financieros que se pueden desprender si la gestión de recaudo presenta fisuras en su proceso de pago, para ello también se hace importante contar con el análisis documental de información que puede ser considerada como sensible al interior de la entidad; por lo que es relevante dar a conocer la intención de la investigación a los directivos de la organización educativa, mediante comunicado oficial o por medios electrónicos a fin de solicitar consentimiento o autorización para acceder a los estados financieros de los años 2018 a 2020 y/o a cualquier otra información sensible que se llegare a necesitar para lograr generar estrategias que permitan la optimización de la gestión de cartera.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

La propuesta de la técnica se resume en la figura número 1; la cual se encuentra detallada en los siguientes ítems:

- Investigar el paso a paso de la gestión de cartera en la organización educativa, así como las áreas y participantes que intervienen, ya que esto dará las pautas para identificar posibles falencias en el proceso financiero de recaudo de cartera.
- Validar que el proceso de recaudo de la cartera cumpla con el ciclo financiero (cobrar – recaudar y cancelar la cuenta por cobrar); la validación, permitirá identificar los errores con precisión y así elaborar la propuesta de optimización.
- Verificar el funcionamiento del software de gestión de cartera utilizado para el registro de los hechos económicos, considerando que las herramientas informáticas y de gestión potencian la eficacia y la competitividad, reduciendo la atención personalizada por reclamo de los padres de familia.
- Analizar los últimos 03 años de las cuentas por cobrar junto con las políticas de pago, contratos y los servicios prestados por la organización educativa, lo cual permitirá realizar un diagnóstico de clientes con saldos impagos, a fin de mejorar la liquidez y minimizar el riesgo a un nivel aceptable sobre el crecimiento de estas.
- Documentar las falencias identificadas durante el transcurso de la investigación y el análisis del proceso financiero; con el fin de soportarlo como antecedente y evitar que la organización reincida en los mismos errores.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

- Formular estrategias que permitan la optimización de la gestión de cartera en la organización educativa, a fin de obtener un acercamiento a una cartera sana, adoptando medidas que logren un recaudo eficaz.
- Compartir las estrategias de la investigación con la dirección financiera de la organización educativa para su implementación, considerando que el propósito de un gerente financiero es garantizar que el proceso de gestión de cartera genere los resultados esperados.



Figura 1. Flujograma del levantamiento de la información para optimizar la gestión de cartera.

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Análisis de información.

Para el análisis de la información se escogieron los procesos y medios anteriormente mencionados, que permitirán adjuntar una serie de datos en el desarrollo de la investigación para

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

luego evaluarlos y ordenarlos, por ello en primer lugar se validará la información de los estados financieros que se recibirá directamente de la organización educativa, posteriormente se clasificará las cuentas por cobrar según su antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro, por otra parte se hará un análisis de los estratos socioeconómicos a los que pertenecen las familias. Al interior de la organización se revisará el proceso de facturación, software, medios de comunicación, formas de pago habilitados y el talento humano utilizado para realizar la gestión de cobro; el análisis de la información, con las evidencias recolectadas permitirá determinar las posibles inconsistencias en el proceso de recaudo de cartera, con el propósito de proponer estrategias y recomendaciones pertinentes para el mejoramiento de la gestión de cobro.

5.6. Consideraciones éticas

Tanto en esta como en cualquier investigación, no se debe pasar por alto la responsabilidad de actuar con rigor y sentido ético a lo largo del proceso realizado para la obtención de las evidencias; por lo tanto, esta investigación se regirá con prácticas bioéticas establecidas como la beneficencia que busca la transparencia de los procesos internos y externos de la organización, así mismo la no maleficencia para no producir daño a quienes hacen parte de la investigación porque será de beneficio para todos, no incluirá ningún tipo de discriminación, siendo equitativa y considerando el respeto como el valor moral más difundido en la sociedad.

6. Resultados

6.1 Relación de hallazgos

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

El objetivo del estudio de caso está basado en la gestión de cartera, por ello se dará prioridad a la información financiera, iniciando con el proceso de facturación, que para los estudiantes nuevos inicia en el área de admisiones, donde se solicita una serie de documentos, entrevistas personalizadas, pruebas académicas y psicológicas que permiten establecer, el tipo de población, el núcleo familiar y el nivel académico del cual provienen los estudiantes; de la misma manera las áreas de admisiones y financiera revisan la capacidad de pago, mediante el estudio socioeconómico; en el momento en que el estudiante es admitido, la organización educativa notifica a la familia para que ingresen a la plataforma y realice el pago, ya sea por medios electrónicos o de manera presencial en oficinas bancarias dentro de las fechas establecidas para garantizar el cupo.

Para legalizar la matrícula se deberá adjuntar, documentos de carácter académico y financieros como: paz y salvo, carta de instrucciones, pagare firmado por los padres de familia y/o acudientes, junto con el contrato de prestación de servicios, en donde la cláusula cuarta especifica los costos educativos anuales, detallando el concepto, valor, formas de pago y descuentos que la organización educativa otorga; de llegar a presentar retraso o no pago de los valores contenidos en el contrato, la misma cláusula cuarta, establece su exigencia mediante proceso ejecutivo según las disposiciones legales vigentes.

Una vez finalizado el proceso de legalización y pago de matrícula, se inicia con el cobro de los conceptos mensuales como: pensión, transporte, alimentación, actividades extracurriculares y otros ingresos, información que carga el área de cartera en la plataforma del colegio, y de esta

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

manera los padres de familia puedan realizar el pago por los medios y en las fechas establecidas por los directivos de la organización.

En la revisión de los ingresos generados por la organización se obtuvo el promedio de los últimos 3 años, donde su mayor representación está en el cobro mensual de la pensión con una participación del 73.04%, identificando a este concepto como el que mantiene un flujo de caja adecuado, garantizando la estabilidad financiera, razón por la cual el menor desequilibrio en la gestión de cobro puede generar afectaciones negativas de solvencia, y sostenibilidad de la organización; seguido por la matrícula con el 11.71%, alimentación con el 8.55%, transporte con el 5.84% y las otras actividades de menor participación con una representación 0.86%, como se muestra en la figura 3.

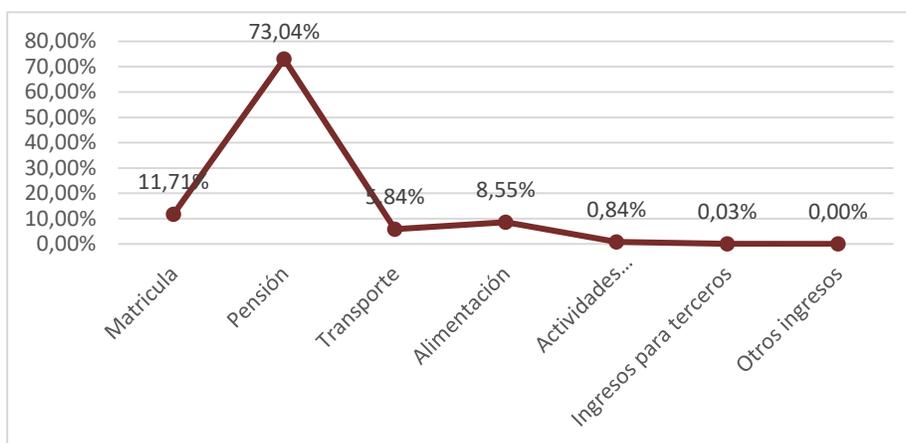


Figura 2. Conceptos y participación porcentual de la facturación.

Fuente: Elaboración propia con base en datos históricos.

La organización educativa mediante el comité de cartera y teniendo en cuenta que es de formación cristiana, en valores morales y cívicos, con el objeto de incrementar el número de

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

estudiantes, incentivar su permanencia, nivel académico y financieramente obtener un mayor flujo de caja, ha establecido descuentos motivacionales como:

- Beca por excelencia en matrícula y pensión, otorgando el 100% de los costos educativos a los 2 mejores estudiantes.
- Beca académica: a familias que pasen por situaciones de dificultad económica pero que cumplan con criterios de antigüedad, historial de pagos, aspectos convivenciales, disciplinarios y académicos.
- Descuentos de hermanos, referidos y por fundadores.
- El área de mercadeo cada año busca convenios con instituciones externas, otorgando descuentos en matrículas y en diferentes condiciones, motivando la vinculación de nuevos estudiantes.

Durante el proceso de revisión de los descuentos se identificó que están segmentados para cierto tipo de estudiantes y de manera temporal, al realizar el análisis de los ingresos con descuentos se evidencia que el porcentaje promedio durante los últimos 3 periodos se encuentra en el 10% frente a la facturación total, este promedio se basa en las siguientes cifras: Para el año 2019 el porcentaje de descuentos se ubicó en el 7%, sin embargo para el año 2020 este porcentaje aumento al 13%, incremento ocasionado por las medidas adoptadas por la pandemia del covid-19, dentro de las cuales la organización autorizó, por una parte, ampliar los días de descuentos con pronto pago y descontar hasta 1 mes de pensión a las familias que fueron desempleadas a causa de la pandemia. Entre tanto en el año 2021 el porcentaje fue del 12%, manteniendo en gran

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

parte los descuentos del año inmediatamente anterior con el fin continuar apoyando la economía de la comunidad educativa y evitar una mayor deserción de estudiantes que afecta directamente el flujo de caja, tal como se puede evidencia en el figura 3:

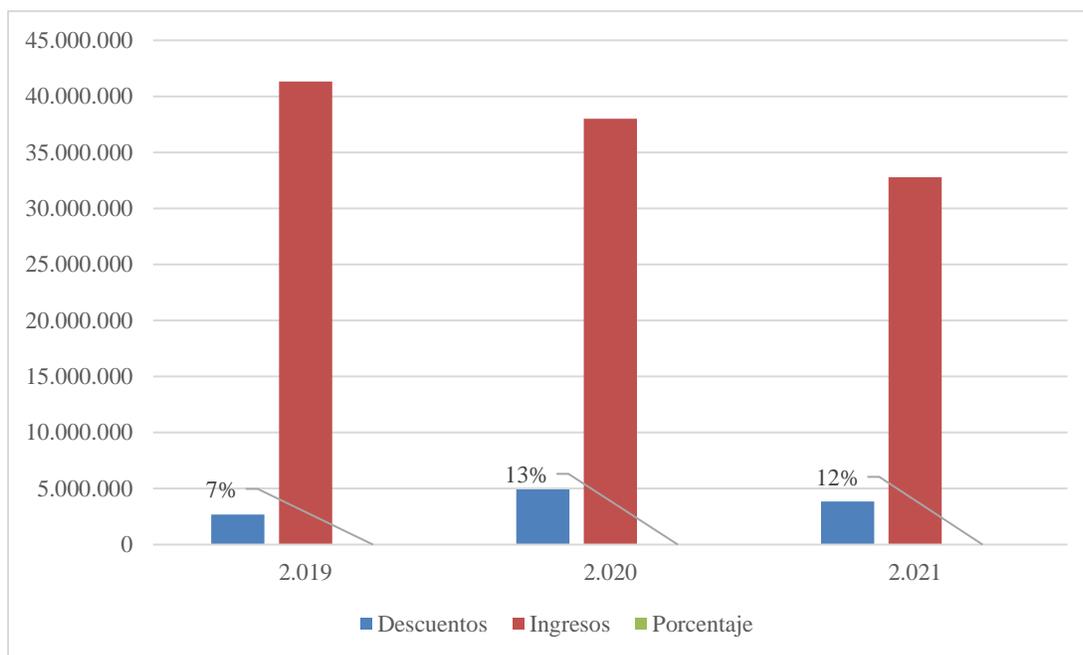


Figura 3. Comparativo ingresos - descuentos.

Fuente: Elaboración propia con base en datos históricos.

Después de las fechas establecidas para los pagos con descuentos, los padres de familia deberán cancelar la tarifa plena; el proceso de aplicación de pagos se puede verificar y confirmar en línea, disminuyendo de esta manera los reclamos de los padres de familia por errores generados en el cruce de cuentas; el área de cartera junto con el área de tesorería concilia el ingreso del efectivo recibido en las cuentas bancarias asociadas a los convenios de recaudo.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

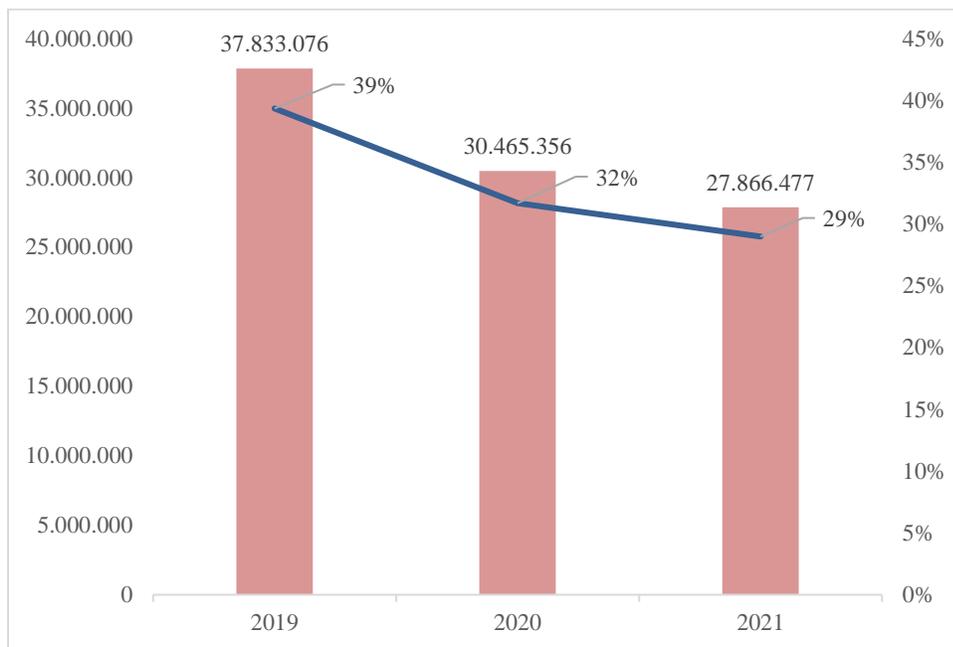


Figura 4. Recaudo anual

Fuente: Elaboración propia con base en datos históricos.

En la figura 4 se puede observar que el recaudo de los costos académicos desde el año 2019 hasta el 2021, presenta tendencia significativa a la baja del 10% entre los años 2020 y 2021 en comparación con el año 2019, la principal causa que generó el decrecimiento fue la disminución significativa de estudiantes generando un impacto negativo adicional al del recaudo en matriculas y pensiones, en las ventas de las actividades extracurriculares.

La crisis por el covid-19 obligó a la organización a crear nuevos mecanismos electrónicos de pago los cuales son seguros y de fácil acceso, ya que al ser en línea permiten la trazabilidad y seguimiento del estado de cuenta; por otra parte, mejora la liquidez y el monitoreo del efectivo

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

recibido por medio de estas plataformas, igualmente estará en condiciones de administrar de mejor manera los ingresos y aumentar el margen de flujo de efectivo.

Año tras año se presenta un incremento en los saldos acumulados de cartera, para evitar esto la organización cuenta con los documentos soporte para el cobro jurídico que es una forma de hacer efectiva la obligación que se encuentra en mora; en este momento es un trámite que no se está realizando, permitiendo que los padres de familia se retiren del colegio con deudas pendientes; al analizar el comportamiento de las cuentas por cobrar, según los datos obtenidos por la entidad, se evidencia una tendencia creciente en el transcurso del año, llegando al punto más alto en los meses de septiembre y octubre tal como se ve en la figura 5, donde se concluye que el padre de familia acumula sus obligaciones escolares para cancelar entre los meses de noviembre a febrero del próximo año, debido al inicio del proceso de las matrículas, pago considerado como requisito para iniciar el año escolar.

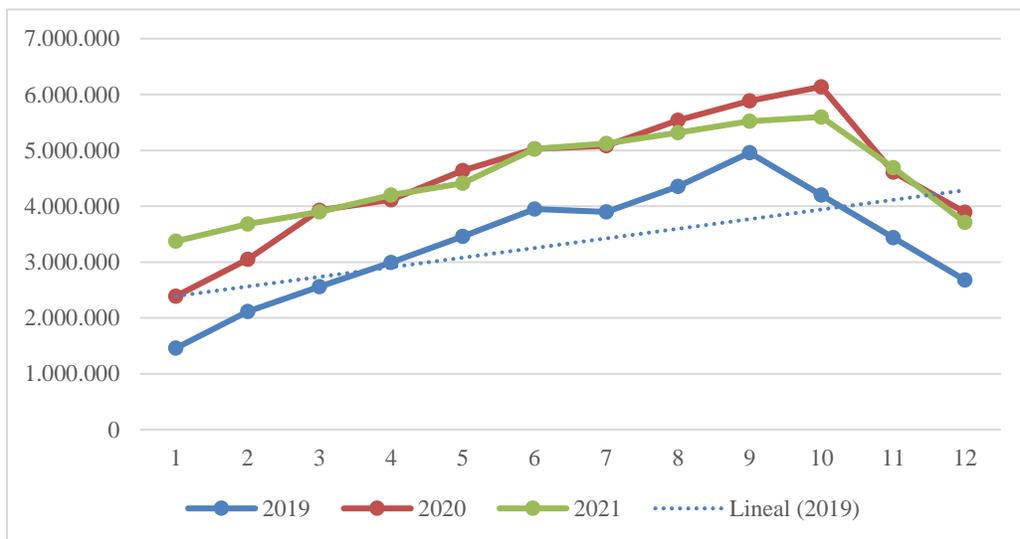


Figura 5. Comportamiento de cuentas por cobrar

Fuente: Elaboración propia con base en datos históricos.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Lo anterior permite tener en cuenta los saldos de las cuentas por cobrar a cierre de cada año, revelando que, estas vienen creciendo del 7%, al 12% llegando al 13% para los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente, con relación a la facturación, tal como se evidencia en la tabla 1. Así mismo se puede observar como la cartera ha pasado de tener una rotación de 25 días en el año 2019, a 42 días en el año 2020, y 46 días finalizando el año 2021, este crecimiento se debe básicamente a las consecuencias ocasionadas por el covid-19 y que durante el año la organización no realiza gestión periódica de cobro, por lo que se hace necesario considerar mejores prácticas en la gestión de cartera que conduzcan a la empresa a mejorar su rotación y flujo de caja; situación que permite proponer estrategias para optimizar el proceso de cobro en la organización educativa privada.

Tabla 1. Rotación de cartera

	2019	2020	2021
Facturación	38.628.280	33.075.156	28.936.652
Cartera	2.679.498	3.892.383	3.707.862
Porcentaje	7%	12%	13%
Días cobro	25	42	46

Fuente: Elaboración propia con base en datos históricos.

La organización, con el fin de mitigar la situación presentada por el covid-19, implemento la comunicación con los padres de familia por medio del envío de mensajes de textos en tres momentos específicos así, los primeros 5 días de cada mes confirmando el envío y disponibilidad

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

para el pago de la factura, el segundo momento, informando el vencimiento del descuento por pronto pago y el último momento, al finalizar el mes solicitando ponerse al día con la deuda vencida y de esta manera evitar la acumulación mensual de sus obligaciones; en todos los mensajes va incluido el link de pago para evitar que los padres de familia se desplacen hasta las oficinas físicas de las entidades financieras; se desconoce el impacto a la fecha de esta medida, debido que fue implementada para el año 2022.

Durante el proceso de investigación, se evidenció que la herramienta tecnológica utilizada, entró en funcionamiento en el año 2021, es un desarrollo propio del área de sistemas y actualmente continua en construcción, por ello las actualizaciones dependen de las novedades que reporten los funcionarios que lo utilizan y los requerimientos del área financiera; motivo por el cual los informes que genera no poseen una estructura y parámetros definidos que permitan el análisis y la comparación de los datos de manera sencilla, clara y oportuna; no detalla la clasificación de la cartera por edades, obliga a generar información manual, de fácil manipulación e incrementa la posibilidad de imprecisión en los datos obtenidos; así mismo, reduce la posibilidad de tomar decisiones precisas que apoyen el trabajo de los funcionarios y el desarrollo de la organización.

6.2 Propuestas

La Organización debe considerar al cliente como parte de un activo financiero, Martin & Rondan (2013), lo definen un generador de flujo de entrada y salida de efectivo, por lo cual reducir el saldo de cartera mediante la rotación de las cuentas por cobrar acortando el ciclo de conversión en el transcurso de 5 años siguientes, pasando de 46 a 25 para el último año mejorando el flujo

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

de caja hasta un 20% (ver figura 6) y se espera disminuya el porcentaje de cartera en el transcurso de los 5 años hasta conseguir alcanzar el 7% o menos, con relación al comportamiento que se venía reflejando en el año 2019 en condiciones económicas normales, permitiendo el buen funcionamiento y crecimiento de la organización; esta reducción debe considerarse como el objetivo para mejorar el desempeño organizacional basado en la necesidad de explotar con mayor eficiencia la gestión de cartera superando desafíos complejos, (Iain, 2017).

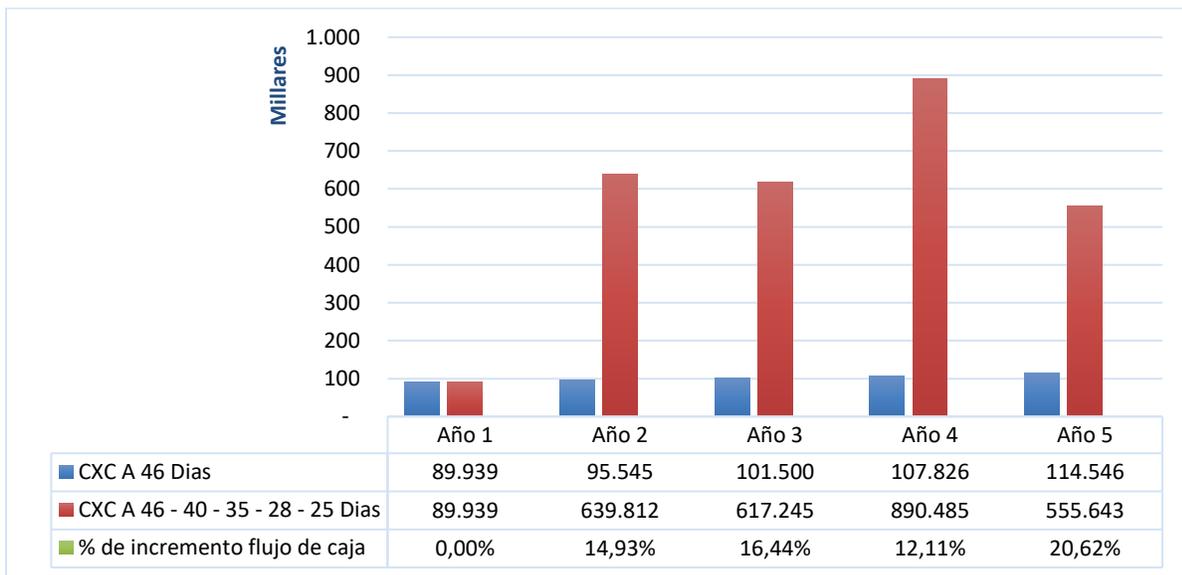


Figura 6. Flujo de caja proyectado

Fuente: Elaboración propia con base en datos históricos.

Como estrategias de trabajo que produzca resultados se hace necesario que la organización tenga en cuenta herramientas como la afiliación a data crédito (servicio subutilizado dentro de la organización), que permite reportar a centrales de riesgo a los clientes en mora de manera periódica durante el año escolar, encaminando al cliente a pagar el saldo de su deuda, conservar

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

la buena voluntad, mantener constante y efectiva comunicación y cuidar las buenas relaciones comerciales (Morales & Morales, 2014).

Si un cliente no quiere o no puede pagar, las organizaciones a menudo se comunican con agencias de cobro para recaudar el monto de las obligaciones pendientes de pago (Beck et al, 2017), considerada esta como una estrategia para recaudar las cuentas de difícil de cobro, porque utilizan diferentes mecanismos como: acuerdos de pago, daciones de pago, entre otros (Vélez, López & Hoyos, 2017), con la finalidad de gestionar los cobros coactivos y judiciales a padres de familia con obligaciones pendientes de pago, de esta manera se reduce la posibilidad de perder efectivo mediante el castigo de la cartera. Toda organización tendrá clientes con saldos impagos, sin embargo, Beaulieu-Volk (2015) concluye que si bien es desagradable pedirle a la gente que pague lo que debe, es fundamental cobrar esta deuda para la liquidez de las empresas.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

7. Conclusiones

La investigación del estudio de caso en una organización educativa privada, que permitió generar una propuesta para la optimización de la gestión de cartera, esta se realizó mediante el método cualitativo, porque el objetivo de la investigación no se centró en los números sino en diagnósticos y observaciones con las cuales se puedan solucionar los errores encontrados (Abreu, 2012); por otra parte se definió la importancia de la gerencia financiera dentro de la organización, ya que a través de su liderazgo le aporta un mayor valor a la misma a través de sus acciones eficientes y eficaces que alcancen los objetivos esperados en el recaudo de la cartera, así como optimizar los recursos, al igual que la retención y captación de nuevos clientes; por lo anterior la gerencia financiera debe que fortalecer las falencias en los procesos, de lo contrario se tomará el riesgo de afectar financieramente el ente económico (Ortigoza, 2011; Martin et al, 2013; Piza et al, 2019).

A su vez la gestión financiera debe hacer mayor énfasis en los aspectos estratégicos, la cual llevaría a la organización educativa a reducir el porcentaje de saldo de cartera y aumentar el flujo de caja, evitando de esta manera la tendencia creciente de las cuentas por cobrar en el transcurso del año donde el padre de familia acumula sus obligaciones escolares, por lo tanto la organización requiere soluciones más efectivas que le brinden la posibilidad de superarlas en el menor tiempo posible, además una buena gestión financiera llevaría a tener resultados de efectividad y eficacia, de analizar situaciones y estados financieros para así tomar decisiones y crear oportunidades de inversión (Padilla, 2012; Bravo et al, 2017; Larrea Vásquez, 2014).

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Para el desarrollo y alcance de cada uno de los objetivos, fueron citados varios autores que hablan de la importancia de la gerencia financiera y del rol de un gerente financiero dentro de una organización; debido a los cambios actuales a nivel mundial y los nuevos modelos de negocios que se incorporaron es necesario que los gerentes adquieran, desarrollen y utilicen habilidades de liderazgo que le aporten un mayor valor a la organización a través de sus acciones (Ian, 2017), por otra parte indican que la gestión de cartera está en constante transformación dependiendo de las necesidades de la organización, donde los medios tecnológicos y nuevas estrategias para el recaudo en efectivo avancen buscando conseguir enfoques más ágiles, inteligentes e innovadores.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, se tuvo en cuenta la información que la organización educativa proporcionó, analizando la gestión de cobros realizada por el área de cartera entre los años 2019 a 2021, donde se evidencia que existe un proceso establecido y ordenado; igualmente en la revisión de los ingresos, se identificó que el concepto de pensión genera el 73.04% del flujo de caja, concentrando aquí la estabilidad financiera, razón por la cual el menor desequilibrio en la gestión de cobro puede generar afectaciones negativas de solvencia, y sostenibilidad. Por otra parte, se nota una disminución en la facturación año tras año, generado principalmente por el impacto de recesión que trajo la pandemia covid-19, llevando a una deserción escolar importante; a diferencia de la facturación, el saldo de cartera aumento del 7% en el año 2019, al 13% en el año 2021 con relación a los ingresos de cada año, lo que hace necesario proponer estrategias para optimizar el proceso de la gestión de cartera en organización educativa.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Con base en la relación de hallazgos es necesario reducir el saldo de cartera mediante la rotación de las cuentas por cobrar acortando el ciclo de conversión de 46 a 25 días, lo que permitirá disminuir los saldos al final de cada año mediante las siguientes estrategias, reportar a centrales de riesgo a los clientes en mora de manera periódica durante el año escolar y por otra parte contratar servicios con agencias de cobro para recaudar las cuentas de difícil de cobro y gestionar los cobros coactivos y judiciales a padres de familia con obligaciones pendientes de pago; de esta manera se reduce la posibilidad de perder efectivo mediante el castigo de la cartera.

Las organizaciones educativas no están ajenas a incertidumbres financieras presentadas a nivel mundial, tales como la pandemia del covid-19 o recesiones económicas causadas por conflictos entre países, por ello la importancia de continuar realizando investigaciones de carácter financiero, como el desarrollo de nuevos proyectos que permita construir un comportamiento responsable de las finanzas dentro de las organizaciones educativas; también es importante investigar otros mecanismos que ayuden a mitigar la deserción escolar, la empresa debe ir reemplazando con nuevo clientes los que pierde y finalmente es importante también, profundizar en cómo crear herramientas de gestión que potencien la calidad, eficacia y la competitividad en el mercado educativo para garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo (Silveira-Pérez et al, 2016).

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

8. Recomendaciones

Durante el desarrollo de la investigación estudio de caso y teniendo en cuenta las referencias de varios autores que hablan de gerencia financiera y gestión de cartera, se identificó en la organización educativa los riesgos financieros que se pueden desprender si la gestión de recaudo presenta fisuras en su proceso de pago, por lo anterior fue preciso analizar las cifras contables y de cartera que fueron enviadas parcialmente por medio de archivos de Excel, evidenciando que los datos no eran precisos, además la información contable no fue tan relevante a la hora de obtener los resultados ya que esta no aplicaba para el análisis de cartera.

Así mismo, se pudo observar que reportes como: la clasificación de las edades de cartera que son importantes para la gestión del área de cartera no se puede obtener de la herramienta tecnológica, debido a que está en proceso de desarrollo y aún faltan módulos por desarrollar, obligando a generar la información de manera manual, de fácil manipulación por parte de los funcionarios a cargo, llevando a incrementar la posibilidad de imprecisión en los datos obtenidos y reduciendo la toma decisiones precisas que permitan el desarrollo de la organización

De igual forma y para dar continuidad al estudio de caso en una organización educativa, se motiva a colegas y estudiantes de carreras administrativas, a profundizar sobre el manejo y gestión de la cartera que se maneja dentro de un plantel educativo, se hace necesario que desde el inicio las organizaciones educativas posean una solidez financiera generando un equilibrio que les permita perdurar en el tiempo; por lo anterior es de gran importancia continuar con este tipo

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

de investigaciones, las cuales aportan a identificar las deficiencias que puedan incurrir dichas organizaciones, es allí donde el gerente financiero juega un papel crucial, debido a que las empresas deben estar en constante actualización en procesos de cobro y facturación para afrontar los retos que se le presenten.

A continuación, se relacionan unas recomendaciones cuya implementación puede mejorar la operabilidad de la gestión de cartera, con el propósito de monitorear, medir y fortalecer el control de cartera para reportar los hallazgos, que impulsen las metas y objetivos de la organización (Wu & Chatzipanos, 2018).

Los descuentos que tiene la organización educativa son percibidos de manera positiva por los padres de familia, pero la aplicación y la operatividad genera confusión para la revisión y análisis de la información, se sugiere unificar la variedad de conceptos de descuentos existentes, de tal manera que puedan ser identificables, comparables, medibles y verificables; en torno a este mismo tema se sugiere también, evaluar la posibilidad de no segmentar los descuentos, por el contrario, brindar la opción de favorecer a una mayor población estudiantil ampliando su cobertura, a través de la unificación de conceptos y tarifas de descuento a nivel general, a través de la creación de políticas de descuentos planeadas para evitar que éstos superen el costo promedio del capital.

El sistema de información de cartera consta de herramientas y técnicas utilizadas para recopilar, integrar, visualizar, preservar y difundir los resultados de la gestión de cartera en las organizaciones; las herramientas automatizadas, administran la información, facilitan las

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

interfaces y proporciona al administrador de cartera datos para analizar, diseñar, y producir informes que respalden una cartera exitosa. (Wu & Chatzipanos, 2018). Por lo anterior es de vital importancia que la gerencia financiera de la organización, gestione estrategias que sean necesarias para continuar con el desarrollo del software, al punto de lograr que su herramienta tecnológica alcance los niveles de calidad esperados por los usuarios, los padres de familia, los entes de control y vigilancia, y demás áreas internas de la organización, de tal manera que soporte los datos ingresados y entregue reportes de información clara y precisa, teniendo como concepto general que el informar es esforzarse por la simplicidad, Iain (2017) menciona que es mejor tener un informe de una página, que tener numerosas páginas que se lea, critique o incluso entienda.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Referencias bibliográficas

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197
- Acuña, P. V. R. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de negocios*, 7(16), 125-140.
- Beaulieu-Volk, D. (2015). Accounts receivable strategies for better management. *Medical Economics*, 92(11), 38-44.
- Beck, T., Grunert, J., Neus, W., & Walter, A. (2017). What determines collection rates of debt collection agencies?: The official publication of the eastern finance association. *The Financial Review*, 52(2), 259-279.
- Bravo, C. C. C., Zurita, M. P. F., & Segovia, G. W. C. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2.
- Chaves, V. E. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 8(1), 141-150.
- Cermeño, R., León, J., & Varas, G. M. (2011). Determinantes de la morosidad: Un estudio panel para el caso de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú, 2003-2010. Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Economía.
- Collazos, J. A. (2012). Finanzas públicas de Cali: evolución, caracterización y diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 68-80.
- Córdoba M (2016). *Gestión financiera* (2a. ed.). Ecoe Ediciones.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Corte Constitucional (s.f). corteconstitucional.gov.co. Recuperado de

<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/T-659-12.htm>

Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1-1.

Fernández, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), 1-15.

Gill, A., Mand, H. S., Amiraslany, A., & Mathur, N. (2020). Efficient working capital management and the cost of debt. *International Journal of Business and Economics*, 19(2), 151-169. Retrieved from

Gitman L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Décimo segunda edición. Editorial Pearson. Madrid – España.

Golman, M., & Bekerman, M. (2018). ¿Qué determina la morosidad en las microfinanzas? El caso de la Asociación Civil Avanzar. *Problemas del desarrollo*, 49(195), 127-151.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación (Quinta edición)*. Ciudad de México: McGraw - Hill.

Howard, E. (2012). Survey forecasts debt collection crisis: Big issues and increase in debt cases - and no clear remedy. *Credit Control*, 33(7), 63-67

Hurtado Romero, L. J. (2014). *La gerencia financiera en la toma de decisiones*.

Iain, F. (2017). *Business of portfolio management*. Project Management Institute.

Jaime, J. de. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial (Primera ed)*. ESIC editorial.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Jiménez, F., Aguilera Valdivia, M., Valdés Morales, R., & Hernández Yáñez, M. (2017).

Migración y escuela: Análisis documental en torno a la incorporación de inmigrantes al sistema educativo chileno. *Psicoperspectivas*, 16(1), 105-116.

Larrea Vásquez, E. F. (2014). Análisis Financiero de la Gestión de Recuperación de Cartera

Vencida y propuesta de Plan Operativo Anual del Departamento de Gestión de Cartera de la Empresa Eléctrica Regional Centrosur CA (Master's thesis, Universidad del Azuay).

Leonardo, M. P., Eduardo, C. M. C., María, T. H. A., Luis, T. G. J., & Elias, L. R. C. (2022).

Formalization of a new stock trend prediction methodology based on the sector price book value for the Colombian market. *Heliyon*, e09210.

López-Rodríguez, C. E., & Cruz-Linares, J. K. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo

en el otorgamiento de crédito. Un estudio de caso en el sector salud colombiano/Proposal for the reduction of risk in credit granting. A case study in the Colombian health sector/Proposta de redução de risco na concessão de crédito. Um estudo de caso no setor de saúde colombiano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 29(121), 1B-1B.

Martínez, E. F., del Pulgar, M. M. G., Martín, A. P., Zafra, M. D. O., Fernández, M. L. P., &

Montesinos, J. V. B. (2018). Análisis de la definición de la matrona, acceso a la formación y programa formativo de este profesional de la salud a nivel internacional, europeo y español. *Educación Médica*, 19, 360-365.

Martín-Ruiz, D., Rosa-Díaz, I. M., & Rondán-Cataluña, F. J. (2013). Efectos de los cambios de

precios en el valor de la cartera de clientes: estudio del caso de la venta online de carne de ternera ecológica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(4), 169-176.

Mejía, N. J. (2019). Gerencia financiera como factor de rentabilidad en organizaciones

empresariales. *revista científica global negotium*, 2(1), 6-37.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

- Montoro, C. y Nadal, Á. (2009). La crisis del paro, de las empresas y de las finanzas públicas. *Economistas*, 27(119), 34-37.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). Crédito y cobranza (Primera ed). Grupo editorial Patria.
- Myers, S. (2014). La gerencia de costos. Editorial McGraw Hill. México, D.F.
- Orozco, Á. A. C., & Rodríguez, C. E. L. (2018). El copoazú y los negocios inclusivos: una estrategia socioeconómica en Florencia, Caquetá (Colombia). *Cooperativismo & Desarrollo*, 26(112).
- Ortigosa, J. (2011). Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento. Universidad San Carlos de Guatemala, recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2374_IN.pdf.
- Ortiz-Anaya, H (2015). Análisis Financiero Aplicado y Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, Bogotá, Colombia , Universidad Externado de Colombia. Pag 100, 527
- Otero, E. A. C., De la Cruz, C. A. U., & León, N. (2019). Gerencia financiera; una alternativa para las pymes en el siglo XXI. *Enfoque Latinoamericano*, 2(1), 7-23.
- Padilla, M. C. (2012). Gestión financiera. Ecoe Ediciones.
- Quijije Piza, G. D. J. (2019). Estrategias para la Gestión de cartera en WorldDestinations SA (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Plazaola, II, Esteban, JIDL y Moreno, R. (2014). Gestión del riesgo: Inmunización versus réplica de carteras. En ANALES (pág. 53).
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

- Rodríguez, C. E. L., De la Hoz Solano, V. M., & Rozo, C. A. B. (2022). Financial risks in the operation of special service transportation in the hotel sector in Bogota, Colombia. *Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 2(1).
- Rodríguez, G. G. (2019). Análisis documental: Propuestas metodológicas para la transformación en programas de posgrado desde el enfoque socioformativo. *Atenas*, 3(47), 105-123.
- Salinas Cobeña, J. V. (2020). La gestión de cobranzas frente a la emergencia sanitaria de la empresa Casaplan Motorplan SA del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2020).
- Schiff, J. B., & Schiff, A. I. (2010). La función de finanzas ante el desafío actual. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, (93), 28-36.
- Selva Navarro, A. Y., & Espinosa Chongo, D. (2009). La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. *Gestión Joven" Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas". Young Management" Journal of the Young Iberomeric Group of Accounting and Business Administration".*, (4).
- Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., & Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: Perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77
- Vélez, L. D. D., López, C. P. C., & Hoyos, O. M. G. (2017). Diseño de un modelo de scoring para la gestión eficiente de la cartera en una agencia de cobranzas. *Escenarios: empresa y territorio*, 6(7).
- Weissman, M. L. (2020). When an account receivable isn't an account receivable. *The RMA Journal*, 102(5), 10.

Propuesta para la optimización de la gestión de cartera: Un estudio de caso en una organización educativa privada

Wu, T., & Chatzipanos, P. (2018). Implementing project portfolio management. Project Management Institute.

Yin, RK (2009). Investigación de estudio de caso: diseño y métodos (métodos de investigación social aplicada). Londres y Singapur: Sage , 23 , 24.