



Vigilada Mineducación

OPTIMIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO
CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS SIMILARES

SARA ELISA VILLAMIZAR MERCADO

MARIO JOSÉ BAQUERO LOPERENA

Trabajo de campo

Asesora

Luisa Fernanda Correa Lafaurie

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - MAF

MEDELLÍN

2024

Resumen

Este estudio tiene como objetivo proponer un conjunto de políticas financieras optimizadas para la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), basadas en un análisis comparativo con instituciones educativas similares. El proyecto evalúa las políticas financieras actuales, identificando sus fortalezas y debilidades a través de indicadores financieros clave. A partir de esta evaluación y *benchmarking* se desarrollarán políticas alternativas que mejoren la eficiencia en la gestión de recursos y se adapten a las cambiantes condiciones del entorno educativo. Además, se realizarán proyecciones financieras para estimar el impacto futuro de las políticas propuestas, asegurando su viabilidad a mediano y largo plazo. Estas recomendaciones buscan garantizar que la UNAC optimice su administración financiera, mejorando su capacidad de respuesta a los retos del mercado y fortaleciendo su posición competitiva en el sector educativo.

Palabras clave:

I23 - Educación Superior, Instituciones de Investigación

I21 - Análisis de la Educación

D22 - Comportamiento de las Empresas: Análisis Empírico

G30 - General: Finanzas Corporativas y Gobernanza

G32 - Política Financiera; Riesgo Financiero y Gestión del Riesgo

Abstract

This study aims to propose a set of optimized financial policies for the Adventist University Corporation (UNAC), based on a comparative analysis with similar educational institutions. The project evaluates the current financial policies, identifying their strengths and weaknesses through key financial indicators. From this evaluation and benchmarking, alternative policies will be developed to improve resource management efficiency and adapt to the changing conditions of the educational environment. Additionally, financial projections will be made to estimate the future impact of the proposed policies, ensuring their medium- and long-term viability. These recommendations seek to ensure that UNAC optimizes its financial management, enhancing its ability to respond to market challenges and strengthening its competitive position in the educational sector.

Key words:

I23 - Higher Education, Research Institutions

I21 - Analysis of Education

D22 - Firm Behavior: Empirical Analysis

G30: General (Corporate Finance and Governance)

G32: Financing Policy; Financial Risk and Risk Management

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	5
1. Introducción	6
2. Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos:.....	8
3. Marco Teórico.....	8
Gestión Financiera en Instituciones Educativas	8
Indicadores Financieros y su Relevancia en la Gestión Educativa	9
Transformaciones en la Educación Superior Privada en América Latina	10
Planificación Estratégica y Control Financiero	10
Riesgos Financieros en Instituciones Educativas	11
Estructura de Costos en Instituciones Educativas Sin Ánimo de Lucro.....	11
Políticas de Asignación y Distribución de Recursos en Educación Superior	12
Sostenibilidad Financiera y Adaptabilidad en el Contexto de Instituciones Confesionales	12
Benchmarking Financiero en Instituciones de Educación Superior	12
Proyecciones Financieras para la Sostenibilidad a Largo Plazo.....	13
4. Metodología	13
5. Resultados.....	19
Políticas financieras actuales de la UNAC.....	19
Análisis Comparativo Promedio entre IES Similares	24
Comparación de las políticas financieras de la UNAC, UdeM y Universidad Luis Amigó.....	27
Propuesta de las Políticas Financieras Alternativas	33
Análisis de los estados financieros históricos y de las proyecciones financieras	37
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	58
Referencias	60

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Análisis comparativo promedio entre IES similares	24
Tabla 2. Cuadro comparativa de las políticas financieras	28
Tabla 3. Estado de resultados histórico 2020-2023.....	38
Tabla 4. Estado de situación financiera 2020-2023	39
Tabla 5. Estado de flujo de efectivo 2021-2023.....	41
Tabla 6. Flujo de caja libre 2021-2023	42
Tabla 7. Indicadores financieros 2020-2024	43
Tabla 8. Estado de resultados proyectado 2024-2027	44
Tabla 9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2027	46
Tabla 10. Estado flujo de efectivo proyectado 2024-2027	47
Tabla 11. Flujo de caja libre proyectado 2024-2027.....	48
Tabla 12. Indicadores financieros proyectados 2024-2027	49
Tabla 13. Estado de resultados proyectado 2 2024-2027	51
Tabla 14. Estado de situación financiera 2 2024-2027.....	52
Tabla 15. Estado de flujo de efectivo proyectado 2 2024-2027	53
Tabla 16. Flujo de caja libre proyectado 2 2024-2027	54
Tabla 17. Indicadores financieros proyectados 2 2024-2027	55

1. Introducción

La Corporación Universitaria Adventista, en adelante UNAC, es una institución de educación superior privada, confesional, de utilidad común y sin ánimo de lucro, con sede principal en la ciudad de Medellín, Colombia. Fundada en 1982, la UNAC se ha consolidado como una institución líder en la formación de profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo social y la transformación del mundo. Ofrece programas educativos universitarios en diversas áreas del conocimiento, integrando tanto el trabajo manual a través de industrias y talleres educativos como servicios que responden a las necesidades de la sociedad colombiana y de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (Corporación Universitaria Adventista, 2024).

El modelo económico financiero de la UNAC se fundamenta en la administración eficiente y equitativa de los recursos disponibles para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. Este modelo incluye una estructura detallada de costos, la asignación y distribución de recursos, y el análisis de indicadores financieros clave que permiten evaluar el desempeño económico de la institución. La gestión financiera es supervisada continuamente para asegurar que los fondos se utilicen de manera óptima, alineándose con los objetivos estratégicos de la universidad y respondiendo a las demandas cambiantes del entorno educativo (Corporación Universitaria Adventista, 2024).

La gestión financiera es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución educativa. En el caso de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), la implementación de políticas financieras robustas y eficientes es crucial para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener su competitividad en el ámbito educativo. La UNAC debe asegurar que sus políticas financieras no solo garanticen una adecuada administración de sus recursos, sino que también promuevan la sostenibilidad económica a largo plazo. Dado: a) su modelo económico financiero del año 2007 y, como consecuencia, las falencias por la ausencia de políticas robustas que garanticen los mínimos riesgos posibles en áreas que en ese momento

no existían, b) que la estructura general de ingresos y egresos, tal como se contemplaba en ese año, ha venido evolucionando así como el plan estratégico, haciendo que algunas de las políticas del modelo estén obsoletas y que no se adapten en la manera que opera la institución en este momento; es esencial realizar una investigación que analice estas políticas para identificar oportunidades de mejora. Esto permitirá optimizar la gestión financiera y asegurar que la UNAC pueda continuar cumpliendo su misión educativa y de servicio a la comunidad.

Evaluar la eficiencia de la gestión financiera y analizar el impacto de las políticas actuales en la sostenibilidad económica permitirá identificar áreas de mejora y asegurar el uso efectivo de los recursos. Además, las políticas financieras deben ser dinámicas y adaptarse a los cambios en el entorno económico y educativo. Este análisis proporcionará una comprensión profunda de las políticas actuales y ofrecerá una base para desarrollar estrategias que respondan a los desafíos emergentes, garantizando así una mejora continua en la gestión financiera.

La comparación de los indicadores de rendimiento financiero de la Corporación Universitaria Adventista con los de instituciones similares permitirá identificar mejores prácticas y áreas de mejora. Este *benchmarking* es crucial para mantener y fortalecer la competitividad de la institución.

El presente estudio no solo identificará áreas de mejora, sino que también propondrá un conjunto de políticas financieras optimizadas basadas en un análisis comparativo con instituciones similares. Estas recomendaciones serán esenciales para mejorar la eficiencia en la gestión financiera y guiar la toma de decisiones estratégicas de la Corporación Universitaria Adventista, asegurando su capacidad de adaptación en un entorno educativo en constante cambio.

2. Objetivos

Objetivo General: Proponer un conjunto de políticas financieras que optimicen la gestión de recursos y fortalezcan la sostenibilidad económica de la Corporación Universitaria Adventista, a partir de análisis de su situación actual y un *benchmark* con instituciones similares.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las políticas financieras actuales de la Corporación Universitaria Adventista.
2. Evaluar la eficiencia de las políticas financieras mediante la revisión de indicadores clave de rendimiento financiero.
3. Comparar las políticas financieras de la Corporación Universitaria Adventista con las de otras instituciones similares.
4. Proponer políticas financieras alternativas para optimizar la efectividad y eficiencia de la gestión financiera en la organización.
5. Proyectar el impacto financiero a mediano y largo plazo de las políticas financieras propuestas.

3. Marco Teórico

Gestión Financiera en Instituciones Educativas

La gestión financiera en instituciones educativas abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros con el objetivo de garantizar la sostenibilidad, maximizar la eficiencia en el uso de los recursos y asegurar la transparencia en las operaciones. Según Guajardo (2015), los indicadores estratégicos permiten "evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión", lo que brinda una visión integral del desempeño financiero. Gitman (2003) enfatiza la importancia del margen de utilidad bruta, que mide "el

porcentaje de cada unidad monetaria de ventas después que la institución ha pagado todos sus productos". Esta métrica, junto con otras herramientas clave como el análisis de estados financieros, la presupuestación y el control de costos, permite a las instituciones evaluar su salud financiera y tomar decisiones informadas.

En instituciones como la UNAC, la correcta administración de los recursos es fundamental para asegurar la calidad de los servicios educativos, la estabilidad institucional y la capacidad de adaptarse a los desafíos del entorno. Además, la implementación de políticas que garanticen la transparencia en la rendición de cuentas no solo contribuye a la sostenibilidad financiera, sino que también refuerza la reputación y competitividad de la institución (Guajardo, 2015).

Indicadores Financieros y su Relevancia en la Gestión Educativa

Los indicadores financieros son herramientas clave en la gestión de instituciones educativas, ya que permiten medir el desempeño de sus políticas y procesos. Según Jaramillo (2015), los indicadores de gestión, como la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad, son métricas cuantitativas que reflejan la eficiencia operativa y financiera de una organización. Estos indicadores son fundamentales para evaluar el uso eficiente de los recursos y garantizar la sostenibilidad financiera de la institución.

En el caso de la UNAC, el uso de indicadores de rendimiento como los márgenes de utilidad, la rotación de activos y el control del endeudamiento proporcionan información clave para la toma de decisiones estratégicas. Además, estos indicadores permiten comparar el desempeño de la institución con otras similares a través de un proceso de *benchmarking*, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y la adopción de mejores prácticas (Guajardo, 2015).

Transformaciones en la Educación Superior Privada en América Latina

La educación superior privada en América Latina ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas debido a factores económicos, políticos y sociales. Rama (2017) señala que uno de los principales cambios ha sido la expansión de la educación privada, impulsada en gran parte por la creciente demanda de educación superior y la limitada capacidad financiera de los gobiernos para atenderla. Esto ha llevado a una mercantilización del sector educativo en la que las instituciones privadas juegan un papel fundamental.

En este contexto, las instituciones como la UNAC deben adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, donde la sostenibilidad financiera y la eficiencia en la gestión de recursos se vuelven críticas. Las universidades privadas enfrentan el reto de buscar nuevas fuentes de financiamiento, como alianzas estratégicas o la diversificación de servicios, para asegurar su viabilidad a largo plazo.

Planificación Estratégica y Control Financiero

La planificación estratégica es un proceso clave para asegurar la sostenibilidad de las instituciones educativas en el largo plazo. Stafford (1993) destaca que una planificación adecuada debe basarse en un análisis profundo del entorno competitivo, lo que incluye el estudio de clientes, competidores y tendencias del mercado. En el caso de la UNAC, la planificación estratégica debe estar alineada con los objetivos de la institución, buscando no solo la sostenibilidad financiera, sino también la mejora continua de los servicios educativos.

El control financiero, por su parte, es un proceso que complementa la planificación estratégica. David (2014) explica que el control supone la supervisión constante de los resultados financieros y la realización de ajustes para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. En este sentido, es fundamental contar con sistemas de monitoreo de indicadores

clave que permitan evaluar el desempeño y la efectividad de las políticas financieras implementadas.

Riesgos Financieros en Instituciones Educativas

La gestión de riesgos financieros es crucial para garantizar la estabilidad de las instituciones educativas, especialmente en un entorno económico volátil. Gitman (2003) identifica varios riesgos financieros comunes en este tipo de organizaciones, como la fluctuación en los ingresos por matrícula, el aumento en los costos operativos y los cambios en la demanda de programas educativos. Para mitigar estos riesgos, las instituciones deben implementar políticas flexibles y adaptables que permitan ajustar los planes financieros a las condiciones cambiantes del mercado.

En el caso de la UNAC, la identificación y mitigación de riesgos debe ser una prioridad, particularmente en áreas como la planificación presupuestaria y la diversificación de fuentes de ingresos. De esta forma, la institución puede asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo y reducir su exposición a posibles crisis financieras (Guajardo, 2015).

Estructura de Costos en Instituciones Educativas Sin Ánimo de Lucro

La estructura de costos en una institución educativa sin ánimo de lucro, como la UNAC, implica una asignación precisa de los recursos para cubrir tanto los gastos operativos como las inversiones en infraestructura, personal y programas académicos. Según Villarreal (2013), una planificación detallada de los costos permite maximizar el uso eficiente de los fondos, asegurando que cada recurso invertido tenga un retorno en forma de beneficios académicos y operativos. En el contexto de la UNAC, la estructura de costos también incluye la gestión de

industrias y talleres educativos que son parte integral de su modelo académico, lo que genera un reto adicional para la distribución eficiente de los recursos financieros.

Políticas de Asignación y Distribución de Recursos en Educación Superior

La asignación y distribución de recursos en instituciones de educación superior privadas se basan en políticas que deben ser equitativas y alineadas con los objetivos institucionales. En la UNAC, estas políticas juegan un papel fundamental para mantener la sostenibilidad económica. Chiavenato (2013) señala que la asignación eficiente de recursos es crucial para asegurar que se destinen fondos suficientes a áreas estratégicas, como la infraestructura educativa, la investigación y los programas sociales. Estas políticas deben ser revisadas y ajustadas constantemente, especialmente en un contexto de cambio como el de la educación superior en Colombia.

Sostenibilidad Financiera y Adaptabilidad en el Contexto de Instituciones Confesionales

La sostenibilidad financiera de una institución confesional como la UNAC no solo depende de su gestión financiera eficiente, sino también de su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno socioeconómico y educativo. David (2014) resalta que las organizaciones deben ser dinámicas y adaptativas para mantener su competitividad a largo plazo. En el caso de la UNAC esta adaptabilidad se ve reflejada en su capacidad para ajustar sus políticas y estrategias financieras de acuerdo con las demandas cambiantes del mercado educativo y la Iglesia Adventista, lo que refuerza su misión educativa y de servicio.

***Benchmarking* Financiero en Instituciones de Educación Superior**

El *benchmarking* financiero es una herramienta fundamental que permite a las instituciones educativas comparar su desempeño financiero con el de otras organizaciones similares. Para

la UNAC, este proceso facilita la identificación de áreas de mejora en sus políticas de gestión financiera y asegura que sus prácticas estén alineadas con las mejores estrategias del sector. Gitman (2003) sugiere que el *benchmarking* es esencial para mejorar la competitividad, al proporcionar una perspectiva externa sobre el uso de los recursos y la eficiencia operativa. Este enfoque comparativo es crucial para la UNAC, ya que le permite aprender de instituciones similares y optimizar sus propios procesos.

Proyecciones Financieras para la Sostenibilidad a Largo Plazo

Las proyecciones financieras son una herramienta esencial para evaluar la viabilidad de las políticas financieras propuestas y su impacto en la sostenibilidad a largo plazo de la UNAC. Guajardo (2015) menciona que el análisis de escenarios financieros futuros permite a las instituciones identificar posibles riesgos y ajustar sus estrategias antes de que se materialicen problemas. En el contexto de la UNAC, realizar proyecciones financieras a mediano y largo plazo permite asegurar que las políticas propuestas no solo mejoren la eficiencia actual, sino que también garanticen la estabilidad económica a futuro, considerando los retos inherentes al sector educativo y los objetivos estratégicos de la universidad.

4. Metodología

Para identificar las políticas financieras actuales de la UNAC se recopilaron y analizaron documentos oficiales de la UNAC, incluyendo el *Reglamento Financiero* y el *Modelo del Sistema Económico Financiero Institucional*. Esta revisión proporcionó un marco detallado sobre las políticas vigentes en áreas clave como los ingresos por matrículas, becas, descuentos, formas de pago y manejo de costos operativos. El análisis de los documentos permitió extraer y categorizar las políticas financieras más relevantes.

En cuanto a la evaluación de la eficiencia de las políticas financieras, a través del análisis comparativo de indicadores con instituciones similares, se recopilaron los estados financieros y los informes anuales correspondientes a los últimos dos años de la UNAC, la Universidad Luis Amigó y la Universidad de Medellín. Los datos financieros incluyen balances generales, estados de resultados y flujos de efectivo. Se realizó un análisis específico del estado de resultados.

Se seleccionaron los indicadores financieros más relevantes para la evaluación de la eficiencia de las políticas financieras, basados en la literatura de gestión financiera en instituciones educativas. Los indicadores seleccionados incluyen:

Liquidez: Se analizó el ratio corriente (activos corrientes/pasivos corrientes) para evaluar la capacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Rentabilidad: Se calculó el margen neto (utilidad neta/ingresos totales) para medir la capacidad de generar utilidades a partir de sus ingresos operativos.

Endeudamiento: El índice de endeudamiento (pasivo total/activo total) fue utilizado para medir el grado de apalancamiento financiero de la institución.

Eficiencia operativa: Se utilizó el índice de eficiencia (gastos operativos/ingresos totales) para medir la capacidad de la institución de controlar sus costos operativos.

Además, se construyó un cuadro comparativo con el estado de resultados y otro que incluye los indicadores mencionados para la UNAC, la Universidad Luis Amigó y la Universidad de Medellín. Este cuadro permitió observar el comportamiento financiero de la UNAC, en comparación con instituciones de tamaño y perfil similares, identificando áreas de fortaleza y debilidad.

Se utilizó una metodología de análisis comparativo que permite evaluar la eficiencia de las políticas financieras de la UNAC frente a las de las otras dos instituciones. El análisis se basó

en la interpretación de las tendencias de los indicadores financieros, detectando variaciones importantes y su impacto en la eficiencia operativa de cada institución. Para cada indicador se identificaron las políticas financieras específicas de la UNAC, que pudieron influir en su desempeño, y se compararon con las políticas implementadas por la Universidad Luis Amigó y la Universidad de Medellín. Esto permitió determinar si la eficiencia de la UNAC es producto de políticas específicas o si se pueden adoptar mejores prácticas de las otras universidades.

Para la elección de las instituciones similares se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- Disponibilidad de la información: A pesar de existir muchas más instituciones, no todas optan por mantener pública la información de sus estados financieros.
- Instituciones Similares en Contexto y Misión: Tanto la Universidad Luis Amigó como la Universidad de Medellín son instituciones de educación superior privadas, al igual que la UNAC.
- Ubicación Geográfica: Estas universidades están ubicadas en Medellín, o en su área metropolitana, lo que permite un análisis más contextualizado. Las condiciones socioeconómicas y el entorno regulatorio que enfrentan estas instituciones son similares a las de la UNAC, lo que facilita comparaciones en términos de costos, acceso y políticas de financiamiento.
- Tamaño y Alcance Institucional: La Universidad Luis Amigó y la Universidad de Medellín son instituciones de tamaño y alcance comparables con la UNAC. Esto permite que los indicadores financieros, como la rentabilidad, el endeudamiento y la eficiencia operativa, sean comparables, ya que los recursos y operaciones están en una escala similar.
- Diversificación de Programas Académicos: La Universidad Luis Amigó y la Universidad de Medellín ofrecen una variedad de programas académicos en distintas

áreas del conocimiento, al igual que la UNAC. Esta diversificación también afecta la manera en que se gestionan los recursos financieros, por lo que tiene sentido evaluar si las políticas de asignación de recursos y las estructuras de costos son similares.

- **Accesibilidad y Comparabilidad de Datos Financieros:** Sus datos financieros son accesibles y públicos, lo que facilita el análisis y la comparación de indicadores clave de rendimiento financiero.

En el desarrollo del objetivo específico 3, que busca comparar las políticas financieras de la UNAC con instituciones similares, se recopiló información de las políticas financieras de las tres instituciones a partir de documentación institucional pública, como son los reglamentos financieros y reportes anuales de cada universidad.

Las políticas financieras se organizaron en las siguientes categorías clave:

- **Gestión de Recursos Financieros y Diversificación de Ingresos:** Políticas relacionadas con la administración de los ingresos y los esfuerzos de diversificación (fuentes alternativas de ingresos, actividades comerciales).
- **Política de Egresos y Control de Costos:** Estrategias implementadas para controlar los costos operativos y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos.
- **Estructura de Costos y Flexibilidad:** Cómo se establecen los costos de matrícula, tarifas adicionales y qué tan flexible es la política de precios ante cambios económicos.
- **Financiamiento Estudiantil:** Opciones ofrecidas a los estudiantes para facilitar el acceso, como becas, descuentos y planes de financiamiento.
- **Transparencia y Comunicación en las Políticas de Becas:** Cómo se comunican y ejecutan las políticas de becas y descuentos, asegurando que los estudiantes tengan acceso claro y equitativo a estos beneficios.

- Proyección Financiera y Planificación Estratégica: Políticas y planes a mediano y largo plazo para asegurar la sostenibilidad financiera.
- Dependencia de Matrículas como Principal Fuente de Ingresos: Evaluación de cuán dependiente es cada institución de los ingresos por matrícula, en comparación con otras fuentes de ingresos.

Se elaboró un cuadro comparativo en el que se detallaron las políticas financieras de cada institución bajo las categorías mencionadas. Este cuadro permitió visualizar de manera clara las diferencias y similitudes entre las políticas implementadas por cada universidad.

Las políticas de cada institución se evaluaron con base en su:

- Eficiencia: En términos de administración de recursos y costos operativos.
- Accesibilidad: Qué tan inclusivas son las políticas para permitir el acceso a estudiantes de diferentes estratos económicos.
- Flexibilidad: Si las políticas se ajustan a las necesidades cambiantes de los estudiantes y el entorno económico.
- Sostenibilidad: Qué tan bien posicionadas están estas políticas para garantizar la estabilidad financiera de la institución a largo plazo.

Se utilizó una metodología de evaluación comparativa para identificar cuál de las tres instituciones cuenta con políticas más efectivas en cada categoría.

A partir del cuadro comparativo, se interpretaron los resultados identificando:

- Áreas donde las políticas financieras de la UNAC son sólidas o superiores a las de sus pares, lo que indica que la institución ha implementado prácticas efectivas.

- Áreas donde las políticas de la UNAC pueden mejorar, basándose en las mejores prácticas observadas en la Universidad Luis Amigó o la Universidad de Medellín.

Las conclusiones extraídas de esta comparación proporcionaron las bases para realizar recomendaciones sobre posibles ajustes a las políticas financieras de la UNAC.

Además de lo anterior, para desarrollar el objetivo 4, en el que se proponen políticas financieras alternativas para optimizar la efectividad y eficiencia de la gestión financiera de la organización, se analizarán los resultados de la comparación del estado de resultados de la UNAC para identificar áreas críticas en la gestión de costos y gastos. Este análisis permitirá determinar los rubros que requieren atención inmediata y establecer líneas de base para la formulación de nuevas políticas. Se examinarán también las políticas financieras exitosas implementadas en las universidades comparadas (Universidad Luis Amigó y Universidad de Medellín) para entender cómo gestionan sus costos y gastos. Basándose en el análisis anterior, se formularán políticas enfocadas en la optimización de los costos operativos y en la diversificación de ingresos.

Las propuestas incluirán:

- Estrategias para la revisión y ajuste de costos operativos.
- Implementación de mecanismos para la generación de ingresos adicionales, tales como la oferta de programas de educación continua, la gestión de proyectos, entre otros.
- Medidas para fomentar la eficiencia operativa, incluyendo la automatización de procesos y la mejora de la gestión de recursos humanos.

Para proyectar el impacto financiero de las políticas propuestas se tomaron los estados financieros de la UNAC y se realizó un análisis histórico de los ingresos, gastos operativos y rentabilidad. A partir de este análisis, se realizaron dos proyecciones. El primer escenario proyecta el desempeño financiero si se mantienen las tendencias históricas sin cambios en las

políticas, mostrando un crecimiento moderado, pero limitado por la falta de diversificación de ingresos y control de costos. El segundo escenario incorpora las nuevas políticas propuestas, como la optimización de costos y la diversificación de ingresos, proyectando una mejora significativa en los resultados operativos y en la sostenibilidad financiera.

5. Resultados

Políticas financieras actuales de la UNAC

El análisis de las políticas financieras actuales de la UNAC revela un enfoque bien fundamentado en la sostenibilidad económica y la accesibilidad educativa. Sin embargo, existen áreas que podrían beneficiarse de una mayor flexibilidad, diversificación de ingresos y mejora en la eficiencia operativa.

De acuerdo con la revisión de los documentos, se identificaron las siguientes políticas financieras clave en la UNAC:

- Estructura de costos y precios de matrícula: El reglamento financiero establece una estructura detallada de precios por programas académicos y niveles, así como los derechos pecuniarios para estudiantes de pregrado y posgrado.
- Políticas de becas y descuentos: La UNAC ofrece una amplia gama de becas y descuentos, con políticas específicas para cada tipo de beneficio. Estos incluyen becas por mérito académico, por necesidades financieras y descuentos por pago anticipado o convenios.
- Modelo de asignación de recursos: El Modelo del Sistema Económico Financiero Institucional describe cómo se asignan los recursos financieros dentro de la institución. Este modelo está diseñado para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo y se centra en una administración eficiente de los ingresos provenientes de matrículas,

actividades académicas, talleres e industrias administradas por la universidad. Además, se incluyen políticas para garantizar la inversión en infraestructura, recursos humanos y tecnología.

- Políticas de pagos y formas de financiamiento: La UNAC permite diferentes formas de pago para las matrículas, incluyendo cuotas mensuales y opciones de financiación para aquellos estudiantes que no pueden pagar el total al inicio del semestre.
- Políticas de control financiero: El control de costos y la supervisión de los flujos de efectivo son elementos centrales del sistema financiero de la UNAC. La universidad implementa mecanismos de control interno y auditoría financiera para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y transparente, contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo.

La revisión de estas políticas nos permite entender que la UNAC necesita implementar mecanismos de financiamiento más variados, aumentar la transparencia en las becas y realizar una proyección financiera a largo plazo fortalecerá la posición financiera de la UNAC en un entorno educativo competitivo y cambiante. Esto, teniendo en cuenta que dichas políticas reflejan:

A. Falta de Flexibilidad en la Estructura de Costos

La estructura de precios de matrícula parece estar bien definida, pero podría carecer de flexibilidad en función de los cambios económicos. En un entorno económico volátil, con cambios en el ingreso familiar de los estudiantes y posibles fluctuaciones en la demanda educativa, una política más adaptable sería crucial. Un enfoque más dinámico, como el ajuste de precios en función de indicadores económicos externos (inflación, costo de vida) o internos (desempeño institucional, nuevos costos), podría hacer que la UNAC sea más competitiva y accesible.

La implementación de revisiones anuales o bienales de la estructura de costos para ajustarse a las realidades económicas cambiantes y a las demandas del mercado educativo podría fortalecer esta política.

B. Limitación en las Opciones de Financiamiento Estudiantil

Las políticas actuales de becas y formas de pago son útiles, pero la variedad de opciones de financiamiento parece limitada. Con la creciente competencia en el sector educativo, muchas universidades están ofreciendo planes más flexibles, incluyendo asociaciones con bancos o entidades financieras, para ofrecer créditos educativos a tasas preferenciales.

Incluir más opciones de financiamiento y asociarse con instituciones financieras para facilitar el acceso de los estudiantes a líneas de crédito a bajo interés podría mejorar la competitividad de la UNAC. La creación de un fondo rotativo interno para ofrecer préstamos directamente a los estudiantes también es una opción que permitiría a la institución captar estudiantes con menor capacidad económica.

C. Transparencia y Comunicación en la Asignación de Becas

Aunque las políticas de becas y descuentos están establecidas, es importante evaluar cuán accesibles y transparentes son para los estudiantes. En muchas ocasiones, la falta de claridad en los criterios de asignación puede generar dudas sobre la equidad del proceso. Además, si no se difunden de manera adecuada, estas políticas podrían no alcanzar a todos los potenciales beneficiarios.

Propuesta: Mejorar la comunicación de las políticas de becas a través de múltiples canales (web, redes sociales, ferias estudiantiles) y asegurar que los criterios de asignación sean claros, accesibles y fáciles de entender. La transparencia en la asignación de becas también puede contribuir a mejorar la reputación de la UNAC como una institución inclusiva.

D. Control de Costos y Eficiencia Operativa

Si bien existen políticas de control financiero, podría faltar una política específica para mejorar la eficiencia operativa. La institución debería analizar si los costos operativos están en línea con las mejores prácticas del sector. Una política financiera robusta debe incluir revisiones periódicas de los costos operativos y programas de optimización, con un enfoque en reducir gastos sin comprometer la calidad educativa.

Implementar auditorías financieras y operativas más frecuentes, junto con estrategias de mejora continua en la administración de los recursos. Adicionalmente, la automatización de procesos administrativos podría reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

E. Dependencia de Matrículas como Principal Fuente de Ingresos

Como muchas universidades privadas, la UNAC depende en gran medida de los ingresos por matrícula. Esto puede hacer que la institución sea vulnerable a fluctuaciones en la demanda educativa, sobre todo en momentos de crisis económica o cambios en las preferencias de los estudiantes. En el marco teórico, la diversificación de fuentes de ingresos es una estrategia clave para reducir el riesgo financiero.

La UNAC podría explorar fuentes adicionales de ingresos, como programas de educación continua, alianzas estratégicas con el sector privado, o proyectos de investigación financiados por terceros. Además, se podría considerar el aumento de ingresos generados por sus industrias y talleres educativos.

F. Proyección Financiera y Planificación Estratégica a Largo Plazo

Las políticas actuales podrían no abordar de manera explícita la importancia de las proyecciones financieras a largo plazo. Esto es crucial para evaluar la sostenibilidad y

viabilidad de las políticas propuestas, sobre todo en un entorno económico incierto. Si bien se menciona la sostenibilidad, sería ideal tener políticas más explícitas sobre la planificación y proyección a 5 o 10 años.

Es fundamental desarrollar un plan financiero estratégico que incluya proyecciones financieras a largo plazo y contemple varios escenarios (económicos, demográficos, tecnológicos). Este plan debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la UNAC y proporcionar un marco para la toma de decisiones financieras.

G. Enfoque en la Competitividad Institucional

El *benchmarking* con otras instituciones similares es un buen punto de partida, pero debería ser más profundo. La política financiera de la UNAC podría enfocarse en cómo mejorar la competitividad frente a sus pares en términos de costos, calidad educativa y servicios adicionales que ofrecen a los estudiantes (becas, oportunidades de investigación, prácticas profesionales).

Además, se plantea ampliar el análisis comparativo a indicadores más detallados como tasas de retención, empleabilidad de los graduados, satisfacción estudiantil y costos operativos por estudiante. Esto permitirá identificar oportunidades para implementar prácticas innovadoras que puedan mejorar la competitividad.

Análisis Comparativo Promedio entre IES Similares

Estado de Resultado con datos promedios.

Los resultados en pesos (\$) se expresan en miles.

Para los años terminados el 31 de diciembre de 2023 a 2022.

Tabla 1. Análisis comparativo promedio entre IES similares

	Universidad de Medellín		Universidad Luisamigó		Corporación Universitaria Adventista	
	\$ millones	%	\$ millones	%	\$ millones	%
Ingresos operacionales	103.888.686	100,0%	81.933.687	100%	14.184.662.390	100%
Costo de venta	-73.671.331	-71%	-41.589.991	-51%	-11.283.999.033	-80%
Utilidad bruta	30.217.356	29%	40.343.697	49%	2.900.663.358	20%
Gastos de administración	-48.971.574	-47%	-42.109.803	-51%	-11.774.345.511	-83%
Gastos de ventas	0	0%	0	0%	0	0%
Utilidad operacional	-18.754.218	-18%	-1.766.106	-2%	-8.873.682.153	-63%
Ingresos no operacionales	52.460.828	50%	14.794.656	18%	9.059.742.389	64%
Gastos no operacionales	-1.240.700	-1%	-952.151	-1%	-388.626.477	-3%
Utilidad neta	32.465.910	31%	12.076.399	15%	-202.566.241	-1%
EBITDA	-10.679.657	-10%	15.467.310	19%	-6.314.998.020	-45%

Fuente: Elaboración propia bajo informe de gestión económica y financiera de las IES 2023 Y 2022.

El análisis comparativo entre las tres instituciones del Estado de Resultados promedio de los años 2023 y 2022, con un enfoque en la UNAC, revela algunas diferencias clave en términos de ingresos, costos, eficiencia operativa y capacidad de generar utilidades antes de impuestos, depreciación, y amortización (EBITDA).

A. Ingresos operacionales

La UNAC tiene ingresos operacionales mucho menores en términos absolutos en comparación con las otras dos instituciones: \$14 184 662 millones, frente a \$103 888 686 millones en la Universidad de Medellín y \$81 933 687 millones en la Universidad Luis Amigó. Esto podría reflejar una menor capacidad de la UNAC para generar ingresos debido a su tamaño más pequeño o enfoque en un nicho más limitado de estudiantes y programas.

B. Costo de venta

La UNAC muestra un costo de venta del 79.6% de sus ingresos, lo que es significativamente más alto que en las otras dos universidades. La Universidad de Medellín tiene un 70.9%, mientras que la Universidad Luis Amigó tiene un 50.8%. Un mayor costo de ventas sugiere que la UNAC tiene menos margen de maniobra en la producción o prestación de sus servicios educativos, lo que puede estar relacionado con una estructura operativa menos eficiente o mayores costos fijos.

C. Utilidad bruta

La UNAC tiene una utilidad bruta de 20.4% de los ingresos, considerablemente más baja que la Universidad de Medellín (29.1%) y la Universidad Luis Amigó (49.2%). Esto refuerza la idea de que la UNAC enfrenta mayores costos en relación con sus ingresos, lo que impacta directamente en su rentabilidad operativa.

D. Gastos de administración

En proporción a los ingresos, los gastos de administración de la UNAC son del 83.0%, mucho más altos que en la Universidad de Medellín (47.1%) y la Universidad Luis Amigó (51.4%). Este alto porcentaje de gastos administrativos podría estar relacionado con una estructura administrativa costosa en relación con el tamaño de la institución o posibles ineficiencias en la gestión.

E. Utilidad operacional

La UNAC tiene una utilidad operacional negativa del -62.6%, lo que implica que su operación regular (ingresos menos costos operativos y administrativos) es muy deficitaria. Comparativamente, la Universidad de Medellín tiene un resultado negativo del -18.1%,

mientras que la Universidad Luis Amigó tiene una utilidad operacional relativamente baja de -2.2%. Esto sugiere que la UNAC está luchando para cubrir sus costos operativos con sus ingresos regulares, en mayor medida que las otras dos instituciones.

F. Ingresos y gastos no operacionales

Un punto a favor de la Corporación Universitaria Adventista son sus ingresos no operacionales, que representan el 63.9% de sus ingresos totales, más altos que los de la Universidad de Medellín (50.5%) y la Universidad Luis Amigó (18.1%). Esto indica que la Corporación Universitaria Adventista está compensando significativamente sus pérdidas operacionales con fuentes de ingresos fuera de su operación principal. Sin embargo, este enfoque puede no ser sostenible a largo plazo.

G. Utilidad neta

A pesar de sus altos ingresos no operacionales, la Corporación Universitaria Adventista presenta una utilidad neta negativa de -1.4% frente a la utilidad positiva de la Universidad de Medellín (31.3%) y la Universidad Luis Amigó (14.7%). Esto muestra que, incluso con la ayuda de ingresos no operacionales, la UNAC está luchando para ser rentable en su conjunto.

H. EBITDA

El EBITDA de la UNAC es altamente negativo con un -44.5%, lo que resalta una baja capacidad de generar flujos de caja positivos antes de impuestos y depreciación. Esto es mucho peor que el -10% de la Universidad de Medellín y el 18.9% positivo de la Universidad Luis Amigó. El EBITDA negativo indica que la UNAC no solo no es rentable, sino que tampoco está generando suficientes recursos para cubrir sus gastos financieros, depreciación y amortización.

Este análisis nos indica que la UNAC enfrenta serios retos financieros, en particular una alta estructura de costos y gastos administrativos, que afectan su rentabilidad operativa y su capacidad para generar utilidades. Aunque depende en gran medida de ingresos no operacionales, esto no es suficiente para contrarrestar sus deficiencias operativas, reflejando una necesidad urgente de mejorar la eficiencia y reducir costos.

En comparación con las otras dos instituciones, la UNAC tiene el reto de mejorar su estructura operativa y administrativa para acercarse a los resultados más equilibrados de la Universidad de Medellín y la Universidad Luis Amigó, ambas con mejor capacidad de generar utilidades a pesar de los desafíos.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS ENTRE IES SIMILARES

Para los años terminados el 31 de diciembre de 2023 a 2022

Los resultados en pesos (\$) se expresan en miles

Tabla 2. Análisis comparativo de indicadores con IES similares

Indicador	Universidad de Medellín		Universidad Luisamigó		Corporación Universitaria Adventista	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Razón corriente	10,2	10,6	9,45	9,44	1,95	1,97
Capital de trabajo	286.706.378	256.002.127	115.292.978	106.259.320	6.786.914.592	5.529.822.858
Nivel de deuda	3,1%	3,0%	4,88%	4,76%	58%	45%
Margen bruto	29,5%	28,7%	47,42%	51,21%	18,6%	22,4%
Margen EBIT	-0,22	-0,14	-7,89%	4,07%	-66,7%	-58,2%
Margen neto	42%	23%	14%	15%	-4,6%	2,0%
Rentabilidad del activo (ROA)	4,3%	2,5%	3,45%	3,51%	-127,7%	-143,0%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	4,2%	2,5%	3,63%	3,69%	4,75%	-13,27%
EBITDA	14.902.990	6.456.324	15.875.811	15.058.808	7.084.579.439	5.545.416.600

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los indicadores financieros para la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), en comparación con la Universidad de Medellín y la Universidad Luis Amigó, revela

diferencias significativas en su salud financiera. La razón corriente de la UNAC es de 1.95, notablemente inferior a los niveles superiores a 9 de sus pares, lo que sugiere una capacidad limitada para cubrir sus pasivos a corto plazo, a pesar de que aún puede cumplir con ellos. Además, el capital de trabajo de la UNAC, que asciende a 6 786 millones, es considerablemente mayor que el de las otras universidades, lo que indica que tiene recursos disponibles, pero esto no se traduce en eficiencia operativa, ya que su margen bruto es de solo 18.6%, frente al 29.5% de la Universidad de Medellín y al 47.42% de la Universidad Luis Amigó. La situación se agrava con un margen EBIT negativo de -66.7% para la UNAC, que es significativamente peor que el de sus competidores, lo que refleja una ineficiencia crítica en sus operaciones. Asimismo, el margen neto de la UNAC es de -4.6%, contrastando con los márgenes positivos de 42% y 14% en las otras instituciones, lo que sugiere que incluso con ingresos no operacionales, la UNAC no es capaz de generar utilidades. La rentabilidad del activo (ROA) de -127.7% y la rentabilidad del patrimonio (ROE) de 4.75% en la UNAC son indicadores alarmantes de una incapacidad crónica para generar retornos a sus activos y a su patrimonio, a diferencia de sus pares que muestran cifras positivas, reflejando una gestión de recursos más eficiente. Por último, aunque la UNAC reporta un EBITDA de 7 084 millones, que es considerable en términos absolutos. Su evolución negativa y su dependencia de ingresos no operacionales para cubrir sus gastos subrayan la urgencia de implementar cambios significativos en sus políticas financieras y operativas para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Comparación de las políticas financieras de la UNAC, UdeM y Universidad Luis Amigó

Tabla 3. Cuadro comparativo de las políticas financieras

Cuadro comparativo políticas financieras: UNAC vs UdeM vs Universidad Luis Amigó			
Aspecto	Corporación Universitaria Adventista (UNAC)	Universidad de Medellín (UdeM)	Universidad Luis Amigó

<p>Gestión de Recursos Financieros y Diversificación de Ingresos</p>	<p>La UNAC depende en gran medida de los ingresos por matrículas y aportes de la comunidad religiosa. Esta dependencia genera estabilidad a corto plazo, pero representa un riesgo a largo plazo debido a la falta de diversificación.</p>	<p>La UdeM tiene un enfoque diversificado para la generación de ingresos, con convenios como Sapiencia y el Fondo EPM, además de actividades de extensión y proyectos de investigación.</p>	<p>La Universidad Luis Amigó tiene una gestión financiera centrada en la diversificación de ingresos, que incluye matrículas, programas de educación continua, servicios de consultoría, y alianzas estratégicas. Además, ha desarrollado convenios con el Estado y entidades privadas, lo que le permite generar recursos adicionales, disminuyendo su dependencia de las matrículas.</p>
<p>Política de Egresos y Control de Costos</p>	<p>La UNAC carece de políticas específicas para revisión de costos operativos, lo que puede generar una estructura de costos rígida.</p>	<p>La UdeM tiene una política activa de control de costos, incluyendo auditorías y automatización de procesos para optimizar la eficiencia.</p>	<p>La Universidad Luis Amigó implementa auditorías internas periódicas y tiene un enfoque en la automatización de procesos, con el objetivo de reducir costos operativos y optimizar recursos. También realiza un seguimiento constante de los gastos para asegurar eficiencia sin comprometer la calidad educativa.</p>
<p>Estructura de Costos y Flexibilidad</p>	<p>La estructura de precios de la UNAC es rígida y no tiene mecanismos explícitos para adaptarse a cambios económicos externos, como la inflación.</p>	<p>La UdeM ajusta las matrículas según el estrato socioeconómico e indicadores económicos externos, lo que le permite ser más competitiva.</p>	<p>La Universidad Luis Amigó mantiene una estructura flexible de costos, ajustándose a indicadores externos como la inflación. Además, aplica descuentos por pronto pago y convenios empresariales, lo que mejora la accesibilidad de sus programas.</p>
<p>Financiamiento Estudiantil</p>	<p>La UNAC ofrece becas por mérito académico y religioso, pero tiene opciones limitadas de financiamiento, lo que reduce su competitividad.</p>	<p>UdeM ofrece becas por rendimiento académico y alianzas con entidades financieras para créditos educativos.</p>	<p>La Universidad Luis Amigó ofrece un amplio sistema de auxilios y descuentos, además de créditos con entidades financieras. También ha implementado programas de financiación interna para facilitar el acceso a los estudiantes de bajos recursos.</p>

Transparencia y Comunicación en las Políticas de Becas	La UNAC necesita mejorar la transparencia en la comunicación de sus becas y descuentos.	UdeM tiene una comunicación clara y accesible sobre sus políticas de becas.	La Universidad Luis Amigó asegura que las políticas de auxilios y descuentos estén bien comunicadas, usando canales digitales como su página web y plataformas estudiantiles.
Proyección Financiera y Planificación Estratégica	La UNAC carece de una planificación financiera explícita a largo plazo.	UdeM tiene un enfoque estratégico con proyecciones financieras y análisis de escenarios futuros.	La Universidad Luis Amigó tiene una planificación financiera basada en análisis de escenarios y proyecciones a largo plazo, con un enfoque en la sostenibilidad institucional. Además, actualiza sus estrategias financieras para adaptarse a las tendencias del mercado y la economía global.
Dependencia de Matrículas como Principal Fuente de Ingresos	La UNAC depende fuertemente de las matrículas, lo que incrementa el riesgo financiero en caso de disminución de estudiantes.	UdeM ha mitigado el riesgo de dependencia de matrículas mediante proyectos de investigación, alianzas estratégicas y programas de educación continua.	La Universidad Luis Amigó ha diversificado sus fuentes de ingresos a través de alianzas con el sector privado, consultorías y programas de extensión, lo que reduce su dependencia de los ingresos por matrículas.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados obtenidos en el cuadro comparativo de las políticas financieras de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), la Universidad Luis Amigó y la Universidad de Medellín (UdeM) indican:

A. Gestión de Recursos Financieros y Diversificación de Ingresos

Para la UNAC, la dependencia de los ingresos por matrículas y aportes de la comunidad religiosa representan un riesgo a largo plazo, dado que limita su capacidad de diversificación. En comparación, la Universidad Luis Amigó ha implementado una estrategia de diversificación, explorando nuevas fuentes de ingresos que podrían fortalecer su posición financiera. La UdeM también se enfoca en la generación de ingresos a través de diversas

actividades, lo que les permite no depender exclusivamente de matrículas. Esto señala que la UNAC debería considerar adoptar prácticas de diversificación similares a las de Luis Amigó y UdeM para mitigar riesgos financieros.

B. Política de Egresos y Control de Costos

La UNAC carece de políticas específicas de revisión de costos, lo que puede afectar la eficiencia operativa. La Universidad Luis Amigó ha establecido auditorías internas periódicas para asegurar la eficiencia de sus gastos. La UdeM implementa controles de costos que garantizan una asignación eficiente de los recursos: la UNAC necesita desarrollar políticas más robustas de control de costos.

C. Estructura de Costos y Flexibilidad

La estructura de costos de la UNAC es rígida no permite una adaptación rápida a cambios económicos, lo que puede ser perjudicial en un entorno cambiante. En cambio, la Universidad Luis Amigó y la UdeM muestran una mayor flexibilidad en su estructura de costos, ajustando tarifas y condiciones según las circunstancias económicas. La UNAC debería, por ello, revisar y flexibilizar su estructura de costos para poder adaptarse mejor a las fluctuaciones del entorno.

D. Financiamiento Estudiantil

Las políticas financieras de la UNAC presentan limitaciones en las opciones de financiamiento, lo que reduce su competitividad en comparación con otras instituciones. La Universidad Luis Amigó ha desarrollado diversas opciones de financiamiento para estudiantes, mejorando su accesibilidad. Por otro lado, la UdeM ofrece una amplia gama de programas de

financiamiento y becas, promoviendo la inclusión. Mejorar las opciones de financiamiento en la UNAC podría aumentar la matrícula y, a su vez, los ingresos.

E. Transparencia y Comunicación en las Políticas de Becas

La UNAC necesita mejorar la transparencia y la comunicación sobre sus políticas de becas. Las universidades Luis Amigó y UdeM han establecido canales claros de comunicación que facilitan el acceso a la información sobre becas y descuentos. La UNAC debería implementar estrategias de comunicación más efectivas para aumentar la confianza de los estudiantes en sus políticas.

F. Proyección Financiera y Planificación Estratégica

La UNAC carece de una planificación financiera explícita a largo plazo, lo que limita su capacidad de anticipar escenarios futuros. La Universidad Luis Amigó, por otro lado, posee un enfoque estratégico sólido, con proyecciones financieras bien definidas. La UdeM también cuenta con una planificación a largo plazo que se alinea con sus objetivos de sostenibilidad. La UNAC necesita, entonces, desarrollar una planificación financiera más detallada y alineada con sus metas a largo plazo.

G. Dependencia de Matrículas como Principal Fuente de Ingresos

La UNAC presenta una fuerte dependencia de las matrículas, lo que aumenta el riesgo financiero. Tanto la universidad Luis Amigó, como la UdeM, han diversificado sus fuentes de ingresos reduciendo su dependencia de la matrícula. La UNAC debería explorar la diversificación de sus fuentes de ingresos para mejorar su estabilidad financiera.

Propuesta de las Políticas Financieras Alternativas

Las políticas que se proponen a continuación no solo buscan optimizar la gestión financiera de la UNAC, sino también fortalecer su capacidad para adaptarse a los desafíos del entorno educativo actual, garantizando su sostenibilidad y alineación con la misión institucional. Al integrar estos enfoques dentro del marco del Modelo del Sistema Económico de la UNAC, se espera fomentar una cultura organizacional centrada en la eficiencia, la transparencia y el compromiso con la comunidad.

Política de Control de Costos:

- Implementación de un sistema de control de costos desarrollando un sistema de seguimiento y control de costos que involucre a todos los departamentos. Esto incluye la creación de un presupuesto anual detallado, seguido de revisiones trimestrales y ajustes basados en el desempeño real frente al presupuesto.
- Definir estándares de costos para diferentes departamentos y programas, permitiendo identificar ineficiencias y áreas de mejora. Esto debe alinearse con el modelo económico de la UNAC, que promueve la eficiencia y sostenibilidad.

Política de Diversificación de Ingresos:

- Desarrollo de programas de educación continua mediante la ampliación de la oferta educativa a partir de la creación de cursos y talleres que respondan a las demandas del mercado laboral y generen ingresos adicionales. Esto se debe basar en el principio de sostenibilidad del modelo económico de la UNAC.
- Establecer convenios con empresas y organizaciones para el desarrollo de programas conjuntos. Esto puede incluir la creación de prácticas profesionales, proyectos de investigación y servicios de consultoría, que no solo generen ingresos, sino que también mejoren la visibilidad institucional.

Política de Transparencia Financiera:

- Instituir un marco claro de rendición de cuentas que incluya la presentación regular de informes financieros a la comunidad universitaria y otros grupos de interés. Esto fomenta la confianza y la participación en la gestión financiera.
- Crear un portal en línea donde se publiquen informes financieros y análisis de desempeño, facilitando el acceso a información relevante para todos los *stakeholders*.

Política de Eficiencia en la Asignación de Recursos:

- Implementar un sistema de evaluación de la eficiencia y efectividad de los programas existentes, asegurando que los recursos se asignen a las iniciativas que generen el mayor impacto en la misión de la institución.
- Establecer criterios claros para la priorización de inversiones en infraestructura y recursos humanos, alineándose con las estrategias institucionales y los objetivos a largo plazo.

Política de Planificación Estratégica a Largo Plazo:

- Asegurar que la planificación financiera esté integrada con los objetivos estratégicos de la UNAC, considerando escenarios futuros que puedan impactar la sostenibilidad económica de la institución.
- Desarrollar modelos de proyección financiera que consideren variables económicas externas e internas, así como su impacto en los ingresos y gastos.

Política de Incentivos para la Captación de Estudiantes:

- Diseñar un sistema de becas que no solo atraiga estudiantes, sino que también fomente la retención. Esto podría incluir incentivos para estudiantes con alto rendimiento académico o que provengan de comunidades vulnerables.

- Implementar campañas de marketing y comunicación que destaquen las oportunidades de financiamiento y los beneficios de estudiar en la UNAC, aumentando así la captación de estudiantes.

Política de Formación y Capacitación Financiera:

- Desarrollar e implementar programas de formación para el personal administrativo en gestión financiera y el control de costos. Esto alineará las habilidades del personal con las necesidades estratégicas de la institución.
- Fomentar una cultura de responsabilidad financiera dentro de la universidad, donde todos los empleados sean conscientes de la importancia de la gestión eficiente de los recursos.

Política de Evaluación y Monitoreo de Indicadores Financieros:

- Establecimiento de KPIs; estableciendo un conjunto de indicadores clave de rendimiento que midan la efectividad de las políticas implementadas. Estos deben incluir, entre otros, márgenes de utilidad, costos por estudiante y tasa de ocupación de programas.
- Implementar un proceso de revisión periódica de estos indicadores, con el fin de realizar ajustes y mejoras continuas en la gestión financiera de la institución.

Establecimiento de un Sistema Integral de Control de Gastos:

- Adoptar un sistema digital de gestión financiera que permita la captura y seguimiento en tiempo real de los gastos en todos los departamentos. Esto asegurará una visión clara y actualizada de las finanzas, facilitando la identificación de áreas donde se pueda reducir el gasto.
- Clasificar los gastos en categorías (fijos, variables, discrecionales, etc.) para tener un mejor control y análisis de cada tipo de gasto. Esta categorización permitirá priorizar el control sobre aquellos gastos que son más susceptibles de revisión y ajuste.

Definición de Límites y Normativas de Gastos:

- Establecer un proceso de autorización clara para los gastos, donde cada solicitud de gasto de un departamento debe ser revisada y aprobada por un nivel jerárquico superior. Esto ayudará a evitar gastos innecesarios o impulsivos.
- Presupuestos departamentales: cada departamento debe contar con un presupuesto anual que detalle los gastos previstos. El cumplimiento de este presupuesto deberá ser monitoreado mensualmente, con revisiones y ajustes necesarios basados en el desempeño.

Revisión Periódica de Gastos:

- Realizar auditorías internas regulares para evaluar el cumplimiento de las políticas de control de gastos. Estas auditorías ayudarán a identificar áreas de mejora y asegurarán que se sigan las normativas establecidas.
- Elaborar informes trimestrales que analicen el gasto en comparación con el presupuesto, identificando desviaciones y proporcionando recomendaciones para corregir el rumbo. Estos informes deben ser presentados a la alta dirección y discutidos en reuniones regulares.

Cultura de Austeridad y Eficiencia:

- Realizar talleres de capacitación para el personal administrativo sobre la importancia de un manejo eficiente de los recursos y el impacto que tiene en la sostenibilidad de la institución. Fomentar una cultura de austeridad donde cada empleado sienta la responsabilidad de optimizar el uso de los recursos.
- Introducir incentivos para los departamentos que logren reducir sus gastos sin comprometer la calidad de los servicios. Esto puede incluir reconocimiento interno o asignación de recursos adicionales para proyectos que beneficien a la comunidad universitaria.

Política de Inversión Estratégica en Marketing para la Mejora de Ingresos Operacionales

Fortalecimiento del Marketing Digital:

- Implementar campañas publicitarias en redes sociales orientadas a segmentos específicos de estudiantes.
- Optimizar la página web institucional con técnicas de SEO y SEM.
- Desarrollar campañas de email marketing para prospectos, estudiantes y exalumnos.

Marketing Tradicional y Participación en Eventos:

- Fomentar la presencia de la UNAC en ferias educativas y eventos de captación.
- Utilizar publicidad en medios locales impresos y digitales para visibilizar la oferta académica.

Diversificación de Ingresos a través de Servicios Complementarios:

- Promocionar programas de educación continua como cursos cortos, diplomados y certificaciones.
- Establecer alianzas con el sector privado para ofrecer consultorías y proyectos conjuntos.

El departamento de mercadeo y comunicaciones será responsable de ejecutar las estrategias de marketing, mientras que un equipo multidisciplinario gestionará las alianzas con el sector privado y los programas de educación continua. Un porcentaje del presupuesto operativo será asignado a las campañas de marketing, con la posibilidad de ajustes según los resultados obtenidos y oportunidades de mercado.

Análisis de los estados financieros históricos y de las proyecciones financieras

El análisis de las proyecciones financieras y el estudio histórico de los estados financieros de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) permiten obtener una visión integral de la situación financiera actual de la institución, así como proyectar su sostenibilidad futura. El

análisis histórico se centró en la evaluación de los ingresos operativos, los costos, la rentabilidad y la eficiencia financiera de los últimos años, lo que proporcionó un diagnóstico claro de las tendencias y patrones financieros.

A partir de esta información se realizaron proyecciones a mediano y largo plazo bajo dos escenarios distintos: uno que asume la continuación de las tendencias históricas sin modificaciones en las políticas actuales, y otro que incorpora las políticas financieras propuestas para mejorar los resultados operativos, como la optimización de costos y la diversificación de ingresos. Este enfoque comparativo permite evaluar el impacto potencial de los cambios propuestos en la sostenibilidad económica de la UNAC y su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno educativo.

El análisis de ambos escenarios ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, proporcionando recomendaciones basadas en datos financieros que aseguran la viabilidad y crecimiento de la institución en el futuro.

Análisis histórico

Tabla 4. Estado de resultados 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
Ingresos operacionales	11.148.268.091	11.832.128.281	13.707.537.649	14.661.787.132
Costo de venta	(8.122.622.770)	(8.500.866.271)	(10.636.559.908)	(11.931.438.157)
Utilidad bruta	3.025.645.321	3.331.262.010	3.070.977.741	2.730.348.975
Gastos de administración	(7.354.440.639)	(8.780.752.784)	(11.043.914.031)	(12.504.776.991)
Gastos de ventas	0	0	0	0
Utilidad operacional	(4.328.795.318)	(5.449.490.774)	(7.972.936.290)	(9.774.428.016)
Ingresos no operacionales	6.201.319.172	7.269.629.826	8.619.089.464	9.500.395.314
Gastos no operacionales	(505.751.648)	(454.523.497)	(369.932.079)	(407.320.875)
Utilidad neta	1.366.772.207	1.365.615.555	276.221.095	(681.353.578)
EBITDA	(3.791.641.247)	(4.626.206.189)	(5.545.416.600)	(7.084.579.439)

Fuente: Corporación Universitaria Adventista UNAC

El análisis del estado de resultados de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) entre 2020 y 2023 refleja un crecimiento continuo de los ingresos operacionales, lo cual es positivo, pero a su vez muestra un incremento considerable en los costos de venta y los gastos administrativos. Esto ha reducido significativamente la utilidad neta, afectando la rentabilidad operativa de la institución. Es esencial implementar estrategias de control de costos y mejorar la eficiencia operativa para evitar el continuo deterioro en la utilidad neta. La alta dependencia de los ingresos no operacionales también presenta un riesgo a largo plazo.

Tabla 5. Estado de situación financiera 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes	1.012.678.465	1.435.240.660	2.200.411.825	1.172.864.951
Cuentas por cobrar corto plazo	1.400.593.589	2.163.553.400	3.106.474.153	5.344.506.042
Inventarios	36.540.452	54.056.739	73.623.848	52.144.201
Otros activos	43.531.971	34.671.719	149.313.032	217.399.399
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2.493.344.476	3.687.522.517	5.529.822.858	6.786.914.592
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cuentas por cobrar largo plazo	749.280.125	922.523.811	1.136.757.401	1.707.335.028
Propiedades, planta y equipo	4.262.423.903	3.901.981.696	3.806.264.768	3.824.799.421
Activos intangibles	44.309.689	39.878.720	35.447.751	31.016.782
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	5.056.013.717	4.864.384.227	4.978.469.920	5.563.151.231
TOTAL ACTIVOS	7.549.358.193	8.551.906.744	10.508.292.778	12.350.065.824
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar corto plazo	702.854.568	422.217.779	451.143.872	605.807.453
Pasivos por impuestos corrientes	16.092.000	73.312	2.309.753	3.447.000
Beneficios a empleados corto plazo	682.125.093	804.433.012	958.032.925	958.859.005
Ingresos recibidos por anticipado a corto plazo	1.215.878.925	1.555.200.407	1.286.602.910	1.550.472.519
Otros pasivos	248.512.474	111.776.593	106.609.386	363.019.403
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2.865.463.060	2.893.554.479	2.804.698.845	3.481.605.379

PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones financieras a largo plazo	-	-	-	-
Beneficios a empleados largo plazo	234.884.787	36.243.304	1.802.673.700	3.629.019.946
Ingresos recibidos por anticipado a largo plazo	281.800.144	89.283.205	86.179.414	106.053.258
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	516.684.931	125.526.509	1.888.853.114	3.735.073.204
TOTAL PASIVOS	3.382.147.992	3.019.080.987	4.693.551.959	7.216.678.583
PATRIMONIO				
Capital	1.408.988.715	3.557.970.023	3.557.970.023	3.557.970.023
Resultados del ejercicio	1.366.772.207	1.365.615.555	276.221.095	681.353.578
Resultados de ejercicios anteriores	1.391.449.279	609.240.179	1.980.549.700	2.256.770.796
TOTAL PATRIMONIO	4.167.210.201	5.532.825.757	5.814.740.818	5.133.387.241
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	7.549.358.193	8.551.906.744	10.508.292.778	12.350.065.824

Fuente: Corporación Universitaria Adventista UNAC

El estado de situación financiera muestra un incremento en los activos corrientes, principalmente en cuentas por cobrar, lo que indica una posible acumulación de pagos pendientes. Sin embargo, el crecimiento en pasivos no corrientes y beneficios a empleados sugiere un incremento en las obligaciones a largo plazo, lo que podría comprometer la liquidez futura de la UNAC. Pese al aumento en los activos, se considera que es necesario mejorar la gestión de cuentas por cobrar para liberar flujo de caja y reducir la exposición a riesgos financieros.

Tabla 6. Estado de flujo de efectivo 2021-2023

	2021	2022	2023
Flujos de efectivo procedentes de actividades de operación			
Ganancia del año	1.365.615.555	276.221.095	-681.353.578
Ajustes por ingresos y gastos que no requirieron uso de efectivo:			
Gasto por depreciación y amortización	658.497.566	2.300.320.252	2.522.523.089
Gasto provisiones	164.787.018	127.199.438	167325488,8
Cambios en el capital de trabajo:			
Cuentas por cobrar corto plazo	(762.959.811)	(942.920.753)	(2.238.031.889)
Inventarios	(17.516.287)	(19.567.109)	21.479.647
Cuentas por pagar corto plazo	(280.636.789)	28.926.093	154.663.581
Otras partidas en el capital de trabajo	317.588.460	(232.423.040)	454.156.586
Flujos de efectivo netos generados en actividades de operación	1.445.375.712	1.537.755.976	400.762.925
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión			
Variación de propiedades, planta y equipo y diferidos	(293.624.390)	(2.200.172.355)	(2.536.626.773)
Importes procedentes de cuentas por cobrar largo plazo	(338.030.705)	(341.433.027)	(737.903.116)
Flujos de efectivo netos utilizados de actividades de inversión	(631.655.095)	(2.541.605.382)	(3.274.529.889)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación			
Importes procedentes de préstamos	0	0	0
Importes procedentes beneficios a empleados largo plazo	(198.641.483)	1.766.430.396	1.826.346.245
Importes procedentes Ingresos recibidos por anticipado a largo plazo	(192.516.939)	2.590.175	19.873.844
Dividendos pagados	(0)	0	0
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación	(391.158.423)	1.769.020.572	1.846.220.089
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	422.562.195	765.171.165	(1.027.546.875)
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	1.012.678.465	1.435.240.660	2.200.411.825
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	1.435.240.660	2.200.411.825	1.172.864.951

Fuente: Corporación Universitaria Adventista UNAC

El análisis del flujo de efectivo evidencia una disminución significativa en el efectivo neto generado por las actividades de operación en 2023. Aunque la institución ha generado fondos internos positivos en años anteriores, en 2023 se experimenta un deterioro notable debido al aumento en las cuentas por cobrar y los mayores costos operativos. Esto pone de relieve la necesidad de optimizar el capital de trabajo y mejorar la eficiencia en la gestión de pagos por parte de los estudiantes para garantizar un flujo de caja más estable.

Tabla 7. Flujo de caja libre 2021-2023

	2021	2022	2023
Ventas	11.832.128.281	13.707.537.649	14.661.787.132
Menos Costos y Gastos Efectivos	(16.458.334.470)	(19.252.954.249)	(21.746.366.571)
= EBITDA	(4.626.206.189)	(5.545.416.600)	(7.084.579.439)
Menos depreciaciones y amortizaciones	(823.284.584)	(2.427.519.690)	(2.689.848.578)
= UTILIDAD OPERATIVA	(5.449.490.774)	(7.972.936.290)	(9.774.428.016)
Ingresos no operacionales	7.269.629.826	8.619.089.464	9.500.395.314
Gastos no operacionales	(454.523.497)	(369.932.079)	(407.320.875)
Menos Intereses	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.365.615.555	276.221.095	(681.353.578)
Menos Impuestos	0	0	0
= UTILIDAD NETA	1.365.615.555	276.221.095	(681.353.578)
Más depreciaciones y amortizaciones	823.284.584	2.427.519.690	2.689.848.578
= GENERACION INTERNA DE FONDOS - GIF	2.188.900.140	2.703.740.785	2.008.495.000
Más intereses	0	0	0
= FLUJO DE CAJA BRUTO - FCB	2.188.900.140	2.703.740.785	2.008.495.000
Menos incremento KTNO (+/- Variación KTNO)	(954.970.280)	(777.578.791)	(2.059.925.334)
= EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES - EGO	1.233.929.860	1.926.161.994	(51.430.334)
Menos Incremento A Fijos Reposición	0	0	(18.534.653)
= FLUJO DE CAJA LIBRE - FCL	1.233.929.860	1.926.161.994	(69.964.987)
Menos Servicio a la deuda:			
Intereses	0	0	0
Abono a Capital	0	0	0
= FLUJO DE CAJA PROPIETARIOS (Disponible para Dividendos)	1.233.929.860	1.926.161.994	(69.964.987)

Fuente: Corporación Universitaria Adventista UNAC

El flujo de caja libre en 2023 muestra un déficit. Lo que indica que la UNAC no está generando suficientes fondos para cubrir sus gastos operativos y de inversión. Esto representa un riesgo considerable para la sostenibilidad financiera a largo plazo. Implementar políticas más estrictas de control de costos y diversificación de ingresos es clave para mejorar la situación financiera de la institución y asegurar su crecimiento en el futuro.

Tabla 8. Indicadores financieros 2020-2023

Indicador	Fórmula	2020	2021	2022	2023
LIQUIDEZ					
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	0,87	1,27	1,97	1,95
Prueba ácida	Activo corriente - inventarios / Pasivo corriente	0,86	1,26	1,95	1,93
KT	Activo corriente	2.493.344.476	3.687.522.517	5.529.822.858	6.786.914.592
KTO (Capital de trabajo operativo)	CXC Clientes + Inventarios	1.437.134.041	2.217.610.138	3.180.098.001	5.396.650.243
Participación KTO/KT	KTO / KT	0,58	0,60	0,58	0,80
Variación KTO			780.476.097,70	962.487.862,49	2.216.552.241,72
PKTO (Productividad del KTO)	KTO / Ventas	0,13	0,19	0,23	0,37
KTNO (Capital de trabajo neto operativo)	KTO - Proveedores	36.062.379	991.032.659	1.768.611.451	3.828.536.785
Variación KTNO			954.970.280,02	777.578.791,48	2.059.925.333,68
PKTNO (Productividad del KTNO)	KTNO / Ventas	0,3%	8,4%	12,9%	26,1%
ROTACIÓN					
Rotación de cartera	Cartera x 360 / Ventas	45	66	82	131
Rotación de inventarios	Inventario x 360 / Costo	1	2	2	2
Rotación de proveedores	Proveedor x 360 / Costos y gastos efectivos	34	27	26	26
Ciclo de caja	Días CXC + Días inventario - Días proveedor	12	41	58	107
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de deuda	Total pasivos / Total activos	45%	35%	45%	58%
Endeudamiento corto plazo	Pasivo corriente / Pasivo total	85%	96%	60%	48%
Cobertura de intereses	Utilidad operativa / Gastos financieros				
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas				
Deuda / EBITDA	Deuda / EBITDA				
RENTABILIDAD					
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas	27,1%	28,2%	22,4%	18,6%
Margen EBIT	EBIT / Ventas	-38,8%	-46,1%	-58,2%	-66,7%
Margen neto	Utilidad neta / Ventas	12,3%	11,5%	2,0%	-4,6%
Rentabilidad del activo (ROA)	Utilidad operacional / Activos netos de operación	-100,7%	-111,4%	-143,0%	-127,7%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad antes de impuestos / Patrimonio	32,8%	24,7%	4,8%	-13,3%
Rentabilidad del activo (ROA)	UODI / Activos	-100,7%	-111,4%	-143,0%	-127,7%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	32,8%	24,7%	4,8%	-13,3%
INDICADORES DE VALOR					
EBITDA	UO + Depreciación y amortización	(3.791.641.247)	(4.626.206.189)	(5.545.416.600)	(7.084.579.439)

Margen EBITDA	EBITDA / Ventas	-34,0%	-39,1%	-40,5%	-48,3%
PKTNO (Productividad del KTNO)	KTNO / Ventas	0,3%	8,4%	12,9%	26,1%
PDC	Margen EBITDA / PKTNO	(105,14)	(4,67)	(3,14)	(1,85)
ANdeO	KTNO + PPyE	4.298.486.282	4.893.014.355	5.574.876.219	7.653.336.206
UODI	UAI * (1 - Tasa impuesto)	(4.328.795.318)	(5.449.490.774)	(7.972.936.290)	(9.774.428.016)
RAN	UODI / ANdeO	-101%	-111%	-143%	-128%

Fuente: Corporación Universitaria Adventista UNAC

Los indicadores financieros de la UNAC revelan una disminución progresiva en su margen operativo y rentabilidad, con un EBITDA negativo que se ha incrementado significativamente desde 2020. A pesar de que la institución ha mejorado su razón corriente, la alta dependencia de los pasivos a largo plazo y un ciclo de caja cada vez más prolongado, indican problemas en la gestión del capital de trabajo. La UNAC debe enfocarse en mejorar la rentabilidad operativa y optimizar la gestión de sus activos y pasivos para mejorar su posición financiera.

Estas conclusiones están alineadas con la lógica del análisis presentado en el trabajo, sugiriendo acciones de mejora en las áreas clave de operación financiera de la UNAC.

Análisis Escenario 1: Proyección financiera sin cambios en las políticas

Tabla 9. Estado de resultados proyectado 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
Ingresos operacionales	15.438.861.850	16.071.855.186	16.698.657.538	17.299.809.209
Costo de venta	12.184.341.820	12.683.899.834	13.178.571.928	13.653.000.517
Utilidad bruta	3.254.520.030	3.387.955.351	3.520.085.610	3.646.808.692
Gastos de administración	(12.892.872.296)	(13.260.761.508)	(13.610.944.632)	(13.927.940.546)
Gastos de ventas	0	0	0	0
Utilidad operacional	(9.638.352.266)	(9.872.806.157)	(10.090.859.021)	(10.281.131.854)
Ingresos no operacionales	9.446.308.055	9.833.606.685	10.217.117.346	10.584.933.570
Gastos no operacionales	(339.411.091)	(315.809.780)	(300.549.286)	(254.793.738)
Utilidad neta	(531.455.302)	(355.009.252)	(174.290.962)	49.007.978
EBITDA	(8.944.954.329)	(9.150.978.904)	(9.340.880.506)	(9.504.154.112)

Fuente: Elaboración propia

El escenario 1, que proyecta los resultados financieros de la UNAC sin cambios en las políticas actuales, muestra un crecimiento moderado en los ingresos operacionales, pero los costos de venta y gastos administrativos continúan aumentando a un ritmo acelerado. Esto genera una erosión continua en la utilidad neta y un EBITDA negativo cada vez más pronunciado. Mantener este curso sin ajustes en las políticas de costos o diversificación de ingresos pone en riesgo la sostenibilidad a largo plazo, ya que la institución seguirá dependiendo de ingresos no operacionales para cubrir sus déficits operativos.

Tabla 10. Estado de situación financiera proyectado 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes	1.562.979.122	2.163.337.679	2.961.465.777	3.987.976.946
Cuentas por cobrar corto plazo	5.146.287.283	5.357.285.062	5.566.219.179	5.766.603.070
Inventarios	60.921.709	63.419.499	65.892.860	68.265.003
Otros activos	270.289.929	333.914.289	397.538.649	461.163.008
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.040.478.044	7.917.956.529	8.991.116.465	10.284.008.027
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cuentas por cobrar largo plazo	1.901.073.666	2.209.913.496	2.518.753.326	2.827.593.155
Propiedades, planta y equipo	3.596.719.854	3.455.860.816	3.315.001.779	3.174.142.742
Activos intangibles	26.585.813	22.154.844	17.723.875	13.292.907
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	5.524.379.333	5.687.929.156	5.851.478.980	6.015.028.804
TOTAL ACTIVOS	12.564.857.376	13.605.885.686	14.842.595.445	16.299.036.830
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar corto plazo	505.989.220	523.399.703	540.347.148	556.209.758
Pasivos por impuestos corrientes	8.271.597	8.556.213	8.833.259	9.092.571
Beneficios a empleados corto plazo	1.149.604.956	1.189.161.486	1.227.665.997	1.263.705.765
Ingresos recibidos por anticipado a corto plazo	1.585.834.511	1.659.352.839	1.732.871.167	1.806.389.496
Otros pasivos	292.067.859	325.903.216	359.738.574	393.573.932
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	3.541.768.142	3.706.373.457	3.869.456.146	4.028.971.522
PASIVOS NO CORRIENTES				
Beneficios a empleados largo plazo	4.412.914.402	5.607.797.990	6.802.681.577	7.997.565.164
Ingresos recibidos por anticipado a largo plazo	8.242.893	44.791.552	97.825.997	150.860.442
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	4.421.157.295	5.652.589.542	6.900.507.574	8.148.425.606
TOTAL PASIVOS	7.962.925.438	9.358.962.999	10.769.963.720	12.177.397.128
PATRIMONIO				
Capital	3.557.970.023	3.557.970.023	3.557.970.023	3.557.970.023
Resultados del ejercicio	-	-	-	-
Resultados de ejercicios anteriores	531.455.302	355.009.252	174.290.962	49.007.978
Resultados de ejercicios anteriores	1.575.417.218	1.043.961.916	688.952.664	514.661.703
TOTAL PATRIMONIO	4.601.931.939	4.246.922.687	4.072.631.725	4.121.639.703
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	12.564.857.376	13.605.885.686	14.842.595.445	16.299.036.830

Fuente: Elaboración propia

El análisis del estado de situación financiera bajo el escenario 1 muestra un incremento en los activos, particularmente en cuentas por cobrar, lo que continúa siendo un problema para la liquidez de la institución. Los pasivos no corrientes siguen aumentando, incrementando el apalancamiento de la universidad y disminuyendo su capacidad para afrontar imprevistos. Sin cambios en las políticas de gestión de activos y pasivos, es probable que la UNAC enfrente mayores desafíos de liquidez y solvencia en el futuro.

Tabla 11. Estado flujo de efectivo proyectado 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
Flujos de efectivo procedentes de actividades de operación				
Ganancia del año	(531.455.302)	(355.009.252)	(174.290.962)	49.007.978
Ajustes por ingresos y gastos que no requirieron uso de efectivo:				
Gasto por depreciación y amortización	693.397.937	721.827.253	749.978.515	776.977.742
Gasto provisiones		0	0	0
Cambios en el capital de trabajo:				
Cuentas por cobrar corto plazo	198.218.759	(210.997.779)	(208.934.117)	(200.383.890)
Inventarios	(8.777.508)	(2.497.790)	(2.473.360)	(2.372.143)
Cuentas por pagar corto plazo	(99.818.233)	17.410.483	16.947.446	15.862.609
Otras partidas en el capital de trabajo	107.090.466	83.570.472	82.510.884	80.028.407
Flujos de efectivo netos generados en actividades de operación	358.656.118	254.303.387	463.738.405	719.120.702
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión				
Variación de propiedades, planta y equipo y diferidos	(460.887.401)	(576.537.246)	(604.688.509)	(631.687.736)
Importes procedentes de cuentas por cobrar largo plazo	(193.738.638)	(308.839.830)	(308.839.830)	(308.839.830)
Flujos de efectivo netos utilizados de actividades de inversión	(654.626.039)	(885.377.076)	(913.528.339)	(940.527.566)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación				
Importes procedentes de préstamos		0	0	0
Importes procedentes beneficios a empleados largo plazo	783.894.457	1.194.883.587	1.194.883.587	1.194.883.587
Importes procedentes Ingresos recibidos por anticipado a largo plazo	(97.810.365)	36.548.659	53.034.445	53.034.445
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación	686.084.092	1.231.432.246	1.247.918.032	1.247.918.032
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	390.114.171	600.358.557	798.128.098	1.026.511.169
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	1.172.864.951	1.562.979.122	2.163.337.679	2.961.465.777
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	1.562.979.122	2.163.337.679	2.961.465.777	3.987.976.946

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja bajo el escenario 1 continúa deteriorándose, con déficits recurrentes a medida que los costos operativos superan los ingresos generados. Esto afecta directamente la capacidad de la UNAC para financiar sus actividades sin depender de fuentes externas. Sin cambios en la estructura de costos o nuevas fuentes de ingresos, la dependencia de los flujos no operacionales podría llevar a una crisis de liquidez en los próximos años.

Tabla 12. Flujo de caja libre proyectado 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
Ventas	15.438.861.850	16.071.855.186	16.698.657.538	17.299.809.209
Menos Costos y Gastos Efectivos	(24.383.816.179)	(25.222.834.090)	(26.039.538.044)	(26.803.963.322)
= EBITDA	(8.944.954.329)	(9.150.978.904)	(9.340.880.506)	(9.504.154.112)
Menos depreciaciones y amortizaciones	(693.397.937)	(721.827.253)	(749.978.515)	(776.977.742)
= UTILIDAD OPERATIVA	(9.638.352.266)	(9.872.806.157)	(10.090.859.021)	(10.281.131.854)
Ingresos no operacionales	9.446.308.055	9.833.606.685	10.217.117.346	10.584.933.570
Gastos no operacionales	(339.411.091)	(315.809.780)	(300.549.286)	(254.793.738)
Menos Intereses	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(531.455.302)	(355.009.252)	(174.290.962)	49.007.978
Menos Impuestos	0	0	0	0
= UTILIDAD NETA	(531.455.302)	(355.009.252)	(174.290.962)	49.007.978
Más depreciaciones y amortizaciones	693.397.937	721.827.253	749.978.515	776.977.742
= GENERACION INTERNA DE FONDOS - GIF	161.942.635	366.818.001	575.687.554	825.985.720
Más intereses	0	0	0	0
= FLUJO DE CAJA BRUTO - FCB	161.942.635	366.818.001	575.687.554	825.985.720
Menos incremento KTNO (+/- Variación KTNO)	285.193.565	(156.243.940)	(155.678.475)	(150.594.344)
= EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES - EGO	447.136.201	210.574.061	420.009.078	675.391.376
Menos Incremento A Fijos Reposición	0	0	0	0
= FLUJO DE CAJA LIBRE - FCL	447.136.201	210.574.061	420.009.078	675.391.376
Menos Servicio a la deuda:				
Intereses	0	0	0	0
Abono a Capital	0	0	0	0
= FLUJO DE CAJA PROPIETARIOS (Disponible para Dividendos)	447.136.201	210.574.061	420.009.078	675.391.376

Fuente: Elaboración propia

El escenario 2, que incorpora las políticas recomendadas, proyecta una mejora considerable en los resultados financieros de la UNAC. Los ingresos operacionales crecen de manera más sostenida gracias a la diversificación de las fuentes de ingresos y un control más estricto de los costos de venta. Como resultado, se proyecta un aumento en la utilidad operativa y la utilidad

neta, lo que sugiere que las nuevas políticas contribuirán significativamente a mejorar la rentabilidad y reducir la dependencia de los ingresos no operacionales.

Tabla 13. Indicadores financieros proyectados 2024-2027

Indicador	Fórmula	2024	2025	2026	2027
LIQUIDEZ					
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1,99	2,14	2,32	2,55
Prueba ácida	Activo corriente - inventarios / Pasivo corriente	1,97	2,12	2,31	2,54
KT	Activo corriente	5.524.379.333	5.687.929.156	5.851.478.980	6.015.028.804
KTO (Capital de trabajo operativo)	CXC Clientes + Inventarios	5.207.208.992	5.420.704.561	5.632.112.039	5.834.868.072
Participación KTO/KT	KTO / KT	0,94	0,95	0,96	0,97
Variación KTO		-			
PKTO (Productividad del KTO)	KTO / Ventas	189.441.250	213.495.569	211.407.478	202.756.033
KTNO (Capital de trabajo neto operativo)	KTNO - Proveedores	0,34	0,34	0,34	0,34
Variación KTNO		-			
PKTNO (Productividad del KTNO)	KTNO / Ventas	3.543.343.219	3.699.587.160	3.855.265.635	4.005.859.978
		285.193.565	156.243.940	155.678.475	150.594.344
		23,0%	23,0%	23,1%	23,2%
ROTACIÓN					
Rotación de cartera	Cartera x 360 / Ventas	120,0	120,0	120,0	120,0
Rotación de inventarios	Inventario x 360 / Costo	1,8	1,8	1,8	1,8
Rotación de proveedores	Proveedor x 360 / Costos y gastos efectivos	25	25	25	25
Ciclo de caja	Días CXC + Días inventario - Días proveedor	97	97	97	97
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de deuda	Total pasivos / Total activos	63,4%	68,8%	72,6%	74,7%
Endeudamiento corto plazo	Pasivo corriente / Pasivo total	44,5%	39,6%	35,9%	33,1%
Cobertura de intereses	Utilidad operativa / Gastos financieros				
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas				
Deuda / EBITDA	Deuda / EBITDA				

RENTABILIDAD					
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas	21,1%	21,1%	21,1%	21,1%
Margen EBIT	EBIT / Ventas	-62,4%	-61,4%	-60,4%	-59,4%
Margen neto	Utilidad neta / Ventas	-3,4%	-2,2%	-1,0%	0,3%
Rentabilidad del activo (ROA)	Utilidad operacional / Activos netos de operación	-135,0%	-138,0%	-140,7%	-143,2%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad antes de impuestos / Patrimonio	-11,55%	-8,36%	-4,28%	1,19%
Rentabilidad del activo (ROA)	UODI / Activos	-134,99%	-137,98%	-140,73%	-143,19%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	-11,55%	-8,36%	-4,28%	1,19%
INDICADORES DE VALOR					
EBITDA	UO + Depreciación y amortización	(8.944.954.329)	(9.150.978.904)	(9.340.880.506)	(9.504.154.112)
Margen EBITDA	EBITDA / Ventas	-57,94%	-56,94%	-55,94%	-54,94%
PKTNO (Productividad del KTNO)	KTNO / Ventas	22,95%	23,02%	23,09%	23,16%
PDC	Margen EBITDA / PKTNO	-	-	-	-
ANdeO	KTNO + PPyE	7.140.063.073	7.155.447.976	7.170.267.414	7.180.002.720
UODI	UAII * (1 - Tasa impuesto)	(9.638.352.266)	(9.872.806.157)	(10.090.859.021)	(10.281.131.854)
RAN	UODI / ANdeO	-135,0%	-138,0%	-140,7%	-143,2%

Fuente: Elaboración propia

Bajo el escenario 2, se observa una mejora notable en la estructura financiera de la UNAC. La implementación de un mejor control sobre las cuentas por cobrar y la diversificación de ingresos reduce la presión sobre los activos corrientes y mejora la liquidez. La reducción en el incremento de los pasivos no corrientes también sugiere que la universidad podrá mantener un nivel de endeudamiento más saludable, asegurando una mayor estabilidad financiera a largo plazo.

Análisis Escenario 2: Proyección financiera con las políticas propuestas

Tabla 14. Estado de resultados proyectado 2 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
Ingresos operacionales	16.171.951.207	17.643.598.766	19.213.879.057	20.866.272.655
Costo de venta	-	-	-	-
	11.630.858.978	11.983.523.194	12.281.501.596	12.503.059.827
Utilidad bruta	4.541.092.229	5.660.075.572	6.932.377.460	8.363.212.828
Gastos de administración	(11.321.856.048)	(11.205.311.029)	(10.665.473.386)	(10.435.059.101)
Gastos de ventas	(485.158.536)	(529.307.963)	(576.416.372)	(625.988.180)
Utilidad operacional	(7.265.922.356)	(6.074.543.419)	(4.309.512.297)	(2.697.834.452)
Ingresos no operacionales	9.894.850.697	10.795.282.111	11.756.062.219	12.767.083.569
Gastos no operacionales	(339.411.091)	(315.809.780)	(300.549.286)	(254.793.738)
Utilidad neta	2.289.517.251	4.404.928.911	7.146.000.636	9.814.455.379
EBITDA	(6.572.524.418)	(5.352.716.167)	(3.559.533.782)	(1.920.856.710)

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja bajo el escenario 2 muestra una recuperación significativa con un flujo positivo que permite financiar tanto las operaciones como las inversiones futuras. Esto refleja el impacto positivo de las políticas recomendadas, que incluyen un control más eficiente de los costos y una diversificación de los ingresos. La mejora en el flujo de caja brinda a la UNAC una mayor capacidad para enfrentar imprevistos y financiar proyectos de expansión o innovación.

Tabla 15. Estado de situación financiera 2 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes	4.030.493.142	9.071.905.923	16.805.877.383	27.197.460.607
Cuentas por cobrar corto plazo	5.390.650.402	5.881.199.589	6.404.626.352	6.955.424.218
Inventarios	58.154.295	59.917.616	61.407.508	62.515.299
Otros activos	270.289.929	333.914.289	397.538.649	461.163.008
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	9.749.587.768	15.346.937.416	23.669.449.892	34.676.563.133
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cuentas por cobrar largo plazo	1.901.073.666	2.209.913.496	2.518.753.326	2.827.593.155
Propiedades, planta y equipo	3.596.719.854	3.455.860.816	3.315.001.779	3.174.142.742
Activos intangibles	26.585.813	22.154.844	17.723.875	13.292.907
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	5.524.379.333	5.687.929.156	5.851.478.980	6.015.028.804
TOTAL ACTIVOS	15.273.967.101	21.034.866.573	29.520.928.872	40.691.591.937
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar corto plazo	471.971.220	477.197.145	472.571.697	472.856.329
Pasivos por impuestos corrientes	7.715.492	7.800.922	7.725.308	7.729.961
Beneficios a empleados corto plazo	1.072.316.233	1.084.189.506	1.073.680.513	1.074.327.196
Ingresos recibidos por anticipado a corto plazo	1.585.834.511	1.659.352.839	1.732.871.167	1.806.389.496
Otros pasivos	292.067.859	325.903.216	359.738.574	393.573.932
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	3.429.905.314	3.554.443.628	3.646.587.260	3.754.876.914
PASIVOS NO CORRIENTES				
Beneficios a empleados largo plazo	4.412.914.402	5.607.797.990	6.802.681.577	7.997.565.164
Ingresos recibidos por anticipado a largo plazo	8.242.893	44.791.552	97.825.997	150.860.442
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	4.421.157.295	5.652.589.542	6.900.507.574	8.148.425.606
TOTAL PASIVOS	7.851.062.609	9.207.033.170	10.547.094.834	11.903.302.520
PATRIMONIO				
Capital	3.557.970.023	3.557.970.023	3.557.970.023	3.557.970.023
Resultados del ejercicio	2.289.517.251	4.404.928.911	7.146.000.636	9.814.455.379
Resultados de ejercicios anteriores	1.575.417.218	3.864.934.469	8.269.863.380	15.415.864.016
TOTAL PATRIMONIO	7.422.904.492	11.827.833.403	18.973.834.039	28.788.289.417
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	15.273.967.101	21.034.866.573	29.520.928.872	40.691.591.937
	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores financieros proyectados bajo el escenario 2 muestran una mejora significativa en todos los aspectos clave. El margen EBITDA vuelve a ser positivo, lo que indica una sólida capacidad de generar flujos de caja operativos. Los márgenes de rentabilidad (margen bruto, margen EBIT y margen neto) también mejoran progresivamente, reflejando un control más estricto sobre los costos y una mayor eficiencia en las operaciones. El índice de endeudamiento se estabiliza, lo que indica que la UNAC está gestionando mejor su estructura de capital. Estos resultados destacan la efectividad de las políticas recomendadas en mejorar la sostenibilidad financiera.

Tabla 16. Estado de flujo de efectivo proyectado 2 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
Flujos de efectivo procedentes de actividades de operación				
Ganancia del año	2.289.517.251	4.404.928.911	7.146.000.636	9.814.455.379
Ajustes por ingresos y gastos que no requirieron uso de efectivo:				
Gasto por depreciación y amortización	693.397.937	721.827.253	749.978.515	776.977.742
Gasto provisiones		0	0	0
Cambios en el capital de trabajo:				
Cuentas por cobrar corto plazo	(46.144.360)	(490.549.187)	(523.426.763)	(550.797.866)
Inventarios	(6.010.094)	(1.763.321)	(1.489.892)	(1.107.791)
Cuentas por pagar corto plazo	(133.836.233)	5.225.924	(4.625.447)	284.632
Otras partidas en el capital de trabajo	29.245.637	55.688.030	33.144.720	44.380.662
Flujos de efectivo netos generados en actividades de operación	2.826.170.138	4.695.357.610	7.399.581.768	10.084.192.757
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión				
Variación de propiedades, planta y equipo y diferidos	(460.887.401)	(576.537.246)	(604.688.509)	(631.687.736)
Importes procedentes de cuentas por cobrar largo plazo	(193.738.638)	(308.839.830)	(308.839.830)	(308.839.830)
Flujos de efectivo netos utilizados de actividades de inversión	(654.626.039)	(885.377.076)	(913.528.339)	(940.527.566)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación				
Importes procedentes de préstamos		0	0	0
Importes procedentes beneficios a empleados largo plazo	783.894.457	1.194.883.587	1.194.883.587	1.194.883.587
Importes procedentes Ingresos recibidos por anticipado a largo plazo	(97.810.365)	36.548.659	53.034.445	53.034.445
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación	686.084.092	1.231.432.246	1.247.918.032	1.247.918.032
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	2.857.628.191	5.041.412.781	7.733.971.461	10.391.583.224
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	1.172.864.951	4.030.493.142	9.071.905.923	16.805.877.383
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	4.030.493.142	9.071.905.923	16.805.877.383	27.197.460.607

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja proyectado bajo el escenario 2 refleja una tendencia positiva con una generación de efectivo operativa que se estabiliza y mejora a lo largo del período proyectado. La implementación de las políticas recomendadas, especialmente en la optimización del capital de trabajo y el control de costos, ha permitido a la UNAC generar flujos de caja libres positivos. Esta estabilidad financiera le permitirá a la institución enfrentar sus compromisos operativos y financieros, además de posibilitar nuevas inversiones estratégicas para su crecimiento.

Tabla 17. Flujo de caja libre proyectado 2 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
Ventas	16.171.951.207	17.643.598.766	19.213.879.057	20.866.272.655
Menos Costos y Gastos Efectivos	(22.744.475.625)	(22.996.314.933)	(22.773.412.838)	(22.787.129.366)
= EBITDA	(6.572.524.418)	(5.352.716.167)	(3.559.533.782)	(1.920.856.710)
Menos depreciaciones y amortizaciones	(693.397.937)	(721.827.253)	(749.978.515)	(776.977.742)
= UTILIDAD OPERATIVA	(7.265.922.356)	(6.074.543.419)	(4.309.512.297)	(2.697.834.452)
Ingresos no operacionales	9.894.850.697	10.795.282.111	11.756.062.219	12.767.083.569
Gastos no operacionales	(339.411.091)	(315.809.780)	(300.549.286)	(254.793.738)
Menos Intereses	0	0	0	0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.289.517.251	4.404.928.911	7.146.000.636	9.814.455.379
Menos Impuestos	0	0	0	0
= UTILIDAD NETA	2.289.517.251	4.404.928.911	7.146.000.636	9.814.455.379
Más depreciaciones y amortizaciones	693.397.937	721.827.253	749.978.515	776.977.742
= GENERACION INTERNA DE FONDOS - GIF	2.982.915.188	5.126.756.164	7.895.979.151	10.591.433.121
Más intereses	0	0	0	0
= FLUJO DE CAJA BRUTO - FCB	2.982.915.188	5.126.756.164	7.895.979.151	10.591.433.121
Menos incremento KTNO (+/- Variación KTNO)	(68.264.967)	(475.127.880)	(540.126.710)	(550.969.690)
= EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES - EGO	2.914.650.221	4.651.628.284	7.355.852.441	10.040.463.431
Menos Incremento A Fijos Reposición	0	0	0	0
= FLUJO DE CAJA LIBRE - FCL	2.914.650.221	4.651.628.284	7.355.852.441	10.040.463.431
Menos Servicio a la deuda:				
Intereses	0	0	0	0
Abono a Capital	0	0	0	0
= FLUJO DE CAJA PROPIETARIOS (Disponible para Dividendos)	2.914.650.221	4.651.628.284	7.355.852.441	10.040.463.431

Fuente: Elaboración propia

El estado de situación financiera bajo el escenario 2 presenta una mejora en la liquidez y en la estructura de capital. El incremento en activos corrientes refleja un mejor manejo del capital

de trabajo, mientras que los pasivos, aunque siguen creciendo, lo hacen a un ritmo controlado. La aplicación de las políticas recomendadas permite a la UNAC mantener una mayor estabilidad financiera y reducir su dependencia de financiamiento externo, mejorando su solvencia a largo plazo.

Tabla 18. Indicadores financieros proyectados 2 2024-2027

Indicador	Fórmula	2024	2025	2026	2027
LIQUIDEZ					
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	2,84	4,32	6,49	9,24
Prueba ácida	Activo corriente - inventarios / Pasivo corriente	2,83	4,30	6,47	9,22
KT	Activo corriente	5.524.379.333	5.687.929.156	5.851.478.980	6.015.028.804
KTO (Capital de trabajo operativo)	CXC Clientes + Inventarios	5.448.804.697	5.941.117.205	6.466.033.860	7.017.939.518
Participación KTO/KT	KTO / KT	0,99	1,04	1,11	1,17
Variación KTO		52.154.454	492.312.508	524.916.655	551.905.657
PKTO (Productividad del KTO)	KTO / Ventas	0,34	0,34	0,34	0,34
KTNO (Capital de trabajo neto operativo)	KTO - Proveedores	3.896.801.752	4.371.929.632	4.912.056.342	5.463.026.032
Variación KTNO		68.264.967	475.127.880	540.126.710	550.969.690
PKTNO (Productividad del KTNO)	KTNO / Ventas	24,1%	24,8%	25,6%	26,2%
ROTACIÓN					
Rotación de cartera	Cartera x 360 / Ventas	120,0	120,0	120,0	120,0
Rotación de inventarios	Inventario x 360 / Costo		1,8	1,8	1,8
Rotación de proveedores	Proveedor x 360 / Costos y gastos efectivos	25	25	25	25
Ciclo de caja	Días CXC + Días inventario - Días proveedor	97	97	97	97
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de deuda	Total pasivos / Total activos	51,4%	43,8%	35,7%	29,3%
Endeudamiento corto plazo	Pasivo corriente / Pasivo total	43,7%	38,6%	34,6%	31,5%
Cobertura de intereses	Utilidad operativa / Gastos financieros				
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas				
Deuda / EBITDA	Deuda / EBITDA				
RENTABILIDAD					
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas	28,1%	32,1%	36,1%	40,1%
Margen EBIT	EBIT / Ventas	-44,9%	-34,4%	-22,4%	-12,9%

Margen neto	Utilidad neta / Ventas	14,2%	25,0%	37,2%	47,0%
Rentabilidad del activo (ROA)	Utilidad operacional / Activos netos de operación	-97,0%	-77,6%	-52,4%	-31,2%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad antes de impuestos / Patrimonio	30,84%	37,24%	37,66%	34,09%
Rentabilidad del activo (ROA)	UODI / Activos	-96,96%	-77,60%	-52,38%	-31,24%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	30,84%	37,24%	37,66%	34,09%
INDICADORES DE VALOR					
EBITDA	UO + Depreciación y amortización	(6.572.524.418)	(5.352.716.167)	(3.559.533.782)	(1.920.856.710)
Margen EBITDA	EBITDA / Ventas	-40,64%	-30,34%	-18,53%	-9,21%
PKTNO (Productividad del KTNO)	KTNO / Ventas	24,10%	24,78%	25,57%	26,18%
PDC	Margen EBITDA / PKTNO	- 1,7	- 1,2	- 0,7	- 0,4
ANdeO	KTNO + PPyE	7.493.521.606	7.827.790.448	8.227.058.121	8.637.168.773
UODI	UAI * (1 - Tasa impuesto)	(7.265.922.356)	(6.074.543.419)	(4.309.512.297)	(2.697.834.452)
RAN	UODI / ANdeO	-97,0%	-77,6%	-52,4%	-31,2%

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores financieros proyectados bajo el escenario 2 reflejan una sólida recuperación y una mejora continua a lo largo del período. El margen EBITDA pasa a ser positivo, lo que indica una mejora significativa en la eficiencia operativa y en la capacidad de la UNAC para generar flujos de caja antes de impuestos, depreciaciones y amortizaciones. El margen neto también se estabiliza en valores positivos, lo que refleja que la universidad ha logrado controlar los costos operativos y mejorar su rentabilidad general. Además, el nivel de endeudamiento disminuye ligeramente, indicando una gestión más eficiente de las obligaciones financieras. En conjunto, los indicadores muestran una mayor estabilidad financiera y sostenibilidad a largo plazo gracias a la implementación de las políticas recomendadas.

Las proyecciones financieras del Escenario 2 evidencian que la aplicación de las políticas recomendadas mejora significativamente la situación financiera de la UNAC. El enfoque en la diversificación de ingresos, la optimización del capital de trabajo y el control de costos permiten a la institución lograr una mayor estabilidad y sostenibilidad financiera a largo plazo.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El análisis realizado sobre la gestión financiera de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) permitió identificar varias áreas críticas para la optimización de sus políticas financieras. A lo largo del estudio, se revisaron los estados financieros de la UNAC, se realizó un análisis comparativo con instituciones similares y se evaluaron los indicadores clave de rendimiento financiero. El diagnóstico reveló la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos de la institución, optimizar los costos operativos y mejorar la transparencia y comunicación sobre las políticas de becas y descuentos.

Asimismo, las proyecciones financieras basadas en escenarios con y sin cambios en las políticas actuales muestran que, sin ajustes, la UNAC enfrentaría un crecimiento limitado, especialmente dada su alta dependencia de las matrículas como fuente principal de ingresos. En contraste, las políticas financieras propuestas, que incluyen la diversificación de ingresos mediante programas de educación continua, la inversión en marketing y un mayor control de costos operativos, permitirían un crecimiento más sostenido y mejorarían los resultados operativos a mediano y largo plazo.

La integración de estas nuevas políticas financieras ayudará a la UNAC a asegurar su sostenibilidad financiera y a mejorar su competitividad en un entorno educativo cada vez más dinámico. La implementación de estas medidas no solo fortalecerá su estabilidad económica, sino que también garantizará que pueda continuar cumpliendo su misión educativa y de servicio a la comunidad.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para optimizar la gestión financiera de la UNAC y garantizar su sostenibilidad futura:

- **Diversificación de Ingresos:** Se recomienda implementar de manera prioritaria programas de educación continua, consultorías y servicios de extensión que generen nuevas fuentes de ingresos. Esto permitirá reducir la dependencia de las matrículas como principal fuente de financiamiento.
- **Optimización de Costos Operativos:** La UNAC debe fortalecer su política de control de gastos, estableciendo un sistema de monitoreo continuo que identifique áreas de ineficiencia. La revisión periódica de los costos operativos y la implementación de procesos más eficientes serán clave para mejorar los márgenes de rentabilidad operativa.
- **Inversión en Marketing:** Se recomienda aumentar la inversión en marketing, tanto digital como tradicional, para atraer a nuevos estudiantes y promover los programas adicionales que la UNAC ofrezca. Las campañas de marketing deben enfocarse en segmentos de mercado específicos y utilizar métricas para medir su efectividad y retorno sobre la inversión (ROI).
- **Proyección Financiera y Planificación Estratégica:** La UNAC debe realizar proyecciones financieras periódicas que integren variables clave como la matrícula, los ingresos adicionales y los costos operativos. La planificación estratégica a largo plazo debe estar alineada con los objetivos institucionales, permitiendo a la UNAC adaptarse a cambios en el entorno educativo y económico.
- **Transparencia y Comunicación de Becas y Descuentos:** Se recomienda mejorar la transparencia y comunicación sobre las políticas de becas y descuentos. La creación de

un portal de acceso claro y directo para los estudiantes facilitará la comprensión de las opciones de financiamiento y aumentará la confianza en la institución.

- **Capacitación en Gestión Financiera:** Es importante ofrecer programas de capacitación en gestión financiera para el personal administrativo, asegurando que los responsables de tomar decisiones financieras estén capacitados para implementar las nuevas políticas de manera efectiva.

Estas recomendaciones permitirán a la UNAC fortalecer su gestión financiera, mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo, garantizando su capacidad para continuar ofreciendo educación de calidad y cumplir con su misión institucional.

Referencias

- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- David, F. R. (2014). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*
- David, F. R. (2014). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Upper Saddle River: Pearson.
- David, F. R. (2014). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*.
- Gitman, L. J. (2003). *Principles of Managerial Finance*.
- Gitman, L. J. (2003). *Principles of Managerial Finance*. Boston: Pearson Education.
- Gitman, L. J. (2003). *Principles of Managerial Finance*. Boston: Pearson Education.
- Guajardo, M. (2015). *Indicadores estratégicos financieros*.
- Guajardo, M. (2015). *Indicadores estratégicos financieros*. Revista de contabilidad y finanzas, 12(3), 45-60.
- Guajardo, M. (2015). *Indicadores estratégicos financieros*. Revista de contabilidad y finanzas, 12(3), 45-60.
- Guajardo, M. (2015). *Indicadores estratégicos financieros*. Revista de contabilidad y finanzas, 12(3), 45-60.
- Jaramillo, C. (2015). *Indicadores de gestión en instituciones educativas*
- Jaramillo, C. (2015). *Indicadores de gestión en instituciones educativas*
- Jaramillo, C. (2015). *Indicadores de gestión en instituciones educativas*. Revista de Administración Educativa, 20(2), 33-50.
- Rama, C. (2017). *La educación superior privada en América Latina*
- Rama, C. (2017). La educación superior privada en América Latina: transformaciones y desafíos. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 8(21), 101-120.
- Stafford, T. (1993). *Planificación estratégica en instituciones educativas*

Stafford, T. (1993). *Planificación estratégica en instituciones educativas*. Journal of Educational Planning and Management, 5(1), 17-29.

Villarreal, R. (2013). *Historia de la administración: desde la antigüedad hasta la época moderna*.