

TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

TÍTULO:

OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE COBRANZAS DEL CLUB ATLETICO FERROCARRIL
DEL ESTADO.



DOCENTES: Aimar, Mauro

Ferrero, Bruno

Gentinetta, Romina

ALUMNAS: Armenta, Silvina

Rango, Denise

Zamora, Micaela

Índice general

Índice de figuras.....	3
Introducción.....	4
Institución involucrada.....	5
Historia.....	5
Organización de socios y actividades.....	6
Trabajo social y compromiso comunitario.....	7
Departamentalización.....	10
Misión, visión y valores del club.....	11
Situación institucional.....	13
Objetivos institucionales y toma de decisiones.....	16
Diagnóstico e identificación del problema.....	18
Justificación de la intervención.....	21
Identificación de los destinatarios.....	23
Marco referencial.....	24
Organizaciones sin fines de lucro y sostenibilidad económica.....	26
Gestión administrativa en organizaciones deportivas.....	28
Gestión por procesos en las organizaciones.....	29
Gestión financiera y ciclo de ingresos.....	31
Gestión de cobranzas en organizaciones sin fines de lucro.....	33
Transformación digital en la gestión administrativa y financiera.....	37
Medios de pago y trazabilidad de la información.....	39
Casos de éxito.....	41
Objetivos.....	44
Objetivo general.....	44
Objetivos específicos.....	44
Diseño de la propuesta de intervención.....	45
Objetivo específico 1.....	45
Objetivo específico 2.....	51
Objetivo específico 3.....	60
Conclusión final.....	77
Referencias.....	79
Fuentes de información.....	82

Índice de figuras

Figura 1: Frente Club Atlético Ferrocarril del Estado.....	5
Figura 2: Organigrama Club Atletico Ferrocarril del Estado Rafaela.....	10
Figura 3: Análisis FODA del Club Atlético Ferrocarril del Estado.....	16
Figura 4: Mapa del proceso de cobranza actual del C.A.F.E.....	47
Figura 5: Mapa del proceso de cobranza propuesto para el C.A.F.E.....	50
Figura 6: Matriz de decisión para la selección de alternativas tecnológicas de cobranza...	59
Figura 7: Diagrama de Gantt del plan de implementación del sistema de cobranzas digitales.....	66

Introducción

El presente trabajo final de grado, enmarcado en la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, tiene como finalidad diseñar una propuesta de intervención orientada a optimizar el sistema de cobranzas del Club Atlético Ferrocarril del Estado (C.A.F.E.).

La problemática abordada surge a partir de las limitaciones que presenta el sistema actual de cobranza frente al crecimiento sostenido en la cantidad de socios y en la diversidad de actividades, lo que ha generado una mayor demanda administrativa que el esquema vigente no logra gestionar de manera eficiente.

En este contexto, el objetivo general consiste en desarrollar una propuesta viable, efectiva e implementable, que permita mejorar el sistema de cobranzas, reducir la carga operativa del personal administrativo y optimizar la experiencia de los socios en el proceso de pago, contemplando la posibilidad de ajustes progresivos en función de su evolución.

La propuesta se enmarca en un enfoque de mejora continua, considerando las capacidades reales de la institución, sus recursos disponibles, su cultura organizacional y su rol dentro de la comunidad.

A lo largo del trabajo se analiza el funcionamiento interno del club y su evolución organizacional, se identifican las principales ineficiencias en el proceso de cobranzas, se realiza un diagnóstico detallado de la situación actual y se evalúan alternativas tecnológicas disponibles en el mercado. A partir de este análisis, se diseña un plan de mejoras orientado a fortalecer la eficiencia administrativa, la sostenibilidad de la gestión y la calidad del servicio brindado a los socios.

Institución involucrada

Historia

El Club Atlético Ferrocarril del Estado fue fundado el 15 de mayo de 1939. En sus orígenes recibió el nombre de “Tranvía”, denominación vinculada a la presencia del Tramway en las inmediaciones de la institución. Durante aquella época, cada club asumía la responsabilidad de organizar los festejos barriales, y a esta entidad le correspondió la organización de las celebraciones en la zona oeste de la ciudad de Rafaela.

Su primera participación oficial se produjo en un torneo en el que compitieron catorce barrios, en el marco de los festejos de la localidad de San Antonio. En ese mismo año, la institución se incorporó a la Liga Rafaelina de Fútbol y, en su debut en dicha competencia, alcanzó el quinto puesto tanto en la división de Primera como en la categoría Reserva.

Figura 1: Frente Club Atlético Ferrocarril del Estado



Fuente:portalvoz rafaela.com.ar

Organización de socios y actividades

El Club Atlético Ferrocarril del Estado cuenta con una organización de socios estructurada en diferentes categorías, cada una con características y beneficios específicos. Los socios activos son aquellos que, aunque no participan directamente en las actividades deportivas, apoyan al club por afinidad o lealtad, y a cambio, reciben algunos beneficios, como descuentos en entradas a eventos. Por otro lado, los socios deportivos forman parte activa de las distintas disciplinas ofrecidas por el club como vóley, patín, básquet y fútbol, abonando una cuota deportiva además de la cuota social.

Según datos relevados en la entrevista al ex tesorero Rolando Rodoro, el club actualmente cuenta con más de 200 socios activos y más de 400 socios deportivos. Esta cifra representa un incremento aproximado del 40% respecto del año 2022 (año previo a la incorporación de las nuevas disciplinas). El aporte mensual proveniente de las cuotas constituye el principal ingreso fijo para la institución, al que también se le suman recursos generados a partir de eventos puntuales como los partidos disputados en condición de local.

En cuanto a las actividades, el club organiza tanto propuestas deportivas como sociales. Entre las primeras se encuentran las ya mencionadas disciplinas, que incluyen diferentes niveles de participación. En cuanto a las actividades sociales, estas se orientan principalmente a la recaudación de fondos e incluyen la organización de cenas y la utilización de los espacios físicos de la institución mediante el alquiler de salones. El club dispone de dos salones para tales fines: uno de menor capacidad y otro de mayor envergadura conocido como “El Hongo”, en el cual también se desarrollan eventos comunitarios de diversa índole.

Actualmente, los socios también cuentan con la posibilidad de acceder a servicios de atención en el centro de emergencias de la ciudad, en condiciones similares a las de otros centros de salud. Si bien el club no implementa campañas de marketing específicas para atraer nuevos socios, el desempeño y el desarrollo de los niños y jóvenes que participan en las distintas actividades actúan como su mejor promoción. La visibilidad que generan estos resultados en la comunidad despierta el interés de potenciales socios y fomenta el crecimiento sostenido de la masa societaria.

Trabajo social y compromiso comunitario

El club desarrolla una fuerte labor social, organizando actividades y charlas que promueven valores como la educación, la tolerancia y el bienestar infantil. Estas iniciativas incluyen encuentros sobre RCP, educación y equidad, particularmente durante eventos como la Copa de Leche. El objetivo principal es ofrecer contención a los más pequeños en un contexto de diversidad sociocultural. A través de estos espacios, se busca generar conciencia sobre la igualdad de oportunidades, brindar un entorno positivo y alejar a los niños de contextos desfavorables.

En situaciones donde las familias enfrentan dificultades económicas, el club evalúa la posibilidad de asistirlos mediante becas o permitiendo el intercambio de servicios por el pago de las cuotas. Cada caso es revisado de forma individual por la comisión directiva. La comunicación con los socios se realiza principalmente por redes sociales, mediante las cuales se mantienen informados sobre todas las novedades.

Durante las vacaciones, las actividades deportivas de fútbol y básquet finalizan a fines de diciembre y se retoman en febrero, mientras que el resto de las disciplinas se reanudan en marzo. Gracias a un convenio con la municipalidad, los niños pueden acceder a la pileta del club Policial, la cual se habilita durante el receso desde mediados de diciembre, con el objetivo de mantener la cohesión entre los chicos.

El cuerpo técnico del club está conformado por entrenadores, profesores de educación física y kinesiólogos. Además de su formación profesional, reciben capacitación pedagógica y didáctica, especialmente orientada al trabajo con niños, para asegurar su motivación, contención y desarrollo integral.

Con respecto a su vínculo con la comunidad, el club organiza cenas anuales con el doble propósito de fortalecer lazos y recaudar fondos. También se realizan ventas de pollos y otras actividades donde la colaboración de vecinos y padres es fundamental. Los sponsors representan otro pilar de financiamiento, ya sea mediante aportes económicos o materiales.

En términos de crecimiento estructural, el club continúa ampliándose dentro de sus posibilidades. Uno de los eventos más significativos es el torneo denominado “BICHITO”, que convoca a equipos de todo el país y genera ingresos considerables. Los gastos fijos mensuales incluyen salarios del cuerpo técnico, profesores y coordinadores. A estos egresos se suman los aportes de la municipalidad y la provincia, además de las donaciones comunitarias.

Como parte de su compromiso con la sostenibilidad, el club ha recibido de la provincia la donación de cuatro paneles solares con tanques de agua para los vestuarios, lo que ha permitido reducir los costos de gas. Actualmente, solo un jugador —proveniente de otra ciudad— recibe

apoyo económico para gastos habitacionales. Los demás jugadores de primera división son locales y se gestionan de manera independiente.

El club no cuenta con alianzas formales, pero posee dos predios en comodato con la municipalidad. Uno, en Av. Podio, se utiliza para las categorías infantiles y tiene un contrato por 99 años. El otro es un terreno privado con un acuerdo de cinco años, aunque existe el riesgo de que el propietario reclame su uso. Desde hace tiempo, se busca un lote propio definitivo, ya que, si bien el club tiene tres hectáreas en el barrio Martín Fierro, muchas familias consideran la zona insegura, lo que complica el traslado de los niños.

Los sponsors, que suelen renovarse año a año, se hacen presentes mediante carteles en el estadio y menciones en las camisetas. Los pagos se realizan al inicio del año o mediante cuotas mensuales, y en algunos casos, las empresas colaboran con materiales en lugar de dinero. El torneo “BICHITO” es el evento más relevante del año. Se celebra en mayo y reúne a delegaciones de todo el país, demandando una importante logística y colaboración. La comunidad, junto con otros clubes, escuelas, vecinales y familias, se involucra activamente para ofrecer hospedaje a los participantes, generando un valioso espíritu de cooperación.

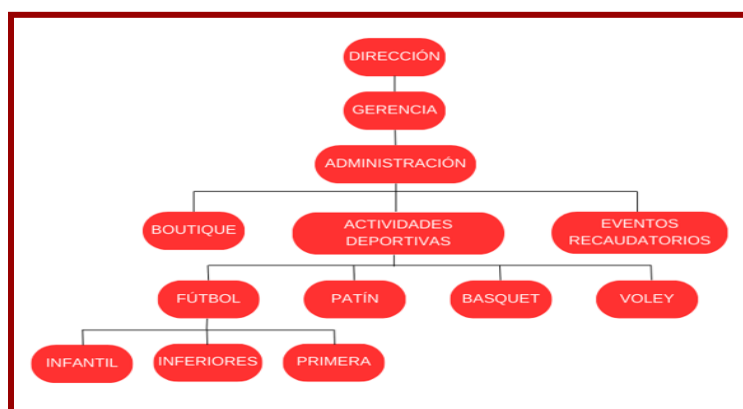
La imagen del club se proyecta como la de una institución en constante evolución, tanto en lo edilicio como en lo deportivo. Las mejoras en infraestructura reflejan un compromiso genuino con el crecimiento, mientras que la participación en torneos de alto nivel y la diversificación de disciplinas consolidan su identidad como un club integral, inclusivo y en desarrollo permanente.

Departamentalización:

El club ha decidido organizarse por áreas funcionales para mejorar la especialización de cada sector. Esta división permite que cada área se concentre en sus tareas específicas, facilitando la gestión eficiente de los recursos y brindando mejores servicios a los socios. Además, la organización en departamentos permite una respuesta más rápida a los problemas que surgen, como los desafíos en la cobranza de cuotas.

Al separar las áreas administrativas, deportivas y comerciales, el club puede gestionar tanto sus aspectos deportivos como sociales de manera equilibrada. Esta estructura también le permite expandir sus actividades y mejorar su rendimiento deportivo, mientras mantiene una buena relación con la comunidad.

Figura 2: Organigrama Club Atletico Ferrocarril del Estado Rafaela



Fuente: Elaboración propia

El organigrama representa la estructura organizativa del club y la distribución de responsabilidades entre sus diferentes áreas. En la parte superior se ubica la Dirección, encargada

de la conducción estratégica de la institución. Por debajo se encuentra la Gerencia, responsable de coordinar y supervisar el funcionamiento general. A continuación, el área de Administración actúa como eje operativo, articulando la gestión de las distintas áreas del club.

Desde esta dependencia se organizan tres áreas principales: la Boutique, las Actividades Deportivas y los Eventos de Recaudación. A su vez, dentro del área deportiva se desarrollan distintas disciplinas, como fútbol, patín, básquet y vóley, incluyendo en el caso del fútbol diferentes categorías formativas y competitivas (infantil, inferiores y primera).

Misión, visión y valores del club

El club tiene como misión promover el desarrollo integral de sus socios a través de la práctica deportiva y las actividades sociales, en un entorno accesible que fomente la inclusión, el respeto y el compañerismo. Se compromete a ser un espacio formativo donde cada persona, ya sea niño, joven o adulto, encuentre oportunidades para crecer tanto a nivel personal como colectivo, fortaleciendo los vínculos y la relación con la comunidad.

Su visión es consolidarse como una institución reconocida por su impacto positivo en la comunidad, combinando deporte e inclusión para construir un espacio de pertenencia y crecimiento. Busca ser una organización sostenible, que contribuya al desarrollo de talentos, valores y relaciones duraderas en un marco de solidaridad y respeto.

Los valores que guían al club se orientan a la inclusión, entendida como la posibilidad de generar un espacio accesible y abierto a todas las personas sin distinción de origen o condición. También, se promueve el compañerismo como pilar del trabajo en equipo y del apoyo mutuo; el crecimiento personal a través de oportunidades de aprendizaje y perfeccionamiento, y el

compromiso con la comunidad como parte de su identidad institucional. Y, a su vez, se fomenta la sostenibilidad mediante la gestión responsable de los recursos, y la disciplina, concebida como esfuerzo, dedicación y constancia en la consecución de objetivos individuales y colectivos.

Situación institucional

Análisis FODA

Fortalezas

Diversificación de actividades: A partir del 2023, se han incorporado actividades deportivas como vóley, patín y básquet, que fueron sumadas a la actividad deportiva de fútbol, que funcionó desde el principio. Esta ampliación de la oferta permite captar diferentes perfiles de socios y reducir la dependencia de una única disciplina.

Capacidad de adaptación: El club ha sabido adaptarse a las necesidades de los socios, incorporando las nuevas disciplinas deportivas y haciendo un aprovechamiento del espacio del salón "El Hongo". Esta flexibilidad demuestra una gestión que responde a las demandas de su comunidad.

Apoyo a jóvenes en situación vulnerable: La institución ofrece atención a niños y jóvenes en situaciones desfavorables, otorgando becas y ayuda en el pago de las cuotas, lo que resalta su compromiso social y fortalece su vínculo con la comunidad local.

Oportunidades

Creciente demanda de actividades deportivas en la comunidad: Existe una tendencia creciente en las familias de la zona por buscar espacios seguros y accesibles donde sus hijos puedan desarrollar actividades deportivas. Esta demanda representa una oportunidad para captar nuevos socios y consolidar la presencia del club en el barrio.

Disponibilidad de tecnologías accesibles para modernizar la gestión administrativa: El mercado argentino ofrece cada vez más plataformas y soluciones tecnológicas diseñadas

específicamente para clubes deportivos, con costos accesibles y soporte local. Esta disponibilidad facilita la implementación de mejoras en los procesos administrativos sin requerir grandes inversiones iniciales.

Posibilidad de alianzas con instituciones educativas y organizaciones de la zona: Las escuelas de la región buscan espacios para derivar a sus estudiantes a actividades extracurriculares, lo que abre la posibilidad de establecer convenios institucionales que fortalezcan la captación de socios y generen mayor visibilidad para el club.

Debilidades

Escasa formalización en la gestión de socios: El club no cuenta con indicadores o medidores que permitan evaluar la satisfacción, conformidad y seguimiento de los socios. Estas mediciones solo se realizan por redes sociales, lo cual dificulta la toma de decisiones más estructurada y basada en datos concretos.

Centralización administrativa: El área administrativa se encuentra sobrecargada en la actualidad, lo cual provoca retrasos en procesos importantes para la institución. La concentración de tareas en pocas personas genera riesgo operativo ante ausencias y limita la capacidad de respuesta frente a situaciones de alta demanda.

Infraestructura limitada: Hoy en día, el club se encuentra con una infraestructura limitada para incorporar inmediatamente más horarios o actividades. Si bien su infraestructura se está agrandando, no está terminada aún, lo cual hace que sus espacios sean limitados para la oferta deportiva y restringe las posibilidades de crecimiento en el corto plazo.

Dificultad para retener profesionales calificados: El club enfrenta el desafío de mantener un cuerpo técnico de calidad cuando existen ofertas salariales más competitivas en otras

instituciones o en el sector privado. La rotación de profesores y entrenadores puede afectar la calidad del servicio deportivo y la continuidad de los procesos formativos.

Amenazas

Incertidumbre en la tenencia de terrenos: La institución cuenta con comodatos para el desarrollo de algunas de sus actividades. A largo plazo en el caso del comodato con la Municipalidad; pero a corto plazo con el predio privado, ya que es por cinco años. Esto genera una incertidumbre muy significativa para el club, ya que, al ser privado, el fin de esos terrenos lo decide su dueño, poniendo en riesgo la continuidad de actividades clave.

Competencia creciente de clubes y gimnasios privados: La oferta deportiva por parte de otros clubes y gimnasios de la zona puede afectar la retención de socios, ya que algunos ofrecen actividades que en este momento la institución no puede brindar por su espacio limitado (por ejemplo, handball), o cuentan con instalaciones más modernas e infraestructura superior que resulta atractiva para las familias.

Contexto económico que afecta la capacidad de pago: La situación económica del país y la región impacta directamente en la capacidad de las familias para sostener el pago regular de cuotas. La inflación y la pérdida de poder adquisitivo representan una amenaza para la estabilidad financiera del club, pudiendo incrementar los niveles de morosidad o provocar la deserción de socios.



Figura 3: Análisis FODA del Club Atlético Ferrocarril del Estado.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos institucionales y toma de decisiones

El club se propone avanzar de manera sostenida, priorizando la mejora continua dentro de los límites de los recursos disponibles. La necesidad de sostener su crecimiento edilicio también está presente, con la intención de mantener y ampliar progresivamente sus instalaciones. Este desarrollo resulta fundamental para acompañar la incorporación de nuevas disciplinas deportivas, que requieren infraestructura adecuada.

En cuanto a la toma de decisiones, cualquier miembro puede realizar sugerencias, pero es la comisión directiva la encargada de evaluar su viabilidad y tomar las decisiones finales. Esta comisión se reúne semanalmente para tratar los temas relevantes y se renueva anualmente durante la asamblea, conforme a los estatutos. Cualquier persona interesada puede presentarse para integrar esta comisión, sin requisitos específicos.

El club ha incorporado nuevas disciplinas como básquet, patín y vóley. En este último caso, se está trabajando en la creación de una escuelita para los más pequeños, aún pendiente de implementación por falta de profesores. Mientras tanto, el básquet crece de forma estable y el patín avanza a un ritmo más lento, condicionado por cuestiones de costos e infraestructura. Estas nuevas propuestas surgieron a partir de la renovación del espacio conocido como “El Hongo”, que anteriormente funcionaba como localailable; y con el objetivo de diversificar la oferta deportiva, ampliando las opciones más allá del fútbol.

Por el momento, no está previsto incorporar nuevas disciplinas, ya que la prioridad es ampliar la infraestructura para poder recibir cómodamente a más niños. Entre las obras en curso se encuentra la construcción de un entrepiso junto a la ruta, donde se instalará un gimnasio y en la planta baja se prevé un salón de usos múltiples, pensado tanto para el uso de las chicas de patín como para la realización de cenas o eventos destinados a socios y recaudación de fondos.

Diagnóstico e identificación del problema

La información presentada en esta sección fue obtenida a partir de entrevistas realizadas al ex tesorero del Club Atlético Ferrocarril del Estado y de observaciones efectuadas durante visitas a la institución.

Históricamente, la gestión de cobranzas se realizaba de manera descentralizada. La Comisión Directiva supervisaba los aspectos administrativos y financieros, mientras que el cobro de cuotas quedaba a cargo de cada categoría. En divisiones infantiles, esta tarea era realizada por catorce delegados (dos por cada uno de los siete equipos), mientras que en divisiones inferiores la recaudación estaba centralizada en un único responsable. Este esquema permitía distribuir la carga de trabajo, facilitando la identificación de pagos, el seguimiento de deudas y la comunicación con las familias.

A partir del año 2023, con un incremento aproximado del 40% en la cantidad de socios — alcanzando más de 600 entre activos y deportivos —, la gestión de cobranzas se centralizó en el área administrativa del club, quedando a cargo de solo dos personas. Este cambio no fue acompañado por la incorporación de herramientas tecnológicas ni por la estandarización de procesos, generando una sobrecarga operativa significativa.

Actualmente, los pagos se canalizan a través de tres cuentas bancarias del club y se registran manualmente en planillas de Excel separadas por concepto (cuotas sociales, actividades deportivas, indumentaria, entre otros). Cuando los pagos se realizan mediante transferencia, aproximadamente un 30% de los socios no detallan información clave (nombre, categoría, actividad o mes abonado), lo que obliga al personal a destinar entre 15 y 40 minutos por

operación para identificar al pagador, solicitar comprobantes o verificar registros, generando demoras en los cierres mensuales y riesgo de errores.

Por otro lado, los pagos en efectivo solo pueden efectuarse de manera presencial en la administración, lo que produce tiempos de espera que superan los 20 minutos en horarios de alta concurrencia. Esta modalidad también dificulta la trazabilidad de las operaciones, ya que depende de la carga manual posterior en las planillas.

Adicionalmente, cuando un pago incluye múltiples conceptos (por ejemplo, cuota + indumentaria + deuda pendiente), el personal debe desglosar e imputar manualmente cada monto en distintas planillas, lo que incrementa la probabilidad de errores y extiende los tiempos de procesamiento. Como consecuencia, la actualización del estado de cuenta de los socios presenta un retraso estimado de entre 15 y 30 días.

En paralelo, la boutique del club —encargada de producir y vender indumentaria— también genera un volumen adicional de transacciones, especialmente en períodos de alta demanda, lo que intensifica la carga administrativa.

En años anteriores, la descentralización permitía que cada comisión manejara sus actividades operativas y financieras, rindiendo luego lo recaudado. Aunque imperfecto, el sistema funcionaba de manera más equilibrada debido a la repartición de responsabilidades. En cambio, la centralización actual, sin acompañamiento de herramientas adecuadas ni ampliación del personal, provocó un cuello de botella en el área de cobranzas y una acumulación de tareas que exceden su capacidad.

Esta situación ha derivado en demoras, dificultades para registrar los ingresos con precisión, problemas para identificar pagos, saturación del personal administrativo y, en algunos

casos, malestar entre los socios debido a la falta de claridad en la imputación de pagos o en los estados de deuda. Cabe señalar que al momento del diagnóstico la tasa de morosidad estimada del club es de aproximadamente el 35% sobre el total de socios. Todo esto afecta directamente la eficiencia del proceso de cobranzas y la previsibilidad financiera del club.

Justificación de la intervención

A partir del análisis realizado, se identificó que el proceso de cobranza del club necesita ser mejorado para acompañar adecuadamente su crecimiento institucional. En los últimos años, la cantidad de socios creció aproximadamente un 40%, pasando a contar con más de 200 socios activos y más de 400 socios deportivos luego de la incorporación de nuevas disciplinas en 2023. Asimismo, se ampliaron las actividades deportivas y sociales que ofrece el club; sin embargo, la organización administrativa no se adaptó al mismo ritmo. Esto genera una carga de trabajo elevada sobre el personal, lo que dificulta cumplir los procesos de registro y seguimiento de los pagos de manera ágil y ordenada.

Frente a este escenario, se considera necesario avanzar en un ordenamiento del sistema de cobranzas que permita agilizar la gestión, mejorar la precisión en los registros y garantizar que la información esté disponible en tiempo y forma. Actualmente, muchos pagos requieren verificaciones adicionales, lo que retrasa la carga de datos y la confirmación al socio. Esto no solo impacta en la administración, sino que también puede generar confusión o malestar en las familias, especialmente cuando se producen errores o falta de claridad sobre cuotas abonadas o pendientes.

Además, la forma en que se registran los pagos limita la posibilidad de tener una visión completa y actualizada del estado financiero del club. Contar con información organizada en tiempo real ayudaría a planificar mejor los recursos y a sostener las actividades deportivas y

sociales sin recurrir constantemente a esfuerzos extraordinarios o recaudaciones paralelas para cubrir gastos.

Otra razón que fundamenta la propuesta es la importancia de mejorar la atención al socio. Desde la perspectiva del usuario, la falta de automatización y estandarización en los procesos genera inconsistencias en la imputación de pagos, lo que deriva en consultas recurrentes, reprocesos administrativos y potenciales situaciones de disconformidad. Por eso, organizar las tareas vinculadas a la cobranza permitiría mejorar la comunicación y facilitar la resolución de dudas sin tener que realizar diversos pasos intermedios.

A su vez, una gestión más ordenada de los pagos contribuiría a prevenir la acumulación de deudas. Si la información está cargada en tiempo y forma, es posible identificar más rápidamente las cuotas que no fueron abonadas y comunicarse con las familias antes de que la deuda crezca. Esto ayudaría a sostener la economía del club y a evitar situaciones que, con el tiempo, pueden volverse difíciles de recuperar.

Cabe señalar que al momento del diagnóstico la tasa de morosidad estimada del club es de aproximadamente el 35% sobre el total de socios, lo que representa un indicador concreto sobre el cual medir el impacto de las mejoras propuestas.

Por otro lado, ordenar la administración del cobro también permitirá aliviar la carga del personal, que hoy destina gran parte de su tiempo a tareas manuales. Si los procesos se simplifican, podrán dedicar más horas a otras funciones importantes, mejorando la organización general del club y favoreciendo un funcionamiento más equilibrado.

Identificación de los destinatarios

La intervención propuesta tendrá lugar en la administración del Club Atlético Ferrocarril del Estado, impactando directamente en el área de pagos. Con esta propuesta el club podrá realizar una mejor organización de sus tareas administrativas, así como también organizar los pagos emitidos por los socios. Además, el club podrá optimizar el tiempo y mejorar la organización del personal, ya que podrán llevar a cabo sus tareas de una manera más eficiente.

Destinatarios directos:

- **Equipo de Cobranza:** Los encargados de procesar los pagos se beneficiarán de un sistema más eficiente y organizado.
- **Socios del Club:** tendrán una experiencia más fluida y ordenada al realizar sus pagos y consultas con un sistema más claro y eficiente facilitando el seguimiento de los pagos y evitar inconvenientes.
- **Dirección del Club:** podrán tomar decisiones con mayor claridad y control sobre las finanzas del club.

Destinatarios indirectos:

- **Proveedores del Club:** Una administración más organizada permitirá pagos más ágiles y confiables a los proveedores, mejorando las relaciones comerciales.
- **Comunidad local:** El fortalecimiento financiero del club, derivado de una mejor administración de los pagos, permitirá más actividades y eventos, beneficiando a la comunidad en general.

Marco referencial

Los procesos de cobranza en organizaciones sin fines de lucro enfrentan desafíos significativos derivados del crecimiento institucional no acompañado por la modernización de sus estructuras administrativas. Gitman (2012) sostiene que la gestión ineficiente de las cuentas por cobrar incrementa el riesgo financiero y limita la capacidad de planificación organizacional. La centralización de procesos de cobro, la ausencia de herramientas digitales integradas y la falta de trazabilidad de los pagos constituyen problemáticas recurrentes que generan sobrecarga administrativa, elevados niveles de morosidad y dificultades en el registro y control de ingresos.

Beltrán Sanz (2002) afirma que la gestión por procesos permite analizar y administrar las actividades institucionales a partir de los flujos que generan valor, identificando ineficiencias y oportunidades de mejora. Cada sección desarrolla conceptos teóricos aplicables al diagnóstico de procesos actuales, al análisis de alternativas tecnológicas y al diseño de planes de mejora en contextos organizacionales similares.

Los enfoques teóricos desarrollados permiten comprender problemáticas recurrentes en la gestión administrativa y financiera de las organizaciones sin fines de lucro, tales como elevados niveles de morosidad, sobrecarga operativa en las tareas administrativas, debilidades en los mecanismos de control y una limitada previsibilidad de los flujos financieros (Beltrán Sanz, 2002). Estas dificultades no deben interpretarse como situaciones aisladas, sino como manifestaciones de deficiencias estructurales en los sistemas de gestión adoptados por las organizaciones.

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, Molina Aznar (2010) sostiene que dichas problemáticas pueden ser analizadas como el resultado de procesos fragmentados, escasamente formalizados y con baja trazabilidad de la información. La ausencia de procedimientos estandarizados y de una visión integral del proceso de cobranza genera duplicación de tareas, dependencia del conocimiento individual y dificultades para monitorear el desempeño del sistema.

Complementariamente, desde el enfoque de la gestión financiera, Brigham y Ehrhardt (2014) establecen que la ineficiencia en el ciclo de ingresos se traduce en problemas de liquidez y en una mayor exposición al riesgo financiero. La demora en la percepción de los recursos y la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento de las cuentas por cobrar afectan la capacidad de la organización para afrontar sus compromisos de corto plazo y planificar sus actividades de manera previsible.

La integración de la gestión administrativa, la gestión por procesos y la transformación digital permite construir un marco conceptual sólido para fundamentar intervenciones orientadas al rediseño de los procesos de cobranza (Gitman, 2012). Desde esta articulación teórica, la mejora de la gestión no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica la profesionalización de los procesos, la clarificación de responsabilidades, la estandarización de procedimientos y el fortalecimiento de los mecanismos de control y seguimiento.

Desde una perspectiva teórica integral, Valls Pinós (2013) sostiene que la implementación de estrategias de mejora organizacional no responde a una lógica meramente instrumental o

tecnológica, sino a la necesidad de asegurar la sostenibilidad económica y fortalecer el rol social de las organizaciones. La teoría respalda, de este modo, la pertinencia de intervenciones orientadas a modernizar la gestión administrativa y financiera, en tanto estas permiten alinear las prácticas de gestión con los objetivos institucionales, mejorar la previsibilidad financiera y garantizar la continuidad de las actividades que constituyen la razón de ser de las organizaciones sin fines de lucro.

Organizaciones sin fines de lucro y sostenibilidad económica

Las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan por perseguir objetivos sociales, culturales o deportivos, priorizando el bienestar de sus miembros y de la comunidad por sobre la obtención de beneficios económicos (Fernández, 2007). No obstante, Bianchetti (2016) advierte que la ausencia de fines lucrativos no implica la ausencia de necesidades financieras, ya que estas organizaciones requieren recursos económicos para sostener sus actividades, mantener su infraestructura y cumplir con sus objetivos institucionales.

Gil Lafuente (2004) sostiene que, en el ámbito de las instituciones deportivas, la gestión financiera cumple un rol estratégico, en tanto condiciona la continuidad de las actividades y la capacidad de generar valor social de manera sostenida. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no debe interpretarse como la acumulación de excedentes financieros, sino como la capacidad de la organización para generar ingresos estables y previsibles que permitan financiar sus operaciones en el tiempo.

Gitman (2012) afirma que la liquidez es un factor crítico para el funcionamiento de cualquier organización, independientemente de su naturaleza jurídica. La capacidad de afrontar compromisos de corto plazo depende, en gran medida, de la eficiencia con la que se administran los flujos de ingresos. En las organizaciones deportivas sin fines de lucro, estos flujos suelen estar compuestos principalmente por ingresos recurrentes, tales como cuotas sociales o aportes periódicos, lo que incrementa la importancia de una gestión eficiente del proceso de cobranza.

Brigham y Ehrhardt (2014) señalan que los problemas de sostenibilidad económica no suelen originarse exclusivamente en la escasez de recursos, sino en deficiencias estructurales de la gestión administrativa y financiera. Una administración ineficiente de los ingresos puede generar tensiones financieras significativas, incluso en organizaciones que cuentan con una base de recursos potencialmente suficiente. Esta afirmación permite comprender que la morosidad y la falta de liquidez no son fenómenos aislados, sino consecuencias de prácticas de gestión inadecuadas.

En este contexto, Bianchetti (2016) sostiene que la profesionalización de la gestión emerge como una condición necesaria para fortalecer la sostenibilidad económica de las organizaciones deportivas. La adopción de prácticas administrativas formales, procesos estandarizados y mecanismos de control contribuye a reducir la incertidumbre financiera, mejorar la planificación institucional y garantizar la continuidad de las actividades.

Gestión administrativa en organizaciones deportivas

La gestión administrativa comprende el conjunto de acciones sistemáticas orientadas a conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos institucionales, mediante la utilización eficiente y racional de los recursos disponibles. Beltrán Sanz (2002) define la gestión por procesos como un enfoque organizacional que permite identificar, analizar y mejorar conjuntos de actividades relacionadas que, a partir de determinados insumos, producen resultados que aportan valor a destinatarios internos o externos.

Desde una perspectiva funcional, la gestión administrativa debe ser abordada como un sistema integrado, en el cual la eficacia organizacional depende de la coherencia entre las funciones de planificar, organizar y controlar, y no del desempeño aislado de cada una de ellas (Gitman, 2012). En el ámbito de las organizaciones deportivas, esta visión resulta clave para analizar problemáticas administrativas complejas, ya que debilidades en la planificación o en los mecanismos de control suelen manifestarse en ineficiencias operativas y financieras, como desorden en los procesos de cobranza o dificultades en el seguimiento de los ingresos.

Gil Lafuente (2004) señala que la falta de profesionalización administrativa constituye una de las principales causas de ineficiencia y desorden financiero en instituciones deportivas, generando dependencia de personas clave y limitando la capacidad de control y planificación. En organizaciones sin fines de lucro, la gestión administrativa presenta características específicas derivadas de su finalidad social y de la frecuente participación de actores voluntarios. Históricamente, muchas de estas instituciones han desarrollado prácticas administrativas informales, basadas en el compromiso personal y en el conocimiento individual.

Molina Aznar (2010) sostiene que la ausencia de procedimientos administrativos claros genera sobrecarga de tareas, dependencia del conocimiento individual y dificultades para garantizar la continuidad operativa, afectando especialmente a procesos críticos como el de cobranza. La gestión administrativa profesional implica, por lo tanto, la definición clara de roles y responsabilidades, la estandarización de procedimientos y la implementación de mecanismos de control que permitan monitorear el desempeño organizacional.

Desde una perspectiva teórica, Brigham y Ehrhardt (2014) establecen que la gestión administrativa no debe concebirse como una función meramente operativa, sino como un componente estratégico de la organización. La forma en que se diseñan y gestionan los procesos administrativos impacta directamente en la sostenibilidad económica y en la capacidad de la institución para cumplir con su misión social y deportiva.

Gestión por procesos en las organizaciones

Beltrán Sanz (2002) define los procesos como un conjunto de actividades relacionadas que, a partir de determinados insumos, producen un resultado que aporta valor a un destinatario interno o externo. Desde esta perspectiva, la gestión por procesos implica identificar, analizar y mejorar dichos conjuntos de actividades, reconociendo las interdependencias existentes entre ellas. Esta concepción resulta especialmente relevante para organizaciones sin fines de lucro, ya que suelen presentar estructuras administrativas poco formalizadas y una fuerte dependencia del conocimiento individual.

Molina Aznar (2010) sostiene que las organizaciones que no gestionan explícitamente sus procesos tienden a operar de manera fragmentada, con escasa coordinación entre áreas y dificultades para controlar los resultados obtenidos. Esta fragmentación se traduce en duplicación de tareas, falta de claridad en las responsabilidades y ausencia de información confiable para la toma de decisiones. En contextos de recursos limitados como el de las organizaciones sin fines de lucro, estas ineficiencias adquieren un impacto significativo, ya que incrementan los costos administrativos y reducen la capacidad de planificación.

En el ámbito de las organizaciones deportivas, la gestión por procesos adquiere un carácter estratégico, dado que permite optimizar el uso de recursos escasos y fortalecer la continuidad operativa (Gil Lafuente, 2004). La identificación y formalización de los procesos clave, entre ellos los procesos administrativos y financieros, contribuye a reducir la dependencia de personas específicas y a mejorar la trazabilidad de la información, aspectos fundamentales para garantizar una gestión más ordenada y previsible.

Beltrán Sanz (2002) destaca que la gestión por procesos debe orientarse a la mejora continua, mediante la definición de indicadores, la medición del desempeño y la implementación de acciones correctivas. La ausencia de indicadores dificulta la evaluación de la eficacia de los procesos y limita la capacidad de la organización para detectar desvíos y corregirlos oportunamente. Esta situación resulta particularmente crítica en los procesos financieros donde la precisión y el control son indispensables para la sostenibilidad económica.

En organizaciones sin fines de lucro, la falta de una visión por procesos suele derivar en procedimientos informales, registros incompletos y dificultades para asegurar la trazabilidad de

la información (Molina Aznar, 2010). Estos problemas afectan especialmente a procesos como el de cobranza, en los cuales intervienen múltiples actores, etapas y medios de pago. Desde una perspectiva teórica, abordar la cobranza como un proceso integral permite identificar cuellos de botella, eliminar tareas redundantes y fortalecer los mecanismos de control.

Gestión financiera y ciclo de ingresos

La gestión financiera constituye un componente central de la administración organizacional, ya que permite planificar, administrar y controlar los recursos económicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Gitman (2012) sostiene que la gestión financiera se orienta a maximizar el valor organizacional mediante una adecuada administración de los activos, pasivos y flujos de efectivo. Si bien este enfoque se desarrolla principalmente en el ámbito empresarial, sus principios resultan plenamente aplicables a organizaciones sin fines de lucro, en tanto estas también requieren garantizar la estabilidad financiera y la liquidez necesaria para sostener su funcionamiento.

El ciclo de ingresos comprende el conjunto de etapas que se inician con la generación del derecho de cobro y culminan con la percepción efectiva de los fondos (Brigham & Ehrhardt, 2014). Una gestión ineficiente de este ciclo puede generar desfasajes entre ingresos y egresos, incrementando la necesidad de financiamiento externo y elevando el riesgo financiero. La duración del ciclo de cobro impacta directamente en la liquidez y en el costo financiero de la organización, ya que los retrasos en la cobranza afectan la disponibilidad de efectivo y limitan la capacidad de planificación.

En las organizaciones sin fines de lucro, los ingresos recurrentes suelen provenir mayoritariamente de cuotas sociales, aportes periódicos o contribuciones regulares (Gil Lafuente, 2004). Esta dependencia de ingresos previsibles incrementa la importancia de una gestión eficiente del ciclo de cobro, dado que cualquier alteración en los niveles de cobranza se traduce de manera inmediata en dificultades financieras. Desde esta perspectiva, la eficiencia del ciclo de ingresos no impacta solamente en la liquidez, sino también en la estabilidad institucional y en la capacidad de sostener las actividades sociales.

La morosidad, entendida como el incumplimiento de las obligaciones de pago dentro de los plazos establecidos, constituye un indicador clave del desempeño del ciclo de ingresos (Molina Aznar, 2010). Desde el enfoque de la administración financiera, la morosidad afecta directamente la liquidez y la previsibilidad de los flujos de efectivo. Brealey et al. (2017) señalan que el riesgo asociado a las cuentas por cobrar debe ser gestionado mediante políticas claras orientadas a reducir la probabilidad de incumplimiento y de incobrabilidad.

Brigham y Ehrhardt (2014) advierten que niveles elevados de morosidad no suelen estar asociados exclusivamente al comportamiento individual de los deudores, sino que frecuentemente reflejan deficiencias estructurales en la gestión administrativa y financiera. La ausencia de procedimientos claros, la falta de seguimiento sistemático y la escasa formalización del proceso de cobranza generan un entorno propicio para el incumplimiento, dificultando la detección temprana de desvíos y la aplicación de acciones correctivas oportunas.

Las políticas financieras constituyen un conjunto de lineamientos orientados a regular la gestión de los recursos económicos y a establecer criterios consistentes para la toma de

decisiones (Gitman, 2012). En el ámbito del ciclo de ingresos, las políticas de crédito y cobranza resultan fundamentales para asegurar coherencia, previsibilidad y equidad en la gestión. La definición de políticas claras permite reducir la discrecionalidad y fortalecer el control financiero, mientras que su ausencia suele derivar en decisiones improvisadas y tratamientos inconsistentes de los deudores.

El control del ciclo de ingresos requiere la implementación de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el desempeño del proceso (Brigham & Ehrhardt, 2014). El monitoreo de indicadores tales como el período promedio de cobro y la tasa de recuperación de deuda permite identificar desviaciones, analizar tendencias y fundamentar la toma de decisiones basada en información objetiva. Desde una perspectiva teórica, la gestión financiera eficiente del ciclo de ingresos se sustenta en la integración de políticas claras, procedimientos estandarizados y mecanismos de control.

Gestión de cobranzas en organizaciones sin fines de lucro

La gestión de cobranzas comprende el conjunto de políticas, procedimientos y acciones administrativas orientadas a asegurar el cobro oportuno de los créditos generados por la organización (Valls Pinós, 2013). Desde una perspectiva financiera y organizacional, la cobranza constituye una etapa crítica del ciclo de ingresos, ya que permite transformar los derechos de cobro en recursos líquidos indispensables para el funcionamiento institucional.

Gitman (2012) sostiene que una gestión ineficiente de las cuentas por cobrar incrementa el riesgo financiero, afecta la disponibilidad de efectivo y limita la capacidad de planificación

organizacional. En instituciones sin fines de lucro, estas consecuencias se profundizan, ya que la demora o interrupción en los ingresos impacta de manera directa en la continuidad de las actividades. Desde este enfoque, la cobranza no debe ser concebida como una tarea operativa aislada, sino como un proceso integrado al sistema de gestión administrativa y financiera.

Molina Aznar (2010) define la gestión de cobranzas como un conjunto de acciones coordinadas que, cuando se aplican de manera adecuada y en el momento oportuno, permiten recuperar los créditos otorgados a aquellos que no cumplen con sus obligaciones de pago. El autor destaca que la recuperación de la cartera posibilita la conversión de los activos exigibles en activos líquidos, reforzando la idea de que la cobranza constituye un proceso clave para la estabilidad financiera. Este enfoque resulta especialmente pertinente para organizaciones sin fines de lucro, donde la falta de coordinación y oportunidad en las acciones de cobranza impide la generación de liquidez y agrava las tensiones financieras.

Rubio Márquez (2006) amplía la concepción tradicional de la cobranza al señalar que su objetivo no se limita a la recuperación del crédito, sino que también comprende la creación y el sostenimiento de una relación adecuada con los asociados, de modo que estos mantengan sus pagos al día. Esta perspectiva relacional resulta particularmente relevante en organizaciones deportivas, donde los deudores suelen ser socios o miembros de la comunidad, y donde las estrategias de cobranza deben equilibrar la necesidad de recuperar ingresos con la preservación del vínculo institucional.

Valls Pinós (2013) sostiene que la eficiencia en la cobranza requiere la estandarización de los procedimientos, la asignación explícita de responsabilidades y la utilización de indicadores

de gestión que faciliten el seguimiento sistemático del proceso. La ausencia de estos elementos suele derivar en prácticas informales, tratamientos inconsistentes de los deudores y dificultades para controlar los resultados obtenidos. En organizaciones sin fines de lucro, la informalidad en la gestión de cobranzas suele generar una elevada dependencia del esfuerzo individual y una sobrecarga administrativa creciente.

La segmentación de la cartera de deudores constituye una herramienta fundamental dentro de la gestión de cobranzas, ya que permite clasificar a los obligados al pago según criterios tales como comportamiento histórico, antigüedad de la deuda o nivel de riesgo (Brealey et al., 2017). Molina Aznar (2010) destaca que la segmentación facilita la asignación de estrategias específicas para cada grupo de deudores, diferenciando entre incumplimientos ocasionales y morosidad persistente. Esta diferenciación resulta clave para evitar tratamientos homogéneos que pueden resultar ineficientes o contraproducentes, y para preservar relaciones institucionales positivas.

Las técnicas de cobranza comprenden las acciones concretas orientadas a promover el cumplimiento de las obligaciones de pago. Rubio Márquez (2006) señala que la cobranza efectiva no se limita al reclamo del pago, sino que implica un proceso de comunicación planificado y sistemático, orientado a facilitar el cumplimiento y fortalecer el compromiso del deudor. Desde esta perspectiva, la comunicación clara, oportuna y coherente constituye un componente central del proceso de cobranza.

Bresc (2009) sostiene que una gestión de cobranzas profesional debe apoyarse en procedimientos estandarizados que reduzcan la dependencia del esfuerzo individual y aseguren

un tratamiento consistente de los deudores. La ausencia de estandarización suele derivar en inconsistencias, demoras y dificultades para evaluar el desempeño del proceso, incrementando los niveles de morosidad y la carga administrativa.

Buero (2011) enfatiza que la adopción de estrategias sistemáticas de cobranza contribuye de manera directa a la mejora de la liquidez organizacional, ya que permite anticipar situaciones de mora y actuar de forma preventiva. En organizaciones sin fines de lucro, estas estrategias deben diseñarse de modo que compatibilicen la necesidad de recuperar ingresos con el respeto por los valores institucionales y el mantenimiento de relaciones sociales positivas.

El control del proceso de cobranza requiere la implementación de indicadores de gestión que permitan medir su desempeño y orientar la toma de decisiones. Gitman (2012) destaca que indicadores como el índice de morosidad y el período promedio de cobro resultan fundamentales para evaluar la eficiencia del ciclo de ingresos. En la misma línea, Brigham y Ehrhardt (2014) señalan que el monitoreo sistemático de estos indicadores contribuye a reducir el riesgo financiero y a mejorar la previsibilidad de los flujos de efectivo.

Valls Pinós (2013) sostiene que la utilización de indicadores de cobranza no solo fortalece el control financiero, sino que también mejora la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización. En ausencia de indicadores claros, la gestión tiende a basarse en percepciones subjetivas, limitando la capacidad de aplicar mejoras sostenidas y evaluar el impacto de las acciones implementadas.

Transformación digital en la gestión administrativa y financiera

La transformación digital constituye un proceso estratégico mediante el cual las organizaciones incorporan tecnologías digitales con el objetivo de mejorar sus procesos internos, optimizar la gestión de la información y fortalecer la toma de decisiones (Beltrán Sanz, 2002). En el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, este proceso adquiere una relevancia particular, ya que permite aumentar la eficiencia operativa, reducir costos administrativos y mejorar la calidad del servicio ofrecido a sus miembros, en contextos generalmente caracterizados por restricciones presupuestarias y limitaciones de recursos.

Brigham y Ehrhardt (2014) señalan que la incorporación de sistemas tecnológicos en los procesos de facturación y cobranza contribuye a mejorar la previsibilidad de los flujos de efectivo, reducir errores operativos y fortalecer el control financiero. En organizaciones sin fines de lucro, estos beneficios resultan fundamentales para asegurar la continuidad operativa y la sostenibilidad económica.

En el marco de la gestión de cobranzas, la digitalización permite automatizar tareas repetitivas, reducir la dependencia de procesos manuales y mejorar la trazabilidad de la información (Gitman, 2012). La falta de sistemas adecuados para el seguimiento de las cuentas por cobrar incrementa el riesgo de morosidad y dificulta la toma de decisiones oportunas. La incorporación de herramientas digitales facilita el registro sistemático de los pagos, el control de la deuda y la generación de información confiable para la gestión.

Los medios de pago digitales constituyen un componente central de la transformación digital del ciclo de ingresos (Brealey et al., 2017). Su implementación amplía las alternativas disponibles para el cumplimiento de las obligaciones de pago y reduce las barreras operativas que suelen afectar a los procesos de cobranza tradicionales. La diversificación de los canales de cobro contribuye a disminuir el riesgo de incumplimiento, al facilitar el acceso de los usuarios a mecanismos de pago más ágiles y acordes a sus hábitos de consumo.

Valls Pinós (2013) señala que la estandarización y automatización de los procesos administrativos facilita la coordinación entre áreas y mejora la consistencia de las operaciones. En el caso de la cobranza, la digitalización permite vincular el registro de asociados, la facturación, el cobro y el control financiero dentro de un mismo sistema, reduciendo la fragmentación de la información y los desvíos operativos.

Molina Aznar (2010) advierte que la ausencia de sistemas digitales adecuados incrementa la carga administrativa y favorece la informalidad en la gestión. En organizaciones sin fines de lucro, esta situación suele derivar en la acumulación de tareas manuales, la duplicación de esfuerzos y la dificultad para obtener información actualizada sobre el estado de las cuentas por cobrar. La transformación digital se presenta, así, como una herramienta clave para profesionalizar la gestión y reducir la dependencia del esfuerzo individual.

Rubio Márquez (2006) sostiene que la trazabilidad de las operaciones financieras constituye un elemento esencial para el control interno y la rendición de cuentas. La registración automática de los pagos y la generación de reportes sistemáticos permiten mejorar la

confiabilidad de la información financiera y facilitan la evaluación del desempeño del proceso de cobranza.

Bresc (2009) sostiene que la adopción de nuevas tecnologías debe ir acompañada de la definición de procedimientos claros, la capacitación del personal y la asignación de responsabilidades, para evitar que las herramientas digitales se utilicen de manera fragmentada o ineficiente. En este sentido, la digitalización del proceso de cobranza debe integrarse dentro de una estrategia administrativa coherente y alineada con los objetivos institucionales.

Medios de pago y trazabilidad de la información

La diversificación de los medios de pago se configura como un elemento estratégico dentro de la gestión de cobranzas, en tanto incide directamente en la eficiencia del proceso y en la capacidad de la organización para asegurar la percepción oportuna de sus ingresos (Gitman, 2012). Desde la teoría financiera y administrativa, la reducción de barreras operativas en el acto de pago favorece el cumplimiento de las obligaciones por parte de los deudores, ya que simplifica el proceso y disminuye los costos de transacción asociados al cobro.

La simplificación de los mecanismos de cobro permite acortar los plazos de acreditación y reducir los costos administrativos derivados de la gestión manual de los pagos (Gitman, 2012). La incorporación de medios de pago digitales, tales como transferencias electrónicas, plataformas virtuales o sistemas automatizados, posibilita la registración inmediata de las operaciones y mejora la precisión de la información financiera. Este avance no solo impacta en la

eficiencia operativa, sino que también incrementa la confiabilidad de los datos utilizados para la toma de decisiones.

La trazabilidad de la información financiera se refiere a la capacidad de identificar y seguir cada transacción a lo largo de todas las etapas del proceso de cobranza, desde la generación del derecho de cobro hasta la acreditación final de los fondos (Valls Pinós, 2013). En términos de gestión, la trazabilidad permite conocer el estado de las cuentas por cobrar, detectar desvíos o inconsistencias en los registros y disponer de información oportuna para el control y la planificación financiera. Su ausencia limita la capacidad de la organización para evaluar el desempeño del proceso de cobranza y responder de manera efectiva ante situaciones de mora.

Molina Aznar (2010) señala que los sistemas de cobranza basados en procedimientos manuales presentan debilidades significativas en materia de trazabilidad, dado que dependen en gran medida de registros dispersos, controles informales y verificaciones posteriores. Estas limitaciones incrementan el riesgo de errores, omisiones y duplicaciones de información, afectando la transparencia y la confiabilidad de la gestión financiera. En contraste, la integración de medios de pago digitales con sistemas de información administrativos permite centralizar los registros, automatizar los controles y fortalecer la trazabilidad de los ingresos.

Desde una perspectiva teórica, Brealey et al. (2017) establecen que la incorporación de medios de pago digitales no debe concebirse únicamente como una mejora operativa, sino como una herramienta clave para fortalecer el control interno, mejorar la transparencia y optimizar la gestión del ciclo de ingresos. En organizaciones sin fines de lucro, donde la previsibilidad financiera y la confianza institucional resultan fundamentales, la trazabilidad de la información

asociada a los pagos se presenta como un requisito indispensable para una gestión administrativa y financiera eficiente y sostenible.

Casos de éxito

Club Atlético Unión de Santa Fe

Un ejemplo de implementación de sistemas de pago es el Club Atlético Unión de Santa Fe. La institución enfrentaba dificultades significativas en la gestión de cobranzas de sus socios. Los procesos eran manuales, la información se dispersaba en diversas hojas de cálculo y existía una alta tasa de morosidad. Esto generaba una inestabilidad financiera y dificultaba la planificación de actividades. Frente a esta problemática, el club implementó una plataforma especializada en gestión de clubes deportivos que centralizó toda la información de sus socios, sus pagos y sus deudas.

Otro beneficio que obtuvo el club fue la automatización de los procesos de facturación, los envíos de recordatorios de pagos y la generación de reportes, reduciendo significativamente el trabajo administrativo. Además, se integraron diversos canales de pago como tarjetas de débito, crédito, transferencias y pagos en efectivo en puntos de ventas. A estos medios múltiples de pago, se le sumó un beneficio para socios que están al día, incrementando el incentivo por cumplir con el pago de la cuota. Por otro lado, se implementó un sistema de notificaciones automática a través de correo electrónico y mensajes de texto para recordar a los socios las fechas de vencimiento y evitar el olvido.

Con esta implementación, el club obtuvo como resultado, principalmente, un aumento significativo en los pagos al día, ya que, gracias a los recordatorios y a las facilidades de medios de pagos múltiples, sus socios realizan su abono mensualmente, reduciendo de esta manera la morosidad con la que contaba. Esto le permitió a la institución poder tomar mejores decisiones ya que su gestión financiera se encuentra más ordenada. Por otra parte, el personal administrativo se benefició mejorando su atención al público y ahorrando tiempo para poder llevar a cabo otras tareas.

Club Atlético 9 de Julio

Otro ejemplo, a nivel local, que implementó mejoras en sus medios de pago, es el Club Atlético 9 de Julio. Debido a la suma de oferta deportiva, y ante un incremento de carga administrativa, se decidió implementar un sistema de cobro para ordenar dichos pagos.

Aunque se cobraba por número de socio, lo cual facilitaba saber a nombre de quien se abonaba, la carga administrativa y la morosidad no dejaban de ser un problema. Se destinaba mucho tiempo a atender a cada socio que se acercaba a la administración del club, por lo que todas las demás tareas se retrasaron.

Fue entonces, que se decidió implementar una plataforma de pago, a través de la cual el socio realiza el movimiento, puede ver su historial, el valor de la cuota, atrasos, carnet con su número correspondiente. Aprovechando el uso masivo de las redes sociales que existe hoy en día, el club implementó el sistema de pagos a través de Instagram. Cada socio ingresa a la plataforma a través de un link que la institución comparte en su perfil de esta red social, con su

número de DNI y contraseña. La plataforma tiene las opciones de pago por tarjetas de crédito y débito, aunque todavía hay socios que se acercan a la administración a abonar sus cuotas de manera presencial. Cabe señalar y hacer mención, que la institución comparte también otra red social como su canal de WhatsApp, lo cual facilita la comunicación con sus socios.

La implementación de este sistema, le permitió al personal administrativo descongestionar el colapso que tenía, dividir los roles y asignar tareas de forma más ordenada. Por otro lado, el club logró con este sistema poder tener un orden de socios pudiendo identificarlos en cada disciplina deportiva, ver que incrementó tuvieron además de poder ver el rendimiento. Además, se facilitó la toma de decisiones, ya que con esta implementación se obtienen reportes a los cierres de cada mes más claros, más ordenados y más cercanos a la realidad.

Los casos analizados evidencian cómo la incorporación de herramientas digitales, la automatización de procesos y la diversificación de medios de pago impactan positivamente en la reducción de la morosidad y en la eficiencia administrativa. En línea con los aportes teóricos desarrollados previamente, se observa que la gestión de cobranzas, cuando es abordada desde una perspectiva sistémica y apoyada en tecnologías de la información, permite mejorar la trazabilidad de los pagos, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar el sistema de cobranza del Club Atlético Ferrocarril del Estado en el plazo de 12 meses, de manera que se logre una reducción de la morosidad y de la carga administrativa, y se garantice mayor eficiencia en el registro y control de pagos.

Objetivos específicos

1. Examinar el proceso vigente de cobranza en un período máximo de tres meses, identificando las debilidades operativas y administrativas que dificultan la eficiencia y el correcto registro de los pagos.

2. Analizar al menos tres alternativas tecnológicas aplicables a la gestión de cobranzas en un plazo de 4 meses, evaluando su viabilidad técnica, costos y beneficios, con el fin de recomendar la opción más adecuada para optimizar la trazabilidad de los pagos y la experiencia de los socios.

3. Diseñar un plan de implementación del sistema digital de cobranzas en un período máximo de 6 meses, que contemple la reorganización del proceso de cobranza y la capacitación del 100% del personal administrativo, permitiendo evaluar el impacto y la sostenibilidad de los cambios a lo largo de un año.

Diseño de la propuesta de intervención

El diseño de la propuesta de intervención constituye una fase decisiva del trabajo, en la cual los resultados obtenidos durante el diagnóstico inicial se traducen en un plan de acción sistemático y coherente, orientado a transformar el proceso de cobranza del Club Atlético Ferrocarril del Estado, optimizar su desempeño, mejorar la gestión de los recursos disponibles y fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución.

Objetivo específico 1

El primer objetivo específico consiste en examinar el proceso vigente de cobranza del Club Atlético Ferrocarril del Estado, identificando las debilidades operativas y administrativas que dificultan la eficiencia y el correcto registro de los pagos.

Descripción del Proceso Actual

El sistema de cobranza actual funciona de manera manual, sin integración tecnológica entre los canales de pago y el registro administrativo. Cuando un socio realiza el pago, ya sea en efectivo o por transferencia, el personal administrativo debe revisar los movimientos de cada una de las cuentas que posee el club, identificar manualmente al titular que realiza el pago, y, en los casos en que faltan datos, deben contactar a la persona para pedirle el comprobante o confirmar la información.

Según lo expresado en la entrevista, este proceso puede durar entre 15 a 40 minutos por cada operación con faltante de información. Sumado a esto, los pagos en efectivo solo pueden

realizarse de manera presencial, lo cual también genera tiempos de espera que suelen superar los 20 minutos en horarios de mucha concurrencia de socios.

Toda la información que se genera se registra en planillas de Excel, las cuales, cada una está identificada por conceptos (cuotas, indumentaria, etcétera), además, cuando los pagos combinan conceptos (por ejemplo, cuota mas indumentaria mas deuda anterior) se requiere desglosar los montos e imputarlos por separado. Esto hace que el estado de cuenta del socio no sea actualizada en tiempo real, sino que se realiza entre 15 y 30 días mas tarde.

Este desfase de tiempo de actualización genera que la información llegue con demora y no pueda verse en tiempo real, que haya riesgo de errores y que el área administrativa tenga sobrecarga de tareas y actividades. Además, los reportes de morosidad que se generan suelen estar incompletos, lo cual genera complicaciones para la planificación financiera del club y malestar en algunos socios.

Sobre esto, se pudo observar que la tasa de morosidad estimada al momento de realizar el diagnóstico, es de aproximadamente el 35% sobre el total del los socios que tiene el club.

Mapeo del Proceso Actual

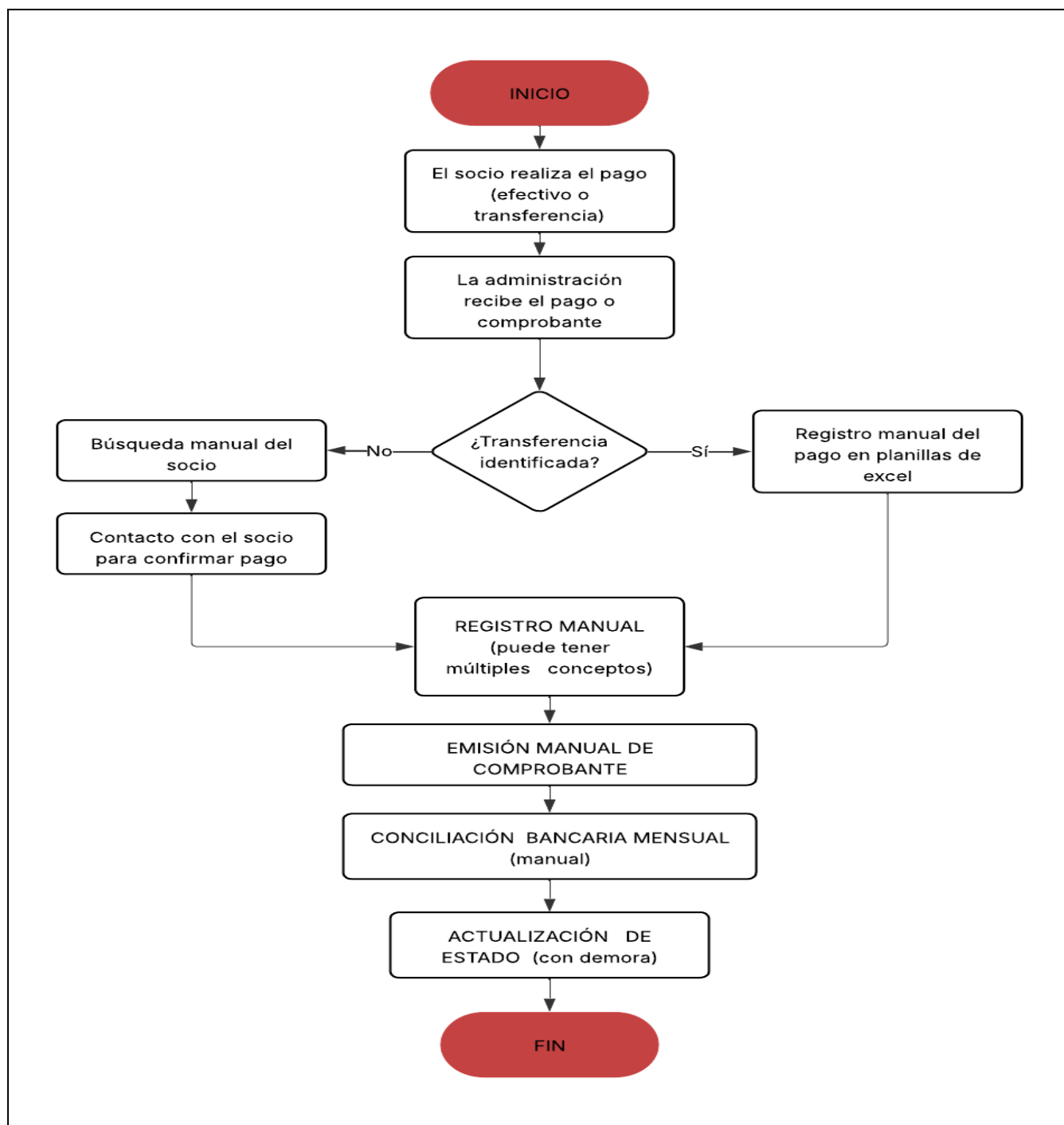


Figura 4: Mapa del proceso de cobranza actual del C.A.F.E.

Fuente: Elaboración propia.

Identificación de ineficiencias

El análisis del proceso permitió identificar tres tipos de elementos: actividades que agregan valor, actividades que no generan valor y cuellos de botellas.

Las actividades que agregan valor: la recepción del pago, la emisión del comprobante, el registro en el sistema, la conciliación de ingresos y la confirmación al socio.

Las actividades que no agregan valor: la búsqueda manual de transferencias sin identificación, la imputación fragmentada en múltiples planillas de Excel, el cálculo manual de desglose para pagos múltiples, la atención presencial obligatoria que genera congestión, la corrección de errores de imputación, la gestión de consultas redundantes y la conciliación bancaria manual.

Los puntos críticos o cuellos de botella: la centralización total del proceso en dos personas sin respaldo, la falta de integración entre sistemas bancarios y planillas, las demoras significativas en la identificación de transferencias, y la congestión en horarios de atención presencial.

Proceso propuesto

El proceso optimizado propuesto, incorpora una plataforma tecnológica que automatiza los pasos claves del proceso de cobranza del club.

El nuevo proceso comienza con el envío automático de un aviso de vencimiento al socio, recordándole la proximidad de la fecha de pago. A partir de ese momento, el socio decide el medio de pago que va a utilizar. Si opta por un medio digital — tarjeta de débito, crédito,

transferencia con identificación obligatoria o débito automático — realiza el pago a través del portal integrado y el sistema registra la operación de forma automática, asociándola al socio, concepto y período correspondiente, sin necesidad de intervención del personal administrativo. Si en cambio el socio prefiere abonar en efectivo de manera presencial, el personal accede al sistema con el DNI del socio, visualiza el estado de cuenta actualizado y emite el comprobante digital de forma automática. En ambos casos, el estado de cuenta del socio se actualiza en tiempo real y la administración puede validar las operaciones desde el panel de gestión con alertas automáticas. Finalmente, el sistema genera los reportes de cobranza y morosidad con información actualizada, facilitando la planificación financiera del club.

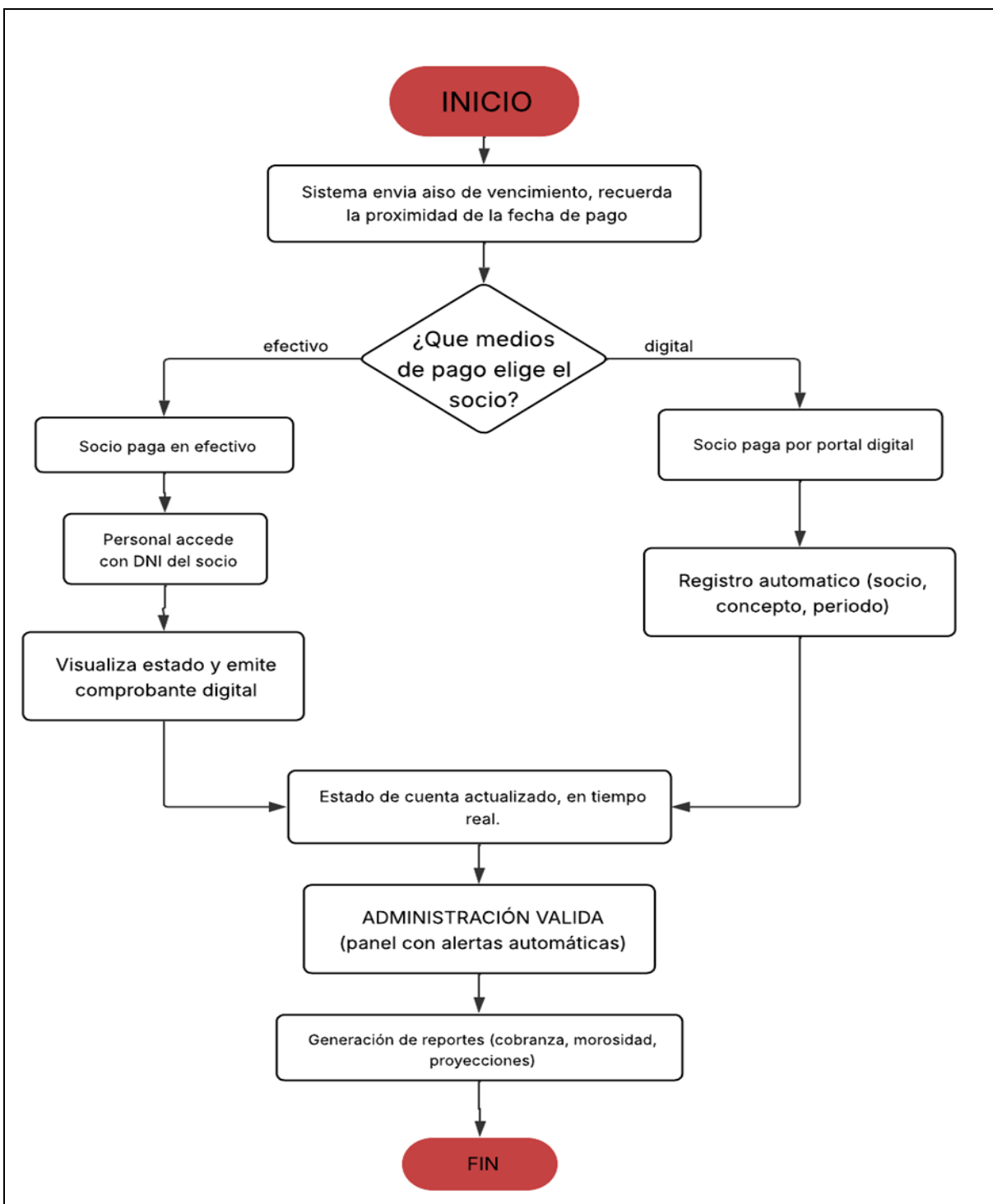


Figura 5: Mapa del proceso de cobranza propuesto para el C.A.F.E.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 2

El objetivo específico 2, consiste en analizar al menos tres alternativas tecnológicas aplicables a la gestión de cobranzas en un plazo de 4 meses, evaluando su viabilidad técnica, costos y beneficios, con el fin de recomendar la opción más adecuada para optimizar la trazabilidad de los pagos y la experiencia de los socios.

Para llevar a cabo este análisis, se realizó, en primera instancia, un relevamiento de soluciones tecnológicas disponibles en el mercado argentino vinculadas a la gestión de cobranzas y pagos digitales.

Luego de esta preselección, se identificaron tres tipos de plataformas tecnológicas que responden de manera diferenciada a las necesidades del club. Para cada una de estas alternativas, se realizó una recopilación de información detallada mediante la consulta de sitios web oficiales de proveedores, documentación técnica disponible, casos de implementación documentados y análisis de funcionalidades ofrecidas.

La evaluación comparativa de las alternativas se estructuró en torno a ocho criterios fundamentales, definidos en función de las necesidades específicas identificadas en el diagnóstico: viabilidad técnica, factibilidad de uso, costos, integración con sistemas externos, soporte técnico, casos de éxito, escalabilidad y cumplimiento legal.

Para sistematizar la información, se elaboró una matriz de decisión en la cual se asignaron ponderaciones a cada alternativa según la importancia de los criterios para el club. La escala utilizada fue: 1 (muy bajo) a 5 (muy alto), permitiendo una valoración objetiva y comparable.

Plataforma A: Soluciones especializadas para clubes deportivos

Las plataformas especializadas para clubes deportivos, representadas por soluciones como Berrly o ClubExpress, son sistemas tecnológicos diseñados específicamente para gestionar de manera integral instituciones deportivas y sociales. A diferencia de soluciones genéricas, estas herramientas fueron desarrolladas considerando las particularidades propias de los clubes: la diversidad de categorías de socios, la multiplicidad de disciplinas deportivas, los esquemas de becas y beneficios, y la necesidad de generar reportes específicos para las comisiones directivas.

Estas plataformas centralizan y automatizan el proceso completo de cobranza, integrando en un solo sistema la administración de socios, la gestión de pagos, la comunicación institucional y el control de actividades.

Para los socios, esto significa contar con un portal web donde pueden consultar su estado de cuenta en tiempo real, realizar pagos online mediante múltiples medios como tarjetas, transferencias o billeteras virtuales, recibir recordatorios automáticos de vencimientos y descargar comprobantes cuando los necesiten. Para la administración del club, la plataforma ofrece una base de datos unificada que elimina las múltiples planillas de Excel actuales, registra automáticamente todos los pagos sin necesidad de carga manual, realiza la conciliación bancaria de forma automática y genera reportes en tiempo real sobre cobranza y morosidad.

Entre las funcionalidades más relevantes, se encuentran la identificación obligatoria en cada pago, lo que elimina por completo el problema actual de las transferencias sin datos, el sistema de notificaciones automáticas por email o SMS que mantiene informados a los socios, la

integración directa con las cuentas bancarias del club para facilitar la conciliación, la generación de reportes e indicadores de gestión que permiten tomar decisiones informadas, y módulos específicos para gestionar eventos especiales como torneos, cenas benéficas o alquileres de instalaciones. Además, estas plataformas incluyen funcionalidades para administrar becas y beneficios especiales, aspecto fundamental considerando el compromiso social del C.A.F.E.

El principal beneficio es la eliminación total de la búsqueda manual de transferencias, ya que el sistema exige que cada pago incluya todos los datos necesarios para su identificación. Esto, favorece a la reducción de la carga administrativa, permitiendo que el personal se dedique a actividades de mayor valor estratégico.

En cuanto a la morosidad, la plataforma contribuye a su reducción mediante notificaciones automáticas que evitan olvidos, multiplicidad de medios de pago que eliminan barreras operativas, y transparencia del estado de cuenta accesible en cualquier momento.

La disponibilidad de información financiera en tiempo real transforma la capacidad de gestión de la comisión directiva, permitiendo detectar tempranamente tendencias y tomar decisiones basadas en datos concretos.

Además, la escalabilidad del sistema resulta fundamental considerando que el club está expandiendo su oferta deportiva e incorporando nuevos socios, garantizando que la eficiencia operativa se mantenga a medida que la institución crece. Finalmente, la adopción de tecnología moderna proyecta una imagen de profesionalismo que fortalece la reputación institucional en un contexto competitivo.

Las limitaciones de esta alternativa incluyen la dependencia del proveedor tecnológico en términos de continuidad del servicio y calidad del soporte, aunque los contratos suelen incluir cláusulas de respaldo. El período de adaptación requiere tiempo y esfuerzos de capacitación tanto para el personal como para los socios. La inversión mensual constituye un compromiso financiero de largo plazo que debe incorporarse al presupuesto, aunque tiende a compensarse con ahorros administrativos y reducción de morosidad. La gestión del cambio organizacional requiere atención específica mediante estrategias de comunicación clara y acompañamiento sistemático durante la transición.

En cuanto a los costos, Berrly ofrece tres planes de suscripción. El plan Standard, orientado a organizaciones pequeñas, tiene un valor de 35 euros mensuales en modalidad anual, con una comisión del 3% por cada transacción. El plan Advanced, para instituciones medianas, asciende a 75 euros mensuales con comisiones desde el 2,5%. Por último, el plan Premium, destinado a clubes de mayor envergadura, cuesta 179 euros mensuales con comisiones desde el 1,5% (Berrly, 2024). Para el C.A.F.E., el plan Standard sería suficiente en una primera etapa. Si bien representa un compromiso de pago mensual, este puede compensarse con la mejora esperada en la recaudación: considerando que el club presenta actualmente una tasa de morosidad del 35% sobre una base de más de 600 socios, la recuperación de una parte de esos pagos pendientes alcanzaría para cubrir con creces el costo de la plataforma. Cabe destacar además que la herramienta ofrece un período de prueba gratuito, lo que le permitiría al club evaluar su funcionamiento antes de asumir cualquier compromiso económico.

Plataforma B: Soluciones bancarias de gestión de pagos

Las soluciones bancarias de gestión de pagos son plataformas ofrecidas por entidades financieras o redes interbancarias, ejemplificadas por PagoMisCuentas, Red Link o sistemas similares. Estas plataformas están diseñadas para facilitar la recaudación masiva de pagos recurrentes, aprovechando la infraestructura del sistema bancario argentino. El modelo operativo se basa en la asignación de códigos de pago únicos a cada socio, quienes pueden abonar a través de cajeros automáticos, homebanking, aplicaciones bancarias móviles, redes de cobranza como Rapipago o Pago Fácil, y ventanillas de entidades adheridas.

A diferencia de las plataformas especializadas, estas soluciones tienen un enfoque más amplio y genérico, orientado a cualquier organización que necesite cobrar servicios o cuotas periódicas. Una vez realizado el pago, la información se transmite al club mediante archivos de rendición que informan qué socios abonaron, por qué conceptos y en qué fechas.

La principal ventaja es la integración con la infraestructura bancaria existente, garantizando amplia disponibilidad de canales y familiaridad por parte de los usuarios, quienes no necesitan aprender nuevos sistemas sino utilizar medios que ya conocen.

Las fortalezas de esta alternativa incluyen la multiplicidad de canales de pago disponibles, que permite a los socios abonar en prácticamente cualquier punto del país mediante cajeros automáticos disponibles las veinticuatro horas, aplicaciones de homebanking que ya utilizan, redes de cobranza presentes en comercios, y sucursales bancarias. La familiaridad de los usuarios reduce resistencias al cambio, especialmente entre socios de mayor edad o con menor afinidad tecnológica. La confiabilidad y respaldo institucional del sistema bancario aportan seguridad y minimizan riesgos de discontinuidad.

Sin embargo, las limitaciones son significativas. La ausencia de funcionalidades específicas para clubes deportivos obliga a mantener sistemas paralelos para gestionar categorías de socios, disciplinas, becas y eventos especiales, perpetuando la fragmentación de información. La falta de portal de autogestión significa que las consultas administrativas sobre el estado de cuenta seguirán llegando al personal. El procesamiento de información no es automático ni en tiempo real, requiriendo descarga e imputación manual de archivos de rendición.

La rigidez del sistema dificulta modificaciones ágiles de montos, conceptos o promociones, requiriendo trámites administrativos con el banco. La capacidad limitada de reportes proporciona sólo información básica sin indicadores estratégicos, obligando al club a desarrollar herramientas propias de análisis.

En cuanto a los costos, PagoMisCuentas no presenta costos fijos mensuales ni aranceles de adhesión: según su sitio oficial, la organización solo paga cuando sus socios realizan un pago (PagoMisCuentas, 2024). Si bien esto resulta atractivo para una institución con recursos limitados como el C.A.F.E., el proceso de adhesión requiere la presentación física de documentación en sus oficinas en CABA, lo que puede representar una barrera operativa para un club del interior del país. A esto se suma que, al no automatizar la imputación de los pagos, el personal administrativo continuaría invirtiendo tiempo en procesar manualmente los archivos de rendición y registrar cada operación, generando un costo operativo real que no queda reflejado en el precio de la plataforma. En ese sentido, el ahorro aparente en la suscripción mensual queda compensado por la carga de trabajo que el sistema no logra eliminar.

Plataforma C: Plataformas de pagos masivos

Las plataformas de pagos masivos son soluciones desarrolladas por empresas fintech, siendo Mercado Pago el ejemplo más representativo en Argentina, junto con alternativas como Ualá, Naranja X o MODO. Estas plataformas fueron diseñadas originalmente para comercio electrónico y transacciones entre particulares, expandiendo posteriormente sus servicios hacia cobros recurrentes mediante enlaces de pago, botones de cobro, suscripciones y códigos QR.

Se caracterizan por su simplicidad de implementación, interfaz intuitiva y amplia penetración en el mercado argentino. El modelo se basa en generar enlaces de pago personalizados o códigos QR que el club comparte con socios a través de redes sociales, WhatsApp o correo electrónico. Los socios pagan ingresando al enlace y utilizando medios disponibles en la plataforma: tarjetas, dinero en cuenta de billetera virtual, transferencias o efectivo en puntos físicos. El club recibe el dinero en su cuenta y accede a un panel básico donde se registran los pagos.

Las ventajas incluyen la facilidad de uso tanto para el club como para los socios, con configuración sencilla que no requiere conocimientos técnicos avanzados. La rapidez de implementación permite estar operativo en días, sin trámites burocráticos extensos. La penetración de mercado favorece la adopción, especialmente entre socios jóvenes y de mediana edad que ya usan estas aplicaciones cotidianamente. La diversidad de medios de pago integra prácticamente todos los métodos utilizados en Argentina. Los costos de implementación inicial son mínimos, basándose principalmente en comisiones sobre transacciones procesadas.

Las limitaciones, sin embargo, son críticas. La ausencia total de funcionalidades administrativas significa que el club debe mantener completamente sus sistemas actuales, usando

la plataforma solo como canal de cobro sin resolver la fragmentación de información. La falta de identificación automática obliga al personal a revisar pagos, identificar socios, determinar conceptos y períodos, para luego registrar manualmente en planillas. La ausencia de portal de autogestión mantiene la carga de consultas sobre estado de cuenta. La inexistencia de notificaciones automáticas requiere gestión manual de recordatorios, perdiendo un mecanismo efectivo contra la morosidad.

La capacidad extremadamente limitada de reportes no genera indicadores de gestión ni herramientas para decisiones estratégicas. La imposibilidad de configurar reglas de negocio impide descuentos automáticos, recargos por mora o planes especiales. La falta de conciliación bancaria automática mantiene el esfuerzo manual de vincular movimientos bancarios con pagos y socios.

En relación a los costos, Mercado Pago no requiere inversión inicial ni cuota mensual fija. Su modelo se basa en comisiones por transacción que varían según el medio de pago: para débito, la comisión es de 1,24% más IVA con acreditación inmediata, o 0,85% más IVA con acreditación al día siguiente; para tarjeta de crédito, varía entre 1,79% y 6,49% más IVA según el plazo de acreditación elegido (Mercado Pago, 2024). Si bien este esquema resulta accesible en términos de ingreso, es importante considerar que esas comisiones se acumulan en cada transacción mensual del total de socios. A eso se suma que, al no resolver el problema de identificación de las transferencias, el personal seguiría destinando entre 15 y 40 minutos por cada operación con datos incompletos, tal como ocurre actualmente. Al incorporar ese tiempo de trabajo al análisis

del costo real, la opción resulta considerablemente menos conveniente de lo que su estructura de precios sugiere a primera vista.

Matriz de decisión

Criterio	Plataforma A (Clubes)	Plataforma B (Bancaria)	Plataforma C (Pagos masivos)
Viabilidad técnica	5	5	4
Facilidad de uso	5	3	4
Costos	3	2	4
Integración	4	5	5
Soporte técnico	4	5	3
Casos de éxito	5	4	3
Escalabilidad	5	4	3
Cumplimiento legal	5	5	5
TOTAL	36	33	31

Figura 6: Matriz de decisión para la selección de alternativas tecnológicas de cobranza.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión del Análisis Comparativo

La Plataforma A emerge como la alternativa más integral y alineada con las necesidades del club, ofreciendo funcionalidades que abordan no solo el cobro sino la gestión completa de socios, disciplinas, becas y reportes estratégicos. Esta integralidad permite transformar radicalmente el proceso administrativo actual, eliminando la fragmentación de información y centralizando todo en un sistema coherente. El portal de autogestión y las notificaciones automáticas constituyen herramientas clave para reducir tanto la carga administrativa como la morosidad. Si bien presenta limitaciones vinculadas a dependencia del proveedor, adaptación e

inversión mensual, estos desafíos pueden gestionarse mediante planificación cuidadosa y resultan compensados por los beneficios operativos y estratégicos.

La Plataforma B representa una alternativa intermedia que resuelve parcialmente los problemas. Su ventaja es la amplitud de canales y familiaridad de usuarios, pero la ausencia de funcionalidades específicas obliga a mantener sistemas paralelos. La falta de autogestión, el procesamiento manual de archivos, la rigidez y la limitada capacidad de análisis hacen que no transforme la estructura del proceso administrativo, perpetuando muchas inefficiencias actuales. Mejoraría la disponibilidad de medios de pago pero sin resolver los problemas estructurales.

La Plataforma C constituye la alternativa más limitada. Aunque ofrece simplicidad, familiaridad y diversidad de medios, su enfoque exclusivo en procesamiento de transacciones sin funcionalidades administrativas significa que el trabajo manual de identificación, registro y seguimiento persistirá en gran medida. Podría funcionar como canal complementario pero no como solución suficiente para transformar el proceso.

En síntesis, la Plataforma A es la alternativa recomendada por su capacidad comprobada para resolver integralmente los problemas identificados en el diagnóstico, por su alineación con las necesidades específicas de una institución deportiva en crecimiento y su potencial para generar impacto tanto en la eficiencia operativa como en la reducción de morosidad.

Objetivo específico 3

Como último eslabón, el objetivo específico tres, consiste en diseñar un plan de implementación del sistema digital de cobranzas en un período máximo de 6 meses, que

contemple la reorganización del proceso de cobranza y la capacitación del 100% del personal administrativo, permitiendo evaluar el impacto y la sostenibilidad de los cambios a lo largo de un año.

Alcance del proyecto

El proyecto se desarrollará en el área administrativa del Club Atlético Ferrocarril del Estado y se enfocará en la optimización del circuito de cobranzas vinculado a cuotas sociales y actividades deportivas, que actualmente involucra a más de 600 socios activos. El alcance contempla la revisión y rediseño del proceso vigente, caracterizado por la registración manual en planillas de Excel y una alta dependencia de tareas operativas, con el objetivo de avanzar hacia un modelo digital, integrado y trazable, así como la puesta en funcionamiento de un sistema que permita la emisión de comprobantes y el acceso a notificaciones de vencimiento.

Además, se incorpora la capacitación del personal administrativo (actualmente compuesto por 2 personas), garantizando la adquisición de competencias operativas para la utilización del nuevo sistema, la gestión de incidencias y la elaboración de reportes básicos para el control financiero. En paralelo, se contempla una estrategia de comunicación dirigida a los socios, orientada a facilitar la adopción del nuevo esquema de pago, incluyendo un período de transición en el que convivirán modalidades tradicionales y digitales.

Finalmente, se incluye la redefinición de roles y responsabilidades dentro del proceso de cobranzas, así como la implementación de un sistema de seguimiento basado en indicadores clave de desempeño, tales como tasa de morosidad (actualmente estimada en 35%), tiempo de

imputación de pagos y nivel de actualización de cuentas. Esto permitirá evaluar de manera objetiva el impacto de la intervención durante los primeros 12 meses de implementación.

Destinatarios

En cuanto a los destinatarios, el proyecto impacta de manera directa en el equipo administrativo, que verá reducida considerablemente su carga operativa mediante la automatización de procesos; en los socios del club, quienes accederán a un sistema más claro, ágil y confiable para la gestión de sus pagos; y en la dirección institucional, ya que contará con información financiera oportuna y precisa para la toma de decisiones.

De forma indirecta, el proyecto impacta en una mejora en la gestión de cobranzas contribuirá a optimizar la relación con proveedores, mediante una mayor previsibilidad en los pagos, y a fortalecer el rol del club en la comunidad, al favorecer la sostenibilidad de sus actividades deportivas y sociales.

Cronograma de Implementación

El plan de mejora se desarrollará en un período máximo de 6 meses (24 semanas), y será estructurado en seis fases consecutivas que permiten una transición progresiva desde el esquema actual — basado en registración manual en planillas de Excel — hacia un sistema digital integrado de cobranzas.

Fase 1: Preparación y análisis (Semanas 1–2)

Durante esta etapa inicial se realizará el relevamiento integral de los conceptos de cobro vigentes, incluyendo cuotas sociales, actividades deportivas, indumentaria y otros ingresos asociados. Se definirán montos, calendarios de vencimiento y criterios de gestión.

Asimismo, se establecerán las reglas de conciliación bancaria automática, considerando que actualmente el 30% de las transferencias presentan datos incompletos, lo que genera demoras de entre 15 y 40 minutos por operación. En paralelo, se diseñará el plan de comunicación y se asignarán responsables internos, designando un referente del proyecto, quien será responsable de monitorear el avance, resolver bloqueos y garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos.

Fase 2: Configuración y migración (Semanas 3–6)

Se llevará a cabo la parametrización del sistema y la migración de datos históricos. Esta instancia incluye la carga de más de 600 registros de socios, con sus respectivos estados de cuenta, categorías y actividades.

Se realizará un proceso de depuración de datos para eliminar inconsistencias, duplicaciones y registros incompletos, considerando que la información actual se encuentra fragmentada en múltiples planillas. Asimismo, se ejecutarán pruebas piloto para validar la correcta imputación de pagos, la conciliación bancaria y la generación de reportes.

Fase 3: Capacitación interna (Semanas 5–8)

Se desarrollará la capacitación del 100% del personal administrativo, orientada a la correcta utilización del sistema, la gestión de incidencias y la generación de reportes operativos.

La formación incluirá instancias prácticas con simulación de casos reales, como por ejemplo, la imputación de pagos, resolución de inconsistencias y atención de consultas. Adicionalmente, se formalizarán protocolos operativos estandarizados para así reducir errores y dependencia de criterios individuales.

Fase 4: Comunicación y lanzamiento progresivo (Semanas 7–10)

Se implementará una estrategia de comunicación dirigida a los socios, informando los nuevos medios de pago y funcionalidades disponibles.

Se habilitará un período de transición en el que convivirán métodos tradicionales y digitales, con el objetivo de facilitar la adopción progresiva. Considerando que actualmente los pagos presenciales generan tiempos de espera superiores a 20 minutos, se buscará migrar gradualmente hacia canales digitales que optimicen la experiencia del usuario.

Fase 5: Estabilización y soporte intensivo (Semanas 9–12)

Se implementará un esquema de soporte intensivo para garantizar la estabilidad operativa del sistema. Se establecerá una mesa de ayuda para la gestión de incidencias, junto con un monitoreo continuo de indicadores clave: volumen de pagos procesados, tiempos de imputación, errores detectados y nivel de adopción.

Dado que el sistema actual presenta un nivel de morosidad del 35%, se comenzará a evaluar el impacto inicial de la digitalización sobre la regularización de pagos y la mejora en el control.

Fase 6: Optimización y evaluación (Semanas 13–24)

Finalmente, se consolidará el funcionamiento del sistema y se evaluará su desempeño mediante indicadores de gestión. Se realizarán revisiones periódicas para medir la evolución de la morosidad, la reducción de tiempos operativos y la mejora en la actualización de cuentas, que actualmente presenta retrasos de entre 15 y 30 días.

Sobre la base de estos resultados, se implementarán ajustes incrementales orientados a optimizar el sistema y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Al cumplirse el primer semestre, se elaborará un informe de impacto integral que sintetice los resultados obtenidos y formule recomendaciones para la continuidad del proyecto. Se implementarán mejoras incrementales basadas en la experiencia acumulada.

Diagrama de Gantt

El siguiente diagrama presenta gráficamente el cronograma de implementación:

Fase	Inicio (semana)	Fin (semana)	Duración (semana)	Actividades principales
Preparación y análisis	1	2	2	Levantamiento de conceptos de pago, calendario, reglas de conciliación, plan de comunicación.
Configuración y migración	3	6	4	Configuración de la plataforma, migración de datos históricos, pruebas piloto.
Capacitación interna	5	8	4	Capacitación del 100% del personal administrativo, protocolos de operación y reportes.
Comunicación y lanzamiento progresivo	7	10	4	Campaña de socios, instructivos, período de transición de métodos tradicionales.
Estabilización y soporte intensivo	9	12	4	Mesas de ayuda, monitoreo de errores, ajustes de configuración, seguimiento de adopción.
Optimización y evaluación	13	24	12	Evaluación trimestral, cierre semestral, seguimiento anual de indicadores.

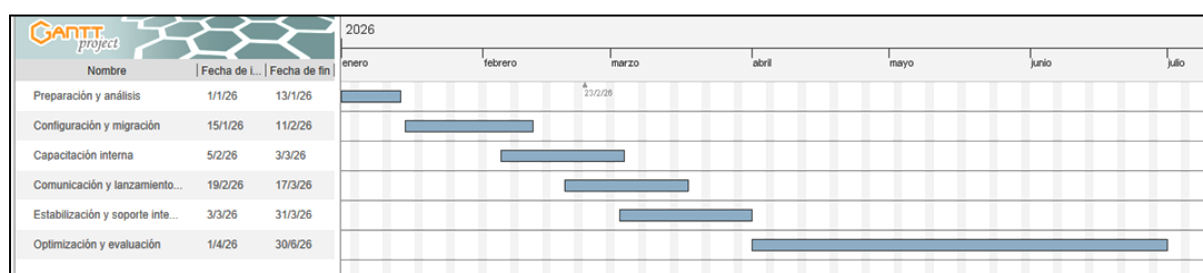


Figura 7: Diagrama de Gantt del plan de implementación del sistema de cobranzas digitales.

Fuente: Elaboración propia.

Gestión del Cambio

La implementación del sistema digital de cobranzas requiere un proceso de gestión del cambio que asegure la aceptación tanto del personal administrativo como de los socios. Como advierten Hammer y Champy (1994), la resistencia al cambio es una de las principales causas de fracaso en proyectos de reingeniería, independientemente de la calidad técnica de las soluciones implementadas. Para ello, se diseñará una estrategia que combine capacitación, comunicación y acompañamiento continuo.

Gestión del Cambio Interno

En el plano interno, la capacitación del personal permitirá que todos los empleados adquieran las competencias necesarias para operar la plataforma, resolver incidencias y generar reportes, reduciendo la resistencia inicial y fortaleciendo la confianza en el nuevo sistema. El personal administrativo enfrenta una transformación en sus prácticas laborales cotidianas, abandonando métodos manuales que dominan desde hace años para adoptar herramientas digitales.

La estrategia se basa en tres pilares: información, capacitación y acompañamiento. El pilar de información implica comunicar de manera clara y anticipada los motivos del cambio, los beneficios esperados tanto para el club como para el propio personal, y el proceso que se seguirá. Se explicará que el objetivo no es reemplazar al personal sino liberarlo de tareas repetitivas para que pueda dedicarse a actividades más estratégicas.

El pilar de capacitación debe diseñarse considerando los diferentes niveles de familiaridad tecnológica del personal. Algunos integrantes pueden tener alta afinidad con herramientas digitales y requerir sólo orientación básica, mientras que otros necesitarán acompañamiento más intensivo. La capacitación debe generar confianza, demostrando que el sistema es más simple de usar de lo que inicialmente parece.

El pilar de acompañamiento implica mantener soporte cercano durante las primeras semanas de operación real. Se designará un referente al que puedan recurrir inmediatamente ante cualquier duda, garantizando que nunca se sientan solos frente a situaciones que no saben resolver.

En paralelo, se establecerá un esquema de soporte intensivo durante las primeras semanas posteriores al lanzamiento, coordinado entre el proveedor tecnológico y un responsable interno designado por el club, lo que garantizará la resolución rápida de inconvenientes y la continuidad operativa.

Gestión del Cambio Externo

En cuanto a los socios, la comunicación será un factor clave para lograr la adopción. Se difundirá información clara y accesible sobre los nuevos medios de pago, destacando beneficios como la comodidad, la transparencia y la reducción de errores. Los socios también experimentan un cambio en la forma en que interactúan con la institución para cumplir sus obligaciones de pago.

Los mensajes deben ser claros, concretos y relevantes: "Ahora podrás pagar tu cuota a cualquier hora sin venir al club", "Recibirás un recordatorio antes del vencimiento", "Podrás ver tu estado de cuenta cuando quieras". Los mensajes deben anticipar objeciones típicas: "Si no tenés internet podés seguir pagando en efectivo como siempre".

Se habilitará un período de transición en el que convivirán los métodos tradicionales y digitales, permitiendo que los socios se adapten progresivamente sin perder confianza en el sistema. Se ofrecerán tutoriales simples en video, instructivos impresos con capturas de pantalla, y sesiones presenciales de demostración donde cualquier socio puede acercarse a ver cómo funciona sin compromiso.

Este proceso será acompañado por canales de consulta y asistencia (presencial, telefónico, WhatsApp, correo electrónico), que facilitarán la resolución de dudas y promoverán el uso del portal de autogestión y las notificaciones automáticas de vencimiento. El personal estará preparado para responder con paciencia incluso las consultas más básicas.

El reconocimiento de adoptadores tempranos puede implementarse mediante incentivos simbólicos: descuentos por pronto pago exclusivos para pagos digitales, menciones en redes sociales o rifas entre quienes paguen digitalmente durante los primeros meses. Estos incentivos no solo estimulan la adopción sino que generan efecto demostración.

De esta manera, la gestión del cambio se convierte en un componente esencial del plan, ya que no solo garantiza la correcta adopción de la tecnología, sino que también contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua.

Evaluación de Impacto y Sostenibilidad

La evaluación del impacto se realizará de manera continua durante el primer año de implementación, con revisiones trimestrales que permitan medir avances y detectar oportunidades de mejora. Como señalan Brigham y Ehrhardt (2014), los indicadores de gestión financiera y operativa son indispensables para la toma de decisiones informadas.

Los indicadores clave estarán vinculados a cuatro dimensiones fundamentales: eficiencia administrativa, reducción de la morosidad, adopción del sistema y satisfacción de los usuarios.

Indicadores de Eficiencia Administrativa

La primera dimensión busca medir si efectivamente se ha logrado reducir la carga operativa del personal administrativo. Entre los indicadores se incluyen:

Tiempo promedio de registro por pago: Se medirá cuántos minutos requiere el personal para procesar cada pago, comparando la situación inicial con la posterior. Se espera una reducción significativa dado que la mayoría de los pagos se registrarán automáticamente.

Porcentaje de operaciones digitales versus presenciales: permitirá monitorear qué proporción de pagos se realizan mediante canales digitales que no requieren intervención del personal. Se espera que durante el primer año una proporción importante de transacciones se digitalice.

Tasa de errores de imputación: Se registrará cuántos pagos requieren correcciones posteriores. Se espera que este indicador disminuya significativamente dado que los registros serán automáticos.

Tiempo dedicado a conciliación bancaria: Se medirá cuántas horas invierte el personal mensualmente en conciliar movimientos bancarios. Se espera que la conciliación automática reduzca drásticamente este tiempo.

Indicadores de Reducción de Morosidad

La segunda dimensión evalúa si el sistema contribuye a reducir los niveles de morosidad del club:

Tasa de morosidad mensual: Tomando como valor de referencia la tasa de morosidad inicial del 35% relevada durante el diagnóstico, se calculará qué porcentaje de socios tienen cuotas atrasadas al cierre de cada mes. Se espera una reducción gradual a medida que las notificaciones automáticas y la facilidad de pago generen mayor cumplimiento.

Antigüedad promedio de la deuda: Se medirá cuántos meses de atraso acumulan en promedio los socios morosos. Se espera que este indicador disminuya debido a la detección y comunicación temprana de deudas.

Tasa de recuperación de deuda: Se evaluará qué porcentaje de la deuda identificada logra recuperarse en los meses siguientes. Se espera que las facilidades de pago mejoren este indicador.

Cantidad de socios con deuda crítica: permitirá monitorear cuántos socios acumulan deudas superiores a tres meses. Se espera que la intervención temprana reduzca estos casos.

Indicadores de Adopción del Sistema

La tercera dimensión mide el grado de adopción del nuevo sistema:

Porcentaje de personal capacitado: Se verificará que el cien por ciento del personal haya completado la capacitación y esté operando autónomamente el sistema.

Porcentaje de socios registrados: Se medirá cuántos socios han creado su usuario en el portal. Se espera una adopción progresiva durante el primer año.

Frecuencia de uso del portal: Se analizará con qué frecuencia los socios acceden al portal para consultar información o realizar pagos.

Distribución de pagos por medio: Se analizará qué medios están siendo más utilizados, permitiendo identificar preferencias y ajustar la comunicación.

Indicadores de Satisfacción

La cuarta dimensión evalúa la satisfacción de usuarios:

Encuestas al personal administrativo: Se aplicarán encuestas trimestrales evaluando facilidad de uso, confiabilidad, utilidad de la información y calidad del soporte. Se espera obtener niveles de satisfacción elevados.

Encuestas a socios: Se aplicarán encuestas semestrales consultando sobre su experiencia con el portal, facilidad de pago y satisfacción general.

Cantidad y tipo de reclamos: Se registrarán y categorizarán reclamos vinculados al sistema, comparando situaciones antes y después.

Asimismo, se incorporarán encuestas de satisfacción tanto al personal como a los socios, con el fin de evaluar la percepción del cambio y la calidad del servicio.

Mecanismos de Sostenibilidad

La sostenibilidad del sistema se garantizará mediante la designación de un responsable interno que coordine con el proveedor tecnológico las actualizaciones y el mantenimiento, junto con la implementación de protocolos de seguridad y respaldo de la información.

Se establecerán protocolos que garanticen la integridad de los datos ante cualquier eventualidad técnica. Se programarán respaldos automáticos diarios con copias en servidores externos que permitan recuperación completa en caso necesario.

Se implementará un proceso de mejora continua basado en las evaluaciones trimestrales. Cada revisión generará un plan de acción con mejoras específicas, garantizando que el sistema evolucione adaptándose a las necesidades cambiantes.

El seguimiento de indicadores se consolidará en tableros de control que permitan a la comisión directiva tomar decisiones basadas en datos y asegurar la continuidad de la mejora. Estos tableros visualizarán de manera clara la evolución de los principales indicadores.

Análisis de Factibilidad

La factibilidad del proyecto de implementación del sistema digital de cobranzas en el Club Atlético Ferrocarril del Estado se analiza desde una perspectiva integral que contempla aspectos técnicos, económicos, organizacionales y legales.

Factibilidad Técnica

En el plano técnico, la propuesta resulta viable dado que existen en el mercado plataformas consolidadas que cumplen con los requisitos de integración, conciliación automática y portal de autogestión. La infraestructura actual del club, que incluye equipamiento informático básico y conectividad estable, permite la incorporación de estas soluciones sin necesidad de grandes inversiones adicionales.

A ello se suma el soporte ofrecido por el proveedor tecnológico, que asegura actualizaciones periódicas, protocolos de seguridad y acompañamiento durante la puesta en marcha, mientras que la capacitación prevista garantiza que el personal administrativo pueda operar el sistema de manera eficiente.

Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, la inversión inicial se concentra en la contratación de la plataforma, la migración de datos y la formación del personal. Estos costos se compensan con la reducción de tareas manuales, la disminución de errores de imputación y la optimización de conciliaciones bancarias, lo que se traduce en un ahorro operativo significativo.

Además, el impacto esperado en la reducción de la morosidad y en la mejora de la transparencia financiera permite proyectar un retorno de la inversión en un plazo razonable, consolidando la sostenibilidad económica del proyecto. Como señala Buero (2011), la mejora en la liquidez derivada de estrategias sistemáticas de cobranza impacta directamente en la capacidad financiera de la organización.

La disminución de errores también genera ahorros indirectos al evitar situaciones conflictivas con socios que derivan en pérdida de confianza y eventual deserción. El costo de captar un nuevo socio es significativamente superior al de retener uno existente.

Factibilidad Organizacional

En el plano organizacional, la iniciativa se alinea con la necesidad institucional de modernizar procesos y fortalecer la gestión administrativa. La capacitación y el acompañamiento en la transición reducen la resistencia al cambio por parte del personal, mientras que la estrategia de comunicación hacia los socios asegura una adopción gradual y positiva.

La cultura organizacional del club, caracterizada por la innovación evidenciada en la incorporación de nuevas disciplinas deportivas y la ampliación de infraestructura, crea un contexto favorable. La creación de un comité de seguimiento y la designación de un responsable interno refuerzan la gobernanza del proyecto, garantizando continuidad y control en cada etapa.

Factibilidad Legal

Finalmente, en términos legales, la factibilidad se sustenta en el cumplimiento de las normativas vigentes en materia de protección de datos personales y seguridad informática. La

conciliación automática y los reportes generados por la plataforma cumplen con las exigencias de auditoría interna y externa, mientras que los contratos con proveedores contemplan cláusulas de soporte, actualización y confidencialidad que protegen los intereses del club.

Las plataformas evaluadas implementan medidas de seguridad que garantizan la confidencialidad de la información de los socios: encriptación de datos sensibles, almacenamiento en servidores seguros y protocolos de acceso restringido.

En síntesis, el análisis de factibilidad demuestra que el proyecto presenta una alta viabilidad técnica, económica, organizacional y legal, lo que asegura que la implementación del sistema digital de cobranzas no solo es posible, sino también sostenible en el tiempo. La combinación de infraestructura disponible, beneficios económicos, aceptación institucional y cumplimiento normativo refuerza la pertinencia de la propuesta y su potencial impacto positivo en la gestión del club.

Conclusión final

Hoy en día, el Club Atlético Ferrocarril del Estado atraviesa dificultades en su área de cobranzas, principalmente como consecuencia del crecimiento que ha tenido la institución en los últimos años. La ampliación de la oferta de actividades deportivas y la incorporación de nuevos socios generaron un aumento considerable en la cantidad de pagos a gestionar, lo que incrementó la carga de trabajo del sector administrativo.

Este crecimiento no fue acompañado por una actualización en el sistema de cobros, el cual continúa funcionando de manera centralizada y con herramientas limitadas. Como resultado, la administración enfrenta inconvenientes para identificar correctamente los pagos realizados, llevar un registro ordenado de los mismos y realizar un seguimiento adecuado de las cuentas de los socios. Esta situación provoca demoras, confusiones y dificultades tanto para el personal administrativo como para los propios socios al momento de cumplir con sus obligaciones.

Frente a este contexto, la propuesta desarrollada apunta a mejorar la organización y el funcionamiento de la gestión de cobranzas del club mediante la implementación de un sistema más ágil y ordenado. La optimización de los procesos permitiría identificar los pagos de manera clara, registrar la información de forma sistemática y reducir errores administrativos. Al mismo tiempo, facilitaría el trabajo del equipo administrativo, mejorando la distribución de tareas y la atención a los socios. De este modo, el club estaría en condiciones de fortalecer su funcionamiento interno y ofrecer un servicio más eficiente y acorde a las necesidades actuales de su comunidad.

Desde nuestra perspectiva profesional, entendemos que el cambio más significativo que aportaría esta implementación es que el socio pueda consultar su propio estado de cuenta sin necesidad de acercarse a la administración, lo que genera confianza, reduce situaciones de confusión y permite que el personal destine su tiempo a tareas de mayor valor para la institución. La selección de la plataforma tecnológica fue una de las instancias más desafiantes, ya que nos permitió comprender que la tecnología más conveniente no siempre es la de menor costo, sino la que mejor responde a la realidad de cada organización.

Como futuras profesionales, este trabajo nos permitió volcar los conocimientos adquiridos durante la carrera en una intervención concreta sobre una institución real, evidenciando que nuestra formación nos prepara para desenvolvernó en cualquier tipo de organización. Pero más allá del aspecto técnico, nos llevamos la convicción de que profesionalizar la gestión de un club como el C.A.F.E. no es solo una mejora administrativa: es garantizar que pueda seguir siendo un espacio de contención, inclusión y crecimiento para toda su comunidad. Consideramos que esta problemática es más frecuente de lo que suele reconocerse, y esperamos que este trabajo sea una referencia para otras organizaciones que atraviesan situaciones similares.

Referencias

- Aimar, M; Ferrero, B; & Forni, M. (2004). Guía para la elaboración del PIP. Unraf ediciones.
- Fernández, C. M. (2007). El club social y deportivo como organización. Ediciones Sociales.
- Bianchetti, L. (2016). Gestión de organizaciones sin fines de lucro. Ediciones Cooperativas
- Matriz DAFO: Elaboración propia.
- Organigrama: Elaboración propia.
- Rojas, R., & Chiang, M. (2018). Análisis FODA: Estrategia para el diagnóstico y toma de decisiones empresariales. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- https://drive.google.com/file/d/1KTADWm_GQV00kccv0aRrvHs_6QBJuGoh/view
- Beltrán Sanz, J. A., Molina Poveda, J. M., & Sánchez Rebull, M. V. (2009). Gestión por procesos: cómo mejorar la gestión de las organizaciones. Fundación Confemetal.
- Beltrán Sanz, J. (2002). Gestión por procesos. Madrid: ESIC Editorial.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). Principios de finanzas corporativas (12.^a ed.). Madrid: McGraw-Hill Education.
- Bresc, J. (2009). Gestión del crédito y cobro: Herramientas integrales para el análisis y control del riesgo crediticio. Buenos Aires: Editorial Bresc.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). Fundamentos de la gestión financiera (14.^a ed.). México: Cengage Learning.

Buero, E. (2011). Claves para la gestión de cobranzas 2. Buenos Aires: Ediciones Aplicadas a la Gestión.

Davenport, T. H. (1993). Innovación de procesos: Reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Gil Lafuente, J. (Ed.). (2004). Marketing, finanzas y gestión del deporte. Barcelona: Editorial Ariel.

Gitman, L. J. (2012). Principios de administración financiera (12.^a ed.). México: Pearson Educación.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería de la empresa. Buenos Aires: HarperCollins.

López, A. (2010). Hacia una cobranza profesional. Buenos Aires: Ediciones Aplicadas a la Gestión.

Molina Aznar, V. E. (2010). El gestor de cobranza. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Porter, M. E. (2009). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: CECSA.

Rubio Márquez, M. (2006). Manual de cobranza. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Valls Pinós, J. R. (2013). La gestión de cobros: Claves para la gestión profesional del crédito. Barcelona: Editorial Profit.

Rafaela Noticias. (2019). Club Atlético Ferrocarril del Estado: Plan estratégico 2019-2021.

<https://www.rafaelanoticias.com/deportes/club-atletico-ferrocarril-del-estado-plan-estrategico-2019-2021.htm>

Liga Rafaelina de Fútbol. (2013). Club Atlético Ferrocarril del Estado.

<https://ligarafaelinadefutbol.com/2013/06/club-atletico-ferrocarril-del-estado/>

Moonflow. (2024, mayo 13). Cobranzas en clubes deportivos: cómo optimizar la gestión.

<https://www.moonflow.ai/blog/cobranzas-club-deportivo>

Berrly. (2023, mayo 22). 5 herramientas para realizar el cobro de cuotas de socio de manera efectiva. <https://www.berrly.com>

La Voz del Interior. (2026, marzo 30). Clubes sociales: el gran desafío de mantenerse en tiempos de crisis.

<https://www.lavoz.com.ar/deportes/futbol/clubes-sociales-el-gran-desafio-de-mantenerse-en-tiempos-de-crisis/>

Berrly. (2024). Planes y precios. <https://www.berrly.com/es/planes-y-precios/>

Mercado Pago. (2024). Costos por recibir pagos. https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/recibir-pagos-costos_220

PagoMisCuentas. (2024). Cobranza digital para empresas. <https://www.pagomiscuentas.com.ar/empresas>

Fuentes de información

Entrevista a: Rolando Rodoro, ex tesorero, Club Atletico Ferrocarril del Estado.