Modelo de unidades dentro de la diversidad con sinergias corporativas

Plan de mejora para la gestión de cartera en RCN Televisión S.A.

Freddy Steven Lozano Espitia

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá D.C.

2026

Modelo de unidades dentro de la diversidad con sinergias corporativas

Plan de mejora para la gestión de cartera en RCN Televisión S.A.

Freddy Steven Lozano Espitia

Alexander Zamora Velandia

Trabajo para optar al título de: Especialización en Gerencia Financiera

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá D.C.

2026

Dedicatoria

A Luna, mi compañera fiel durante años, quien con su lealtad, su alegría y su amor incondicional me enseñó a valorar los momentos simples, la constancia y la importancia de seguir adelante incluso en los días difíciles.

Su recuerdo permanece en mi vida como una fuente de fortaleza y motivación, acompañándome en cada meta alcanzada y en cada sueño por cumplir.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar esta etapa académica, guiando cada paso de este proceso.

Agradezco de manera especial al Canal RCN, al Vicepresidente Financiero Gabriel Méndez, a la Jefe de Facturación y Cartera Mónica Karán, y a mis compañeros de área, por su apoyo, disposición y colaboración durante el desarrollo de este trabajo. Su confianza, tiempo y apoyo fueron fundamentales para la construcción de este proyecto.

Expreso mi profundo agradecimiento a la Universitaria Agustiniana y al cuerpo docente de la Especialización en Gerencia Financiera, cuya formación rigurosa y exigente sentó las bases conceptuales de este trabajo. De manera particular, al profesor Alexander Zamora Velandia, por su orientación académica constante, sus valiosas observaciones y su disposición permanente para acompañar este proceso investigativo.

Finalmente, a mi familia, por ser el pilar fundamental en este camino. Gracias por su amor, paciencia y comprensión en cada momento de exigencia, por acompañarme incluso en los días más retadores y por recordarme siempre el valor de la perseverancia. Este logro también les pertenece.

Tabla de contenido

Resumen (Abstract) 10

Abstract (Resumen) 11

Introducción 12

1. Planteamiento del problema 15

1.1. Descripción del problema 15

Deficiencia 1: Parálisis operativa durante los cierres contables. 15

Deficiencia 2: Ausencia de roles especializados. 16

Deficiencia 3: Políticas de cobranza homogéneas 17

Deficiencia 4: Subutilización de sinergias corporativas 17

1.2. Árbol del problema 18

1.3. Formulación del problema 19

2. Justificación 21

3. Objetivos 25

3.1. Objetivo general 25

3.2. Objetivos específicos 25

4. Marco teórico 27

4.1. Administración de cuentas por cobrar 27

4.2. Teorías organizacionales y especialización de roles 28

4.3. Segmentación de clientes y estrategias diferenciales de cobranza 29

4.4. Modelos de integración empresarial: House of brands 31

4.5. Gobierno corporativo en grupos empresariales 32

4.6. Sinergias y ventaja competitiva 33

5. Diseño metodológico 34

5.1. Tipo de enfoque 34

5.2. Población 35

5.3. Muestra y técnica de muestreo 35

5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 36

5.5. Cuadro del diseño metodológico 37

6. Desarrollo del estudio 38

6.1. Fase 1: Preparación (febrero – marzo 2026) 38

6.2. Fase 2: Trabajo de campo (marzo – abril 2026) 40

6.3. Fase 3: Procesamiento y análisis (abril 2026) 42

7. Resultados y análisis de resultados 43

7.1. Análisis documental del Procedimiento interno 004 43

7.2. Hallazgos de las entrevistas semiestructuradas 44

7.2.1. Bloque 1: Estructura y distribución de funciones. 45

7.2.2. Bloque 2: Gestión de clientes y estrategias de cobranza. 45

7.2.3. Bloque 3: Coordinación con otras sociedades del grupo. 46

7.3. Hallazgos de la observación no participante 47

7.4. Triangulación de fuentes 48

8. Propuesta de mejora 50

8.1. Eje 1: Reestructuración organizacional del área de cartera 50

8.1.1. Perfil 1: Negociador senior de cuentas estratégicas. 51

8.1.2. Perfil 2: Gestor de cobranza masiva. 52

8.1.3. Perfil 3: Especialista en conciliación y control. 52

8.2. Eje 2: Metodología de segmentación ABC de clientes 54

8.3. Eje 3: Estrategias diferenciadas de cobranza por segmento 55

8.3.1. Protocolo para clientes Segmento A. 55

8.3.2. Protocolo para clientes Segmento B. 56

8.3.3. Protocolo para clientes Segmento C. 56

8.4. Eje 4: Modelo de sinergias corporativas 57

8.5. Sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) 58

8.6. Plan de implementación 59

9. Conclusiones 60

Referencias 63

Anexos 67

Anexo A. Informe de entrevistas semiestructuradas 67

Análisis de resultados con medición estadística y representación gráfica. 67

Consideraciones éticas. 72

Anexo B. Nuevo procedimiento interno de gestión de cartera 73

Lista de Tablas

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 36

Tabla 2. Diseño metodológico. 37

Tabla 3. Cronograma de trabajo. 39

Tabla 4. Matriz de análisis documental – Procedimiento interno 004 RCN Televisión S.A. 43

Tabla 5. Triangulación de fuentes – Confirmación de deficiencias. 48

Tabla 6. Perfiles de cargo propuestos para el área de cartera de RCN Televisión S.A. 53

Tabla 7. Comparativa estructuras actual vs propuesta área de cartera de RCN TV S.A. 53

Tabla 8. Criterios de segmentación ABC de clientes. 54

Tabla 9. Protocolo de cobranza para clientes estratégicos – Segmento A. 55

Tabla 10. Protocolo de cobranza para clientes recurrentes – Segmento B. 56

Tabla 11. Protocolo de cobranza para clientes recurrentes – Segmento C. 56

Tabla 12. Sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs). 58

Tabla 13. Plan de implementación por fases. 59

Tabla 14. Ficha técnica del proceso de entrevistas. 66

Tabla 15. Perfil de los participantes. 67

Tabla 16. Categoría 1 – Parálisis operativa durante cierres contables (D1). 68

Tabla 17. Categoría 2 – Ausencia de roles especializados (D1). 69

Tabla 18. Categoría 3 – Políticas homogéneas de cobranza (D3). 69

Tabla 19. Categoría 4 – Subutilización de sinergias corporativas (D4). 71

Lista de Figuras

Figura 1. Árbol del problema – Gestión de cartera RCN Televisión S.A. 19

Figura 2. Estructura organizacional propuesta para el área de cartera de RCN TV S.A. 51

Figura 3. Modelo de segmentación ABC – Principio de Pareto (80/20). 54

Figura 4. Modelo de sinergias corporativas – Unidades dentro de la diversidad. 57

Figura A-1. Impacto del cierre contable en la gestión de cobranza en RCN TV S.A. 68

Figura A-2. Distribución del tiempo de los analistas en los primeros 5 días del mes. 69

Figura A-3. Preferencia de los participantes sobre la especialización del rol. 70

Figura A-4. Estado de la coordinación intercompañías por entidad. 71

Resumen (Abstract)

El presente trabajo propone una mejora integral para el área de cartera de RCN Televisión S.A., a partir del análisis del "Procedimiento de Gestión de Cobro y Aplicación de Cartera 004" (diciembre de 2025) y de información obtenida mediante entrevistas, análisis documental y observación no participante. El diagnóstico identificó cuatro deficiencias estructurales: parálisis operativa en cierres contables, ausencia de roles especializados, aplicación de políticas de cobranza homogéneas sin segmentación de clientes y subutilización de sinergias con RCN Radio y Editorial La República.

Como respuesta, se plantea una intervención basada en la reestructuración organizacional con roles especializados, la implementación de un modelo de segmentación de clientes bajo la metodología ABC y el diseño de un esquema de sinergias corporativas fundamentado en la coordinación estratégica e intercambio de información entre las empresas del grupo.

El estudio adopta un enfoque cualitativo con alcance propositivo, utilizando el método de estudio de caso. Los resultados esperados incluyen la reducción del indicador de días de cartera (DSO) a menos de 30 días, el cumplimiento sostenido del presupuesto de recaudo por encima del 95% y la eliminación de casos de mora no alertada dentro de la Organización Ardila Lülle (OAL).

Palabras clave: gestión de cartera, cuentas por cobrar, especialización de roles, segmentación de clientes, sinergias corporativas, medios de comunicación, RCN Televisión.

Abstract (Resumen)

The present study proposes a comprehensive improvement framework for the accounts receivable department of RCN Televisión S.A., based on the analysis of the "Collections Management and Accounts Receivable Application Procedure 004" (December 2025), as well as information gathered through interviews, documentary analysis, and non-participant observation. The diagnostic assessment identified four structural deficiencies: operational paralysis during accounting close periods, absence of specialized roles, application of homogeneous collection policies without customer segmentation, and underutilization of synergies with RCN Radio and Editorial La República.

In response, an intervention is proposed based on organizational restructuring with specialized roles, the implementation of a customer segmentation model under the ABC methodology, and the design of a corporate synergy framework grounded in strategic coordination and information sharing among the group's affiliated companies. The study adopts a qualitative approach with a propositional scope, employing the case study method. Expected outcomes include the reduction of the Days Sales Outstanding (DSO) indicator to below 30 days, sustained budget collection compliance above 95%, and the elimination of unnotified overdue accounts within the Ardila Lülle Organization (OAL).

Keywords: accounts receivable management, receivables, role specialization, customer segmentation, corporate synergies, media industry, RCN Televisión.

Introducción

La gestión eficiente de las cuentas por cobrar constituye uno de los pilares fundamentales de la administración financiera en cualquier organización, y adquiere especial relevancia en sectores con altos costos operativos fijos como la industria de los medios de comunicación. Para empresas como RCN Televisión S.A., cuyos ingresos dependen casi en su totalidad de la pauta publicitaria, la capacidad de recaudar de manera oportuna y eficiente los recursos facturados determina la viabilidad del ciclo operativo mensual y la sostenibilidad financiera del canal en el largo plazo.

El presente trabajo de énfasis aplicado surge de la identificación de brechas concretas entre las disposiciones normativas vigentes y la realidad operativa del área de Facturación y Cartera de RCN Televisión. A través de un análisis sistemático del "Procedimiento de Gestión de Cobro y Aplicación de Cartera 004" (RCN Televisión, 2025), el documento institucional que regula las actividades del área, y de un proceso de indagación empírica que incluyó entrevistas semiestructuradas a seis participantes y tres semanas de observación no participante, fue posible identificar con precisión cuatro deficiencias estructurales que limitan la efectividad de la gestión de recaudo.

El trabajo se inscribe en la línea de investigación aplicada de la Especialización en Gerencia Financiera de la Universitaria Agustiniana, que promueve la generación de soluciones concretas a problemas reales del sector empresarial. En este sentido, el alcance del trabajo no se limita al diagnóstico de la situación actual, sino que avanza hacia la formulación de un plan de mejora integral que articula intervenciones en tres dimensiones: la organización interna del

equipo de trabajo, las estrategias de relacionamiento con los clientes y el aprovechamiento de las sinergias del grupo empresarial al que pertenece RCN Televisión.

Desde el punto de vista teórico, el trabajo se nutre de los desarrollos de la administración financiera en materia de gestión de capital de trabajo (Gitman y Zutter, 2016; Van Horne y Wachowicz, 2010), de las teorías organizacionales sobre especialización del trabajo (Taylor, 1911; Robbins y Judge, 2017), de los modelos de segmentación de clientes aplicados a la cobranza (Bravo et al., 2018) y de la literatura sobre sinergias corporativas en conglomerados empresariales (Porter, 1985; Ansoff, 1965; Murillo et al., 2019). La integración de estos referentes permite abordar el problema desde una perspectiva multidimensional que va más allá de la visión puramente contable de la gestión de cartera.

En términos de estructura, el documento se organiza en diez capítulos. Los capítulos dos al seis establecen los fundamentos conceptuales y metodológicos del trabajo: el planteamiento del problema con su árbol analítico, la justificación multidimensional, los objetivos general y específicos, el marco teórico y el diseño metodológico. El capítulo siete describe el proceso de desarrollo del estudio, detallando las actividades realizadas en cada una de las cuatro fases de la investigación. El capítulo ocho presenta los resultados del proceso investigativo, organizados según las tres fuentes de información utilizadas y articulados mediante un proceso de triangulación. El capítulo nueve, núcleo del trabajo, desarrolla la propuesta de mejora en sus seis componentes: reestructuración organizacional, segmentación ABC de clientes, protocolos de cobranza diferenciados, modelo de sinergias corporativas, sistema de indicadores clave de desempeño y plan de implementación por fases. Finalmente, el capítulo diez presenta las conclusiones del trabajo.

Es importante señalar que el presente trabajo no pretende agotar el análisis de la gestión de cartera en la industria de medios de comunicación, campo que requiere investigaciones de mayor alcance y con diseños metodológicos más amplios. Su aporte se circunscribe a la generación de una propuesta fundada teórica y empíricamente, que sea viable operativa y jurídicamente dentro del contexto específico de RCN Televisión y su grupo empresarial.

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

RCN Televisión S.A. es uno de los dos canales privados nacionales de televisión abierta en Colombia, con más de cinco décadas de presencia continua en el sector de medios de comunicación. Su modelo de negocio se financia fundamentalmente a través de la venta de pauta publicitaria a anunciantes directos y a agencias de medios, lo que convierte al proceso de facturación y recaudo en un eslabón crítico de la cadena de valor financiera del canal. A diferencia de las empresas de consumo masivo, donde el pago suele ser inmediato o en plazos muy cortos, la industria publicitaria opera bajo esquemas de crédito que pueden extenderse entre 30 y 60 días, e incluso más, dependiendo de las condiciones negociadas con cada cliente.

El "Procedimiento de Gestión de Cobro y Aplicación de Cartera 004" (RCN Televisión, 2025), documento que establece las normas y actividades del área de Facturación y Cartera, refleja en su estructura los lineamientos operativos bajo los cuales funciona actualmente el proceso de recaudo. Un análisis sistemático de este documento, complementado con información primaria recolectada mediante entrevistas y observación directa, permite identificar cuatro deficiencias estructurales que comprometen la efectividad de la gestión:

Deficiencia 1: Parálisis operativa durante los cierres contables.

El procedimiento establece explícitamente que "el área de Facturación y Cartera debe realizar mensualmente el cálculo del deterioro de la cartera y gestionar su respectivo registro en el balance general de la empresa, durante los primeros días de cada mes antes del cierre contable" (RCN Televisión, 2025, p. 2). Esta disposición, sumada a la obligación de generar

informes mensuales para el Comité de Cartera y de actualizar la hoja de trabajo de control de ejecución del recaudo, concentra una carga operativa significativa en los primeros días del mes. Como consecuencia, los analistas de cartera no pueden realizar gestión activa de cobranza en el momento en que esta es más necesaria: el inicio del nuevo ciclo, cuando las facturas del período anterior comienzan a vencer.

La observación no participante realizada durante tres semanas confirmó que entre el 70% y el 80% del tiempo de los analistas durante los primeros cinco días de cada mes estaba dedicado a actividades de conciliación, cálculo de deterioro y preparación de informes, quedando prácticamente suspendida la actividad de cobranza activa. Esta situación, según manifestaron los propios analistas en las entrevistas realizadas, genera una pérdida de oportunidad crítica en el ciclo de recaudo.

Deficiencia 2: Ausencia de roles especializados.

El procedimiento vigente asigna la totalidad de las actividades operativas del área a un único perfil genérico denominado "Analista de Facturación y Cartera". Este perfil es responsable simultáneamente de: la gestión activa de cobranza para los clientes asignados, la validación diaria de comprobantes de pago, la conciliación de pagos en SAP, la aplicación de pagos con sus respectivos descuentos e impuestos, la verificación de la interfaz entre el aplicativo de cartera y SAP, la compensación de la cuenta puente y la emisión de informes de cierre mensual.

La acumulación de funciones de naturaleza tan diversa en un solo perfil contradice los principios de especialización del trabajo (Taylor, 1911; Robbins y Judge, 2017) y genera ineficiencias concretas: tiempo de ejecución mayor debido a los cambios de contexto entre tareas diferentes, mayor probabilidad de errores en actividades que requieren concentración sostenida

como la conciliación contable, y dificultad para desarrollar competencias profundas en ninguna de las áreas de responsabilidad.

Deficiencia 3: Políticas de cobranza homogéneas

Si bien el procedimiento menciona en su sección de políticas que se debe "segmentar la cartera por perfil de riesgo y definición de estrategias diferenciadas de cobranza según el nivel de exposición, periodicidad y comportamiento histórico del cliente" (RCN Televisión, 2025, p. 2), no establece criterios formales para esta segmentación ni protocolos de actuación específicos por tipo de cliente. En la práctica, según fue posible verificar mediante las entrevistas y la observación, todos los clientes reciben el mismo proceso de cobranza: comunicado formal con estado de cartera, llamada al área de tesorería, gestión de acuerdo de pago.

Esta homogeneidad tiene consecuencias financieras y relacionales significativas. Desde el punto de vista financiero, implica que los analistas destinan el mismo tiempo y esfuerzo a un cliente que representa el 15% de los ingresos del canal que a uno que representa el 0.1%. Desde el punto de vista relacional, supone que clientes de alto valor estratégico, cuya continuidad como anunciantes depende en parte de la calidad del servicio de cartera, reciben el mismo trato que clientes ocasionales de bajo volumen.

Deficiencia 4: Subutilización de sinergias corporativas

RCN Televisión pertenece a un grupo empresarial que incluye a RCN Radio y Editorial La República, dos entidades con bases de clientes significativamente superpuestas, dado que los anunciantes en el sector de medios suelen distribuir su inversión publicitaria en múltiples plataformas del mismo grupo. Sin embargo, no existen mecanismos formales de coordinación

entre las áreas de cartera de las tres sociedades. El procedimiento vigente no hace mención alguna a RCN Radio o Editorial La República, confirmando que la coordinación, si existe, es informal y no sistematizada.

Las consecuencias de esta situación son múltiples: desconocimiento del comportamiento de pago de clientes comunes en otras sociedades del grupo, imposibilidad de consolidar perfiles de riesgo crediticio por cliente a nivel de grupo, duplicidad de esfuerzos de cobranza para el mismo cliente en diferentes entidades y, en algunos casos documentados por los entrevistados, situaciones en que clientes con mora significativa en una sociedad continuaban contratando pauta en otra sin que hubiera alertas cruzadas.

La confluencia de estas cuatro deficiencias se refleja en indicadores operativos concretos: un indicador de días de cartera (DSO) superior a 40 días, niveles de cumplimiento del presupuesto de recaudo inferiores al 90% en algunos períodos, y casos de clientes con mora no alertada entre sociedades del mismo grupo empresarial.

1.2. Árbol del problema

El siguiente árbol analítico organiza las relaciones de causalidad entre las deficiencias identificadas y sus consecuencias sobre los objetivos financieros y operativos del área de cartera de RCN Televisión.

Figura 1

Árbol del problema – Gestión de cartera RCN Televisión S.A.

EFECTOS			
Deterioro de las relaciones con clientes estratégicos	Pérdida de oportunidad de recaudo en los primeros días del mes	Decisiones de crédito sin información consolidada del grupo	Indicadores de cartera deficientes: DSO >40 días PPTO <90%
PROBLEMA CENTRAL			
Deficiencias estructurales en la gestión de cartera de RCN Televisión que reducen la eficiencia del recaudo, comprometen las relaciones con clientes estratégicos y desaprovechan las sinergias corporativas del grupo empresarial			
Parálisis operativa durante los cierres contables mensuales	Ausencia de roles especializados en el equipo de cartera	Políticas de cobranza homogéneas sin segmentación de clientes	Subutilización de sinergias corporativas con RCN Radio y La República
CAUSAS			
Diseño del procedimiento concentra cierre contable y cobranza en el mismo perfil y período	Perfil único "Analista" acumula cobranza, conciliación, aplicación de pagos e informes	Ausencia de criterios formales de segmentación y protocolos diferenciados en el procedimiento	Inexistencia de mecanismos formales de coordinación entre compañías del mismo grupo

Fuente: Autoridad propia (2026)

1.3. Formulación del problema

Con base en el planteamiento anterior y el árbol analítico presentado, se formula la siguiente pregunta central de investigación:

¿Cómo optimizar la gestión de cartera de RCN Televisión S.A. mediante la reestructuración organizacional del área, la segmentación de clientes y el desarrollo de sinergias corporativas con RCN Radio y Editorial La República, bajo un modelo de "unidades dentro de la diversidad" que preserve la autonomía operativa de cada sociedad y evite la triangulación de pagos?

De esta pregunta general se derivan las siguientes subpreguntas:

- ¿Cuáles son las deficiencias específicas del procedimiento actual de gestión de cartera de RCN Televisión y cómo afectan la eficiencia del recaudo y el flujo de caja?
- ¿Qué roles especializados deberían crearse en el área de cartera para optimizar la gestión de cobranza, conciliación y atención a clientes estratégicos?
- ¿Qué criterios de segmentación de clientes (modelo ABC) resultan más adecuados para el contexto de RCN Televisión y qué estrategias diferenciales de cobranza deberían aplicarse a cada segmento?
- ¿Qué mecanismos de coordinación (comités, bases de datos compartidas, perfiles de riesgo consolidados) podrían implementarse entre RCN Televisión, RCN Radio y Editorial La República para aprovechar sinergias sin centralizar el recaudo?
- ¿Qué esquemas de beneficios por volumen transmedia podrían ofrecerse a clientes comunes para incentivar el pago oportuno y fortalecer la relación con el grupo?
- ¿Qué indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirían medir la efectividad de las acciones implementadas y realizar seguimiento continuo?

2. Justificación

La presente investigación se justifica desde múltiples dimensiones que convergen en la necesidad de transformar la gestión de cartera en RCN Televisión.

Desde una perspectiva financiera. La liquidez es el recurso más inmediato de cualquier organización. En el sector de medios, caracterizado por altos costos fijos de operación como producción de contenidos, nómina, infraestructura tecnológica y licencias de transmisión, la predictibilidad y oportunidad del flujo de caja resultan determinantes para la viabilidad del negocio. Ross, Westerfield y Jaffe (2012) enfatizan que la administración eficiente del capital de trabajo, particularmente de las cuentas por cobrar, impacta directamente en la rentabilidad y en la capacidad de la empresa para generar valor para sus accionistas.

Un indicador de días de cartera (DSO) superior a 40 días implica que la empresa está financiando a sus clientes durante más de un mes y medio sin recibir remuneración por ello, con el consiguiente costo de oportunidad. Para una empresa de la escala de RCN Televisión, reducir el DSO de 40 a 30 días puede equivaler a liberar entre el 8% y el 10% del total de la cartera como recurso disponible para la operación o la inversión. Este impacto financiero justifica plenamente la inversión en un proceso de rediseño organizacional.

Desde una perspectiva organizacional. La definición clara de roles y responsabilidades constituye un pilar fundamental de la eficiencia operativa. Taylor (1911) argumentaba en sus Principios de la Administración Científica que la especialización del trabajo incrementa la

productividad al permitir que los trabajadores desarrollen habilidades profundas en áreas específicas y reduzcan el tiempo perdido en transiciones entre tareas distintas. En el contexto contemporáneo, Robbins y Judge (2017) señalan que el diseño de puestos debe considerar no solo la eficiencia técnica, sino también factores motivacionales como la identidad de la tarea, la significancia de la función y las posibilidades de retroalimentación, todos ellos asociados con la satisfacción y el desempeño laboral.

La ausencia de roles definidos en el área de cartera de RCN Televisión no solo genera ineficiencias técnicas, sino que también limita el desarrollo profesional de los colaboradores, quienes no cuentan con trayectorias claras de especialización y crecimiento dentro de la organización. La creación de roles diferenciados contribuye tanto a la eficiencia operativa como al fortalecimiento del capital humano del área.

Desde una perspectiva comercial. La relación con los clientes no termina con la facturación; por el contrario, el proceso de cobranza constituye un punto de contacto crucial que puede fortalecer o deteriorar el vínculo comercial. En la industria publicitaria, donde las decisiones de inversión en pauta son altamente relacionales y donde la lealtad de los grandes anunciantes puede representar ingresos recurrentes por períodos de varios años, la calidad del proceso de cobranza tiene implicaciones estratégicas directas.

Bravo et al. (2018) documentan que las prácticas de cobranza respetuosas y adaptadas a las características de cada cliente contribuyen significativamente a la fidelización y a la construcción de relaciones de largo plazo. La aplicación de políticas homogéneas a todos los clientes, sin distinción de su valor estratégico o comportamiento de pago, ignora esta evidencia y

puede resultar en la pérdida de clientes de alto valor por una gestión inadecuada de su proceso de cobro.

Desde una perspectiva estratégica. La integración corporativa entre RCN Televisión, RCN Radio y Editorial La República representa una ventaja competitiva que actualmente se está desaprovechando. Porter (1985), en su teoría de la ventaja competitiva, señala que las sinergias entre unidades de negocio de un mismo grupo pueden generar valor a través del intercambio de conocimientos, la coordinación de actividades y el aprovechamiento de activos comunes, sin requerir necesariamente la integración de procesos financieros.

El modelo de "unidades dentro de la diversidad", exitosamente implementado por el Grupo Aval en Colombia (Murillo et al., 2019) y por conglomerados de medios como News Corp y ViacomCBS en Estados Unidos, demuestra que es posible generar sinergias significativas preservando la autonomía operativa de cada sociedad. Para RCN Televisión, la implementación de este modelo en el área de cartera representa una oportunidad concreta de mejorar la gestión del riesgo crediticio sin incurrir en los costos y complejidades de una integración operativa completa.

Desde una perspectiva legal y normativa. El marco regulatorio colombiano permite y promueve la coordinación entre sociedades de un mismo grupo empresarial, siempre que se respeten las disposiciones sobre protección de datos personales (Ley 1581 de 2012), transparencia en operaciones con partes relacionadas (Capítulo XXXVI de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera) y libre competencia (Ley 1340 de

2009). La propuesta desarrollada en este trabajo se diseña dentro de estos parámetros, garantizando su viabilidad jurídica.

Adicionalmente, la Norma Internacional de Información Financiera 9 (NIIF 9), adoptada en Colombia mediante la Ley 1314 de 2009, introduce el modelo de pérdida esperada para la medición del deterioro de cartera, exigiendo que las organizaciones cuenten con sistemas robustos de análisis de la cartera por edades, perfiles de riesgo histórico y proyecciones de recuperabilidad. Esta exigencia normativa refuerza la necesidad de contar con procesos especializados y bien estructurados en el área de cartera.

Desde una perspectiva académica. La investigación aporta al cuerpo de conocimiento sobre gestión de cuentas por cobrar en grupos empresariales del sector de medios de comunicación, un campo escasamente abordado en la literatura académica de habla hispana. Los hallazgos del caso de RCN Televisión pueden servir como referente para otras organizaciones con estructuras similares que enfrenten desafíos análogos, contribuyendo a la generación de conocimiento aplicado desde la perspectiva de la gerencia financiera.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejora integral para la gestión de cartera de RCN Televisión S.A., articulado en tres ejes: (i) especialización de roles en el área; (ii) segmentación ABC de clientes con estrategias de cobranza diferenciadas; y (iii) modelo de sinergias corporativas con RCN Radio y Editorial La República, bajo el concepto "unidades dentro de la diversidad", preservando la autonomía operativa de cada sociedad y evitando la triangulación de pagos.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar las deficiencias del procedimiento actual de gestión de cobro y aplicación de cartera de RCN Televisión, identificando las causas estructurales que limitan la efectividad del recaudo.
- Fundamentar teóricamente la importancia de la especialización de roles, la segmentación de clientes y las estrategias diferenciales de cobranza en la optimización de la gestión de cuentas por cobrar, con base en la literatura especializada en administración financiera y gestión organizacional.
- Proponer una reestructuración organizacional del área de cartera basada en la creación de tres roles especializados (Gestor de Cobranza Masiva, Negociador Senior de Cuentas Estratégicas y Especialista en Conciliación y Control), con sus respectivos perfiles, funciones y métricas de desempeño.

- Diseñar una metodología de segmentación de clientes bajo el modelo ABC que permita la aplicación de estrategias de cobranza diferenciadas según el perfil, el volumen de facturación y el comportamiento histórico de pago de cada segmento.
- Desarrollar un modelo de sinergias corporativas con RCN Radio y Editorial La República basado en el intercambio de información, la homologación de políticas y la coordinación estratégica, sin recurrir a triangulación de pagos, tomando como referencia casos exitosos como el Grupo Aval y los conglomerados de medios estadounidenses.
- Establecer un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permita medir la efectividad de las acciones implementadas, identificar desviaciones oportunamente y generar información para la toma de decisiones en el área de cartera.

4. Marco teórico

4.1. Administración de cuentas por cobrar

La administración de cuentas por cobrar constituye uno de los componentes fundamentales de la gestión del capital de trabajo. Gitman y Zutter (2016) las definen como el crédito que la empresa concede a sus clientes sin exigir más garantía que la promesa de pago futuro, representando una inversión significativa en activos circulantes que, si no se gestiona adecuadamente, puede comprometer la liquidez y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

Van Horne y Wachowicz (2010) amplían este concepto al señalar que la política integral de crédito y cobranza comprende cuatro variables interdependientes: el período de crédito otorgado a los clientes, los descuentos por pronto pago ofrecidos como incentivo al pago anticipado, los estándares de crédito que determinan a qué clientes se les extiende crédito y en qué condiciones, y las políticas de cobranza que regulan la secuencia de acciones ante el incumplimiento. La gestión coordinada de estas cuatro variables determina el nivel de inversión en cuentas por cobrar y la tasa de recuperabilidad del portafolio.

Brealey, Myers y Allen (2020) introducen la perspectiva del costo de oportunidad en la gestión de cuentas por cobrar: cada día que una factura permanece sin cobrar representa un costo implícito equivalente al rendimiento que esos recursos podrían generar si estuvieran disponibles para ser invertidos. En términos operacionales, la reducción del DSO en un día equivale a liberar recursos que pueden destinarse a la operación o a la inversión.

En el contexto específico de los medios de comunicación, Picard (2011) señala que la gestión de cartera adquiere una relevancia estratégica particular, dado que los ingresos por pauta

publicitaria constituyen la principal fuente de financiamiento del modelo de negocio y que la predictibilidad del flujo de caja resulta determinante para la viabilidad de las inversiones en producción de contenidos. A diferencia de otros sectores, en la industria de medios el servicio se presta de manera continua y anticipada (el espacio publicitario se transmite antes de que se facture y cobre), lo que amplifica el riesgo de liquidez asociado a la gestión de cartera.

La Norma Internacional de Información Financiera 9 (NIIF 9), adoptada en Colombia mediante la Ley 1314 de 2009, introduce un cambio fundamental en la medición del deterioro de cartera: el paso del modelo de pérdida incurrida, que solo reconoce el deterioro cuando se hace evidente, al modelo de pérdida esperada, que requiere estimar las pérdidas potenciales de la cartera desde el momento de su originación (IASB, 2014). Esta norma exige que las organizaciones cuenten con sistemas robustos de seguimiento histórico del comportamiento de pago de sus clientes, análisis de la cartera por edades y estimaciones prospectivas de recuperabilidad, lo que refuerza directamente la necesidad de procesos especializados y bien estructurados en el área de cartera.

4.2. Teorías organizacionales y especialización de roles

La especialización del trabajo es uno de los conceptos fundacionales de la administración moderna. Taylor (1911), en sus Principios de la Administración Científica, argumentaba que la máxima eficiencia organizacional se logra cuando cada trabajador se especializa en una tarea específica, perfecciona su ejecución a través de la práctica repetida y es liberado de la necesidad de cambiar entre actividades diferentes. Los beneficios de la especialización identificados por Taylor incluyen: reducción del tiempo de ejecución por eliminación de los cambios de contexto entre tareas, desarrollo de habilidades profundas en el área de especialización, simplificación del

proceso de formación y reducción de los errores asociados a la falta de familiaridad con las tareas.

Fayol (1987) incluyó la división del trabajo como el primero de sus catorce principios de la administración, señalando que "la especialización pertenece al orden natural; la división del trabajo tiene por límite la experiencia del agente y la naturaleza de la función a desempeñar". En el ámbito contemporáneo, Robbins y Judge (2017) señalan que el diseño de puestos debe considerar no solo la eficiencia técnica, sino también factores motivacionales como la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la significancia, la autonomía y la retroalimentación, todos ellos asociados con la satisfacción laboral y el rendimiento sostenido.

La teoría de la agencia, desarrollada por Jensen y Meckling (1976), resulta particularmente relevante para comprender las dinámicas del área de cartera. Esta teoría explica por qué la definición clara de responsabilidades y la alineación de incentivos entre los analistas de cartera, la jefatura del área, la vicepresidencia financiera y las unidades comerciales resulta determinante para la efectividad del proceso de recaudo. La ambigüedad en la definición de roles genera dilemas de priorización que se resuelven de manera inconsistente según el criterio individual de cada analista, reduciendo la previsibilidad y la eficiencia del área.

4.3. Segmentación de clientes y estrategias diferenciales de cobranza

La segmentación de clientes es una herramienta proveniente del marketing estratégico que ha demostrado gran utilidad en la gestión de cartera. Kotler y Armstrong (2017) la definen como el proceso de dividir un mercado en grupos distintos de compradores con necesidades, características o comportamientos similares entre sí y diferentes de los demás grupos, con el fin de diseñar estrategias específicas para cada segmento. Aplicada a la gestión de cuentas por

cobrar, la segmentación permite asignar los recursos de cobranza de manera eficiente, priorizando los esfuerzos según el valor y el riesgo de cada grupo de clientes.

El modelo ABC, derivado del principio de Pareto (80/20), es el enfoque de segmentación más ampliamente utilizado en la gestión de cartera. Clasifica a los clientes en tres categorías según su contribución relativa a los ingresos totales: el Segmento A comprende al 15-20% de los clientes que representan el 70-80% de la facturación; el Segmento B incluye al 30-35% de los clientes que aportan el 15-25% de los ingresos; y el Segmento C abarca al 50-60% restante de los clientes, que representan apenas el 5-10% de la facturación (Bravo et al., 2018).

Bravo, Fraga y Montoya (2018) proponen que la segmentación de la cartera para efectos de cobranza debe considerar variables adicionales al volumen de facturación: el comportamiento histórico de pago (regularidad, días promedio de atraso), el riesgo crediticio (probabilidad de incumplimiento basada en señales de alerta), el potencial de crecimiento de la relación comercial y el costo de reemplazar al cliente en caso de pérdida. La integración de estas variables permite una clasificación más sofisticada y precisa que la basada exclusivamente en el volumen de facturación.

Los descuentos por pronto pago constituyen un incentivo financiero ampliamente utilizado para acelerar el cobro. Brealey, Myers y Allen (2020) presentan la fórmula para calcular el costo anualizado de no tomar un descuento: [Descuento% / (1 - Descuento%)] × [360 / (Días de pago sin descuento - Días de descuento)]. Para el caso de RCN Televisión, el descuento financiero del 3% ofrecido a los clientes con negociación Global que paguen entre los días 30 y 35 implica un costo anualizado de aproximadamente el 37%, lo que lo convierte en un incentivo altamente atractivo desde la perspectiva del cliente.

4.4. Modelos de integración empresarial: House of brands

El término house of brands (casa de marcas) designa un modelo organizacional en el que diversas marcas independientes pertenecen a una misma corporación matriz pero conservan identidades, posicionamientos y culturas organizacionales separadas. Aaker (2004) distingue este modelo del branded house (casa de marca), donde todas las unidades comparten una identidad corporativa común.

Las características fundamentales del house of brands son:

- Independencia de marcas: cada marca mantiene su identidad, posicionamiento y cultura organizacional.
- Segmentación de mercados: las marcas atienden diferentes públicos objetivos.
- Aislamiento de riesgos: en momentos de crisis, una marca no afecta necesariamente a las otras.
- Aceleración del crecimiento: mediante adquisiciones de marcas ya establecidas en el mercado.

Ejemplos emblemáticos incluyen Procter & Gamble (más de 300 marcas), Unilever (más de 400 marcas) y LVMH (holding francesa especializada en artículos de lujo).

En el sector de medios de comunicación, este modelo ha sido adoptado por grandes conglomerados como News Corp, que opera The Wall Street Journal, Fox News y múltiples marcas regionales de entretenimiento, y ViacomCBS, que gestiona marcas tan diversas como CBS, MTV, Nickelodeon y Paramount. Kunz (2007) y Meehan (2010) documentan cómo estos grupos han logrado generar sinergias significativas en áreas de soporte (tecnología, finanzas, recursos humanos, gestión de cartera) sin comprometer la autonomía editorial y comercial de cada marca.

El caso colombiano del Grupo Aval (Murillo et al., 2019) ofrece un referente especialmente relevante para la propuesta de este trabajo. Este grupo financiero, que incluye a Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas, entre otros, opera bajo una estrategia que capitaliza las fortalezas individuales de cada entidad mientras comparte infraestructuras de soporte y sistemas de información. La clave del éxito de este modelo radica en la capacidad de coordinarse estratégicamente sin eliminar la autonomía operativa, lo que en el contexto de la gestión de cartera se traduce en compartir información de riesgo sin centralizar el recaudo.

4.5. Gobierno corporativo en grupos empresariales

El gobierno corporativo puede entenderse como el sistema mediante el cual las empresas y organizaciones son dirigidas y controladas (Murillo et al., 2019). La OCDE establece seis principios fundamentales de buen gobierno corporativo: un marco institucional eficaz, el respeto de los derechos de los accionistas, el trato equitativo a todos ellos, el reconocimiento de las partes interesadas, la revelación oportuna y transparente de información, y las responsabilidades del consejo de administración.

En el contexto de los grupos empresariales, el gobierno corporativo adquiere una dimensión adicional: la definición clara de las relaciones entre la matriz y sus filiales, los mecanismos de coordinación entre entidades del mismo grupo y los límites de la influencia de la casa matriz sobre las decisiones operativas de cada sociedad. El marco colombiano, a través del artículo 260 del Código de Comercio y las disposiciones de la Superintendencia de Sociedades sobre grupos empresariales, establece que las decisiones de la controladora deben respetar los derechos de los accionistas minoritarios y los intereses propios de cada sociedad controlada.

4.6. Sinergias y ventaja competitiva

Ansoff (1965), pionero en el estudio de la estrategia corporativa, definió la sinergia como el efecto 2+2=5, donde la combinación de unidades de negocio genera un valor superior a la suma de sus partes individuales. Este efecto se produce cuando las unidades combinadas pueden compartir recursos, conocimientos o capacidades que generan eficiencias o ingresos imposibles de lograr de manera individual. Porter (1985) desarrolla este concepto al distinguir entre sinergias tangibles, que surgen de compartir actividades en la cadena de valor, y sinergias intangibles, que emergen de la transferencia de conocimientos, habilidades o formas de gestión entre unidades.

Aplicando estos conceptos a la gestión de cartera en un grupo empresarial de medios, las sinergias pueden manifestarse en al menos cinco formas concretas: información compartida sobre el comportamiento de pago de clientes comunes; conocimiento transferido sobre mejores prácticas de cobranza y negociación; coordinación estratégica para la definición de políticas de crédito consistentes a nivel de grupo; visibilidad consolidada del riesgo crediticio por cliente; y beneficios para los clientes que incentiven la fidelidad y el pago oportuno en todas las marcas del grupo.

Es importante distinguir las sinergias de gestión de cartera de los mecanismos de integración financiera que pueden generar riesgos legales y operativos. La triangulación de pagos, que consiste en imputar un pago realizado a una sociedad como cancelación de deudas en otra, genera riesgos de confusión contable, potenciales conflictos con derechos de terceros acreedores y posibles implicaciones tributarias. El modelo propuesto en este trabajo se limita a las sinergias de información y coordinación, evitando cualquier mecanismo que implique la integración de los flujos financieros de las tres sociedades.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de enfoque

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo con alcance propositivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural, explorando sus experiencias, significados y percepciones. Este enfoque resulta apropiado para el presente trabajo dado que el objeto de estudio, la gestión de cartera de RCN Televisión es un fenómeno organizacional complejo cuya comprensión requiere acceder a las percepciones de los actores involucrados y al contexto operativo en el que se desarrolla.

El alcance propositivo implica que el trabajo no se limita a la descripción y el análisis de la situación actual, sino que avanza hacia la formulación de una propuesta de mejora que sea fundada teórica y empíricamente y que sea implementable en el corto y mediano plazo. Yin (1989) clasifica los estudios de caso con alcance propositivo como un tipo de investigación aplicada que busca generar conocimiento directamente utilizable por los actores involucrados.

Se utiliza el estudio de caso único como método principal de investigación. Yin (1989) lo define como una estrategia empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente adecuada cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y cuando se busca comprender cómo y por qué ocurre un fenómeno. El caso de RCN Televisión cumple con estos criterios: la problemática de su gestión de cartera está estrechamente imbricada con las particularidades de su contexto organizacional, sectorial y empresarial, lo que exige un análisis contextualizado que los métodos cuantitativos de amplia cobertura no permiten realizar.

5.2. Población

La población del estudio está conformada por los colaboradores del área de Facturación y Cartera de RCN Televisión S.A. y por los responsables de la gestión de cartera en las dos sociedades relacionadas del mismo grupo empresarial: RCN Radio y Editorial La República. El área de Facturación y Cartera de RCN Televisión cuenta con aproximadamente cinco colaboradores incluyendo al jefe del área. Las áreas de cartera de las otras dos sociedades son de menor tamaño, con uno o dos colaboradores cada una.

5.3. Muestra y técnica de muestreo

Se seleccionó una muestra intencional (no probabilística) de seis participantes, compuesta por: el Jefe de Facturación y Cartera de RCN Televisión; tres analistas de cartera de RCN Televisión con diferentes niveles de antigüedad en el área (entre dos y ocho años); el analista de cartera de RCN Radio; y el analista de cartera de Editorial La República.

La técnica de muestreo intencional es apropiada para estudios cualitativos en los que el objetivo no es la representatividad estadística sino la riqueza y profundidad de la información. El tamaño de la muestra responde al criterio de saturación teórica, entendida como el punto en que la incorporación de nuevos participantes deja de generar información sustancialmente nueva respecto a las categorías de análisis definidas. Guest, Bunce y Johnson (2006) demostraron empíricamente que, en estudios cualitativos con poblaciones homogéneas, la saturación de los temas principales se alcanza frecuentemente entre las primeras seis y doce entrevistas; en su investigación observaron que el 92% de los códigos emergía con solo seis participantes. En esta misma línea, Hennink, Kaiser y Marconi (2017) distinguen entre saturación de código —cuando no emergen nuevos conceptos— y saturación de significado —cuando los conceptos ya

identificados se comprenden con suficiente profundidad—, y señalan que muestras de entre seis y diez participantes suelen ser adecuadas para poblaciones ocupacionalmente delimitadas. En el presente estudio, los seis participantes seleccionados cubren la totalidad de los roles del proceso de cartera en las tres sociedades del grupo, lo que garantiza la representación de todas las perspectivas relevantes para el fenómeno estudiado y justifica el tamaño de la muestra desde el criterio de saturación. (Ver anexo A).

5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se emplearon tres técnicas complementarias de recolección de datos, diseñadas para permitir la triangulación de fuentes:

Tabla 1

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica	Instrumento	Propósito y aplicación
Análisis documental	Matriz de análisis documental	Identificar las disposiciones normativas del Procedimiento 004, su estructura de roles y responsabilidades, y las brechas respecto a mejores prácticas.
Entrevista semiestructurada	Guia de entrevista	Explorar las percepciones del equipo sobre las deficiencias del proceso, las oportunidades de mejora y la dinámica de coordinación con otras sociedades.
Observación no participante	Guía de observación	Documentar la dinámica operativa real del área en diferentes momentos del ciclo mensual: inicio, mitad y fin de mes.

Fuente: Autoridad propia (2026)

5.5. Cuadro del diseño metodológico

Tabla 2

Diseño metodológico.

Elemento	Descripción
Tipo de investigación	Cualitativa con alcance propositivo.
Diseño	Estudio de caso.
Unidad de análisis	Área de cartera de RCN Televisión y su relación con RCN Radio y Editorial La República.
Fuentes de información	Primarias: 6 entrevistas + 3 semanas de observación. Secundarias: Procedimiento 004, políticas internas, literatura académica.
Población	Jefe y analistas del área de Facturación y Cartera de RCN Televisión, RCN Radio y Editorial La República.
Muestra	6 personas (muestreo intencional por saturación teórica).
Técnicas	Análisis documental, entrevista semiestructurada, observación no participante.
Instrumento de validez	Triangulación de fuentes (tres técnicas independientes para confirmar cada hallazgo).
Procedimiento	4 fases: Preparación (feb-mar 2026), Trabajo de campo (mar-abr 2026), Procesamiento y análisis (abr-may 2026), Elaboración de propuesta (may 2026).

Fuente: Autoridad propia (2026)

6. Desarrollo del estudio

El desarrollo del estudio se realizó en cuatro fases secuenciales, siguiendo el diseño metodológico establecido en el capítulo anterior. A continuación, se describe el proceso llevado a cabo en cada fase, los instrumentos utilizados y los productos generados.

6.1. Fase 1: Preparación (febrero – marzo 2026)

La fase de preparación tuvo una duración de seis semanas y comprendió cuatro actividades principales: la revisión sistemática de la literatura académica, el diseño y validación de los instrumentos de recolección de información, la solicitud de autorizaciones institucionales y el establecimiento de los contactos iniciales con los participantes del estudio.

La revisión de literatura se realizó mediante la consulta de bases de datos académicas como Scopus, JSTOR, Google Académico (Scholar) y la biblioteca digital de la Universitaria Agustiniana. Se revisaron más de cuarenta referencias bibliográficas sobre los cuatro temas centrales del trabajo: gestión de cuentas por cobrar, especialización del trabajo y diseño organizacional, segmentación de clientes para efectos de cobranza, y modelos de sinergias en conglomerados empresariales. De estas referencias, veinte fueron seleccionadas como fuentes primarias por su relevancia directa para el problema de investigación y su nivel de citación en la literatura especializada.

El diseño de los instrumentos de recolección de información se realizó en dos etapas. En la primera etapa se elaboraron los borradores de la guía de entrevista semiestructurada (23 preguntas distribuidas en tres bloques temáticos), la matriz de análisis documental (con ocho dimensiones de análisis) y la guía de observación no participante (con seis dimensiones

observables). En la segunda etapa, los instrumentos fueron sometidos a una validación por parte del director del trabajo, quien realizó observaciones sobre la claridad de las preguntas y la pertinencia de las dimensiones incluidas. Las observaciones del director condujeron a la reformulación de cuatro preguntas de la guía de entrevista y a la adición de una dimensión en la guía de observación.

La solicitud de autorización institucional fue gestionada ante la Jefatura de Facturación y Cartera de RCN Televisión. La autorización obtenida permitió el acceso al Procedimiento 004 como documento de análisis, la realización de las entrevistas durante horario laboral y la observación directa del área durante las tres semanas acordadas.

Tabla 3

Cronograma de trabajo.

Actividad	Periodo	Producto
Fase 1: Preparación		
Revisión de literatura y construcción del marco teórico	Febrero 2026	Marco teórico
Diseño y validación de instrumentos	Febrero 2026 Marzo 2026	Guía entrevista, guía observación, matriz documental
Solicitud de autorizaciones institucionales	Marzo 2026	Vo.Bo. Jefatura área Facturación y Cartera
Fase 2: Trabajo de campo		
Análisis documental del procedimiento actual	Marzo 2026	Tabla 4: Matriz de análisis documental
Realización de entrevistas semiestructuradas	Marzo 2026 Abril 2026	Transcripciones y notas de campo
Observación no participante	Abril 2026	Diario de observación con 6 dimensiones
Fase 3: Procesamiento y análisis		
Transcripción de entrevistas	Abril 2026	Matriz de categorías y códigos
Codificación y categorización	Abril 2026	
Triangulación de fuentes	Abril 2026	Tabla 5: Confirmación de deficiencias

Actividad	Periodo	Producto
Fase 4: Elaboración de propuesta		
Formulación de plan de mejora	Mayo 2026	Capítulo 9 con 6 componentes
Validación preliminar con Jefe de Cartera		
Redacción del informe final		

Fuente: Autoridad propia (2026)

6.2. Fase 2: Trabajo de campo (marzo – abril 2026)

El trabajo de campo comprendió tres actividades paralelas: el análisis documental del Procedimiento 004, la realización de las entrevistas semiestructuradas y la observación no participante del área de cartera.

El análisis documental se desarrolló mediante la aplicación de la matriz diseñada para este fin sobre el texto completo del Procedimiento de Gestión de Cobro y Aplicación de Cartera 004 (versión diciembre de 2025). La matriz contempló ocho dimensiones de análisis: estructura de roles y responsabilidades, actividades y frecuencias descritas, mecanismos de control y autorización, descuentos y condiciones de pago, herramientas tecnológicas referenciadas, indicadores de gestión incluidos, menciones a coordinación con terceras entidades, y concordancia entre las disposiciones normativas y las mejores prácticas de la literatura. Los hallazgos del análisis documental se presentan en detalle en el capítulo de resultados.

Las seis entrevistas semiestructuradas se realizaron entre el 15 de marzo y el 10 de abril de 2026, en las instalaciones de cada entidad. Las entrevistas con los cuatro participantes de RCN Televisión se realizaron en la misma oficina del área de Facturación y Cartera, mientras que las entrevistas con los analistas de RCN Radio y Editorial La República se realizaron en las respectivas oficinas de cartera de cada empresa. Todas las entrevistas fueron realizadas por el investigador principal, con autorización para el tratamiento de la información y previo

consentimiento informado de cada participante. La duración promedio de las entrevistas fue de 47 minutos, con un rango entre 38 y 65 minutos.

Consideraciones éticas. Antes de iniciar cada entrevista y cada sesión de observación, se presentó a los participantes un documento de consentimiento informado en el que se explicaba el propósito académico del estudio, el carácter voluntario de su participación, el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna y las condiciones de tratamiento de la información recolectada. Para garantizar la confidencialidad, los nombres de los participantes fueron reemplazados por códigos alfanuméricos (P1-RCNTV, P2-RCNTV, P3-RCNTV, P4-RCNTV, P5-RADIO, P6-REP) en todos los registros de análisis y en el informe final. Las transcripciones se compartieron con cada participante para verificación y validación antes de su procesamiento definitivo. Adicionalmente, la institución anfitriona autorizó formalmente el acceso al Procedimiento 004 como documento de análisis; dicho documento se utilizó exclusivamente con fines académicos y no se reprodujo íntegramente en el presente trabajo. El manejo ético de los datos se fundamenta en los principios de respeto por las personas, beneficencia y justicia establecidos en la Declaración de Helsinki y adoptados por la comunidad académica en ciencias sociales (Flick, 2018).

La observación no participante se llevó a cabo durante tres semanas no consecutivas de abril de 2026, elegidas de manera intencional para cubrir tres momentos diferentes del ciclo mensual: la primera semana del mes (período de cierre contable), la segunda quincena (período de cobranza activa media) y los últimos días del mes (período de presión de metas de recaudo). Durante la observación, el investigador permaneció en el área de cartera durante la jornada laboral completa, registrando sus observaciones en el diario de campo organizado según las seis

dimensiones de la guía de observación: distribución del tiempo de trabajo, comunicaciones con clientes, uso de herramientas tecnológicas, interacciones del equipo, gestión de clientes prioritarios y contacto con otras áreas y sociedades.

6.3. Fase 3: Procesamiento y análisis (abril 2026)

El procesamiento y análisis de la información recolectada se realizó en tres etapas sucesivas: transcripción y codificación de las entrevistas, análisis temático de los datos cualitativos y triangulación de las tres fuentes de información.

Las transcripciones de las seis entrevistas fueron procesadas mediante análisis temático inductivo-deductivo. Se identificaron categorías temáticas predefinidas con base en el marco teórico (distribución de funciones, especialización, segmentación, coordinación intercompañías) y categorías emergentes que surgieron del propio contenido de las entrevistas (resistencia al cambio, gestión del conocimiento tácito, asimetría de información dentro del equipo). La codificación se realizó manualmente, con el apoyo de una matriz de análisis de contenido.

El análisis de los datos de observación se realizó mediante la revisión sistemática del diario de campo, organizando las notas según las seis dimensiones de la guía de observación y buscando patrones recurrentes que confirmaran o contradijeran los hallazgos de las entrevistas y el análisis documental.

La triangulación de fuentes se realizó para cada una de las cuatro deficiencias identificadas en el planteamiento del problema, verificando si los hallazgos de las tres fuentes de información convergían o divergían. Los resultados de este proceso se presentan en detalle en el capítulo 8.

7. Resultados y análisis de resultados

7.1. Análisis documental del Procedimiento interno 004

El análisis del "Procedimiento de Gestión de Cobro y Aplicación de Cartera 004" (versión 004, diciembre de 2025) permitió identificar los elementos estructurales del proceso actual y sus principales brechas respecto a las mejores prácticas de gestión de cartera documentadas en la literatura académica. La Tabla 4 presenta los hallazgos organizados por dimensión de análisis.

Tabla 4

Matriz de análisis documental – Procedimiento interno 004 RCN Televisión S.A.

Dimensión	Hallazgo documental	Brecha identificada
Estructura de roles	Único perfil "Analista de Facturación y Cartera" acumula cobranza, conciliación, aplicación de pagos, informes y cálculo NIIF 9.	Ausencia de especialización. Contradicción con Taylor (1911) y Robbins y Judge (2017).
Ciclo mensual y cierre contable	Política explícita: cálculo de deterioro y registro en balance "durante los primeros días de cada mes antes del cierre contable".	Concentra carga operativa en el inicio del ciclo, cuando la cobranza es más crítica.
Segmentación de clientes	Se menciona segmentación por perfil de riesgo, pero sin criterios formales ni protocolos diferenciados por segmento.	La segmentación existe formalmente pero no se operacionaliza. Contradicción con Bravo et al. (2018).
Descuentos financieros	Descuento del 3% para clientes Global que paguen entre días 30-35. Negociación Integral sin descuento.	Mecanismo existente pero no diferenciado por segmento de cliente.

Dimensión	Hallazgo documental	Brecha identificada
Coordinación intercompañías	No existe ninguna mención a RCN Radio, Editorial La República ni a mecanismos de coordinación con otras sociedades del grupo.	Sinergias corporativas no reconocidas ni institucionalizadas.
Indicadores de gestión	Los informes incluyen: cumplimiento presupuestal, rotación de cartera, descuentos financieros, análisis por edades.	No incluye indicadores de satisfacción de clientes estratégicos ni de efectividad de la coordinación intercompañías.
Marco tecnológico	SAP como sistema contable principal; aplicativo Scorpio de gestión de cartera adicional.	Dos sistemas distintos generan riesgos de inconsistencia y trabajo duplicado en verificación de interfaz.

Fuente: Autoridad propia con base en RCN Televisión (2025)

El análisis documental reveló que el Procedimiento 004, si bien es un documento técnicamente detallado y con un control de cambios riguroso, refleja un diseño organizacional que no ha evolucionado al ritmo de las mejores prácticas de gestión de cartera. Su última actualización sustantiva data de diciembre de 2019, con ajustes de controles de riesgo en 2025 pero sin revisión estructural de los roles ni de los procesos de segmentación y coordinación intercompañías.

7.2. Hallazgos de las entrevistas semiestructuradas

Las seis entrevistas semiestructuradas generaron una rica base de información cualitativa sobre las percepciones del equipo de trabajo acerca del proceso actual y sus oportunidades de mejora. A continuación, se presentan los hallazgos organizados por bloque temático.

7.2.1. Bloque 1: Estructura y distribución de funciones.

La totalidad de los cuatro participantes de RCN Televisión reconoció que la concentración de actividades de cierre contable en los primeros días del mes afecta negativamente su capacidad de realizar cobranza activa. Tres de los cuatro analistas describieron los primeros cinco días del mes como un período de "apagón de cobranza" en el que las llamadas a clientes y los correos de seguimiento prácticamente se detienen. El Jefe del área reconoció esta situación como "una debilidad conocida" pero señaló que, en ausencia de un recurso dedicado exclusivamente a las actividades de conciliación y cierre, no había sido posible resolverla.

Respecto a la especialización, dos de los tres analistas entrevistados expresaron una preferencia clara por contar con roles más definidos. Uno de ellos señaló: "Uno termina haciendo de todo un poco, pero sin profundizar en nada. En conciliación me falta práctica porque no la hago todos los días, y en cobranza también pierdo el ritmo porque me interrumpen con lo de cierre. Al final todo sale a medias." Solo uno de los tres analistas manifestó preferencia por la versatilidad del rol actual, argumentando que le genera mayor dinamismo en su trabajo.

7.2.2. Bloque 2: Gestión de clientes y estrategias de cobranza.

Los cuatro participantes de RCN Televisión reconocieron que en la práctica aplican el mismo proceso básico de cobranza a todos sus clientes, con variaciones informales para los más grandes. El Jefe del área señaló que se hace un seguimiento "algo más personalizado" con los clientes de mayor facturación, pero admitió que este diferenciamiento no está documentado ni sistematizado y depende del criterio y experiencia de cada analista. Ninguno de los entrevistados mencionó la existencia de un protocolo formal de segmentación con criterios objetivos y tiempos de acción definidos.

Dos de los tres analistas mencionaron haber tenido situaciones en las que la estrategia de cobranza generó tensiones con clientes importantes: en ambos casos, la aplicación del mismo procedimiento estándar a clientes de alto valor fue percibida por estos como una falta de reconocimiento de su importancia para el canal. Ambos analistas señalaron que estas situaciones habrían podido evitarse con protocolos diferenciados que contemplaran tiempos y formas de comunicación adaptados al tipo de cliente.

7.2.3. Bloque 3: Coordinación con otras sociedades del grupo.

Los cuatro participantes de RCN Televisión manifestaron tener un contacto muy escaso o inexistente con sus pares de RCN Radio y Editorial La República. Solo en el contexto de reuniones anuales de planeación financiera del grupo se producía algún intercambio de información entre las tres áreas de cartera. El Jefe del área señaló que la coordinación informal existía a nivel de jefaturas cuando surgía un caso específico que lo requería, pero reconoció que no había ningún mecanismo sistemático para compartir información de riesgo crediticio de clientes comunes.

Los participantes de RCN Radio y Editorial La República confirmaron esta situación desde sus perspectivas. El analista de RCN Radio describió el caso de una agencia de medios que acumuló una mora significativa con la emisora durante varios meses, mientras paralelamente continuaba negociando contratos de pauta con RCN Televisión. "Si hubiéramos tenido algún canal de comunicación, RCN Televisión podría haber condicionado la renovación del contrato al pago de la deuda con nosotros, o al menos haberlo sabido para tomar una decisión informada", señaló.

7.3. Hallazgos de la observación no participante

La observación no participante realizada durante tres semanas en momentos diferentes del ciclo mensual permitió documentar la dinámica operativa real del área de cartera y comparar las percepciones expresadas en las entrevistas con el comportamiento observable.

Durante la primera semana del mes, el investigador observó que el 75% del tiempo de los analistas estaba dedicado a actividades de conciliación, elaboración y cargue de interfaces de pagos SAP y preparación de informes de cierre. Las comunicaciones con clientes (llamadas y correos de cobranza) se redujeron a menos del 15% del tiempo disponible durante este período, confirmando la descripción de "apagón de cobranza" mencionada por los entrevistados.

A mediados del mes, el equilibrio se invirtió: aproximadamente el 60% del tiempo se destinaba a cobranza activa, con el 40% restante distribuido entre conciliación de pagos, verificación de interfaz y atención de solicitudes de clientes (conciliación de facturas, corrección de errores de aplicación). Se observó que los analistas tenían simultáneamente abiertas en promedio cuatro aplicaciones diferentes en sus equipos de trabajo: SAP, Excel, el aplicativo de cartera Scorpio y el correo electrónico, con cambios frecuentes entre ellas que interrumpían la concentración en las tareas que requieren mayor análisis.

Durante los últimos días del mes, se observó una presión significativa sobre el equipo para alcanzar las metas de recaudo del período. Esta presión se manifestó en un mayor volumen de llamadas a clientes, comunicaciones más directas y en algunos casos menos formales que el protocolo establecido, y en un incremento de las consultas al Jefe del área para la autorización de acuerdos de pago. El investigador observó tres casos en los que clientes que normalmente recibían el protocolo estándar recibieron atención diferenciada de último momento por ser

clientes de alto volumen, confirmando la informalidad del proceso de diferenciación descrita por los entrevistados.

Respecto a la coordinación con otras sociedades, el investigador no observó ninguna comunicación directa entre el área de cartera de RCN Televisión y las áreas de cartera de RCN Radio o Editorial La República durante las tres semanas de observación. Las únicas comunicaciones intercompañías observadas fueron transaccionales: consultas al área de contabilidad sobre el tratamiento de determinadas partidas y comunicaciones con el área de tesorería para la conciliación de pagos.

7.4. Triangulación de fuentes

El proceso de triangulación consistió en verificar, para cada una de las cuatro deficiencias identificadas en el planteamiento del problema, la consistencia de los hallazgos provenientes de las tres fuentes de información. La Tabla 5 presenta los resultados de esta triangulación.

Tabla 5

Triangulación de fuentes – Confirmación de deficiencias.

Deficiencia	Análisis documental	Entrevistas	Observación
D1. Parálisis en cierre contable	CONFIRMADA Política explícita concentra cierre en días 1-5 del mes.	CONFIRMADA 100% de los analistas describe "apagón de cobranza" al inicio del mes.	CONFIRMADA 75% del tiempo en días 1-5 dedicado a cierre; cobranza <15%.
D2. Ausencia de roles especializados	CONFIRMADA Perfil único acumula todas las funciones sin diferenciación.	CONFIRMADA 66% de analistas preferiría especialización; todos describen conflictos de priorización.	CONFIRMADA 4 aplicaciones simultáneas abiertas; cambios frecuentes de contexto.

Deficiencia	Análisis documental	Entrevistas	Observación
D3. Políticas homogéneas de cobranza	CONFIRMADA Segmentación mencionada sin criterios ni protocolos formales.	CONFIRMADA Diferenciación solo informal, basada en criterio del analista; dos casos de tensión con clientes A.	CONFIRMADA Mismo protocolo observable para todos los clientes; diferenciación solo en últimos días del mes y de manera reactiva.
D4. Subutilización de sinergias	CONFIRMADA Sin mención a otras sociedades del grupo ni a mecanismos de coordinación.	CONFIRMADA Caso documentado de mora no alertada entre sociedades; coordinación solo informal entre jefaturas.	CONFIRMADA Cero comunicaciones con áreas de cartera de otras sociedades durante 3 semanas de observación.

Fuente: Autoridad propia (2026)

La triangulación de fuentes confirmó con un alto grado de consistencia la existencia de las cuatro deficiencias identificadas en el planteamiento del problema. Las tres fuentes convergieron en señalar las mismas brechas, lo que fortalece la validez de los hallazgos y la necesidad de las intervenciones propuestas en el plan de mejora.

8. Propuesta de mejora

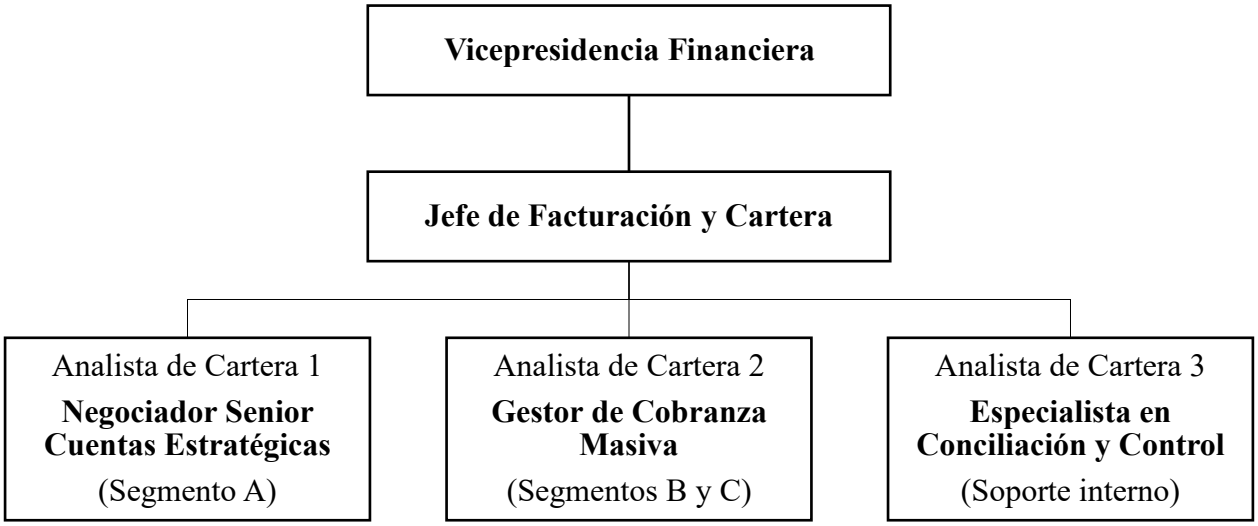
La propuesta de mejora se estructura en seis componentes articulados: (i) reestructuración organizacional del área mediante la especialización de roles; (ii) metodología de segmentación ABC de clientes; (iii) estrategias de cobranza diferenciadas por segmento; (iv) modelo de sinergias corporativas; (v) sistema integral de indicadores clave de desempeño; y (vi) plan de implementación por fases. Estos seis componentes responden de manera directa a las cuatro deficiencias identificadas y validadas en los capítulos anteriores.

8.1. Eje 1: Reestructuración organizacional del área de cartera

La reestructuración organizacional propuesta consiste en la redefinición de las funciones del equipo actual del área de Facturación y Cartera, creando tres perfiles diferenciados que cubran de manera especializada las tres grandes áreas de responsabilidad del proceso: la cobranza activa de la cartera masiva, la gestión personalizada de los clientes estratégicos y las actividades de conciliación y control. Esta reestructuración no implica necesariamente la contratación de nuevo personal, sino la redistribución y redefinición de las funciones del equipo existente, complementada con un proceso de formación y especialización.

Figura 2

Estructura organizacional propuesta para el área de cartera de RCN TV S.A.



Fuente: Autoridad propia (2026)

8.1.1. Perfil 1: Negociador senior de cuentas estratégicas.

El Negociador senior se especializa en la gestión de los clientes del Segmento A, caracterizados por su alto volumen de facturación, su complejidad comercial y su relevancia estratégica para el canal. Su foco es la calidad de la relación, la negociación de acuerdos especiales y la atención personalizada que preserve y fortalezca el vínculo comercial. Sus funciones principales incluyen: gestión personalizada de cobranza para las grandes agencias publicitarias y clientes directos del Segmento A; negociación directa de acuerdos de pago, reestructuraciones y condiciones especiales con aprobación del Jefe y la Vicepresidencia Financiera cuando corresponda; coordinación con el área comercial para la gestión de cuentas

complejas; elaboración de reportes de estado de cuenta individualizados; y participación en reuniones periódicas proactivas con los clientes estratégicos.

8.1.2. Perfil 2: Gestor de cobranza masiva.

El Gestor de Cobranza Masiva se especializa en la gestión del cobro para los clientes de los Segmentos B y C, que representan la mayoría de los clientes en términos de cantidad pero una proporción menor de los ingresos. Su foco es la eficiencia y la escala: gestión de alto volumen de comunicaciones, seguimiento sistemático de vencimientos y activación oportuna de los mecanismos preestablecidos de cobranza. Sus funciones principales incluyen: gestión de cobranza mediante comunicaciones formales para clientes Segmento B y C; seguimiento semanal de vencimientos según reportes SAP; activación del proceso de cobranza prejurídica para clientes con mora superior a los umbrales establecidos por segmento; registro y actualización de acuerdos de pago para los segmentos a su cargo; y mantenimiento de la planilla de recaudos.

8.1.3. Perfil 3: Especialista en conciliación y control.

El Especialista en Conciliación y Control se especializa en las actividades de conciliación, aplicación y reporte de pagos, y cierre contable mensual. La creación de este perfil resuelve directamente la deficiencia de parálisis durante el cierre: al contar con un recurso dedicado exclusivamente a estas funciones, los perfiles de cobranza pueden mantener su gestión activa sin interrupciones durante los primeros días del mes. Sus funciones principales incluyen: conciliación diaria de pagos y elaboración del informe de seguimiento de recaudos; aplicación de pagos con correcta imputación de descuentos, impuestos y cruces de cuentas; compensación

diaria de cuenta puente; cálculo mensual del deterioro de cartera según NIIF 9; emisión de informes para el Comité de Cartera; y gestión documental y archivo digital de soportes de pago.

Tabla 6

Perfiles de cargo propuestos para el área de cartera de RCN Televisión S.A.

Criterio	Negociador senior	Gestor cobranza masiva	Especialista conciliación
Segmento de clientes	A	B y C	Soporte interno
Enfoque principal	Relación y negociación	Volumen y eficiencia	Exactitud y control
Competencia crítica	Negociación y relacionamiento	Gestión de alto volumen	Análisis contable y SAP
KPI principal	% acuerdo vigente con clientes A	% cartera seg. B/C >30 días	Tiempo de aplicación de pagos
Interacción con cierre mensual	No interrumpe cobranza	No interrumpe cobranza	Lidera el cierre mensual

Fuente: Autoridad propia (2026)

Tabla 7

Comparativa estructura actual vs estructura propuesta área de cartera de RCN TV S.A.

Dimensión	Estructura actual	Estructura propuesta
Roles en el área	Único perfil: Analista de Facturación y Cartera	3 perfiles: Negociador Senior, Gestor Masivo, Especialista Conciliación
Cobertura de clientes	Todos los clientes indistintamente	Segmentada por tipo: A (Negociador) B y C (Gestor)
Gestión durante cierre	Todos los analistas en cierre; cobranza suspendida	Solo Especialista en cierre; Negociador y Gestor continúan cobranza
Especialización	Sin especialización formal	Alta especialización en cada área de responsabilidad
Desarrollo profesional	Sin trayectoria definida	Ruta clara: Gestor → Negociador → Jefe de área

Fuente: Autoridad propia (2026)

8.2. Eje 2: Metodología de segmentación ABC de clientes

La segmentación ABC clasifica a los clientes en tres categorías con base en cuatro criterios ponderados que reflejan tanto el valor actual como el valor estratégico y el riesgo de cada cliente para RCN Televisión.

Figura 3

Modelo de segmentación ABC – Principio de Pareto (80/20).

Segmento	Característica	Responsable	Prioridad
Segmento A (Estratégico)	15-20% de clientes 70-80% de la facturación Protocolo: proactivo, negociación pronto pago desde día 1 hasta día 30	Negociador Senior de Cuentas Estratégicas	Máxima
Segmento B (Recurrente)	30-35% de clientes 15-25% de la facturación Protocolo: sistematizado, 4 pasos desde día +5 hasta día +60	Gestor de Cobranza Masiva	Media
Segmento C (Ocasional)	50-60% de clientes 5-10% de la facturación Protocolo: automatizado, 3 pasos desde día +10 hasta día +45	Gestor de Cobranza Masiva	Estándar

Fuente: Autoridad propia con base en Bravo et al. (2018)

Tabla 8

Criterios de segmentación ABC de clientes.

Criterio	Ponderación	Rango Segmento A	Descripción
Volumen de facturación anual	40%	>$500 millones COP	Clientes que representan la mayor proporción de ingresos del canal.
Comportamiento histórico de pago	30%	Mora promedio <10 días en los últimos 12 meses	Clientes con historial de pago puntual o con muy poca mora.
Valor estratégico de la relación	20%	Anunciante multicanal o con contratos plurianuales	Clientes cuya pérdida implicaría impacto significativo en los ingresos del canal.

Criterio	Ponderación	Rango Segmento A	Descripción
Antigüedad como cliente	10%	>5 años de relación continua	Clientes con trayectoria establecida que reflejan lealtad y confianza mutua.

Fuente: Autoridad propia con base en Bravo el al. (2018) y Kotler y Armstrong (2017)

8.3. Eje 3: Estrategias diferenciadas de cobranza por segmento

8.3.1. Protocolo para clientes Segmento A.

Tabla 9

Protocolo de cobranza para clientes estratégicos – Segmento A.

Momento	Acción	Responsable	Canal
Día -59/-55 (Emisión factura)	Recordatorio proactivo con estado de cuenta personalizado y proyección de vencimientos.	Negociador Senior	Correo electrónico personalizado
Día +5	Llamada de seguimiento para confirmar programación del pago.	Negociador Senior	Llamada directa a responsable financiero
Día +15	Reunión o llamada con el responsable financiero del cliente para establecer cronograma de pago.	Negociador Senior	Reunión presencial o virtual
Día +30	Intervención del Jefe de Facturación y Cartera para explorar opciones de reestructuración o acuerdo especial.	Negociador Senior	Reunión con aprobación VP Financiero si aplica

Fuente: Autoridad propia (2026)

8.3.2. Protocolo para clientes Segmento B.

Tabla 10

Protocolo de cobranza para clientes recurrentes – Segmento B.

Momento	Acción	Responsable	Canal
Día +5	Comunicado formal automatizado con estado de cartera detallado.	Gestor de Cobranza Masiva	Correo electrónico con formato estándar
Día +15	Llamada directa del Gestor para confirmación de pago y gestión de acuerdo.	Gestor de Cobranza Masiva	Llamada telefónica a tesorería del cliente
Día +30	Segunda comunicación formal con advertencia de proceso prejurídico.	Gestor de Cobranza Masiva (Previa aprobación de Jefe de Cartera)	Correo carta formal enviada por correo certificado
Día +60	Activación del proceso prejurídico con autorización del Comité de Cartera.	Comité de Cartera	Carta formal + notificación abogado externo

Fuente: Autoridad propia (2026)

8.3.3. Protocolo para clientes Segmento C.

Tabla 11

Protocolo de cobranza para clientes recurrentes – Segmento C.

Momento	Acción	Responsable	Canal
Día +10	Comunicado formal automatizado con estado de cartera. Sin pago parcial previo, no se activan nuevos contratos de pauta.	Gestor de Cobranza Masiva	Correo electrónico con formato estándar
Día +25	Llamada de cobranza del Gestor Masivo. Se gestiona acuerdo de pago con condiciones claras.	Gestor de Cobranza Masiva	Llamada telefónica

Momento	Acción	Responsable	Canal
Día +45	Activación inmediata del proceso prejurídico. Sin excepciones ni extensiones sin garantía o pago parcial mínimo del 50%.	Gestor de Cobranza Masiva (Previa aprobación de Jefe de Cartera)	Carta formal + notificación abogado externo

Fuente: Autoridad propia (2026)

8.4. Eje 4: Modelo de sinergias corporativas

El modelo de "unidades dentro de la diversidad" propone mecanismos de coordinación entre RCN Televisión, RCN Radio y Editorial La República que generen valor sin comprometer la autonomía operativa ni los flujos financieros independientes de cada sociedad.

Figura 4

Modelo de sinergias corporativas – Unidades dentro de la diversidad.

RCN TELEVISIÓN (Sociedad líder del modelo)	**RCN RADIO** (Sociedad participante)	**EDITORIAL LA REPÚBLICA** (Sociedad participante)
COMITÉ DE CARTERA INTERCOMPAÑÍAS OAL (Reunión mensual virtual)		
MECANISMO 1: Sistema de alertas cruzadas de riesgo Perfil de riesgo compartido de clientes comunes: rangos de mora (sin montos). Actualización mensual. Conforme Ley 1581/2012.	**MECANISMO 2: Intercambio de mejores prácticas** Revisión mensual de indicadores de gestión. Transferencia de conocimiento sobre estrategias de cobranza efectivas.	**MECANISMO 3: Programa de beneficios transmedia** Incentivos en especie para clientes que paguen puntualmente en todas las sociedades. Sin cruce de pagos entre entidades.
LÍMITES LEGALES: Sin triangulación de pagos · Sin centralización del recaudo · Sin acuerdos de precios · Sujeto a Ley 1581/2012 y Ley 1340/2009		

Fuente: Autoridad propia con base en Murillo et al. (2019) y Porter (1985)

8.5.Sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs)

Tabla 12

Sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs).

KPI	Fórmula	Línea base	Meta 6 meses	Frecuencia
Días de Cartera (DSO)	(Cartera total / Ingresos del mes) × 30	>40 días	≤30 días	Mensual
Cumplimiento presupuestal de recaudo	(Recaudo real / Presupuesto) × 100	<90%	≥95%	Mensual
% Cartera con mora >60 días	(Cartera >60d / Cartera total) × 100	>8%	≤5%	Mensual
Cobertura Seg. A con acuerdo vigente	(Clientes A con acuerdo / Clientes A en mora) × 100	No medido	100%	Mensual
Tiempo de aplicación de pagos	Días entre recepción y aplicación en SAP	>2 días	Mismo día	Diaria
Clientes comunes perfilados en alertas	(Perfilados / Total clientes comunes) × 100	0%	≥90%	Mensual
Alertas cruzadas de riesgo generadas	Número de alertas comunicadas a otras sociedades en el período	0	≥5/mes	Mensual

Fuente: Autoridad propia (2026)

8.6.Plan de implementación

Tabla 13

Plan de implementación por fases.

Fase	Período	Actividades principales	Hito de verificación
1. Diseño	Mes 1-2	Elaborar y aprobar nuevos perfiles de cargo. Diseñar la metodología de segmentación ABC con umbrales específicos. Diseñar el sistema de alertas cruzadas. Elaborar el convenio intercompañías para revisión jurídica.	Perfiles aprobados por VP Financiero. Convenio revisado por área jurídica.
2. Implementación organizacional	Mes 3	Asignar equipo a nuevos roles. Plan de formación individualizado de 40 horas por perfil. Realizar primera clasificación ABC de todos los clientes activos. Comunicar al Segmento A el nuevo modelo de atención.	100% del equipo asignado y capacitado. Base de datos ABC generada y validada.
3. Lanzamiento sinergias	Mes 4	Constituir el Comité Intercompañías de Cartera con su primera reunión. Activar el sistema de alertas cruzadas. Identificar y perfilar los clientes comunes a las tres sociedades.	Comité constituido. Primer informe de alertas cruzadas generado.
4. Medición y ajuste	Mes 5-6	Medir KPIs y comparar con línea base. Ajustar criterios de segmentación según evidencia empírica. Evaluar la efectividad del programa de beneficios transmedia. Presentar resultados a VP Financiero.	Informe de resultados con variaciones de KPIs. Plan de ajustes documentado.

Fuente: Autoridad propia (2026)

9. Conclusiones

El presente trabajo de énfasis aplicado permitió cumplir a cabalidad con el objetivo general propuesto: diseñar un plan de mejora integral para el área de cartera de RCN Televisión S.A. que optimice la gestión de cobranza, garantice un flujo de caja constante y fortalezca las relaciones con los clientes, mediante la especialización de roles, la segmentación de la cartera y el desarrollo de sinergias corporativas. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del proceso investigativo.

En relación con el primer objetivo específico, el análisis del Procedimiento de Gestión de Cobro y Aplicación de Cartera 004, complementado con la información empírica recolectada, confirmó la existencia de cuatro deficiencias estructurales en el proceso actual. La triangulación de las tres fuentes de información utilizadas (análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación no participante) permitió validar cada una de estas deficiencias con un alto grado de consistencia, fortaleciendo la credibilidad de los hallazgos. La más crítica de las deficiencias, desde el punto de vista del impacto financiero, es la parálisis operativa durante los primeros días del mes, que genera un "apagón de cobranza" justo cuando el ciclo de recaudo requiere mayor actividad.

En relación con el segundo objetivo específico, la fundamentación teórica del trabajo demostró que los aportes de la administración científica (Taylor, 1911), el diseño organizacional contemporáneo (Robbins y Judge, 2017), el marketing de cuentas (Kotler y Armstrong, 2017) y la teoría de la ventaja competitiva (Porter, 1985) convergen en señalar la misma dirección: la especialización de roles, la segmentación de clientes y la coordinación estratégica generan valor

superior a la situación actual y son implementables sin requerir inversiones mayores de infraestructura.

La reestructuración organizacional propuesta en el tercer objetivo específico, con los tres roles de Gestor de Cobranza Masiva, Negociador Senior de Cuentas Estratégicas y Especialista en Conciliación y Control, representa una solución elegante para las dos primeras deficiencias identificadas. Al separar las funciones de cobranza activa de las funciones de conciliación y control, se asegura la continuidad del proceso de recaudo incluso durante los períodos críticos de cierre mensual. La creación del Especialista en Conciliación libera a los perfiles de cobranza para que se concentren en su función principal durante todo el mes, lo que debería impactar directamente en la oportunidad del recaudo y en la calidad de las relaciones con los clientes.

La metodología de segmentación ABC diseñada en el cuarto objetivo específico, con sus criterios ponderados y sus protocolos diferenciados de actuación por segmento, responde directamente a la tercera deficiencia identificada. La segmentación no solo mejora la eficiencia en la asignación de recursos de cobranza, sino que también contribuye a fortalecer las relaciones con los clientes de mayor valor estratégico, quienes recibirán una atención personalizada y proactiva que reconoce su importancia para el canal. La lógica del protocolo escalonado para el Segmento A, que comienza con un recordatorio proactivo diez días antes del vencimiento, transforma el proceso de cobranza de una gestión reactiva a una gestión anticipatoria.

El modelo de sinergias corporativas propuesto en el quinto objetivo específico, basado en el Comité Intercompañías de Cartera, el sistema de alertas cruzadas de riesgo y el programa de beneficios transmedia, representa una contribución innovadora al campo de la gestión de cartera en grupos empresariales de medios en Colombia. Al establecer mecanismos formales de coordinación sin recurrir a la centralización del recaudo ni a la triangulación de pagos, el modelo

logra el equilibrio entre la autonomía operativa de cada sociedad y el aprovechamiento de las ventajas del grupo. El caso del Grupo Aval documentado por Murillo et al. (2019) demuestra la viabilidad de este enfoque en el contexto empresarial colombiano.

El sistema de KPIs establecido en el sexto objetivo específico proporciona una base objetiva y cuantificable para medir la efectividad de las acciones implementadas. La reducción del DSO de más de 40 a menos de 30 días, el cumplimiento del presupuesto de recaudo en al menos el 95% y la eliminación de casos de clientes con mora no alertada entre sociedades son metas ambiciosas pero alcanzables dentro de un horizonte de seis meses, siempre que el plan de implementación se ejecute con el respaldo directivo y los recursos de formación necesarios.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación confirma que el estudio de caso único, combinado con la triangulación de múltiples fuentes de información, constituye un enfoque apropiado y riguroso para el análisis de problemáticas organizacionales complejas como la gestión de cartera en el sector de medios. La consistencia de los hallazgos a través de las tres fuentes utilizadas fortalece la credibilidad interna de los resultados, aunque los límites de transferibilidad inherentes al estudio de caso único deben tenerse en cuenta al extrapolar las conclusiones a otros contextos organizacionales.

Finalmente, este trabajo abre líneas de investigación futuras que podrían complementar sus hallazgos: el análisis cuantitativo del impacto financiero de la implementación del plan de mejora mediante un diseño pre-post; el estudio comparativo de la gestión de cartera en otros grupos empresariales de medios en Colombia y América Latina; y la evaluación del impacto de la inteligencia artificial y el análisis predictivo en la gestión de cuentas por cobrar en la industria de medios.

Referencias

Aaker, D. A. (2004). Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity [Estrategia de cartera de marcas: Creación de relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad]. Free Press.

Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion [Estrategia corporativa: Un enfoque analítico para la política empresarial de crecimiento y expansión]. McGraw-Hill.

Bravo, M., Fraga, J., & Montoya, C. (2018). Segmentación de clientes en la gestión de cobranza: Un enfoque estratégico. Revista de Administración Financiera, 45(2), 112–128.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principios de finanzas corporativas (13ª ed.). McGraw-Hill.

Fayol, H. (1987). Administración industrial y general. El Ateneo Editorial. (Obra original publicada en 1916).

Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research [Introducción a la investigación cualitativa] (6th ed.). SAGE Publications.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principios de administración financiera (14ª ed.). Pearson Educación.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research [El descubrimiento de la teoría fundamentada: Estrategias para la investigación cualitativa]. Aldine.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability [¿Cuántas entrevistas son suficientes? Un

experimento con saturación de datos y variabilidad]. Field Methods, 18(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? [Saturación de código versus saturación de significado: ¿Cuántas entrevistas son suficientes?]. Qualitative Health Research, 27(4), 591–608. https://doi.org/10.1177/1049732316665344

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

International Accounting Standards Board (IASB). (2014). Norma Internacional de Información Financiera 9: Instrumentos Financieros. IFRS Foundation.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure [Teoría de la empresa: Comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad]. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13ª ed.). Pearson Educación.

Kunz, W. M. (2007). Culture conglomerates: Consolidation in the motion picture and television industries [Conglomerados culturales: Consolidación en las industrias del cine y la televisión]. Rowman & Littlefield.

Congreso de la República de Colombia. (2009, 13 de julio). Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia. Diario Oficial No. 47.409. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833

Congreso de la República de Colombia. (2009, 24 de julio). Ley 1340 de 2009. Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia. Diario Oficial No. 47.420. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36912

Congreso de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981

Meehan, E. R. (2010). Media empires: Corporate structures and lines of control [Imperios mediáticos: Estructuras corporativas y líneas de control]. Jump Cut, (52). https://www.ejumpcut.org/archive/jc52.2010/MeehanCorporate/text.html

Murillo, G., González-Campo, C. H., & García Solarte, M. (2019). Gobierno corporativo, una perspectiva de los dirigentes: Estudio de caso Grupo AVAL. Suma de Negocios, 10(23), 109–123. https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N23.A4

Picard, R. G. (2011). The economics and financing of media companies [La economía y el financiamiento de las empresas de medios] (2nd ed.). Fordham University Press.

Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. (Obra original en inglés: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press, 1985).

RCN Televisión. (2025). Procedimiento de gestión de cobro y aplicación de cartera 004 (Versión 004, diciembre de 2025). [Documento interno]. RCN Televisión S.A.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17ª ed.). Pearson Educación.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). Finanzas corporativas (9ª ed.). McGraw-Hill.

Taylor, F. W. (1911). Principios de la administración científica. Harper & Brothers. (Traducción al español: Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1973).

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de administración financiera (13ª ed.). Pearson Educación.

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods [Investigación de estudios de caso: Diseño y métodos]. SAGE Publications.

Anexos

Anexo A. Informe de entrevistas semiestructuradas

Análisis de resultados con medición estadística y representación gráfica.

Tabla A-1

Tabla 14. Ficha técnica del proceso de entrevistas.

Elemento	Descripción
Técnica	Entrevista semiestructurada con guía temática
No. de entrevistas	6 entrevistas individuales
Período de campo	15 de marzo a 10 de abril de 2026
Duración promedio	47 minutos (rango: 38 – 65 min)
Modalidad	Presencial en cada sociedad del grupo
Criterio de muestra	Saturación teórica (Guest et al., 2006; Hennink et al., 2017)
Análisis	Análisis de contenido temático inductivo-deductivo + codificación manual + triangulación con análisis documental y observación

Fuente: Autoridad propia (2026)

Tabla A-2

Tabla 15. Perfil de los participantes.

Cód.	Cargo	Sociedad	Antigüedad	Duración entrevista
P1	Jefe de Facturación y Cartera	RCN TV S.A.	25 años	65 min.
P2	Analista de Facturación y Cartera	RCN TV S.A.	5 años	52 min.
P3	Analista de Facturación y Cartera	RCN TV S.A.	3 años	45 min.
P4	Analista de Facturación y Cartera	RCN TV S.A.	1 año	38 min.
P5	Analista de Cartera	RCN Radio	1 año	48 min.
P6	Analista de Cartera	Editorial La República	5 años	43 min.

Fuente: Autoridad propia (2026)

A continuación, se presentan los hallazgos condensados de las seis entrevistas, organizados por las cuatro categorías de análisis definidas en el diseño metodológico. Para cada categoría se reportan: las frecuencias de respuesta, los porcentajes de convergencia entre participantes y las citas más representativas.

Tabla A-3

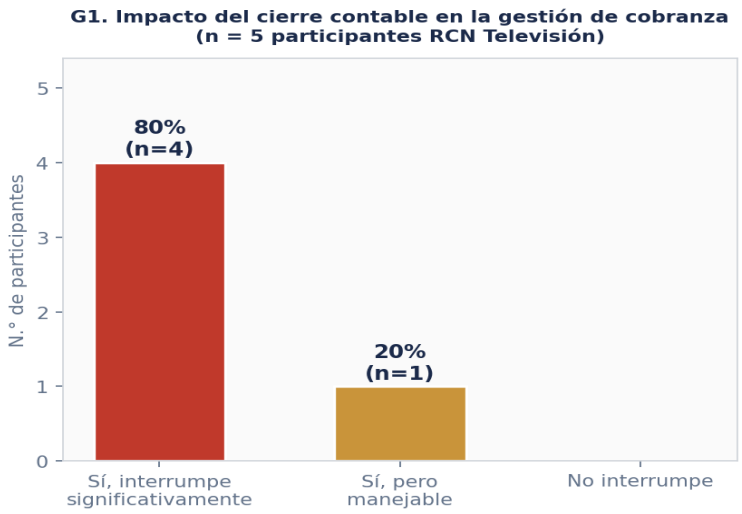
Tabla 16. Categoría 1 – Parálisis operativa durante cierres contables (D1).

Hallazgo	f (n=5)	% convergencia
El cierre contable interrumpe significativamente la cobranza	**4**	80%
El cierre es manejable pero genera presión	**1**	20%
Primera semana del mes: >70% del tiempo en cierre (obs.)	**5/5**	100%

Fuente: Autoridad propia (2026)

Figura A-1

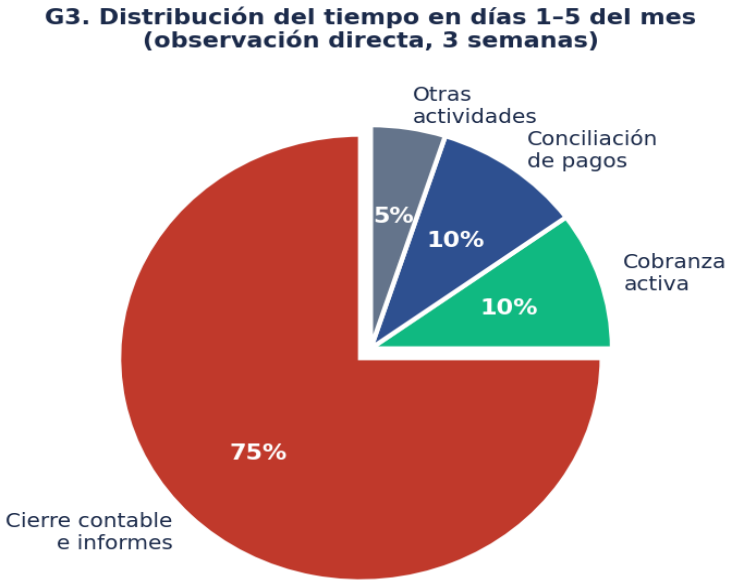
Impacto del cierre contable en la gestión de cobranza en RCN TV S.A.



Fuente: Autoridad propia (2026)

Figura A-2

Distribución del tiempo de los analistas en los primeros 5 días del mes.



Fuente: Autoridad propia (2026)

Tabla A-4

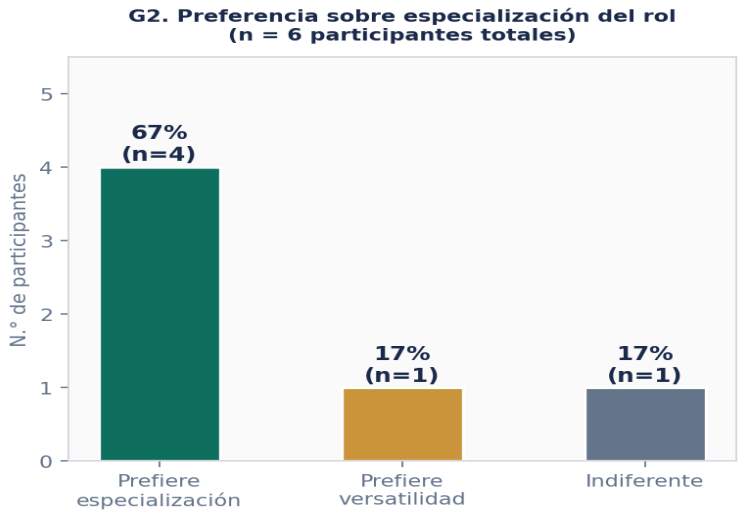
Tabla 17. Categoría 2 – Ausencia de roles especializados (D1).

Hallazgo	f (n=6)	% convergencia
Prefiere tener un rol más especializado	**4**	67%
Prefiere la versatilidad del rol actual	**1**	17%
Indiferente a la forma de organización	**1**	17%
Reporta conflictos de priorización entre tareas	**5/6**	83%

Fuente: Autoridad propia (2026)

Figura A-3

Preferencia de los participantes sobre la especialización del rol.



Fuente: Autoridad propia (2026)

Tabla A-5

Tabla 18. Categoría 3 – Políticas homogéneas de cobranza (D3).

Hallazgo	f (n=6)	% convergencia
Aplica el mismo protocolo básico a todos los clientes	**6**	100%
Existe diferenciación informal para clientes grandes	**4**	67%
Ha tenido tensiones con clientes estratégicos por cobranza homogénea	**2**	33%
Desea criterios formales de segmentación con protocolos por segmento	**5/6**	83%

Fuente: Autoridad propia (2026)

Tabla A-6

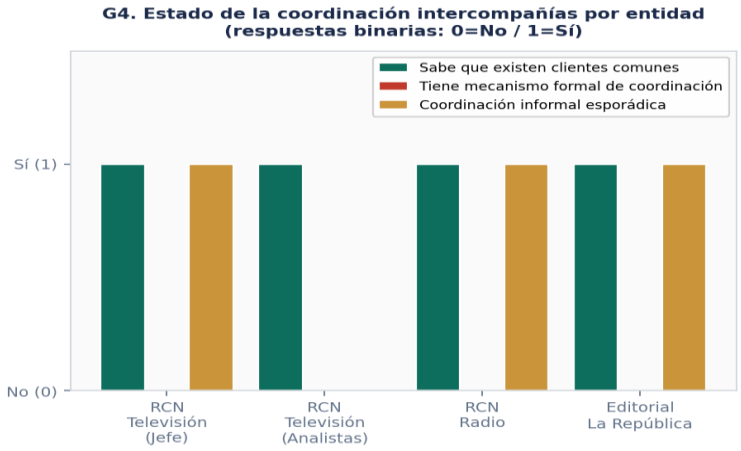
Tabla 19. Categoría 4 – Subutilización de sinergias corporativas (D4).

Hallazgo	f (n=6)	% convergencia
Sin mecanismo formal de coordinación con otras sociedades	**6**	100%
Solo coordinación informal esporádica entre jefaturas	**3**	50%
Caso documentado de mora no alertada entre sociedades	**2**	33%
Valoran positivamente un comité mensual intercompañías	**6/6**	100%

Fuente: Autoridad propia (2026)

Figura A-4

Estado de la coordinación intercompañías por entidad.



Nota: Respuestas binarias (SI / NO). Fuente: Autoridad propia (2026)

Consideraciones éticas.

- Todos los participantes firmaron un consentimiento informado antes de iniciar la entrevista, en el que se explicó el propósito académico del estudio, el carácter voluntario de su participación y el derecho a retirarse en cualquier momento.
- Los nombres de los participantes fueron reemplazados por códigos alfanuméricos (P1–P6) en todos los registros de análisis y en el informe final, garantizando el anonimato.
- Las transcripciones fueron compartidas con cada participante para verificación y validación antes de su procesamiento definitivo.
- El Procedimiento 004 fue utilizado exclusivamente con fines académicos, con autorización expresa de la institución.
- El manejo ético de los datos se fundamenta en los principios de respeto por las personas, beneficencia y justicia (Declaración de Helsinki; Flick, 2018).

Anexo B. Nuevo procedimiento interno de gestión de cartera

RCN TELEVISIÓN S.A. NIT. 860.005.050-3	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CARTERA	Código: PRO-FC-004
Proceso: **Gestión Financiera**	**Subproceso: Facturación y Cartera**	**Versión: 005** **Fecha: junio/2026** **Páginas: Ver índice**
Confidencialidad: Interno		

1	OBJETIVO

Establecer las actividades, roles especializados, criterios de segmentación y mecanismos de coordinación que conforman la gestión integral de cartera de RCN Televisión S.A., con el fin de asegurar el recaudo oportuno de todos los servicios facturados, optimizar el flujo de caja del canal, fortalecer las relaciones con los clientes estratégicos y aprovechar las sinergias corporativas disponibles con RCN Radio y Editorial La República dentro del marco legal vigente.

2	ALCANCE

Aplica a todas las actividades del Área de Facturación y Cartera de RCN Televisión S.A., desde la asignación de clientes y la segmentación de la cartera, hasta la gestión activa de cobranza, la aplicación de pagos, el cálculo de deterioro NIIF 9, el castigo de cartera y la coordinación con las sociedades relacionadas del grupo empresarial (RCN Radio y Editorial La República). Cubre la cartera nacional e internacional de pauta publicitaria.

3	POLÍTICAS

- La reglamentación general de este procedimiento se encuentra definida en la Política de Facturación y Cartera vigente.
- El área de Facturación y Cartera se estructura en tres roles especializados: (i) Negociador Senior de Cuentas Estratégicas, responsable del Segmento A; (ii) Gestor de Cobranza Masiva, responsable de los Segmentos B y C; y (iii) Especialista en Conciliación y Control, responsable de la aplicación de pagos, la interfaz SAP y el cierre contable mensual. Esta especialización garantiza la continuidad de la cobranza activa durante el período de cierre contable.
- Mensualmente, el Jefe de Facturación y Cartera, con apoyo del Negociador Senior y del Gestor de Cobranza Masiva, realiza la segmentación formal de la cartera bajo el modelo ABC, utilizando los criterios ponderados establecidos en el numeral 4.2 de este procedimiento. La segmentación debe ser aprobada por el Vicepresidente Financiero.
- El Especialista en Conciliación y Control es el único responsable de las actividades de cierre contable mensual (cálculo del deterioro NIIF 9, conciliación de cuenta puente, generación de informes para el Comité de Cartera), liberando a los roles de cobranza para mantener su gestión activa durante todo el mes.
- El área de Tesorería debe entregar diariamente al Especialista en Conciliación y Control la relación de recaudos y conciliaciones, el resumen diario de pagos y el archivo plano para interfaz de SAP.

- La Jefatura de Facturación y Cartera es responsable de autorizar los cruces de cuentas, producto de los acuerdos o conciliaciones de pago realizados con los clientes y la respectiva confirmación de montos.
- En casos excepcionales no determinados por la política de incentivos, para realizar cruce de cuentas por concepto de incentivos y comisiones con las agencias y/o clientes es necesario tener la aprobación de la Vicepresidencia Financiera.
- El Comité de Cartera es responsable de analizar y definir los clientes que se envían a cobro jurídico y de determinar los susceptibles de castigo, de acuerdo con el reporte y soporte de cada caso.
- El área de Facturación y Cartera debe realizar mensualmente el cálculo del deterioro de la cartera y gestionar su respectivo registro en el balance general, a cargo exclusivo del Especialista en Conciliación y Control, sin interrumpir las actividades de cobranza del Gestor Masivo ni del Negociador Senior.
- Solo se puede castigar la cartera previo análisis del Comité de Cartera y posterior aprobación de la Junta Directiva de RCN Televisión S.A.
- La coordinación con las áreas de cartera de RCN Radio y Editorial La República se realiza mediante el Comité Intercompañías de Cartera, que sesiona mensualmente. El intercambio de información de riesgo crediticio de clientes comunes se rige por la Ley 1581 de 2012 (protección de datos) y se limita a rangos cualitativos de comportamiento de pago; no incluye montos, condiciones comerciales ni mecanismos de triangulación de pagos.

4	ASPECTOS GENERALES

4.1. Roles especializados del área

Rol	Clientes a cargo	Funciones principales	KPI principal
Gestor de Cobranza Masiva	Segmentos B y C (recurrentes y ocasionales)	– Cobranza masiva seg. B y C – Seguimiento semanal de vencimientos – Activación proceso prejurídico – Gestión y registro de acuerdos de pago	% cartera seg. B/C con mora >30 días
Negociador Senior de Cuentas Estratégicas	Segmento A (estratégicos: 20-30 clientes)	– Cobranza proactiva personalizada – Negociación de acuerdos y reestructuraciones – Coordinación con área comercial – Reportes individualizados de estado de cuenta	% clientes A con acuerdo vigente sobre total A en mora
Especialista en Conciliación y Control	Soporte interno (todos los segmentos)	– Conciliación diaria SAP-Oracle – Aplicación de pagos, descuentos e impuestos – Compensación diaria cuenta puente – Cálculo mensual deterioro NIIF 9 – Emisión de informes para Comité de Cartera	Tiempo de aplicación de pagos (meta: mismo día hábil)

4.2. Segmentación ABC de clientes

La cartera se clasifica mensualmente en tres segmentos utilizando los siguientes criterios ponderados:

Criterio	Ponderación	Segmento A	Segmento B	Segmento C
Volumen de facturación anual	40%	>$500 M COP	$50 M – $500 M	<$50 M COP
Comportamiento histórico de pago (últimos 12 meses)	30%	Mora prom. <10 días	Mora prom. 10–30 días	Mora prom. >30 días
Valor estratégico de la relación comercial	20%	Multicanal / contrato plurianual	Contrato anual renovable	Pauta esporádica
Antigüedad como cliente activo	10%	>5 años	2 – 5 años	<2 años
% aprox. de clientes por segmento	—	15-20% → 70-80% facturación	30-35% → 15-25% facturación	50-60% → 5-10% facturación
Responsable de cobranza	—	Negociador Senior	Gestor Masivo	Gestor Masivo

La clasificación inicial se realiza en el momento de implementación. Se revisa semestralmente y se actualiza de forma inmediata si un cliente presenta mora superior a 90 días (downgrade) o supera los umbrales del segmento siguiente por dos trimestres consecutivos (upgrade). La aprobación de la segmentación corresponde al Jefe de Facturación y Cartera con visto bueno del Vicepresidente Financiero.

4.3. Descuentos financieros

Toda negociación de pauta publicitaria se clasifica en Global e Integral. Los descuentos aplicables son:

- Agencias de publicidad: descuento financiero para facturación pauta televisiva y digital de acuerdo con los términos de pago descritos a continuación:

Término de pago	% descuento
1 a 5 días	6%
6 a 15 días	4,5%
16 a 30 días	3%
Después de 30 días	0%
El término de pago corre a partir de la fecha de elaboración de la factura del proveedor.	

- Negociación Global: descuento financiero del 3% si el cliente cancela las facturas entre los días 30 y 35 a partir de la fecha de notificación de la factura electrónica. La fecha de vencimiento final es de 60 días.
- Negociación Integral: el pago se realiza sin descuento financiero adicional en los plazos acordados por el área comercial (generalmente 30 días), dado que el descuento ya está incorporado en las tarifas pactadas.
- Beneficios transmedia: los clientes del Segmento A que paguen puntualmente en todas las sociedades del grupo (RCN Televisión, RCN Radio y Editorial La República) acceden a beneficios en especie definidos por el Comité Intercompañías de Cartera. Estos beneficios no implican cruce de pagos entre sociedades ni modifican las condiciones contractuales individuales.

4.4. Informes generados por el área de Facturación y Cartera

Informe	Periodicidad	Responsable
Control de ejecución del recaudo	Diario	Especialista en Conciliación y Control
Estado de cartera nacional	Mensual	Especialista en Conciliación y Control
Estado de cartera internacional	Mensual	Especialista en Conciliación y Control
Informe de gestión de cartera para Comité	Mensual	Jefe de Facturación y Cartera
Reporte de KPIs del área (DSO, % cumplimiento recaudo, % mora >60d)	Mensual	Jefe de Facturación y Cartera → VP Financiero
Informe de alertas cruzadas de riesgo (clientes comunes con mora en otras sociedades)	Mensual	Jefe de Facturación y Cartera → Comité Intercompañías

4.5. Conciliación de cuenta puente

Los dineros recaudados se reflejan virtualmente en la cuenta puente del sistema SAP hasta que se realice el cruce con cada factura por cliente. El Especialista en Conciliación y Control realiza diariamente la compensación de la cuenta puente y es responsable de que, al cierre contable mensual, dicha cuenta quede en ceros. Los depósitos sin identificar superiores a 45 días deben ser reclasificados a la cuenta pasiva de depósitos recibidos de terceros.

4.6. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

KPI	Fórmula	Línea base	Meta	Frecuencia
Días de cartera (DSO)	(Cartera total / Ingresos del mes) × 30	>40 días	≤30 días	Mensual
Cumplimiento presupuestal de recaudo	(Recaudo real / Presupuesto) × 100	<90%	≥95%	Mensual
% cartera con mora >60 días	(Cartera >60d / Cartera total) × 100	>8%	≤5%	Mensual
Cobertura Seg. A con acuerdo vigente	(Clientes A con acuerdo / Clientes A en mora) × 100	No medido	100%	Mensual
Tiempo de aplicación de pagos	Días entre recepción y aplicación en SAP	>2 días	Mismo día hábil	Diaria
Alertas cruzadas de riesgo generadas	N.° de alertas comunicadas a otras sociedades del grupo en el período	0	≥5/mes	Mensual

5	PROCEDIMIENTO

5.1. Cobranza y aplicación de pagos

Responsable	Etapa	Descripción de la actividad	Registros
Jefe de Facturación y Cartera	Asignación y segmentación de clientes	– Verifica la base de clientes activos y asigna en el aplicativo de cartera: clientes del Segmento A al Negociador Senior; clientes de los Segmentos B y C al Gestor de Cobranza Masiva. – Realiza mensualmente la segmentación ABC con base en los criterios ponderados del numeral 4.2, con aprobación del Vicepresidente Financiero. – Actualiza la segmentación cuando un cliente cambia de categoría (upgrade o downgrade) conforme a los criterios establecidos.	Matriz de segmentación ABC Aplicativo de cartera
Analista / Jefe de Facturación y Cartera	Cálculo del presupuesto de recaudo	– El Analista calcula mensualmente el presupuesto de recaudo con base en los vencimientos de cartera y lo envía al Jefe de Facturación y Cartera para revisión. – El Jefe presenta el presupuesto a la Vicepresidencia Financiera para aprobación. – El presupuesto aprobado se convierte en la meta mensual de recaudo y sirve de base para el KPI de cumplimiento presupuestal.	Hoja de trabajo de recaudo Correo de aprobación VP
Negociador Senior de Cuentas Estratégicas	Cobranza proactiva — Segmento A	Protocolo de cobranza Segmento A (clientes estratégicos): – Día −10 (pre-vencimiento): envía recordatorio proactivo con estado	Planilla de recaudos Acuerdos de pago Reporte de estado de cuenta

		de cuenta personalizado y proyección de vencimientos próximos. – Día 0 (fecha de vencimiento): realiza llamada de seguimiento para confirmar la programación del pago por parte del cliente. – Día +5: si no hay pago ni acuerdo, establece reunión o llamada con el responsable financiero del cliente para definir cronograma de pago. – Día +15: si persiste el incumplimiento, el Jefe de Facturación y Cartera interviene para explorar opciones de reestructuración o acuerdo especial, con aprobación de la VP Financiero cuando corresponda. – Día +30: el Comité de Cartera evalúa el caso y determina las acciones a seguir; puede incluir restricción de nuevos contratos de pauta. – Registra todos los acuerdos de pago en el aplicativo de cartera con fechas, montos y condiciones pactadas.	
Gestor de Cobranza Masiva	Cobranza sistematizada — Segmento B	Protocolo de cobranza Segmento B (clientes recurrentes): – Día +5 post-vencimiento: envía comunicado formal automatizado con estado de cartera detallado. – Día +15: realiza llamada directa al área de tesorería del cliente para confirmación de pago y gestión de acuerdo. – Día +30: envía segunda comunicación formal con advertencia de proceso prejurídico; registra el acuerdo de pago en el sistema con aprobación del Jefe.	Planilla de recaudos Acuerdos de pago Reporte de recaudo

		– Día +60: activa el proceso prejurídico con autorización del Comité de Cartera.	
Gestor de Cobranza Masiva	Cobranza automatizada — Segmento C	Protocolo de cobranza Segmento C (clientes ocasionales): – Día +10 post-vencimiento: comunicado formal automatizado; sin pago parcial previo no se activan nuevos contratos de pauta. – Día +25: llamada de cobranza del Gestor; gestiona acuerdo con condiciones claras. – Día +45: activación inmediata del proceso prejurídico. Sin excepciones ni extensiones sin garantía o pago parcial mínimo del 50%.	Planilla de recaudos Acuerdos de pago
Especialista en Conciliación y Control	Validación de comprobantes de pago	– Revisa diariamente el informe de pagos emitido por el área de Tesorería. – Valida los comprobantes de pago recibidos verificando: retenciones, número de factura, monto correspondiente a lo pactado e identificación del cliente. – Relaciona los pagos en la planilla de recaudos y diligencia el reporte de recaudo.	Comprobante de pago Planilla de recaudos Reporte de recaudo
Especialista en Conciliación y Control	Aplicación de pagos	– Realiza diariamente la conciliación de pagos, verificando su correcta aplicación por cliente, factura y valor. – Aplica el porcentaje de descuento correspondiente al tipo de negociación (Global o Integral) en el aplicativo de cartera y en SAP. – Aplica los impuestos correspondientes según la factura. – Si requiere cruce de cuentas: notifica a la Jefatura para	Planilla de cruces Resumen diario de pagos Archivo plano interfaz Informe de recaudo y conciliaciones

		autorización y confirmación del valor; aplica el cruce en el aplicativo y en SAP según lo indicado. – Si no requiere cruce: finaliza la aplicación de pago en SAP conciliando el monto recibido con la facturación. – Meta de tiempo de aplicación: mismo día hábil de recepción del comprobante.	
Especialista en Conciliación y Control	Verificación interfaz SAP	– Verifica diariamente la interfaz entre el aplicativo de cartera y SAP: todos los pagos aplicados correctamente, facturas recaudadas en el módulo de cartera SAP, impuestos correctos e indicadores de retención, descuentos y cruces. – Si hay inconsistencia: realiza el ajuste correspondiente y verifica su correcta aplicación. – Si no hay inconsistencia: gestiona la contabilización del valor a cruzar si corresponde.	Interfaz SAP Correo de devolución si aplica
Especialista en Conciliación y Control	Compensación de cuenta puente	– Selecciona diariamente las partidas por cada día de recaudo. – Verifica que el saldo de la cuenta quede en cero; si no queda en cero, repite el proceso. – Graba la transacción en SAP y alimenta la hoja de trabajo de recaudo del mes. – Descarga el archivo final de recaudos para verificar que la compensación sea exitosa; si no lo es, reversa la transacción y repite el proceso. – Archiva digitalmente por cada día de aplicación de pagos con sus soportes en SharePoint.	N.° de documento de compensación Hoja de trabajo de recaudo del mes

Especialista en Conciliación y Control + Gestor Masivo + Negociador Senior	Seguimiento semanal de cartera	– Semanalmente el Especialista genera los saldos de cartera a través de reportes SAP, discriminando vencimientos por rangos de mora y clasificando la cartera por edades, segmento y analista responsable. – El Gestor de Cobranza Masiva y el Negociador Senior revisan sus respectivos saldos y priorizan acciones de cobro para la semana. – El Jefe de Facturación y Cartera consolida el reporte semanal para monitoreo del presupuesto de recaudo.	Reporte semanal de cartera por edades
Especialista en Conciliación y Control	Emisión de informes — cierre mensual	– Realiza al cierre de mes los informes para el Comité de Cartera sin interrumpir las actividades de cobranza de los demás roles: – Cumplimiento presupuestal: ejecución vs. presupuesto. – Rotación de cartera trimestral y semestral (DSO). – Análisis de cartera por edades y por segmento ABC. – Informe de descuentos financieros aplicados. – Análisis de recuperación de cartera proyectada para el mes siguiente. – Reporte de KPIs del área con comparativo frente a metas. – Informe de alertas cruzadas de riesgo para el Comité Intercompañías. – Actualiza la hoja de trabajo de control de ejecución del recaudo.	Informe Gestión de Cartera Control de ejecución del recaudo Reporte KPIs
Jefe de Facturación y Cartera + Comité de Cartera	Comité de Cartera mensual	– El Jefe de Facturación y Cartera revisa el informe mensual, evalúa los clientes que cumplen criterios de castigo y prepara la presentación para el Comité.	Presentación Comité Acta de Comité

		– El Comité define el tratamiento de la cartera según edades y gestión de cobranza. – Valida y autoriza la activación del proceso prejurídico para los saldos vencidos que cumplan los umbrales por segmento. – Valida los casos presentados para castigo de cartera (edades, materialidad) y determina el proceso a seguir. – Todas las determinaciones y autorizaciones se soportan documentalmente en el Acta de Comité.	

5.2. Comité Intercompañías de Cartera

El Comité Intercompañías de Cartera es un espacio de coordinación mensual entre los Jefes de cartera de RCN Televisión, RCN Radio y Editorial La República. Su propósito es compartir información de riesgo crediticio de clientes comunes y transferir mejores prácticas de cobranza, sin implicar centralización del recaudo, triangulación de pagos ni acuerdos de precios entre las sociedades.

Responsable	Etapa	Descripción de la actividad	Registros
Jefe de Facturación y Cartera — RCN TV (coordinador rotante)	Preparación del Comité	– Antes de cada sesión, el Especialista en Conciliación y Control genera el informe de clientes comunes con mora activa en RCN Televisión, clasificados por segmento y rango de mora (sin incluir montos). – El Negociador Senior identifica los clientes del Segmento A comunes a	Informe de alertas cruzadas Agenda del Comité

		las tres sociedades que requieren atención en la agenda del Comité. – La agenda se circula a los Jefes de cartera de RCN Radio y Editorial La República con tres días hábiles de anticipación.	
Jefes de cartera de las tres sociedades	Sesión mensual del Comité	Temas de agenda obligatoria: – Reporte de clientes comunes con mora superior a 60 días en cualquiera de las tres sociedades. – Intercambio de alertas sobre clientes con comportamiento de pago irregular (rangos cualitativos: sin mora, mora leve, mora moderada, mora crítica). – Revisión de la efectividad del programa de beneficios transmedia del período anterior. – Transferencia de una mejora práctica de cobranza por parte de cada sociedad. – Acuerdos sobre umbrales de alerta para el período siguiente. Restricciones aplicables: – No se comparten montos de cartera, condiciones comerciales ni datos financieros de clientes. – No se acuerdan condiciones de crédito cruzadas ni mecanismos de pago entre sociedades. – El intercambio de información se rige por la Ley 1581 de 2012 y el convenio intercompañías suscrito.	Acta del Comité Intercompañías
Jefe de Facturación y Cartera — RCN TV	Seguimiento de acuerdos	– El Jefe registra los acuerdos del Comité y hace seguimiento en la sesión siguiente. – Las alertas de riesgo cruzado son consultadas obligatoriamente por el Negociador Senior antes de iniciar cualquier negociación o renovación contractual con clientes del Segmento A comunes a las tres sociedades.	Acta con seguimiento

5.3. Castigo de cartera

Responsable	Etapa	Descripción de la actividad	Registros
Gestor Masivo / Negociador Senior / Especialista Conciliación	Informe de clientes susceptibles de castigo	– Envía al Jefe el informe de clientes susceptibles de castigo según lo determinado por el Comité de Cartera, anexando: gestión de cobranza realizada, soportes de la gestión e informe del abogado externo de cobranzas.	Informe de clientes para castigo
Vicepresidente Financiero / Jefe de Facturación y Cartera	Elaboración de presentación para Junta Directiva	– Elabora presentación con la información de los clientes susceptibles de castigo para presentación ante la Junta Directiva por parte del Vicepresidente Financiero.	Presentación Junta Directiva
Junta Directiva	Evaluación y decisión de castigo	– Evalúa cada cliente según soportes, criterios de antigüedad (>360 días) y concepto jurídico de incobrabilidad. – No aprueba castigo → determina continuar con gestión de cobranza. – Aprueba castigo → autoriza el castigo de los valores mediante Acta de Junta Directiva.	Aprobación en Acta de Junta Directiva
Jefe de Facturación y Cartera + Especialista en Conciliación y Control	Saneamiento y aplicación del castigo	– Solicita vía correo al área contable el traslado de valores autorizados por la Junta de la provisión de cartera a la cuenta puente. – Diligencia Acta de Saneamiento adjuntando: factura, extracto del Acta de Junta Directiva. – Gestiona las firmas del Vicepresidente Financiero, Jefe de Facturación y Cartera y Jefe de Gestión Operativa. – Aplica el castigo en SAP (módulo ZTSD04), imprime la aplicación y finaliza con la compensación de la cuenta puente.	Acta de Saneamiento Registro SAP Relación de traslados

		– Archiva física y digitalmente: Acta de Saneamiento firmada, aplicación SAP, correo de soporte contable y extracto del Acta de Junta Directiva.	

5.4. Cálculo de pérdida esperada NIIF 9

Responsable	Etapa	Descripción de la actividad	Registros
Especialista en Conciliación y Control	Cálculo inicial del deterioro	– Genera los informes SAP necesarios: cartera por edades a cierre de mes, recaudos, ingresos, anulaciones y castigos del período. – Alimenta la hoja de trabajo de Cálculo de Deterioro, aplica los factores de pérdida por edades y genera el valor de pérdida esperada con su informe para evaluación. Esta actividad no interrumpe las labores de cobranza del Gestor Masivo ni del Negociador Senior.	Hoja de trabajo Cálculo del Deterioro
Vicepresidente Financiero / Jefe de Facturación y Cartera / Jefe de Gestión Operativa / Jefe de Gestión Contable	Evaluación de la pérdida esperada	– Analiza la cartera global y por edades a cierre del período, los clientes relacionados y los posibles riesgos a materializar. – Genera el valor final a registrar en el balance general como provisión o pérdida esperada. Esta evaluación genera aprobación de la VP Financiera.	Hoja de trabajo Cálculo del Deterioro aprobada
Jefe de Gestión Operativa	Registro contable	– Realiza el registro en SAP del valor establecido en el análisis del paso anterior para su visualización en el balance general.	Registro SAP

6	GLOSARIO

Término	Definición
Cartera en mora	Facturas que han llegado a su vencimiento y el cliente ha incumplido el pago en el plazo acordado.
CCNP	Consorcio Canales Nacionales Privados. Unión Temporal entre Caracol Televisión y RCN Televisión para la radicación de facturación y cobro de cartera.
Cobro jurídico	Ejecución del cobro de cartera en mora mediante proceso judicial ejecutivo.
Cobro prejurídico	Conjunto de acciones de cobro que inicia el canal para recuperar la cartera antes de presentar una demanda judicial.
Comité Intercompañías de Cartera	Espacio mensual de coordinación entre los jefes de cartera de RCN Televisión, RCN Radio y Editorial La República para intercambio de alertas de riesgo y mejores prácticas, sin implicar centralización de recaudo ni triangulación de pagos.
Cruces	Capacidad de saldar una cuenta por cobrar a través de una deuda que se tenga con el cliente, afectando cuentas del pasivo (anticipos, incentivos, canjes, entre otras).
Cuenta puente	Cuenta transitoria en SAP donde se reflejan los dineros por concepto de recaudo de cartera hasta su aplicación definitiva.
DSO (Days Sales Outstanding)	Indicador de días de cartera. Fórmula: (Cartera total / Ingresos del mes) × 30. Mide el tiempo promedio que tarda el canal en cobrar sus ventas a crédito. Meta: ≤30 días.
Gestor de Cobranza Masiva	Rol especializado responsable de la gestión de cobranza para los clientes de los Segmentos B y C, con énfasis en eficiencia y escala.
Negociador Senior de Cuentas Estratégicas	Rol especializado responsable de la gestión personalizada y proactiva de los clientes del Segmento A, con facultades para negociar acuerdos especiales con aprobación de la Jefatura.
NIIF 9	Norma Internacional de Información Financiera 9 – Instrumentos Financieros. Establece el modelo de pérdida esperada para la medición del deterioro de cartera, adoptado en Colombia mediante la Ley 1314 de 2009.
Oracle	Sistema de información donde se registran las facturas emitidas y recaudadas para su posterior aplicación de cartera.

Presupuesto de recaudo	Cálculo proyectado de los dineros a cobrar en un período, basado en vencimientos de cartera, tipos de negociación y comportamiento de pago de los clientes.
SAP	Sistema de información contable en el que se generan los estados de cartera, se ejecuta la interfaz de pagos y se aplican pagos de toda la facturación del canal.
Segmentación ABC	Clasificación de clientes en tres categorías (A: estratégico, B: recurrente, C: ocasional) con base en criterios ponderados de volumen de facturación, comportamiento de pago, valor estratégico y antigüedad, para orientar las estrategias diferenciadas de cobranza.
Triangulación de pagos	Mecanismo por el cual un pago realizado a una sociedad se imputa como cancelación de deudas en otra sociedad del mismo grupo. Este procedimiento NO está autorizado bajo ninguna circunstancia.

7	**ANEXOS Y DOCUMENTOS SUGERIDOS**

- **Política de Facturación y Cartera.**
- **Documento de Comité de Cartera.**
- **Hoja de trabajo control de ejecución del recaudo.**
- **Hoja de trabajo cálculo del deterioro NIIF 9.**
- **Matriz de segmentación ABC de clientes (actualización mensual).**
- **Convenio Intercompañías de Cartera (RCN Televisión – RCN Radio – Editorial La República), elaborado conforme a la Ley 1581 de 2012.**
- **Perfiles de cargo: Gestor de Cobranza Masiva, Negociador Senior de Cuentas Estratégicas, Especialista en Conciliación y Control.**
- **Sistema de indicadores KPI del área de Facturación y Cartera.**
- **Acta tipo del Comité Intercompañías de Cartera.**

8	CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Descripción del cambio
Mayo 2017	001	Creación del procedimiento.
Agosto 2018	002	Actualización por estandarización con el Sistema de Gestión de la empresa.
Diciembre 2019	003	Actualización general del procedimiento.
Diciembre 2025	004	Inclusión de controles de riesgo. Eliminación de responsabilidades con el CCNP.
Junio 2026	005	Actualización estructural con base en el Plan de Mejora de la Gestión de Cartera (Lozano Espitia, 2026). Cambios incluidos: – Creación de tres roles especializados: Gestor de Cobranza Masiva, Negociador Senior de Cuentas Estratégicas y Especialista en Conciliación y Control. – Metodología formal de segmentación ABC de clientes con criterios ponderados y protocolos de actualización. – Protocolos diferenciados de cobranza por segmento (A: proactivo en 5 pasos; B: sistematizado en 4 pasos; C: automatizado en 3 pasos). – Creación del subproceso 5.2: Comité Intercompañías de Cartera con RCN Radio y Editorial La República, bajo marco de la Ley 1581 de 2012. – Incorporación del sistema de KPIs del área con líneas base y metas. – Separación de actividades de cierre contable (a cargo del Especialista en Conciliación) de las actividades de cobranza activa, eliminando la parálisis operativa mensual. – Actualización del glosario con nuevos términos: DSO, segmentación ABC, roles especializados, Comité Intercompañías, triangulación de pagos.