

PLAN DE MEJORAMIENTO AREA DE CARTERA
REGIONAL EJE CAFETERO SERVICIOS POSTALES NACIONALES 4-72

Corporación Universitaria Remington.
Administración de Empresas

Leidi Yohana Garcia Guapacha
Juan David Diaz Buitrago
Trabajo de grado Práctica o Pasantía.
2025

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar este proceso académico.

A mi familia, por su apoyo incondicional, su acompañamiento permanente y la motivación que me impulsó a seguir adelante en cada etapa.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a Servicios Postales Nacionales S. A. (4-72) – Regional Eje Cafetero, por permitirme desarrollar esta práctica profesional y ofrecerme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en un entorno real, contribuyendo significativamente a mi crecimiento personal y profesional.

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	6
Objetivos.....	8
Reseña institucional.....	9
Marco conceptual.....	10
Metodología.....	14
Diagnóstico de la situación actual.....	19
Análisis financiero y contable (NIIF 9).....	21
Propuesta de sostenibilidad.....	25
Impacto en Estados Financieros y Control Interno.....	30
Resultados esperados.....	31
Conclusiones y recomendaciones.....	33
Referencias bibliográficas.....	35
Anexos	

1. Resumen ejecutivo.

El presente trabajo de grado desarrolla un plan de mejoramiento orientado a fortalecer la gestión de cartera en la Regional Eje Cafetero de Servicios Postales Nacionales S. A. (4-72), con el propósito de mejorar la recuperación de cuentas por cobrar, depurar saldos de difícil cobro y reforzar la confiabilidad de la información financiera. El proyecto se abordó bajo un enfoque aplicado (estudio de caso), utilizando como insumos los informes del Comité de Cartera, reportes de antigüedad (aging), conciliaciones con clientes y registros contables, correspondientes al periodo julio–septiembre de 2025.

El diagnóstico evidenció una condición crítica al corte de julio de 2025, cuando la cartera vencida (>30 días) representaba el 68% del total. A partir de la implementación de acciones de seguimiento, conciliación documental, priorización de cartera crítica y depuración contable, al corte de septiembre de 2025 se logró reducir la cartera vencida al 59%, equivalente a una mejora de 9 puntos porcentuales. Adicionalmente, se ejecutaron bajas contables por \$52.400.000 asociadas a saldos de difícil recuperación debidamente soportados, contribuyendo a una presentación más razonable del activo por cuentas por cobrar.

Desde el componente contable, el plan incorporó lineamientos de NIIF 9 mediante el enfoque de pérdidas crediticias esperadas (matriz por rangos de mora), fortaleciendo el reconocimiento del deterioro y mejorando la trazabilidad del proceso. En paralelo, se planteó un esquema de sostenibilidad con horizonte de seis meses que incluye: implementación de alertas tempranas, actualización de políticas de crédito y cobro, capacitación semestral, seguimiento jurídico mensual y un tablero de indicadores para el Comité de Cartera (mora, rotación, cartera >360, cobertura de provisión y recuperación mensual).

En conclusión, los resultados obtenidos evidencian un impacto positivo en la gestión del recaudo, en la calidad de la información contable y en el control interno del ciclo ingresos–

cartera. Se recomienda institucionalizar el plan como práctica permanente, asignando responsables, metas trimestrales y mecanismos de seguimiento para asegurar la continuidad de los avances y la sostenibilidad de la mejora.

2. Introducción.

La gestión de cartera constituye un componente crítico dentro de la administración financiera de las organizaciones, debido a su incidencia directa en la liquidez, el capital de trabajo y la capacidad de cumplir oportunamente las obligaciones operativas. En entidades con alta interacción transaccional y prestación continua de servicios, como Servicios Postales Nacionales S. A. (4-72), el proceso de cuentas por cobrar adquiere relevancia estratégica, ya que la recuperación eficiente de los recursos determina la estabilidad financiera y la sostenibilidad de las operaciones.

Sin embargo, la administración de cartera enfrenta retos recurrentes asociados a la mora, la concentración de saldos en pocos deudores, los tiempos de recaudo extendidos y la complejidad de las cuentas en proceso jurídico, factores que pueden deteriorar la calidad del activo por cuentas por cobrar y aumentar la probabilidad de pérdidas. Adicionalmente, desde una perspectiva contable, la adecuada medición del riesgo de crédito exige reconocer el deterioro de forma consistente y oportuna, conforme a los criterios establecidos por la NIIF 9, bajo el modelo de pérdidas crediticias esperadas, de manera que los estados financieros reflejen razonablemente el valor recuperable de la cartera.

En este contexto, durante el segundo y tercer trimestre de 2025, la Regional Eje Cafetero evidenció un incremento significativo de la cartera en mora, especialmente en clientes institucionales y cuentas con dificultades de recaudo, situación que generó presión sobre la liquidez, limitó la planeación financiera y demandó la adopción de acciones correctivas orientadas a fortalecer el control y la recuperación. Esta problemática no solo se relaciona con resultados financieros, sino también con la necesidad de consolidar prácticas de seguimiento, conciliación documental y articulación efectiva entre áreas (cartera, comercial, contabilidad y jurídico), que permitan disminuir la mora y mejorar la trazabilidad del proceso.

En consecuencia, el presente trabajo tiene como propósito diseñar y desarrollar un plan de mejoramiento orientado al fortalecimiento del proceso de cartera en la Regional Eje Cafetero, mediante el diagnóstico de la situación actual, la implementación de estrategias de seguimiento y depuración, y la evaluación del impacto financiero y contable bajo el marco de la NIIF 9 y la normativa nacional aplicable. El estudio se desarrolla como un caso aplicado, apoyado en información interna (informes del Comité de Cartera, reportes de antigüedad, conciliaciones y registros contables), con el fin de proponer un esquema de sostenibilidad basado en indicadores, controles y responsabilidades que permita mantener la mejora en el tiempo.

El documento se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la reseña institucional y el marco conceptual; posteriormente se describe la metodología, el diagnóstico y el análisis financiero–contable; finalmente, se expone la propuesta de sostenibilidad, el impacto en los estados financieros y el control interno, así como los resultados, conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un plan de mejoramiento para optimizar la gestión de cartera en la Regional Eje Cafetero de Servicios Postales Nacionales S. A. (4-72), mediante el análisis financiero, la revisión y fortalecimiento de los procesos internos y la aplicación de criterios contables vigentes (NIIF), con el fin de mejorar la eficiencia financiera, la recuperación de cartera y la razonabilidad de la información contable.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Caracterizar el estado de la cartera de la Regional Eje Cafetero mediante el análisis de su antigüedad, concentración, cartera jurídica y cuentas críticas, con el fin de determinar los principales factores asociados a la mora.
2. Formular estrategias sostenibles de seguimiento, recuperación y control de cartera, incorporando mecanismos preventivos (alertas tempranas), lineamientos de crédito y criterios de articulación con el área jurídica.
3. Cuantificar el impacto financiero y contable del plan de mejoramiento mediante indicadores de liquidez, rotación y cobertura, considerando la estimación del deterioro de cartera bajo el enfoque de pérdidas crediticias esperadas establecido en la NIIF 9.

3. Reseña institucional.

Servicios Postales Nacionales S.A.S. (4-72) es una sociedad pública vinculada al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, y actúa como Operador Postal Oficial en Colombia. En el marco de la reorganización del servicio postal, 4-72 asumió la operación tras la liquidación de Adpostal, consolidándose como la entidad encargada de prestar servicios de correo, mensajería expresa y servicios postales de pago, conforme a su objeto social institucional.

La entidad ofrece soluciones integrales en servicios postales, logísticos y de mensajería, con cobertura nacional e internacional, orientadas a la conectividad del territorio y al soporte de necesidades de ciudadanos, empresas y entidades públicas. En particular, la Regional Eje Cafetero opera como unidad territorial de apoyo a la gestión misional y comercial, atendiendo clientes institucionales, naturales y corporativos, y gestionando contratos relacionados con correo, mensajería y paquetería en su zona de influencia.

Dentro de esta estructura, el área de cartera cumple un rol determinante para la sostenibilidad financiera, dado que su gestión incide directamente en el flujo de caja, el cumplimiento de metas presupuestales y la presentación razonable del rubro de cuentas por cobrar. Asimismo, el seguimiento y control de la cartera, articulado con procesos comerciales y jurídicos, fortalece el control interno del ciclo de ingresos–cartera y mejora la calidad de la información financiera para la toma de decisiones.

4. Marco conceptual.

4.1 Gestión de cartera y su relación con liquidez (capital de trabajo)

La gestión de cartera comprende el conjunto de políticas, procedimientos y controles orientados a administrar eficientemente las cuentas por cobrar, garantizando su recaudo oportuno, reduciendo la morosidad y sosteniendo la liquidez de la organización. Desde el enfoque de capital de trabajo, una cartera con recaudos tardíos prolonga el tiempo en que el efectivo permanece “atado” a la operación, afectando la capacidad de pago y la planeación financiera. Por ello, la gestión de cartera debe integrarse a la administración del ciclo de conversión de efectivo (CCC), entendido como el tiempo necesario para convertir las ventas a crédito y otras inversiones operativas en efectivo disponible; a menor ciclo, mayor eficiencia de caja.

4.2 Segmentación, antigüedad (aging) y priorización de cuentas por riesgo

Para comprender el estado de la cartera y orientar decisiones de recuperación, se utiliza la segmentación por características homogéneas (tipo de cliente, condiciones contractuales, comportamiento de pago y rango de mora) y el análisis de antigüedad o aging, que clasifica las cuentas por cobrar según días vencidos (0–30, 31–60, 61–90, 91–180, 181–360, >360). Esta práctica permite identificar cartera crítica (mayor probabilidad de pérdida), priorizar gestiones y definir estrategias diferenciadas (preventivas, persuasivas o jurídicas).

En contextos con alta participación de clientes institucionales o contratistas, la segmentación también ayuda a reconocer riesgos específicos como: retrasos por trámites de radicación, validación documental, actas de aceptación y demoras en tesorería. Esto hace que la “mora” no sea solo un indicador financiero, sino también un reflejo de debilidades del proceso ingresos–cartera.

4.3 Riesgo crediticio y gestión preventiva de la morosidad

El riesgo crediticio se define como la posibilidad de pérdida derivada del incumplimiento de pago por parte del deudor. En la gestión moderna de cartera, dicho riesgo se administra con enfoque preventivo, incorporando políticas de crédito, verificación documental, límites de exposición por cliente y mecanismos de seguimiento temprano antes de que la cuenta supere rangos críticos de mora. Las buenas prácticas internacionales recomiendan que la administración del riesgo de crédito esté integrada a la gobernanza, la cultura de control y la toma de decisiones, promoviendo disciplina en originación, monitoreo y recuperación.

4.4 Control interno en el ciclo ingresos–cartera (COSO 2013)

El control interno es un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de objetivos relacionados con la eficacia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo. El marco COSO (2013) lo estructura en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. En el proceso de cartera, estos componentes se materializan en controles como: validación documental antes de facturar, conciliaciones periódicas, segregación de funciones (factura–cobro–registro), bitácoras de gestión, trazabilidad de acuerdos de pago y comités de cartera con seguimiento a compromisos.

4.5 NIIF 9 y deterioro de cartera bajo pérdidas crediticias esperadas (ECL)

La NIIF 9 – Instrumentos Financieros establece que el deterioro de los activos financieros (incluyendo cuentas por cobrar) debe reconocerse con base en un modelo de pérdidas crediticias esperadas (Expected Credit Loss – ECL), incorporando información histórica, condiciones actuales y, cuando corresponda,

información prospectiva. Para cuentas por cobrar comerciales, es común aplicar el enfoque simplificado, que reconoce pérdidas esperadas de vida y suele implementarse mediante una matriz de provisión (loss rates) por rangos de mora y perfiles de riesgo. Esto permite que la provisión refleje de forma más realista la probabilidad de incumplimiento y, por tanto, mejore la presentación razonable del activo por cuentas por cobrar en los estados financieros.

4.6 Indicadores para medir la eficiencia de cartera y el impacto financiero-contable

Para cuantificar resultados y dar sostenibilidad al control, se emplean indicadores que conectan cartera con desempeño financiero, tales como:

- % de mora: $\text{cartera vencida} / \text{cartera total}$.
- Rotación de cartera / DSO: velocidad de recuperación ($\text{relación ventas} - \text{CxC}$).
- Razón de liquidez: $\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$.
- Cobertura de provisión: $\text{provisión} / \text{cartera vencida}$.
- Ciclo de conversión de efectivo (CCC): indicador integral de eficiencia del efectivo en operaciones.

Estos indicadores permiten comparar periodos (antes–después), identificar si la mejora proviene de recuperación real, depuración contable o cambios en condiciones de crédito, y soportar decisiones del Comité de Cartera.

Tipologías operativas de cartera (para el diagnóstico)

Para fines de gestión, la cartera puede clasificarse de forma práctica como:

- Cartera corriente (0–30 días): cuentas vigentes con gestión preventiva.

- Cartera vencida (>30 días): cuentas en mora que requieren gestión de cobro escalonada.
- Cartera de difícil cobro (>360 días) y/o jurídica: cuentas con baja probabilidad de recaudo, sujetas a gestión jurídica, acuerdos o depuración con soporte.
- Segmentación por tipo de cliente: institucional/público, corporativo/privado, contratistas, etc., para definir rutas de cobro y documentación.

5. Metodología.

Enfoque y tipo de estudio

Este trabajo se desarrolla bajo un enfoque aplicado con diseño metodológico mixto (cuantitativo y cualitativo), empleando la estrategia de estudio de caso en la Regional Eje Cafetero de Servicios Postales Nacionales S. A. (4-72). El componente cuantitativo se orienta a la medición y comparación de indicadores de cartera y desempeño financiero (porcentaje de mora, rotación de cartera, liquidez y cobertura de provisión), así como al análisis del comportamiento de la cartera mediante reportes de antigüedad (aging) y registros contables. De manera complementaria, el componente cualitativo se enfoca en la revisión del proceso ingresos–cartera, la identificación de causas, riesgos y controles (control interno), y la evaluación de prácticas de seguimiento y gestión jurídica.

En conjunto, se aplica una metodología de mejora de procesos orientada a fortalecer la recuperación, la depuración contable y el control interno, integrando criterios de reconocimiento y medición del deterioro bajo el enfoque de pérdidas crediticias esperadas establecido por la NIIF 9.

Fuentes de información

La información utilizada en el estudio se recolectó y validó mediante dos fuentes principales, garantizando trazabilidad y soporte documental:

Análisis documental de fuentes internas (evidencia primaria):

Se revisaron los informes y actas del Comité de Cartera (cortes julio–septiembre de 2025), los reportes de antigüedad de cartera (aging) por rangos de mora, los formatos y soportes de conciliación con clientes (radicación, actas de aceptación, notas de ajuste cuando aplicó), y los registros contables relacionados con provisiones por deterioro y bajas de cartera. Estos documentos permitieron: (i) caracterizar el estado de la cartera (monto, vencimiento, cartera jurídica, cuentas críticas), (ii) identificar variaciones antes/después de las acciones, y (iii) sustentar el impacto contable conforme a NIIF 9.

Soporte: dichos documentos se incorporan como anexos y/o evidencias (actas, reportes aging, conciliaciones y soportes contables).

Entrevistas semiestructuradas (evidencia complementaria):

- Se realizaron entrevistas con los responsables de cartera, contabilidad y jurídico, enfocadas en comprender el flujo real del proceso ingresos–cartera, identificar cuellos de botella (documentación incompleta, tiempos de radicación, validaciones), mapear controles existentes y validar la aplicabilidad de las acciones propuestas (seguimiento preventivo, depuración, gestión jurídica).
- Soporte: se elaboraron minutas de entrevista y matriz de hallazgos (incluidas como anexo o como evidencia interna).

Adicionalmente, la información se consolidó mediante una matriz de análisis (aging, concentración y cartera jurídica) y se contrastó entre fuentes (reportes + actas + registros contables) para asegurar consistencia y confiabilidad de los datos.

Periodo de análisis y unidad de estudio

El periodo principal de diagnóstico y medición comparativa fue julio a septiembre de 2025, considerando el estado inicial de la cartera y la evolución posterior a las acciones implementadas, coherente con los datos reportados por el Comité de Cartera (jul–ago) y el corte de septiembre.

Instrumentos de recolección y análisis

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Plantilla de aging por rangos (0–30, 31–60, 61–90, 91–180, 181–360, >360).
- Matriz de concentración (Pareto de deudores).
- Matriz NIIF 9 de pérdidas crediticias esperadas (enfoque simplificado).

- Lista de verificación para conciliaciones y soportes.
- Matriz de riesgos y controles (COSO) del proceso de cartera.

Procedimiento

Fase 1. Diagnóstico (levantamiento y caracterización de la cartera)

En esta fase se consolidó y depuró la información base a partir de reportes internos y actas del Comité de Cartera, con el fin de establecer una línea inicial de análisis. Se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Recolección y consolidación de datos: extracción de cartera por cliente y por rango de mora (aging), identificación de saldos en proceso jurídico y cuentas mayores a 360 días.
 2. Depuración de información: verificación de consistencia entre reportes de cartera y registros contables, identificando diferencias por soportes pendientes, notas crédito/débito, radicaciones incompletas o registros duplicados.
 3. Caracterización y priorización: clasificación de cartera en categorías (corriente, vencida, crítica >180, >360 y jurídica), cálculo de indicadores base (mora, rotación, cobertura de provisión) y construcción de una lista priorizada de clientes por monto y antigüedad.
 4. Análisis causal: identificación de causas principales de la mora mediante revisión documental y validación con entrevistas (cuellos de botella, fallas de trazabilidad, demoras por soporte contractual y procesos jurídicos).
- Producto de la fase: diagnóstico cuantitativo y cualitativo (aging, top deudores, cartera jurídica, hallazgos y riesgos).

Fase 2. Intervención (acciones de recuperación, conciliación y control)

Con base en la priorización del diagnóstico, se ejecutaron acciones orientadas a recuperar cartera y mejorar el control del proceso ingresos–cartera, mediante:

1. Seguimiento a clientes priorizados: contacto y gestión por monto y rango de mora, con registro en bitácora y escalamiento según criticidad.
 2. Conciliación documental y contable: validación de soportes (actas, radicaciones, órdenes/contratos), revisión de inconsistencias y gestión de ajustes requeridos (notas, correcciones o confirmaciones).
 3. Gestión de acuerdos de pago: formalización de compromisos de pago (fechas, montos y responsables), con seguimiento a cumplimiento y evidencia documental.
 4. Articulación con jurídico: revisión de cartera en procesos judiciales, definición de acciones de impulso procesal y clasificación por probabilidad de recuperación.
 5. Depuración contable con soporte: identificación de saldos incobrables o no recuperables y ejecución de bajas contables conforme a procedimientos internos, dejando evidencia (gestiones previas, concepto y aprobación).
- Producto de la fase: registro de gestiones, conciliaciones cerradas, acuerdos, casos jurídicos priorizados y depuración contable soportada.

Fase 3. Medición y evaluación (comparación y validación de impacto)

Finalmente, se evaluó el efecto de las acciones implementadas mediante un análisis comparativo entre el corte inicial y el corte final, desarrollando:

1. Comparación antes/después: análisis de evolución del aging e indicadores clave (mora, rotación, liquidez y cobertura) entre julio y septiembre de 2025.
2. Validación contable bajo NIIF 9: estimación del deterioro mediante matriz de pérdidas crediticias esperadas (por rangos de mora) y revisión del efecto en provisiones y cobertura del riesgo.
3. Verificación de consistencia: contraste de resultados con actas del Comité de Cartera y registros contables, asegurando coherencia entre recaudos, depuración y cifras reportadas.

4. Conclusiones y sostenibilidad: definición de acciones de continuidad (alertas tempranas, seguimiento periódico, capacitación y tablero de indicadores) para sostener el control y la mejora.

Producto de la fase: informe de resultados cuantitativos y contables, con evidencia de impacto y plan de sostenibilidad.

Criterios de medición

Se emplearon indicadores como % de mora, rotación de cartera, recuperación efectiva, provisión/cartera vencida (cobertura), cartera jurídica y cartera >360 días, garantizando trazabilidad con fuentes documentales (anexos).

6. Diagnostico de la situación actual.

Con base en los informes y actas del Comité de Cartera correspondientes a julio y agosto de 2025, se realizó la caracterización de la cartera de la Regional Eje Cafetero, a partir del análisis de saldos por cliente, condición de vencimiento, cartera jurídica y cuentas críticas. Al corte de julio de 2025 se obtuvo el siguiente panorama:

- Cartera total: \$386.511.754
- Cartera vencida (>30 días): 68% del total
- Cartera en proceso jurídico: \$94.500.000
- Cartera con antigüedad superior a 360 días: \$72.300.000

El comportamiento descrito evidencia una condición crítica de la cartera por dos razones principales. En primer lugar, un nivel de mora del 68% implica que la mayoría del activo por cuentas por cobrar se encuentra en condición de vencimiento, lo que afecta de manera directa la liquidez operativa y la disponibilidad de recursos para atender obligaciones corrientes. En segundo lugar, la existencia de un monto relevante en cartera jurídica y en saldos con antigüedad mayor a 360 días incrementa la probabilidad de incobrabilidad y exige controles reforzados, debido a que este tipo de cuentas suele tener menor tasa de recuperación y mayores tiempos de recaudo. En términos contables, esta composición afecta la calidad del activo, pues incrementa el riesgo de sobreestimación de cuentas por cobrar si no se reconocen deterioros y depuraciones con soporte.

Asimismo, el análisis documental permitió identificar que parte de la mora se relaciona con factores operativos y de proceso, tales como: (i) demoras en la gestión de cobro y seguimiento preventivo, (ii) necesidad de conciliaciones por diferencias de soporte o radicación, y (iii) casos escalados a jurídico con tiempos prolongados de resolución. Estas situaciones evidencian una brecha en el ciclo ingresos–cartera en términos de trazabilidad y oportunidad de control.

Posteriormente, como resultado de las acciones ejecutadas entre agosto y septiembre de 2025 (conciliación con clientes, depuración contable y seguimiento al recaudo), al corte de septiembre de 2025 se observó:

- Reducción de la cartera vencida de 68% a 59%, lo cual refleja una mejora en el comportamiento de recaudo y en la efectividad del seguimiento.
- Bajas contables por \$52.400.000, asociadas a cuentas de difícil recuperación debidamente soportadas, lo cual contribuye a depurar el activo y mejorar la razonabilidad de la cartera reportada.
- Incremento en recuperaciones, especialmente en clientes contratistas y entidades públicas, derivado del fortalecimiento de conciliaciones y gestión documental.

En términos comparativos, los resultados indican que la intervención permitió contener y reducir el nivel de mora, además de mejorar la calidad de la información contable a través de depuración de saldos con baja probabilidad de recaudo. Sin embargo, el diagnóstico también evidencia que persisten focos relevantes de riesgo en saldos de antigüedad prolongada y en procesos jurídicos, por lo que la sostenibilidad de la mejora depende de controles preventivos y seguimiento sistemático.

Para fortalecer el diagnóstico y priorizar la gestión, se incorpora (o se recomienda incorporar) un análisis complementario con:

Aging por rangos de antigüedad (0–30, 31–60, 61–90, 91–180, 181–360 y >360), que permita identificar dónde se concentra el mayor deterioro y enfocar estrategias.

Análisis de concentración (Top deudores/Pareto 80/20), con el fin de determinar clientes de alto impacto, establecer planes de recuperación por prioridad y reducir el riesgo de concentración.

7. Análisis financiero y contable.

7.1 Metodología (para consolidación de resultados financieros y contables)

Enfoque del análisis

El análisis financiero y contable se desarrolló bajo un enfoque aplicado y mixto, con predominio cuantitativo en la medición de indicadores y estimación del deterioro de cartera, y apoyo cualitativo en la revisión del proceso ingresos–cartera y validación de controles. El propósito fue cuantificar el efecto de las acciones de mejora ejecutadas durante julio–septiembre de 2025 sobre el desempeño de la cartera y la razonabilidad contable de las cuentas por cobrar.

Pregunta de investigación

¿En qué medida la implementación de acciones de seguimiento, conciliación, depuración y control de cartera mejora los indicadores de gestión (mora, rotación, liquidez y cobertura) y fortalece el reconocimiento del deterioro conforme a NIIF 9 en la Regional Eje Cafetero de 4-72?

Hipótesis de trabajo (operativa)

La implementación del plan de mejoramiento reducirá el porcentaje de cartera vencida y mejorará la rotación y la liquidez; adicionalmente, incrementará la cobertura de provisión al estimar el deterioro con base en pérdidas crediticias esperadas bajo NIIF 9, mejorando la razonabilidad del rubro de cuentas por cobrar.

Fuentes de información y periodo

Se emplearon como insumo los reportes internos del Comité de Cartera, reportes de antigüedad (aging), conciliaciones con clientes, información de cartera jurídica y registros contables asociados a provisiones y bajas, correspondientes a los cortes de julio de 2025 (línea base) y septiembre de 2025 (corte posterior a la intervención).

Procedimiento de cálculo (indicadores)

Se calcularon indicadores antes/después (julio vs septiembre) usando las siguientes definiciones:

- % mora: $CxC \text{ vencida } (>30 \text{ días}) / \text{Total } CxC$.
- Rotación de cartera: $\text{Ventas} / CxC \text{ promedio}$ (o $CxC \text{ promedio del periodo}$, según disponibilidad de ventas y reportes).
- Razón de liquidez: $\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$.
- Cobertura de provisión: $\text{Provisión} / \text{Cartera vencida}$.

Para asegurar consistencia, se verificó la trazabilidad de cifras entre reportes de cartera y registros contables y se documentaron las variaciones explicadas por: (i) recuperaciones efectivas, (ii) conciliaciones y ajustes, y (iii) depuración mediante bajas soportadas.

Procedimiento NIIF 9 (deterioro)

De conformidad con NIIF 9 – Instrumentos Financieros, se aplicó el enfoque simplificado para cuentas por cobrar comerciales, mediante una matriz de provisión por rangos de mora (aging). Para cada rango de antigüedad se definieron tasas de pérdida basadas en comportamiento histórico y se ajustaron por condiciones actuales (perfil de cliente, recaudo y estado jurídico). La provisión estimada se contrastó con la cartera vencida para determinar el nivel de cobertura y analizar su coherencia con el riesgo crediticio.

7.2 Resultados (julio vs septiembre 2025) y análisis

Con base en el diagnóstico y las acciones de conciliación, recuperación y depuración contable implementadas entre julio y septiembre de 2025, se evidenciaron los siguientes resultados en indicadores clave:

Indicador	Fórmula	jul-25	sep-25	Variación
% de mora	CxC vencida / Total CxC	68%	59%	↓ 9 p.p. (menor exposición a mora >30 días)
Rotación de cartera	Ventas / CxC promedio	3,5 veces	4,2 veces	↑ 0,7 (mejora en velocidad de recaudo)
Razón de liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	1,25	1,40	↑ 0,15 (mayor capacidad de pago en el corto plazo)
Índice de cobertura de provisión	Provisión / Cartera vencida	20%	33%	↑ 13 p.p. (mejor cobertura del riesgo de pérdida)

Interpretación financiera

La reducción del porcentaje de mora, junto con el aumento en la rotación de cartera, indica una mejora en la gestión de recaudo y en la conversión de cuentas por cobrar en efectivo, fortaleciendo el capital de trabajo. De manera consistente, el incremento en la razón de liquidez refleja una mayor capacidad de la Regional para atender obligaciones corrientes.

Interpretación contable (NIIF 9)

El incremento en la cobertura de provisión evidencia un reconocimiento más robusto del deterioro, alineado con NIIF 9 al estimar pérdidas crediticias esperadas de forma consistente con el riesgo. Adicionalmente, la depuración de saldos mediante bajas contables debidamente soportadas contribuyó a mejorar la razonabilidad del activo por cuentas por cobrar y a reducir el riesgo de sobreestimación de la cartera.

Aspectos para discusión y estudios futuros

Aunque los resultados muestran una mejora significativa, se recomienda considerar en futuros análisis:

1. Incorporar series históricas más extensas (12–24 meses) para estimar tasas de pérdida con mayor robustez estadística en la matriz NIIF 9.
2. Profundizar en el análisis de concentración (Top deudores/Pareto) y segmentación por tipo de cliente, para evaluar el riesgo de dependencia y diseñar estrategias diferenciales.
3. Medir el efecto del plan sobre variables operativas del proceso (tiempos de radicación, cierres de conciliación, tiempo promedio de recaudo por tipo de cliente) para fortalecer la sostenibilidad.

8. Propuesta de sostenibilidad.

Con el propósito de mantener los resultados obtenidos y evitar la reaparición de niveles críticos de mora, se propone un modelo de sostenibilidad enfocado en institucionalizar el control del ciclo ingresos–cartera mediante actividades recurrentes, responsabilidades definidas y evidencia verificable. La propuesta se estructura en cinco componentes complementarios (prevención, control, estandarización, gestión jurídica y seguimiento gerencial), alineados con principios de control interno (COSO) y con la trazabilidad contable requerida para la estimación del deterioro conforme a NIIF 9.

8.1 Componentes del plan

1) Alertas tempranas y seguimiento operativo (prevención)

Objetivo: anticipar la mora y priorizar la gestión antes de superar 30 días vencidos.

Actividades:

- Seguimiento semanal a cuentas en rango 0–30 días y a cuentas con vencimiento próximo.
- Alertas automáticas al responsable comercial y al área de cartera cuando:
 - falten 5 días para vencimiento,
 - se cumplan 15 días vencidos,
 - se cumplan 30 días vencidos.
- Priorización (alto/medio/bajo) según monto, tipo de cliente y antigüedad.

Responsable: Cartera (con apoyo Comercial).

Evidencia: reporte semanal + bitácora de gestión por cliente + trazabilidad de comunicaciones.

2) Lineamientos de vinculación, condiciones comerciales y soporte documental (control preventivo)

Objetivo: reducir el riesgo operativo y de recaudo asegurando condiciones claras, soportes completos y trazabilidad desde el origen de la cuenta por cobrar.

Actividades:

- Definir y aplicar lineamientos por tipo de cliente (institucional/público, corporativo, contratistas), en aspectos como: plazo pactado, ruta de radicación, responsables y requisitos de aceptación del servicio.
- Implementar una lista de chequeo documental obligatoria previa a facturación o radicación, que incluya:
 - contrato/orden de servicio,
 - acta o evidencia de aceptación/entrega,
 - soporte de radicación y/o aprobación del cliente (cuando aplique),
 - validación de datos de facturación y condiciones de pago.
- Para operaciones de alto valor (p. ej., superiores a \$10.000.000), establecer mecanismos de mitigación permitidos por la relación contractual (por ejemplo: actas de aceptación firmadas, acuerdos de pago, cronograma de radicación, o cláusulas de pago parcial según avance, cuando proceda).

Responsable: Comercial (origen) + Cartera (validación) + Contabilidad (soporte).

Evidencia: formato de aprobación/validación + checklist firmado + carpeta documental por cliente/contrato.

3) Estandarización del proceso y capacitación (calidad y continuidad)

Objetivo: disminuir reprocesos y mejorar la calidad de conciliaciones y soportes.

Actividades:

- Talleres semestrales en:
 - gestión de cobro y conciliación,
 - trazabilidad documental (radicación y aceptación),
 - cierre de cartera y depuración,
 - criterios NIIF 9 (enfoque simplificado para cuentas por cobrar).
- Implementación de una guía operativa (paso a paso) para conciliación y depuración, con responsables y tiempos estándar.

Responsable: Cartera + Contabilidad + Talento Humano (si aplica).

Evidencia: listas de asistencia + evaluación + actualización de manual/procedimiento.

4) Gestión jurídica periódica y priorización de recuperaciones (cartera crítica)

Objetivo: aumentar la probabilidad de recaudo y reducir la permanencia de cuentas en >360 días.

Actividades:

- Comité mensual jurídico–cartera para:
 - revisar estado de procesos,

- clasificar probabilidad de recuperación (alta/media/baja),
- definir acciones (impulso procesal, acuerdos, conciliación),
- recomendar depuración contable cuando corresponda y exista soporte suficiente.

Responsable: Jurídica + Cartera.

Evidencia: acta del comité + tablero de cartera jurídica (estado, etapa, acción, responsable, fecha).

5) Seguimiento gerencial y tablero de control (sostenibilidad operativa)

Objetivo: asegurar continuidad del control y toma de decisiones basada en datos.

Actividades:

- Presentación trimestral al Comité de Cartera con:
 - aging por rangos,
 - Top 10 deudores y concentración,
 - recuperación real vs meta,
 - cartera >360 y jurídica,
 - provisión (NIIF 9) vs cartera vencida (cobertura),
 - proyección de liquidez asociada a recaudos esperados.
- Definición de metas trimestrales y responsables por indicador, con seguimiento a compromisos.
- Indicadores mínimos:
 - % mora >30 días.

- % cartera >360 días.
- Recuperación mensual (\$) vs meta.
- Cobertura provisión / cartera vencida.
- Rotación de cartera (o DSO, si es el indicador que maneja la Regional).

Responsable: Coordinación financiera / Comité de cartera.

Evidencia: reporte trimestral + acta con compromisos + tablero actualizado.

8.2 Cronograma de ejecución

		cronograma de ejecución (septiembre-marzo 2026)	
Fase	Actividad	Responsable	Periodo
1	Ajuste de política de crédito + estandarización documental	Coordinación financiera / Cartera	Oct – Nov 2025
2	Implementación de alertas tempranas + bitácora de gestión	Cartera + Comercial + TI (si aplica)	Dic 2025 – Ene 2026
3	Implementación de tablero gerencial (KPIs) y comité jurídico mensual	Comité de Cartera + Jurídica	Feb – Mar 2026
4	Capacitación interna y evaluación de impacto	Talento Humano + Cartera + Contabilidad	Talento Humano + Cartera + Contabilidad

9. Impacto en Estados Financieros y Control Interno.

La gestión integral de cartera impacta de forma directa y medible los estados financieros, debido a su incidencia en la liquidez, la calidad del activo y la confiabilidad de la información contable. En el periodo analizado (julio–septiembre de 2025), la reducción del porcentaje de mora de 68% a 59% y el aumento en la rotación de cartera de 3,5 a 4,2 veces evidencian una mejora en la capacidad de recuperación y conversión de cuentas por cobrar en efectivo, lo cual se traduce en un fortalecimiento del capital de trabajo. Consistentemente, la razón de liquidez (activo corriente/pasivo corriente) pasó de 1,25 a 1,40, indicando una mayor capacidad de la organización para cumplir obligaciones de corto plazo.

Desde el punto de vista contable, la aplicación de NIIF 9 mediante el enfoque simplificado de pérdidas crediticias esperadas permitió robustecer el reconocimiento del deterioro con base en el riesgo real de incumplimiento. En este sentido, el índice de cobertura de provisión (provisión/cartera vencida) aumentó de 20% a 33%, reflejando un mayor nivel de protección frente a posibles pérdidas y una mejora en la razonabilidad del rubro de cuentas por cobrar, al disminuir el riesgo de sobreestimación del activo.

Adicionalmente, las acciones de conciliación y depuración contable, incluyendo la ejecución de bajas contables debidamente soportadas, contribuyeron a mejorar la calidad de la cartera reportada y la trazabilidad de la información, fortaleciendo la presentación razonable de los estados financieros.

Finalmente, en términos de control interno, los resultados obtenidos evidencian un fortalecimiento del ciclo ingresos–cartera al reducir riesgos asociados a mora prolongada, soportes incompletos y conciliaciones insuficientes. La incorporación de controles como seguimiento periódico, validación documental y coordinación con jurídico mejora la transparencia del proceso, facilita cierres contables más oportunos y respalda la toma de decisiones gerenciales basada en información confiable.

10. resultados esperados.

Trazabilidad y calidad de la cartera

- Resultado esperado: contar con una cartera organizada y plenamente trazable por cliente, contrato y rango de antigüedad.
- Indicador: % de cuentas con soporte completo y bitácora de gestión vigente.
- Meta: $\geq 90\%$ de cuentas priorizadas con bitácora y checklist documental completo.
- Evidencia: tablero de cartera, bitácoras, checklist documental y actas de comité.

Disminución sostenida de la cartera vencida

- Resultado esperado: reducción progresiva de la cartera vencida (>30 días) y contención del crecimiento de la cartera crítica.
- Indicador: % de cartera vencida (>30 días) y % de cartera >360 días.
- Meta: reducción trimestral de la mora y disminución de la participación de cartera >360 días.
- Evidencia: reportes de aging comparativos y actas de seguimiento.

Mejora en la eficiencia del recaudo

- Resultado esperado: incremento de la efectividad de cobro mediante priorización de clientes de alto impacto y gestión escalonada por riesgo.
- Indicador: rotación de cartera (o DSO), recaudo mensual vs meta.
- Meta: mejora sostenida de la rotación/DSO y cumplimiento de metas mensuales de recuperación definidas por el comité.
- Evidencia: reportes mensuales de recuperación y tablero de indicadores.

Fortalecimiento de la articulación interáreas (Comercial–Cartera–Jurídica)

- Resultado esperado: reducción de tiempos de respuesta y mejora en la toma de decisiones sobre casos críticos (jurídicos y >360).
- Indicador: tiempo promedio de escalamiento/gestión (días) y cumplimiento de compromisos del comité.

- Meta: comité mensual con $\geq 85\%$ de compromisos cerrados en el periodo definido y reducción del tiempo de respuesta en casos priorizados.
- Evidencia: actas de comité, matriz de compromisos y tablero de cartera jurídica.

Depuración contable sustentada y alineada con NIIF 9

- Resultado esperado: provisiones y depuración de saldos basadas en evidencia y consistentes con el enfoque de pérdidas crediticias esperadas.
- Indicador: cobertura de provisión (provisión/cartera vencida) y % de bajas con soporte completo.
- Meta: 100% de bajas con soporte y aprobación; provisión calculada mediante matriz NIIF 9 y documentada por rangos.
- Evidencia: matriz NIIF 9, soportes de depuración, asientos contables y aprobaciones.

11. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

El desarrollo del plan de mejoramiento permitió caracterizar el estado de la cartera de la Regional Eje Cafetero y evidenciar factores determinantes en su comportamiento, particularmente la concentración de saldos en rangos de mora prolongada, la presencia de cartera jurídica y la necesidad de fortalecer la trazabilidad documental del ciclo ingresos–cartera. Este diagnóstico confirmó que las debilidades no obedecían únicamente al incumplimiento de pago, sino también a aspectos operativos asociados al seguimiento preventivo, la conciliación y la documentación soporte, los cuales inciden directamente en la oportunidad del recaudo y en la calidad del registro contable.

A partir de la formulación y aplicación de estrategias de seguimiento, conciliación y depuración, se obtuvieron resultados verificables entre julio y septiembre de 2025. En dicho periodo se evidenció una disminución de la cartera vencida de 68% a 59%, junto con mejoras en indicadores de desempeño financiero como rotación de cartera y liquidez, lo cual refleja un avance hacia una gestión más eficiente del recaudo y un mejor comportamiento del capital de trabajo.

Desde el componente contable, el fortalecimiento de la provisión y la depuración de saldos contribuyeron a una presentación más razonable del activo por cuentas por cobrar, en línea con el enfoque de pérdidas crediticias esperadas establecido por la NIIF 9, incrementando la confiabilidad y trazabilidad de la información financiera para la toma de decisiones. En este contexto, la articulación entre las áreas de cartera, comercial y jurídica se consolidó como un factor crítico para la sostenibilidad de la mejora, al facilitar la priorización de cartera crítica, el escalamiento oportuno de casos y la definición de acciones con mayor probabilidad de recuperación.

Recomendaciones

Para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados, se recomienda institucionalizar un sistema de alertas tempranas y seguimiento semanal sobre cuentas en rango 0–30 días, con responsables definidos y evidencia de gestión mediante bitácoras por cliente. Esta medida permitirá anticipar la mora, reducir la acumulación de cartera vencida y fortalecer el control preventivo del proceso.

De igual forma, es recomendable formalizar lineamientos operativos y documentales para el origen de la cuenta por cobrar, incluyendo validación de soportes contractuales, radicación y aceptación del servicio, con el fin de disminuir reprocesos y mejorar la oportunidad del recaudo, especialmente en clientes institucionales. Complementariamente, se sugiere mantener un programa de capacitación semestral para los equipos de cartera, contabilidad y comercial, enfocado en conciliación, trazabilidad documental, gestión de cobranza y aplicación del enfoque NIIF 9, garantizando consistencia técnica y continuidad del control.

Finalmente, se recomienda consolidar un tablero de indicadores revisado periódicamente por el Comité de Cartera (mora, rotación, cartera >360 días, cobertura de provisión y recuperación mensual), acompañado de una revisión jurídica mensual de procesos, clasificada por probabilidad de recuperación. Con ello, el plan de mejoramiento puede mantenerse como una práctica permanente, basada en datos, y orientada a preservar la razonabilidad contable y la eficiencia financiera del proceso ingresos–cartera.

12. Referencias bibliográficas.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control—Integrated framework. COSO.

IFRS Foundation. (s. f.). IFRS 9: Financial instruments. IFRS Foundation.

(Si lo citaste en español, puedes mantener el título en español, pero la entidad correcta suele ser IFRS Foundation. Si tienes la fecha o versión consultada, reemplaza “s. f.” por el año.)

República de Colombia. (2015). Decreto 2420 de 2015: Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial.

(Opcional recomendado: agrega URL del SUIN-Juriscol o Diario Oficial si tu universidad lo exige.)

Gitman, L. J. (2015). Principios de administración financiera (14.^a ed.). Pearson Educación.

República de Colombia. (2009). Ley 1314 de 2009: Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información aceptados en Colombia, y se señalan las autoridades competentes y el procedimiento para su expedición. Diario Oficial.

(Opcional recomendado: agrega URL del SUIN-Juriscol.)

Servicios Postales Nacionales S. A. (4-72). (s. f.). Manual de cartera (Versión [número]). Documento interno.

Servicios Postales Nacionales S. A. (4-72), Regional Eje Cafetero. (2025). Actas e informes del Comité de Cartera (julio–septiembre de 2025) [Documento interno no publicado]. Archivo interno.

Weston, J. F., & Brigham, E. F. (2010). Fundamentos de administración financiera (ed. [número]). McGraw-Hill.