

**DEFINICIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
FENALCO SECCIONAL SANTANDER.**

**Monografía de grado como requisito para optar al título de Especialista en
Alta Gerencia**

JUAN CARLOS RINCÓN LIÉVANO

HERNÁN PABÓN BARAJAS
Director

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

2008

**DEFINICIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
FENALCO SECCIONAL SANTANDER.**

JUAN CARLOS RINCÓN LIÉVANO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

2008

DEDICATORIA

A Marcela y a mi madre, por su paciencia.

AGRADECIMIENTOS

De manera muy especial y sincera al equipo de trabajo de FENALCO y VIFENALCO, que siempre me hicieron sentir en casa. Al doctor Hernán Pabón, por no perder la fe.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. JUSTIFICACIÓN	12
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. MARCO CONCEPTUAL	15
3.1 ANTECEDENTES	15
3.2 ESTADO DEL ARTE	15
4. MARCO TEÓRICO	18
5. MARCO CONTEXTUAL	23
6. MARCO LEGAL	27
7. DEPARTAMENTO DE FENALSISTEMAS	41
7.1 PROCESOS	41
7.2 MISIÓN	44
7.3 VISIÓN	44
7.4 OBJETIVO GENERAL	44
7.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	44
7.6 CLIENTE EXTERNO	44
7.7 CLIENTE INTERNO	44
7.8 ANÁLISIS DOFA	46
7.9 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	48
8. DEPARTAMENTO JURÍDICO	50
8.1 PROCESOS	50
8.2 MISIÓN	52
8.3 VISIÓN	52
8.4 OBJETIVO GENERAL	52
8.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	52
8.6 CLIENTE EXTERNO	52
8.7 CLIENTE INTERNO	52
8.8 ANÁLISIS DOFA	55
8.9 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	56
9. DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	57
9.1 DEPARTAMENTO DE FENALSISTEMAS	57
9.2 DEPARTAMENTO JURÍDICO	64
10. CONCLUSIONES	71
11. RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	76

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1.-APROBACIÓN DE TRANSACCION DE COMPRA CON CHEQUE AVALADO POR FENALCHEQUE	43
Gráfica No. 2.- COBRO PREJURÍDICO DEPARTAMENTO JURÍDICO FENALCO SECCIONAL SANTANDER	51

RESUMEN

TÍTULO: DEFINICIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA FENALCO SECCIONAL SANTANDER.*

AUTOR: Juan Carlos Rincón Liévano.- Economista**

PALABRAS CLAVE

Indicadores de gestión, Planeación estratégica, Análisis DOFA, Factores clave de éxito.

CONTENIDO:

El autor escoge dos departamentos o áreas de su empresa, específicamente un gremio de la producción, a las cuales aplica, por separado, un proceso de planeación estratégica para llegar a una misión, una visión, unos objetivos y una definición de sus clientes internos y externos. Los departamentos seleccionados fueron el Departamento de Fenalsistemas, dedicado al aval de cheques girados por clientes de los establecimientos comerciales y la necesaria administración de bases de datos que recogen el comportamiento crediticio; también el Departamento Jurídico, encargado de recuperar los dineros indemnizados por Fenalcheque, para hacer rentable el ejercicio.

Posteriormente establece una matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), de donde obtiene unos factores clave de éxito que le facilitan el diseño y construcción de unos indicadores de gestión para las áreas mencionadas, cada uno con su respectiva ficha técnica.

El lector tiene acceso a todo el proceso que conlleva la definición y planteamiento de indicadores de gestión en una organización, con el fin de medir la efectividad del manejo gerencial, indicadores que serán discutidos y expuestos en Comités quincenales con el equipo de trabajo y mensualmente con la Junta Directiva.

Este trabajo hace un aporte fundamental al proceso de certificación ISO 9001:2000 que emprendió la organización en el año 2005 y puede servir a futuro en la implementación de la metodología Balance Scorecard o Cuadro de Mando.

* Monografía de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Hernán Pabón Barajas.- Ingeniero Industrial.

ABSTRACT

TITLE: DEFINITION AND CONSTRUCTION OF PERFORMANCE INDICATORS FOR FENALCO SANTANDER¹

AUTHOR: Juan Carlos Rincón Liévano²

Key Words:

Performance Indicators, Strategic Planning Process, SWOT Matrix, key factors for successful.

CONTENT:

The author chooses two departments of the enterprise where he works, particularly a Trade Association (like a Chamber of Commerce). He applies a strategic planning process for each selected department in order to identify and establish a mission statement, a vision, objectives, external and internal customers. The chosen departments were Fenalsistemas, whose purpose is to endorse the cheque transactions celebrated between its customers (wholesale and retail businesses) and the buyers of its products (people that pay with cheque); and the law counseling department that works to recover the money without funds, to reach the projected profitability.

After that, the author designs a SWOT Matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), where he obtains the Key Factors for Successful, the most important input to design and set up Performance Indicators for each area mentioned above. The Performance Indicators are exposed with its specifications or technical guide.

In other words, the author shows the complete process necessary to structure Performance Indicators in order to measure the effectiveness of the management, programs and policies applied or approved. These indicators will be exposed and discussed in Committees twice per month with the employees and monthly with the Board of Directors.

This work makes a contribution to the ISO (International Standard Organization) 9001: 2000 processes began by the enterprise in 2005 and could be useful if the managers undertake a Balance Scorecard method.

¹ Monography.for Specialization degree.

² Physics and Mechanical Engineering School. Industrial and Management Studies. High Management Specialization. Director: Hernán Pabón I.E.

INTRODUCCIÓN

Las entidades gremiales sin ánimo de lucro como FENALCO Seccional Santander, desempeñan, además de la Representación Gremial, un número de actividades que le permiten desarrollar su objeto social y generar ingresos, importantes para asegurar su continuidad y trabajo por los comerciantes organizados. Sin embargo, dichas actividades tienen que hacerse con un mayor cuidado, con una rigurosa planeación y un seguimiento en su ejecución y posterior a ella, que permitan conocer su rentabilidad, eficiencia, principales dificultades y errores, para de esta manera mejorar su desempeño alineando convenientemente las actividades e insumos que la componen.

Un ejercicio de esta naturaleza requiere un análisis detallado de las áreas o departamentos que conforman FENALCO con sus respectivas actividades, revisando el objetivo de dichos departamentos y sus principales características, donde surgen algunas para resaltar y otras que bien podrían mejorarse.

Después de adelantar una especialización en Alta Gerencia y de iniciar la implementación de la norma ISO 9001:2000 en FENALCO, con cofinanciación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la metodología sugerida, por algunos docentes de la UIS y los consultores de la norma ISO, para la formulación y cálculo de indicadores de gestión, parece ser la más conveniente.

En ese orden de ideas, se buscaron y revisaron textos especializados que explican en detalle el planteamiento y obtención periódica de indicadores de gestión en las diferentes organizaciones, y dicho procedimiento se aplicó a dos departamentos de FENALCO Seccional Santander, el Departamento de Fenalsistemas (Fenalcheque) y el Departamento de Cobranzas. Lógicamente, estos no son los únicos departamentos que conforman la Seccional de FENALCO, pero se seleccionaron por ser los que representan un mayor volumen de ingresos y por darle un límite razonable a esta investigación. Una vez recopilada y analizada la información contenida en los textos, se implementó la metodología en los diferentes procesos y actividades de los departamentos descritos, llegando a unos indicadores que permiten su cálculo y revisión periódica, para adelantar un monitoreo que facilita la aplicación de correctivos en el menor tiempo posible.

Esta monografía ilustra al lector todos los pasos para llegar a la presentación de los indicadores, aplicado por supuesto a los departamentos de FENALCO que se han descrito, sin llegar al cálculo o revisión de series históricas, debido a que ello debe hacerse en el transcurso del tiempo -de ahora en adelante-; además, la información de años anteriores no era confiable, debido a la ausencia de equipos de cómputo y la existencia de otras prioridades.

Se espera que esta monografía ilustre de manera didáctica al interesado en la obtención de indicadores de gestión para medir las actividades de su organización e incrementar su desempeño. Las bases teóricas, el desarrollo palpable de la metodología en FENALCO y la formulación pueden ser de gran ayuda.

1. JUSTIFICACIÓN

La imperiosa necesidad de tomar decisiones oportunas con respecto a las áreas que representan el mayor nivel de ingreso de FENALCO Seccional Santander, unido a la presentación de informes rigurosos en Comités Semanales y Juntas Directivas.

Después de asistir a escenarios académicos como las clases del posgrado de Alta Gerencia, especialmente las materias relacionadas con Planeación Estratégica y Gerencia de la Calidad, seminarios, foros, conferencias, charlas con docentes y consultores especializados en norma ISO, se concluye que estos informes requieren la definición e implementación de indicadores de gestión que, incorporados a las actividades diarias, constituyen una herramienta de fácil acceso para la Dirección Ejecutiva y de ella se desprenderían decisiones cruciales para el desarrollo futuro de la Federación. Huelga recordar que en los principales encuentros de profesionales de la economía, la administración e incluso el derecho se habla de Indicadores de Gestión y Balance Scorecard.

Adicionalmente, estos indicadores permitirán un análisis histórico confiable, dimensionando la efectividad de la gestión adelantada y los correctivos que deberían implementarse, todo ello encaminado a la profesionalización y mejoramiento continuo de la gestión gerencial.

La Dirección Ejecutiva puede contar con un tablero de mando que le permite identificar oportunamente cuáles de sus “agujas” están por debajo de los niveles óptimos de operación, nivelándolos con todo el apoyo de su equipo de trabajo que entre otras cosas llegará a tener realmente un norte para el desarrollo de sus actividades cotidianas. De la mano con la construcción de los indicadores y su presentación amigable para la lectura de un tercero, el equipo gerencial puede tener de una vez la parte más importante de un informe a la Junta Directiva, en mi concepto lo que deberían mirar, pues el frío análisis de Estados de Pérdidas y Ganancias así como la presentación de videos de producción no nos dicen realmente si el “avión” va por buen camino. En este sentido, las cifras en términos absolutos no nos permiten comparativos ni al interior de la empresa ni con el ramo al cual se pertenece. La Gerencia de una empresa comporta mayores responsabilidades a la simple generación de utilidades y los accionistas deben conocer si es posible alcanzar mejores escenarios y si las políticas emprendidas no han llevado a los resultados prometidos o esperados.

Para la Junta Directiva de FENALCO, el tema empezó a cobrar importancia desde la Presidencia de 2002, pues el encargado de esta posición al terminar la presentación del equipo financiero siempre reclamaba indicadores que mostraran

algo más allá de las razones financieras expuestas en la gran mayoría de libros de Análisis Financiero. Pedía que se entrara al movimiento mismo de la organización; que mejor oportunidad que hacer un alto en el camino (así sea en las horas libres) para repensar a FENALCO y satisfacer ese requerimiento del máximo nivel de autoridad de la organización y de la misma gerencia con la presentación final de esta monografía.

Dotar a la empresa de estos instrumentos, coadyuvados por el proceso de certificación en la norma de calidad ISO 9001:2000, brinda autoridad moral, esa que tanto se necesita cuando se invita a los empresarios a un seminario sobre Balance Scorecard e indicadores de gestión, cuando en los Congresos Nacionales se les traen conferencistas internacionales que cuentan su experiencia en las más grandes instituciones dedicadas al comercio, cuando en los discursos de Asamblea les increpamos para mejorar en beneficio de sus hijos y de su región; pero y el predicador (FENALCO) si está practicando todo aquello que le pasa por el lado? No sería maravilloso que el afiliado comerciante encontrara el mejor ejemplo de innovación y sintonía con las más modernas teorías administrativas en su propio gremio? Esto le da mayor validez a lo que se hace.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Construir y presentar una serie de indicadores con base en el análisis de las actividades y procesos involucrados en los departamentos Jurídico y Fenalsistemas de la Federación Nacional de Comerciantes.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

* Definir la misión, visión y objetivos de los departamentos Jurídico y de Fenalsistemas, de la Federación Nacional de Comerciantes, mediante reuniones periódicas con el personal a cargo de dichas áreas, así como la interacción con la Junta Directiva integrada por los comerciantes más representativos de la región, mediante la metodología de Planeación Estratégica.

* Diseñar una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para cada área objeto de estudio, que recoja en términos generales su comportamiento y perspectivas en conjunto con el equipo de trabajo de la Federación Nacional de Comerciantes.

* Determinar los factores claves de éxito basado en los resultados de la matriz DOFA, insumo fundamental para montar los indicadores de gestión.

* Construir y presentar una serie de indicadores que permitan monitorear la operación periódicamente y agilizar la toma de decisiones por parte de la administración de FENALCO y la Junta Directiva Seccional.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 ANTECEDENTES

En los departamentos objeto de estudio (Fenalsistemas y Jurídico) así como en las demás dependencias de la Federación Nacional de Comerciantes, los análisis de desempeño y resultados se han limitado históricamente al reporte de ingresos contra gastos o, en el mejor de los casos, han incorporado los elementos del análisis financiero tradicional para aplicarlos a las cifras de los balances y estados de resultados, los cuales son, como es lógico, posteriores al cierre de los meses. Eventualmente, se solicita alguna información como número de clientes actuales, número de retiros, valores pagados o información consolidada de un cliente pero sin que ello obedezca a un ejercicio periódico y continuo; sencillamente, son resultados que se analizan por algún evento en especial o informe solicitado por las Juntas Directivas.

La delicada situación del gremio, que venía enfrentando una deserción grande desde mediados de los noventa, llevó a que todos los esfuerzos de la actual administración se enfocasen en reducción de costos, que indudablemente eran muy altos, y generación de todo tipo de actividades que hiciesen atractiva la permanencia de los afiliados actuales y el retorno de quienes habían declinado su afiliación.

Más de dos años después de aplicar fuertes ajustes en FENALCO, controlar los gastos de la mejor manera y recobrar la confianza en la institución, se hace indispensable pensar la organización. Sentarse a mirar cómo se comporta, quiénes la visitan, qué quieren nuestros afiliados, qué piensa y espera la sociedad santandereana de esta organización, qué puede hacer el gremio, cómo generar mayores ingresos, motivar y capacitar al personal, cómo hacerla sostenible en el largo plazo, y para ello es necesario monitorear periódicamente la operación de los departamentos que le generan sus recursos para concentrarse en los aspectos que permitan mejorar el desempeño y por ende la rentabilidad.

Como un primer paso, la Presidencia de la Junta Directiva estimó conveniente contratar un consultor para adelantar una Planeación estratégica que inicialmente involucrase a los miembros de Junta, puesto que las sesiones, en palabras de ellos, se limitaban a leer y analizar estados financieros, mirando más hacia atrás que hacia delante y luchando por flotar más que nadar hacia el frente.

Esa Planeación Estratégica contó con la juiciosa asistencia de algunos miembros de Junta y despertó profundas inquietudes en la Dirección Ejecutiva, que desembocaron en la contratación de una consultoría conducente a la certificación

en calidad ISO 9001: 2000, para extender ejercicios como éste a los diferentes niveles de la organización y diferenciarse de las demás entidades gremiales, dándole un orden a los procesos y llevando un registro sistemático de actividades, documentos, quejas, en fin, ordenarse para garantizar una calidad y una estandarización en los procesos.

3.2 ESTADO DEL ARTE

Aunque a la fecha no se ha obtenido la certificación ISO, FENALCO y especialmente su componente humano, han empezado a cambiar, entendiendo el valor de la norma y la necesidad de trabajar ordenadamente, con planeación y análisis de sus procesos para maximizar el resultado de los esfuerzos individuales, concentrándose en las actividades que generan mayor valor y reconocimiento a los afiliados y Junta Directiva, necesidad para la cual hay mayor tiempo por la superación de múltiples problemas económicos y una mayor sintonía entre los funcionarios y los afiliados.

Un punto importante que menciona la norma ISO y la Planeación Estratégica, es la necesidad de implementar indicadores de gestión, cuya medición sea posible y periódica para que se puedan compartir con los demás miembros, analizar y tomar decisiones conducentes a su mejoramiento, de igual manera se pueden comparar históricamente o con indicadores similares de la industria (gremios similares o competidores identificados).

Haciendo un comparativo con otros gremios de la producción y con las demás seccionales de FENALCO, se encuentra que la entidad similar más avanzada en este campo es la Cámara de Comercio, destacándose las de Bogotá y Bucaramanga por su implementación del Balance Scorecard y las certificaciones que han obtenido en ISO y otras normas internacionales. En lo que FENALCO respecta, Antioquia y Norte de Santander han obtenido su certificación para todos los procesos, definiendo indicadores de gestión en cada una de sus actividades y preparan las visitas de los organismos de acreditación para saber si continúan con dichas distinciones.

De ellos se han recibido algunas recomendaciones y uno que otro formato de guía (Antioquia) pero han mostrado un celo especial cuando se trata de compartir información específica o documentos (Cúcuta) amparándose en el esquema federado, por lo que recalcan su independencia y la imposibilidad de circular documentos so pena de afectar la calidad del sistema.

En ese sentido FENALCO se ha limitado a recibir información y asesoría in situ de la consultoría facilitada por el Centro de Desarrollo Empresarial adscrito a la red de

Cámaras de Comercio (Confecámaras) que con recursos del SENA cofinancia los procesos de certificación en la norma ISO.

Con esos pequeños antecedentes e información recibida en las consultorías y en las clases de Gerencia de la Planificación Estratégica y de la Calidad, dictadas por los doctores Alfonso Osorio y Hernando Mariño, se abordó literatura especializada para entender la metodología y su implementación en diferentes organizaciones. De allí se desprende lo que a continuación se escribe:

4. MARCO TEÓRICO: FUNDAMENTO CIENTÍFICO

Es indispensable, dentro del ámbito empresarial actual, que los procesos de una compañía y por supuesto su producto o servicio final sean objeto de revisión permanente y los resultados de dicha revisión deban compararse y/o monitorearse frecuentemente para mejorar y si es necesario cambiar radicalmente la operación para no salirse del objetivo fundamental que es la rentabilidad para sus accionistas aportando al entorno social y económico en el que se desenvuelve.

En este orden de ideas, los indicadores de gestión se constituyen en la herramienta fundamental para facilitar dicha medición, obtener resultados, compararlos, revisarlos cada vez que sea necesario y diseñar políticas encaminadas a su mejoramiento y por ende el de la actividad que representan.

Pero, los indicadores de gestión no pueden diseñarse o estructurarse si no existe una absoluta claridad frente a lo que accionistas y funcionarios quieren de su empresa y de sus diferentes áreas, así como su coordinación y direccionamiento hacia ello. Sin esa bitácora es prácticamente imposible construir los indicadores y aún más difícil implementarlos.

Para tal efecto y como preámbulo, los integrantes de la organización deberán remitirse a los siguientes elementos para tener un rumbo claro en las políticas a implementar:

a. Cliente externo: debe lograrse un consenso en torno al mercado objetivo del área donde se van a implementar los indicadores, quienes son los clientes de dicha área y que perspectivas existen frente a ese mercado.

b. Cliente interno: son ellos mismos, cómo se perciben dentro y fuera de la organización; cómo contribuyen desde sus áreas de trabajo al producto final de la compañía; cómo es la relación con las demás áreas de la empresa y que elementos consideran que deberían mejorarse para efectos de optimizar su trabajo. Los objetivos que trace la organización en sus diferentes dependencias deberán contar con su concurso, de esta manera se facilitará cualquier implementación. En consecuencia, al compartir la visión y los valores de la empresa, los intereses personales deberán alinearse a favor de los intereses de la organización.

c. Objetivos financieros de la organización frente al presupuesto aprobado: es necesario que estos dos componentes estén alineados para efectos de cubrir en el corto y mediano plazo las necesidades de la operación y poder aspirar a las rentabilidades trazadas o exigidas por los accionistas. Con un presupuesto divorciado de las metas deseadas es muy probable que se tengan que replantear

las cosas en reiteradas oportunidades con unos costos evidentes o se generen frustraciones.

d. Análisis DOFA de la organización: Es necesario efectuar un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del área a evaluar o de la empresa en su totalidad, preferiblemente, como insumo para la definición de los objetivos específicos, los cuales irán acompañados, cada uno, de las estrategias.³

Una vez definidas las estrategias, se hace imprescindible la definición y construcción de los indicadores de gestión que vendrán a monitorear y controlar dichas actividades para alcanzar los objetivos específicos y por supuesto, el general.⁴

José Hernando Bahamón, especialista en el tema y profesor de la Universidad ICESI de Cali define los indicadores de gestión como "...instrumentos de observación y monitoreo de un sistema, contruidos a partir de la evaluación y relación de variables del sistema. La medición de estas variables y su relación con los objetivos del sistema o "valores meta" establecidos, permite determinar la efectividad de las políticas implementadas o en general de la labor adelantada en el área u organización objeto de análisis⁵.

La observación de sus resultados y las conclusiones que de allí se deriven permitirán efectuar los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.

Los indicadores de gestión, sus resultados, deben compararse con valores de referencia establecidos previamente.

Aplicando el enfoque de sistemas, Bahamón⁶ recalca la relación fundamental entre los indicadores y el propósito del área o actividad objeto de estudio. Para este autor, los objetivos que se definan deben ser claros, precisos, cuantificados y sobre todo verificables, ese es el primer paso en la construcción del indicador.

Posteriormente, se identifican los factores claves de éxito, mediante un proceso de descomposición de los procesos en sus actividades primarias, de allí se sacan aquellas innecesarias o cuyo aporte no es claro y se concentra el esfuerzo en las

³ Herramientas para desarrollar indicadores de gestión. En www.virtual.unal.edu.co/.../4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, 1994.

⁴ Bahamón, José Hernando. Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. Universidad ICESI, Cali. Colombia.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid

esenciales para la finalización del proceso. Dichos factores pueden ser internos o externos, endógenos o exógenos a la organización pero de su comportamiento depende el buen desempeño del proceso, del área y de la organización.

Una vez identificados empiezan a construirse los indicadores que medirán su desempeño y nos llevarán a la toma de decisiones. Dichos indicadores, dependiendo de su enfoque, se clasificarán en indicadores de eficiencia (aquellos que controlarán los recursos o entradas del sistema), de eficacia (resultados del sistema) y efectividad (logro de la eficiencia y la eficacia).⁷

Para su construcción es necesario contar con algunas premisas: el indicador debe medir una actividad o proceso y permitir la comparación histórica consigo mismo o con otros indicadores que busquen el mismo resultado en otra empresa o industria. Debe permitir una medición constante y los datos necesarios para su cálculo deben obtenerse rápida y objetivamente para hacerlo útil y de fácil acceso.

Gonzalo Gómez Betancourt PhD, consultor de INALDE, complementa lo anterior al escribir sobre Balance Scorecard para la Revista DINERO⁸: “El Balanced Scorecard como indicador de gestión fue desarrollado como una herramienta para medir el desempeño de las organizaciones dentro de un marco conceptual que incluye la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de innovación y aprendizaje y la perspectiva interna del negocio (Kaplan y Norton, 1992).”

“...de acuerdo a este modelo conceptual, la medición bajo una sola perspectiva financiera ya no es representativa para las organizaciones actuales. Dentro del BSC (Balance Scorecard), las cuatro perspectivas son personalizadas de acuerdo a la misión, visión y objetivos de la organización.

Antes de iniciar con el proceso de BSC, es necesario revisar la visión y misión de la compañía: el por qué existe el negocio, los valores y principios que lo fundamentan. La literatura sugiere que la visión permite a la firma articular una fuerte estrategia para la organización y comunicarla en pro del crecimiento de su fuerza de trabajo y en beneficio de sus stakeholders. La estratégica es desarrollada a través de la ideología del negocio, lo que quiere llegar a ser el negocio en un tiempo futuro, los productos y negocios en los que se quiere estar”.⁹

⁷ Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 3R Editores. Segunda Edición. Bogotá D.C., 1998.

⁸ DINERO, Revista. Estrategia: Indicadores de Gestión para Empresas Familiares, por Gonzalo Gómez Betancourt, PhD. Junio 19 de 2007.

⁹ Ibid.

Por su parte, Carlos Mario Pérez Jaramillo, de Soporte & Cía Ltda., hace su aporte al respecto, que dista poco de los anteriores, pero orienta aún más al juicioso lector: “El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos”¹⁰.

“Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global”.¹¹

Por ello, pensar en indicadores de gestión sin una Planeación Estratégica de la organización se hace imposible, como quiera que la metodología para su construcción nos obliga a entrar en la esencia misma de la empresa, requiere la participación de todos sus funcionarios para precisar y si es el caso determinar el norte para el cual se construirá el camino a seguir. Aprovechando el proceso de certificación de calidad ISO 9001:2000, el proceso se hizo a conciencia, pues no solo había que definir una misión, una visión, un objetivo general, unos objetivos específicos, definir al cliente externo y al cliente interno, sino también documentarlo junto con los procesos y procedimientos al interior, quedando para su consulta en el Manual de Gestión de la Calidad.¹²

Mediante el procedimiento de reuniones semanales de calidad todos los Lunes y posteriormente los Viernes a petición del equipo de trabajo, se levantó toda la

¹⁰ PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los Indicadores de Gestión. Soporte & Cía. Ltda. en www.escuelagobierno.org

¹¹ Ibid.

¹² FUNCIONARIOS FENALCO. Manual para el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2000. Federación Nacional de Comerciantes FENALCO Seccional Santander. Certificado por el ICONTEC. Bucaramanga, Diciembre de 2005.

información necesaria para definir esos conceptos clave de la Planeación Estratégica que realmente son muy particulares.

El análisis DOFA para efectos prácticos fue consolidado por el autor de esta monografía, digo para efectos prácticos porque pudo hacerse en conjunto con todo el equipo de FENALCO, pero las sesiones de Planeación Estratégica tomaban un tiempo más largo y se quería cumplir con el requisito de la Universidad Industrial de Santander. Una vez concluido, se compartió a todo el personal y estoy seguro que se convirtió en insumo para el proceso de ISO que en ese entonces se llevaba a cabo.

De ese análisis DOFA se derivó la definición de los factores clave de éxito en cabeza del autor para de allí comenzar la construcción de los respectivos indicadores.

5. MARCO CONTEXTUAL

Un proyecto de esta naturaleza, que busca ordenar sistemáticamente la actividad de dos departamentos de FENALCO Seccional Santander, los cuales se habían manejado con un criterio gerencial a posteriori, limitado a los resultados expuestos en un Estado de Pérdidas y Ganancias, no tiene antecedente en la actividad gremial colombiana, donde buena parte del tiempo, sino es todo, se dedica a la representación gremial, olvidando que los servicios del departamento de FENALSISTEMAS y del Departamento Jurídico son en últimas los que brindan sostenibilidad al gremio, pues no es un secreto que sus ingresos superan con creces -duplican, para ser más exacto- los aportes que mensualmente entregan los comerciantes afiliados.

Una de las seccionales que vio con claridad dicha situación fue la Seccional de Bogotá D.C., ciudad donde se creó FENALCO, que poco a poco estaba facturando más de dos mil millones de pesos anuales por avalar compras con cheque y cobrar el dinero de los deudores morosos de múltiples establecimientos comerciales afiliados. Una parte de los excedentes de caja fue invertida en el fortalecimiento de los sistemas de información, adquiriendo costosos paquetes de software y numerosos terminales (hardware), que en medio de un esquema federal, le fue alejando de las demás seccionales, percibiéndose como la seccional rica, con unas barreras de entrada importantes.

Como es evidente en el ejercicio comercial nacional y mundial, muchos establecimientos comerciales constituidos en la capital de la República, tienen sucursales en las principales ciudades del país, donde precisamente tienen asiento otras seccionales de FENALCO. Conocedores de los desarrollos emprendidos por la Seccional de Bogotá, muchos comerciantes empezaron a demandar la misma cobertura en las capitales de departamento y otras ciudades de la provincia, situación que hábilmente aprovechó FENALCO Bogotá, para extenderse y ofrecer la operación de FENALCHEQUE y su departamento jurídico FENALCOBRA, mediante alianzas con las seccionales que a cambio de unos porcentajes por transacción avalada y cuota mensual fija, entregaban por completo su operación, centralizada en Bogotá, que adicionalmente cuenta con un Call Center con línea gratuita nacional, facilitando la consulta de los comerciantes a lo largo y ancho del país.

Sin embargo, no todas las seccionales acordaron dicho sistema, pues algunas habían logrado posicionar hasta cierto punto su ejercicio y los beneficios de entrar bajo la égida de Bogotá no eran tan representativos como lo pudo ser en otras regiones. Así las cosas, seccionales como Santander, Norte de Santander, Medellín y Cali, no entraron en el paquete de más de 20 ciudades controladas

desde la Bogotá, por lo que continuaron con sus herramientas tecnológicas (rezagadas frente a Bogotá) y con una cobertura limitada al departamento y aderezada con la incomodidad de perder clientes con presencia nacional, pues éstos exigen la atención simultánea en varias ciudades.

Se comenta lo anterior para expresar que la gran mayoría de seccionales de FENALCO no tiene ningún interés en monitorear periódicamente su operación, porque sencillamente no la controlan al haberla delegado en la seccional líder, que de paso no ha compartido con las seccionales “marginadas” sus indicadores ni modus operandi, seguramente esperanzada en una futura negociación que los incorpore a todos. Otra cosa es que controlen los ingresos reportados y les hagan el más riguroso seguimiento como quiera que de allí derivan una buena proporción de su sustento, pero no requieren de una planeación estratégica que concluya con una construcción y formulación de indicadores, porque no controlan ninguna de sus variables.

En conclusión, pocos antecedentes existen para el trabajo en comento, teniendo que limitarnos a algunas experiencias aisladas en las seccionales no unificadas, como Norte de Santander y Antioquia, que emprendieron procesos de certificación de calidad bajo la metodología ISO, concretamente buscando la 9001:2000.

Norte de Santander lleva seis (6) meses trabajando en un proceso de dichas características, de manera muy similar a lo que está buscando FENALCO Seccional Santander con el apoyo del Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CDE), para estandarizar sus procesos y asegurar la continuidad de la federación más allá de las administraciones de turno.

El proceso de certificación en dicha ciudad se encuentra en etapa incipiente, abordando hasta el momento las actividades de carácter gremial como el Centro de Capacitación No Formal y los Comités Sectoriales, lo que no aplicaría directamente en el ejercicio que nos ocupa.

Antioquia, una de las seccionales más robustas en lo que a ingresos se refiere, ha enfocado sus ejercicios de Planeación Estratégica en la consolidación de una base de datos que registra a los deudores morosos del comercio organizado, con una captura de registros ceñida a los parámetros del Habeas Data y con la firme intención de hacerse a un lugar importante frente a sustitutos del mercado muy bien respaldados como CIFIN (Central de Información del Sistema Financiero, propiedad de Asobancaria) y Datacrédito, muy posicionada en el sector real. Esto ratifica que el trabajo en pos de FENALCHEQUE y el Departamento Jurídico (lo que llama Bogotá FENALCOBRA) será pionero en su género y sería de gran ayuda en las sesiones de comités, juntas directivas y análisis gerenciales, así como en la posterior toma de decisiones.

Adicionalmente, si FENALCO Seccional Santander extiende esta metodología a otros departamentos y lo integra en el proceso de Certificación de Calidad ISO 9001:2000, podría convertirse en la primera seccional certificada de Colombia, mejorando sin duda alguna su desempeño e incrementando su prestigio, bastante caído con la anterior administración.

6. MARCO LEGAL

Resulta pertinente citar la legislación referente al manejo de registros relacionados con el comportamiento comercial de las personas sujetas a cualquier tipo de crédito, como es el caso de los clientes que efectúan una compra con cheques al día o posfechados, pues al ser avalados por FENALCHEQUE, las operadoras del gremio proceden a consultar las bases de datos más robustas del mercado, principiando por la propia o doméstica llamada Procrédito, para establecer si los giradores de cheques tienen posibilidades de cubrir su obligación en el corto y mediano plazo, lo que se refuerza con la confirmación de referencias, todo ello dentro de un esfuerzo por minimizar el riesgo al avalar la transacción, pues de ocurrir un siniestro, FENALCO respondería con sus propios recursos ante el comerciante afiliado al servicio.

Si el girador no cumple su compromiso por la ausencia de fondos en su cuenta al momento de cobrar el cheque, FENALCO reporta su nombre, datos principales y monto de la obligación incumplida siguiendo un estricto procedimiento que en ningún momento puede vulnerar los derechos fundamentales del deudor.

Una vez el ciudadano reportado se pone al día, respondiendo por la deuda mencionada, FENALCO, con la misma diligencia con la que relacionó sus datos para las Centrales de Riesgo, deberá reportar su pago, proceder con su retiro y actualizar su récord, so pena de incurrir en las sanciones contempladas por la justicia colombiana.

De tal suerte que la Directora de FENALSISTEMAS y sus operadoras, así como el Director Ejecutivo de FENALCO y la Dirección Jurídica, deben conocer los principales conceptos y normatividad relacionados con el Habeas Data, que a continuación transcribimos:

La Base de Datos Procrédito, que registra a los deudores morosos por el giro de cheques sin fondos y a quienes tienen deudas pendientes con establecimientos de comercio afiliados a la Federación Nacional de Comerciantes, es el primer filtro para la aprobación o aval por parte de FENALCHEQUE, convirtiéndose en una herramienta importante para la toma de decisiones, pues de aparecer en ella el potencial girador, automáticamente se frena el proceso, informando al cliente los motivos para negar el aval. Ya es conocido por el lector que FENALCHEQUE cuenta con otros dos filtros muy reconocidos en el mercado como las Bases de Datos CIFIN (Asobancaria) y Datacrédito, que complementan la labor ya mencionada y también detienen el proceso al aparecer en ellas datos negativos del deudor relacionados por supuesto con su comportamiento comercial y crediticio. Así las cosas, resulta conveniente mencionar que estas bases de datos

no pueden registrar lo que les parezca o lo que consideren importante, pues existe una normativa al respecto que le impone restricciones y le da algunos lineamientos generales en defensa del ciudadano que aparece en ellas y también de la persona jurídica o natural que requiere la información consignada en las Bases de Datos o Centrales de Riesgo para ejercer con el menor riesgo posible su actividad comercial. Coincidentalmente, en los años 2006 y 2007, se ha debatido ampliamente el tema, en el Congreso de la República y por ende en los medios de comunicación, alrededor de un proyecto de ley que impone serios límites al registro de información, creando expectativas en los deudores e incertidumbre en las entidades financieras y los establecimientos de comercio. Si bien no se ha aprobado una Ley que recoja de manera integral el HABEAS DATA, existen unos artículos de la Constitución Política de Colombia que no pueden desconocerse y de los cuales debe partir cualquier proyecto de ley o decisión jurídica, así como unas sentencias fruto del estudio juicioso por parte de los magistrados de la Corte Constitucional. En ese orden de ideas, se transcriben a continuación:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

Artículo 15 (Fragmento)¹³. “Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

En la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución.”

ARTICULO 20. “Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación.

Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura”.

ARTICULO 21. “Se garantiza el derecho a la honra. La ley señalará la forma de su protección”.

Al leer con detenimiento los artículos de nuestra Carta Magna, mencionados anteriormente, su interpretación puede ser muy amplia y prestarse para múltiples conjeturas y lecturas personales, como quiera que no existe una ley específica para el Habeas Data, por lo que resulta indispensable el conocimiento de la

¹³ Constitución Política de Colombia. En www.secretariasenado.gov.co . Santafé de Bogotá, 1991.

jurisprudencia que en su sabiduría ha emanado de las altas cortes; la revisión de una tutela brinda importantes elementos, citando dentro de su cuerpo sentencias que precisan el alcance de las bases de datos o centrales de riesgo:

Sentencia No. T-086/96¹⁴ (Fragmento)

HABEAS DATA - Demostración vulneración del derecho

No se le está vulnerando su derecho a la información por cuanto la entidad acusada no está haciendo uso de ningún dato respecto de su comportamiento crediticio. En la medida en que no está demostrada la vulneración de su derecho fundamental a la información y, por el contrario, si se encuentra prueba de que la entidad acusada no tiene en sus registros ningún dato respecto del actor y, la tutela de sus derechos no está justificada.

Ref.: Expediente No. T-83.306

Peticionario: Jesús Ramón Rodríguez Coronel.

Procedencia Tribunal Superior de Valledupar - Sala Civil.

Tema: Habeas data.

Magistrado Ponente: Dr. VLADIMIRO NARANJO MESA

Santafé de Bogotá D.C., primero (1o.) de marzo de mil novecientos noventa y seis (1996).

La Sala Novena de Revisión de la Corte Constitucional, conformada por los magistrados Vladimiro Naranjo Mesa -Presidente de la Sala-, Jorge Arango Mejía y Antonio Barrera Carbonell, ha pronunciado la siguiente

SENTENCIA

En el proceso de tutela radicado bajo el número T-83.306, adelantado por Jesús Ramón Rodríguez Coronel, contra la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.

II. ACTUACION PROCESAL

1. Fallo de primera instancia (apartes)

¹⁴ Corte Constitucional. Sentencia No. T-086/96. Tutela en web.minjusticia.gov.co . Santafé de Bogotá, 1996. Por razones de espacio y consideración con el lector, se han citado los apartes o fragmentos que hacen referencia al punto en cuestión.

“Por último, el fallador de instancia, con fundamento en la sentencia SU-082 de la Corte Constitucional sostiene que el interés particular no puede prevalecer sobre el interés general de la comunidad en general sobre el manejo del crédito y la economía.”

Una vez notificado el fallo anterior no fue objeto de impugnación por ninguna de las partes y en consecuencia, fue remitido a la Corte Constitucional para efectos de su eventual revisión.

III. CONSIDERACIONES DE LA SALA

2. El derecho a la intimidad, al buen nombre y al habeas data.

Los datos financieros, en tanto se refieran a materias económicas, no hacen parte del derecho a la intimidad y la vulneración de ese derecho sólo se produce en la medida en que a través de la información financiera, se difundan aspectos de la vida privada del individuo en particular o de su familia.

También se produciría esa violación en la medida en que se difundan datos falsos o cuando a pesar de haber caducado el dato, conforme a lo expresado por la doctrina constitucional, se sigue difundiendo.

La Corte Constitucional, al respecto ha expresado lo siguiente en la sentencia T-094 de 1995, con ponencia del Magistrado Dr. José Gregorio Hernández Galindo:

"...la Corte Constitucional ha sostenido que el derecho a la información no es absoluto, de donde resulta que no puede ser utilizado para revelar datos íntimos ni para lesionar la honra y el buen nombre de las personas a las que se refieren aquéllos.

"En lo que atañe al derecho a la intimidad, como lo ha destacado la Corte en reciente fallo, debe recordarse que el dato económico, comercial o financiero, en cuanto verdaderamente aluda a materias de esa naturaleza, no hace parte del derecho a la intimidad, siendo evidente que tal derecho se quebranta cuando, so pretexto de recolectar o difundir datos económicos o financieros, en realidad se recogen o transmiten informaciones sobre la vida privada del individuo o su familia, caso en cual cabe la acción de tutela para asegurar la efectiva vigencia de la garantía constitucional.

"En cuanto a los derechos a la honra y al buen nombre, resultan afectados cuando el banco de datos recoge, maneja o difunde informaciones falsas o cuando, en el caso de las verdaderas, lo sigue haciendo no obstante haber caducado el dato, según los criterios de razonabilidad señalados por la doctrina constitucional.

"Es claro que si la información respectiva es falsa o errónea, no solamente se afectan los derechos a la honra y al buen nombre de la persona concernida, sino que, precisamente por el efecto multiplicador que tiene el informe negativo en las instituciones receptoras de la información incorporada al banco de datos o archivo, resulta notoriamente perjudicada en su actividad económica y en su situación patrimonial. No se pierda de vista que un cierre del crédito puede provocar una cadena de incumplimientos forzados, la incapacidad de contraer nuevas obligaciones, la cesación de pagos y la quiebra."

Respecto del derecho a la intimidad frente a la manera como una persona maneje sus créditos, la Corte Constitucional ha considerado que tal manejo no pertenece al ámbito de la vida privada de las personas, por cuanto significa una situación de interés público. A propósito la sentencia T-096A de 1995, con ponencia del Magistrado Dr. Vladimiro Naranjo Mesa expuso:

"Ahora bien, en reciente pronunciamiento por medio del cual se unificó la jurisprudencia de esta Corporación, se estableció que la forma como una persona atiende sus obligaciones para con las instituciones de crédito, realmente no pertenece al ámbito de su intimidad sino que -por el contrario- se trata de una situación que resulta de interés de los demás asociados, toda vez que se encuentran de por medio, además de sus recursos económicos, las expectativas de otros potenciales acreedores. Asimismo, la Corte consideró que el derecho fundamental al buen nombre, depende, necesariamente, de la conducta social o de los actos públicos de las personas. Por ello, el hecho de aparecer en un banco de datos con el calificativo de "en mora", responde a una situación que se origina en el manejo del crédito por parte del interesado y que, por tanto, supera los límites propios de la intimidad para enmarcarse dentro de los asuntos que resultan públicos por naturaleza.

3. Derecho a la información veraz y el habeas data.

El derecho a la información no es absoluto y las entidades financieras tienen el derecho a recolectar y utilizar información de los usuarios con el fin de minimizar los riesgos en las operaciones financieras al realizarlas con personas incumplidas en sus créditos.

El habeas data tiene tres aspectos fundamentales como es el de conocer la información, actualizarla y rectificarla; la información que reposa en los bancos de datos debe ser completa, es decir, contener todas las actuaciones y situaciones que tengan relación con el crédito.

Sobre este particular la sentencia T-096A de 1995, con ponencia del Magistrado Dr. Vladimiro Naranjo Mesa expresó:

"De acuerdo con lo prescrito en los artículos 20, 333 y 335 superiores, toda persona -y en especial las entidades financieras, al tener el derecho fundamental de informar y recibir información, puede recolectar datos pertenecientes a los usuarios de los productos ofrecidos por las compañías otorgadoras de crédito (previa autorización expresa de los interesados), con el fin de evitar operaciones riesgosas en una actividad que la misma Carta ha catalogado como de interés público, en la medida en que está de por medio el aprovechamiento y la inversión de dineros captados de los asociados. Por ello, tal como lo reconoció la Corte en las sentencias T-557/92 y T-110/93, entre otras, la determinación de las entidades financieras de establecer en los contratos con los usuarios las consecuencias derivadas de su incumplimiento crediticio -entre las cuales se encuentra la inclusión de sus datos en las redes informáticas- resulta legítima"...

..."No obstante lo expuesto, en aquellos eventos en que el dato recolectado en una de las centrales informáticas no consulte la realidad de la situación crediticia del interesado, es decir, que se trate de una información que no es veraz, ni imparcial, ni ha sido actualizada, el afectado tendrá el derecho de exigir la rectificación de dicha información. Así, según las voces del artículo 15 constitucional, todas las personas gozan del derecho fundamental a conocer, a actualizar y a rectificar las informaciones que sobre ellas se hubiesen recogido en bancos de datos o en archivos de entidades públicas o privadas. Se trata, como ya lo ha dicho la Corte, de un derecho cuya protección se puede lograr en forma independiente o autónoma o en conexidad con otros derechos consagrados en la Constitución, como es el caso del derecho al buen nombre (art. 15 C.P.), a la honra (art. 21 C.P.) y a recibir información veraz e imparcial (art. 20 C.P.), entre otros."

El derecho a la información implica que la misma sea veraz, es decir, que refleje exactamente la forma como se ha cumplido o no con la obligación y la situación en la que se encuentra al momento de consultar los datos.

La sentencia SU-082 de 1995¹⁵, con ponencia del Magistrado Jorge Arango Mejía expresó:

"Pretenden algunos que la información en esta materia debe limitarse al hecho de si alguien es o no deudor, y si al momento de suministrar la información está o no está en mora. Este aspecto cobra importancia en la medida en que se relaciona

¹⁵ Se hace hincapié en esta sentencia por su constante mención y riqueza en explicaciones relacionadas específicamente con las bases de datos o centrales de riesgo.

con la actualización y rectificación de las informaciones, tema al cual se refiere el artículo 15 de la Constitución al tratar de los bancos de datos.

"Se ha dicho que la información para ser veraz debe ser completa. En lo atinente a un crédito, por ejemplo, un banco no daría información completa, si se limitara a expresar que el deudor ya no debe nada y ocultara el hecho de que el pago se obtuvo merced a un proceso de ejecución, o que la obligación permaneció en mora por mucho tiempo. Igualmente, no sería completa si no se informara desde qué fecha el cliente está a paz y salvo.

"El otorgamiento de créditos es una actividad que implica el correr un riesgo. Y éste es diferente según el posible deudor haya sido una persona de las que usualmente cumplen oportunamente sus obligaciones o, por el contrario, se cuente entre quienes suelen incurrir en mora o ser demandados en procesos de ejecución. Por esto, es claro que incurre en culpa el encargado de otorgar préstamos que no examina esta circunstancia.

"Pero, se dice, el deudor tiene derecho a que la información se actualice, y si ya la obligación desapareció, solamente debe expresarse que nada debe. Hay aquí un equívoco, pues el actualizar una información, es decir, el ponerla al día, no implica el borrar, el suprimir, el pasado. Significa solamente registrar, agregar, el hecho nuevo. En el caso del deudor moroso que finalmente paga, voluntaria o forzosamente, la información completa sobre su conducta como deudor debe incluir todas estas circunstancias.

"Y el derecho que quien fue deudor moroso tiene a que se ponga al día la información, exige que se registre no sólo el pago, voluntario o forzado, sino la fecha del mismo, como hechos nuevos. No que se borre todo lo anterior, como si no hubiera existido. Sostener lo contrario llevaría al absurdo de afirmar que actualizar una historia, es consignar únicamente el último episodio, eliminando todo lo anterior.

"De otra parte, hay que aclarar que el revelar un dato verdadero, en condiciones normales, no constituye una sanción, sino el ejercicio del derecho a informar y recibir información veraz e imparcial, consagrado por el artículo 20 de la Constitución."

Al respecto, la Corte en sentencia T-096A de 1995 señaló:

"En este punto la Sala estima prudente recomendar que las entidades encargadas de manejar redes informáticas -y particularmente aquellas que cuenten con los datos relacionados con el manejo del crédito por parte de los asociados-, incluyan dentro de sus archivos, no sólo lo relacionado con la situación histórica y actual

del cliente, sino que se establezca, además de la fecha en que la persona se encuentra a paz y salvo, la forma en que se logró el pago; es decir, si la persona pagó en forma voluntaria o si fue necesario acudir a la jurisdicción ordinaria para el cumplimiento de la obligación. De esta forma, la Sala considera que, además de que el interesado podrá contar con una nueva oportunidad para rectificar su propia imagen, se dará plena aplicación al derecho fundamental a la igualdad, toda vez que -como lo señaló la Corporación- no se puede colocar en un mismo plano a aquella persona negligente cuyo cobro se logró a través de un proceso de ejecución, frente a la persona que por otras razones se atrasó unos días en sus obligaciones pero que en forma prudente las cumplió. Esta información, resulta, entonces, de gran utilidad para los usuarios, para las mismas empresas que manejan los bancos de datos y, sobre todo, para los analistas de crédito de las instituciones financieras que podrán ahora sí contar con reales elementos de juicio para aprobar o denegar los préstamos que les han sido solicitados por los ciudadanos que han permitido que sus datos se encuentren dentro de los archivos informáticos."

4. Límite temporal de la caducidad del dato.

En lo atinente al término que debe transcurrir para que se entienda ocurrido el fenómeno de la caducidad es claro que es al Legislador a quien corresponde fijarlo; pero doctrinariamente, la Corte Constitucional ha determinado que debe entenderse como un plazo prudencial para evitar un ejercicio abusivo del derecho a la información. Es clara sobre el punto la jurisprudencia de la Corte Constitucional cuando dice:

"...el término para la caducidad del dato lo debe fijar, razonablemente, el legislador.

"Pero, mientras no lo haya fijado, hay que considerar que es razonable el término que evite el abuso del poder informático y preserve las sanas prácticas crediticias, defendiendo así el interés general.

"En este orden de ideas, sería irrazonable la conservación, el uso y la divulgación informática del dato, si no se tuviera en cuenta la ocurrencia de todos los siguientes hechos:

"a) Un pago voluntario de la obligación;

"b) Transcurso de un término de dos (2) años, que se considera razonable, término contado a partir del pago voluntario. El término de dos (2) años se explica porque el deudor, al fin y al cabo, pagó voluntariamente, y se le reconoce su cumplimiento, aunque haya sido tardío. Expresamente se exceptúa el caso en que

la mora haya sido inferior a un (1) año, caso en el cual, el término de caducidad será igual al doble de la misma mora; y,

"c) Que durante el término indicado en el literal anterior, no se hayan reportado nuevos incumplimientos del mismo deudor, en relación con otras obligaciones.

"Si el pago se ha producido en un proceso ejecutivo, es razonable que el dato, a pesar de ser público, tenga un término de caducidad, que podría ser el de cinco (5) años, que es el mismo fijado para la prescripción de la pena, cuando se trata de delitos que no tienen señalada pena privativa de la libertad, en el Código Penal. Pues, si las penas públicas tienen todas un límite personal, y aun el quebrado, en el derecho privado, puede ser objeto de rehabilitación, no se vé por qué no vaya a tener límite temporal el dato financiero negativo. Ahora, como quiera que no se puede perder de vista la finalidad legítima a la que sirven los bancos de datos financieros, es importante precisar que el límite temporal mencionado no puede aplicarse razonablemente si dentro del mismo término ingresan otros datos de incumplimiento y mora de las obligaciones del mismo deudor o si está en curso un proceso judicial enderezado a su cobro".

"Esta última condición se explica fácilmente pues el simple pago de la obligación no puede implicar la caducidad del dato financiero, por estas razones: la primera, la finalidad legítima del banco de datos que es la de informar verazmente sobre el perfil de riesgo de los usuarios del sistema financiero; la segunda, la ausencia de nuevos datos negativos durante dicho término, que permite presumir una rehabilitación comercial del deudor moroso". (Cfr. Corte Constitucional. Sala Plena. Sentencias SU-082 y SU-089 del 1º de marzo de 1995. M.P.: Dr. Jorge Arango Mejía).

5. Autorización previa.

En reciente providencia que unificó la jurisprudencia de la Corte Constitucional se buscó un punto de equilibrio entre el derecho de las entidades financieras a hacer uso de la información que sobre sus clientes posean; y el del usuario del crédito, pues en últimas, los datos a utilizar corresponden a él y tiene el derecho a conocer las consecuencias que la aceptación de su uso le traerá.

A este respecto la sentencia SU-082 de 1995 expresó:

"Lo expuesto en esta providencia, en relación con el derecho a la información y la legitimidad de la conducta de las entidades que solicitan información de sus eventuales clientes, a las centrales de información que para el efecto se han creado, así como la facultad de reportar a quienes incumplan las obligaciones con ellos contraídas, tiene como base fundamental y punto de equilibrio, la

autorización que el interesado les otorgue para disponer de esa información, pues al fin y al cabo, los datos que se van a suministrar conciernen a él, y por tanto, le asiste el derecho, no sólo a autorizar su circulación, sino a rectificarlos o actualizarlos, cuando a ello hubiere lugar.

"Autorización que debe ser expresa y voluntaria por parte del interesado, para que sea realmente eficaz, pues de lo contrario no podría hablarse de que el titular de la información hizo uso efectivo de su derecho. Esto significa que las cláusulas que en este sentido están siendo usadas por las distintas entidades, deben tener una forma y un contenido que le permitan al interesado saber cuáles son las consecuencias de su aceptación."

Firman los magistrados de la Corte Constitucional Vladimiro Naranjo Mesa, Jorge Arango Mejía, Antonio Barrera Carbonell y la secretaria de este alto tribunal, doctora Martha Victoria Sáchica de Moncaleano.¹⁶

Simultáneamente, el personal encargado del Departamento Jurídico, concatenado con el trabajo de FENALCHEQUE como quiera que los cheques sin fondos tienen que cobrarse por su gestión prejurídica, una vez se han pagado con recursos de FENALCO, deben conocer, adicionalmente al Habeas Data, unos artículos del Código de Comercio y del Código Penal, principiando por aquellos que se refieren al uso del cheque, su vigencia, las sanciones contempladas en caso de incumplimiento, los trámites necesarios para su cobro efectivo, las implicaciones legales que tiene el giro de este medio de pago, algunas de ellas situadas en el terreno penal. De manera que el personal de FENALCO en ambos departamentos y en la Gerencia o Dirección Ejecutiva debe seguir la normatividad que describimos en el siguiente párrafo, para evitar costosos errores:

¹⁶ Es conveniente visitar la página https://cifin.asobancaria.com/cifin/que_es_cifin.htm donde el lector puede ampliar la información relacionada con la regulación de Centrales de Riesgo o Bases de Datos. CIFIN. Central de Información de la Asociación Bancaria de Colombia.

CODIGO DE COMERCIO¹⁷

TÍTULO III. DE LOS TÍTULOS VALORES CAPÍTULO I. GENERALIDADES

ARTÍCULO 621. <REQUISITOS PARA LOS TÍTULOS VALORES>. Además de lo dispuesto para cada título-valor en particular, los títulos-valores deberán llenar los requisitos siguientes:

- 1) La mención del derecho que en el título se incorpora, y
- 2) La firma de quién lo crea.

La firma podrá sustituirse, bajo la responsabilidad del creador del título, por un signo o contraseña que puede ser mecánicamente impuesto.

Si no se menciona el lugar de cumplimiento o ejercicio del derecho, lo será el del domicilio del creador del título; y si tuviere varios, entre ellos podrá elegir el tenedor, quien tendrá igualmente derecho de elección si el título señala varios lugares de cumplimiento o de ejercicio. Sin embargo, cuando el título sea representativo de mercaderías, también podrá ejercerse la acción derivada del mismo en el lugar en que éstas deban ser entregadas.

Si no se menciona la fecha y el lugar de creación del título se tendrán como tales la fecha y el lugar de su entrega.

SECCIÓN III CHEQUE SUBSECCIÓN I CREACIÓN Y FORMA DEL CHEQUE

ARTÍCULO 712. <EXPEDICIÓN DEL CHEQUE>. El cheque sólo puede ser expedido en formularios impresos de cheques o chequeras y a cargo de un banco. El título que en forma de cheque se expida en contravención a éste artículo no producirá efectos de título-valor.

ARTÍCULO 713. <CONTENIDO DEL CHEQUE>. El cheque deberá contener, además de lo dispuesto por el artículo 621.

- 1) La orden incondicional de pagar una determinada suma de dinero;
- 2) El nombre del banco librado, y
- 3) La indicación de ser pagadero a la orden o al portador.

¹⁷ Código de Comercio. En www.secretariassenado.gov.co Actualizado.

ARTÍCULO 714. <DISPOSICIÓN DE FONDOS SUFICIENTES Y AUTORIZACIÓN DEL BANCO PARA EXPEDIR CHEQUES>. El librador debe tener provisión de fondos disponibles en el banco librado y haber recibido de éste autorización para librar cheques a su cargo. La autorización se entenderá concedida por el hecho de que el banco entregue los formularios de cheques o chequeras al librador.

ARTÍCULO 715. <LIMITACIÓN EN LA NEGOCIABILIDAD DE LOS CHEQUES>. La negociabilidad de los cheques podrá limitarse insertando en ellos una cláusula que así lo indique.
Los cheques no negociables por la cláusula correspondiente o por disposición de la ley, sólo podrán cobrarse por conducto de un banco.

ARTÍCULO 716. <LIMITACIÓN DE LA NEGOCIABILIDAD DE CHEQUES GIRADOS A FAVOR DEL BANCO LIBRADO>. El cheque expedido o endosado a favor del banco librado no será negociable, salvo que en él se indique lo contrario.

SUBSECCIÓN II. PRESENTACIÓN Y PAGO

ARTÍCULO 717. <CARÁCTER DE PAGADERO A LA VISTA DE LOS CHEQUES>. El cheque será siempre pagadero a la vista. Cualquier anotación en contrario se tendrá por no puesta. El cheque postdatado será pagadero a su presentación.

ARTÍCULO 718. <PRESENTACIÓN DE LOS CHEQUES PARA SU PAGO>. Los cheques deberán presentarse para su pago:

- 1) Dentro de los quince días a partir de su fecha, si fueren pagaderos en el mismo lugar de su expedición;
- 2) Dentro de un mes, si fueren pagaderos en el mismo país de su expedición, pero en lugar distinto al de ésta;
- 3) Dentro de tres meses, si fueren expedidos en un país latinoamericano y pagaderos en algún otro país de América Latina, y
- 4) Dentro de cuatro meses, si fueren expedidos en algún país latinoamericano para ser pagados fuera de América Latina.

ARTÍCULO 719. <EFECTOS POR LA PRESENTACIÓN DE CHEQUE EN CÁMARA DE COMPENSACIÓN>. La presentación de un cheque en cámara de compensación surtirá los mismos efectos que la hecha directamente al librado.

ARTÍCULO 720. <OBLIGACIÓN DEL BANCO PARA HACER PAGO DE CHEQUE O DE OFRECER SU PAGO PARCIAL HASTA EL MONTO DEL SALDO>. El banco estará obligado en sus relaciones con el librador a cubrir el cheque hasta el importe del saldo disponible, salvo disposición legal que lo libere de tal obligación.

Si los fondos disponibles no fueren suficientes para cubrir el importe total del cheque, el librado deberá ofrecer al tenedor el pago parcial, hasta el saldo disponible.¹⁸

ARTÍCULO 721. <PAGO DEL CHEQUE DENTRO DE LOS SEIS MESES SIGUIENTES A SU FECHA DE EXPEDICIÓN>. Aún cuando el cheque no hubiere sido presentado en tiempo, el librado deberá pagarlo si tiene fondos suficientes del librador o hacer la oferta de pago parcial, siempre que se presente dentro de los seis meses que sigan a su fecha.

ARTÍCULO 722. <LIBRADOR QUE SIN JUSTA CAUSA NIEGA PAGO DEL CHEQUE - SANCIONES>. Cuando sin causa justa se niegue el librado a pagar un cheque o no haga el ofrecimiento de pago parcial prevenido en los artículos anteriores, pagará al librador, a título de sanción, una suma equivalente al 20% del importe del cheque o del saldo disponible, sin perjuicio de que dicho librador persiga por las vías comunes la indemnización de los daños que se le ocasionen.

ARTÍCULO 723. <RECHAZO DEL TENEDOR DE PAGO PARCIAL DEL CHEQUE - PROCEDIMIENTO PARA EL BANCO>. El tenedor podrá rechazar el pago parcial. Si el tenedor admite el pago parcial, el librado pondrá en el cheque la constancia del monto pagado y devolverá el título al tenedor.

ARTÍCULO 724. <REVOCACIÓN DE UN CHEQUE POR PARTE DEL LIBRADOR - NOTIFICACIÓN AL BANCO>. El librador podrá revocar el cheque, bajo su responsabilidad, aunque no hayan transcurrido los plazos para su presentación, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 742¹⁹. Notificada la revocación al banco, éste no podrá pagar el cheque.

ARTÍCULO 725. <NO EXONERACIÓN DE PAGO DE CHEQUE POR MUERTE O INCAPACIDAD SOBREVINIENTE DEL LIBRADOR>. La muerte o incapacidad sobrevinientes del librador no exoneran al librado de la obligación de pagar el cheque.

¹⁸ Nota del Editor en www.secretariassenado.gov.co . En criterio del editor, para la interpretación de este artículo debe tenerse en cuenta lo dispuesto en el artículo 64 de la Ley 45 de diciembre 18 de 1990, el cual establece: "Cuando el banco pague cheques por valor superior al saldo de la cuenta corriente, el excedente será exigible a partir del día siguiente al otorgamiento del descubierto, salvo pacto en contrario.

El crédito así concedido ganará intereses en los términos previstos en el artículo 884 del Código de Comercio"

¹⁹ Tomado del Código de Comercio: ARTÍCULO 742. <PROHIBICIÓN DE REVOCACIÓN DE CHEQUE CERTIFICADO>. El librador no podrá revocar el cheque certificado antes de que transcurra el plazo de presentación.

ARTÍCULO 727. <EFECTOS DE LAS ANOTACIONES EN EL CHEQUE DE HABER SIDO PRESENTADO EN TIEMPO Y NO PAGADO TOTAL O PARCIALMENTE>. La anotación que el librado o la cámara de compensación ponga en el cheque, de haber sido presentado en tiempo y no pagado total o parcialmente, surtirá los efectos del protesto.

ARTÍCULO 728. <OBLIGACIONES DE LOS BANCOS A DEVOLVER LOS CHEQUES ORIGINALES PAGADOS>. Todo banco estará obligado a devolver al librador, junto con el extracto de su cuenta, los cheques originales que haya pagado.

ARTÍCULO 729. <CADUCIDAD DE LA OPERACIÓN CAMBIARIA CONTRA EL LIBRADOR Y SUS AVALISTAS POR LA NO PRESENTACIÓN Y PROTESTO DEL CHEQUE A TIEMPO>. La acción cambiaria contra el librador y sus avalistas caduca por no haber sido presentado y protestado el cheque en tiempo, si durante todo el plazo de presentación el librador tuvo fondos suficientes en poder del librado y, por causa no imputable al librador, el cheque dejó de pagarse.

La acción cambiaria contra los demás signatarios caduca por la simple falta de presentación o protesto oportunos.

ARTÍCULO 730. <PRESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES CAMBIARIAS DERIVADAS DEL CHEQUE>. Las acciones cambiarias derivadas del cheque prescriben: Las del último tenedor, en seis meses, contados desde la presentación; las de los endosantes y avalistas, en el mismo término, contado desde el día siguiente a aquel en que paguen el cheque.

ARTÍCULO 731. <SANCIÓN AL LIBRADOR DE UN CHEQUE NO PAGADO POR SU CULPA>. El librador de un cheque presentado en tiempo y no pagado por su culpa abonará al tenedor, como sanción, el 20% del importe del cheque, sin perjuicio de que dicho tenedor persiga por las vías comunes la indemnización de los daños que le ocasione.

CODIGO PENAL²⁰

CAPITULO IV.

FRAUDE MEDIANTE CHEQUE

ARTICULO 248. EMISIÓN Y TRANSFERENCIA ILEGAL DE CHEQUE. El que emita o transfiera cheques sin tener suficiente provisión de fondos, o quien luego de emitirlo diere orden injustificada de no pago, incurrirá en prisión de dieciséis

²⁰ Código Penal. Tomado de www.secretariassenado.gov.co

(16) a cincuenta y cuatro (54) meses, siempre que la conducta no constituya delito sancionado con pena mayor.

La acción penal cesará por pago del cheque antes de la sentencia de primera instancia.

La emisión o transferencia de cheque posdatado o entregado en garantía no da lugar a acción penal.

No podrá iniciarse la acción penal proveniente del giro o transferencia del cheque, si hubieren transcurrido seis meses, contados a partir de la fecha de la creación del mismo, sin haber sido presentado para su pago.

La pena será de multa cuando la cuantía no exceda de diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Complementa y formaliza hasta cierto punto esta normatividad elemental, la firma de un contrato entre las partes involucradas, prestador del servicio (FENALCO) y cliente (establecimiento de comercio afiliado), con unos derechos y unas obligaciones enunciados con detalle, así como unas consecuencias derivadas de su cumplimiento o incumplimiento, subordinado, repetimos, a las autoridades judiciales del territorio colombiano, como corresponde a uno de los gremios más tradicionales y reconocidos del país.

El cobro prejurídico emprendido por el Departamento Jurídico de FENALCO tiene que ceñirse al Código de Comercio, ya que éste le permite cobrar un porcentaje sobre el valor del cheque girado sin respaldo y unos honorarios que a la postre se convierten en una fuente adicional de recursos para la Federación Nacional de Comerciantes²¹.

²¹ Código de Comercio. Artículos 722 y 731, previamente enunciados.

7. DEPARTAMENTO DE FENALSISTEMAS

7.1 PROCESOS

El Departamento de Fenalsistemas ejerce una labor de aval de cheques; esto quiere decir, que un comerciante que cuente con el servicio, recibe un cheque en el establecimiento de comercio, llama a Fenalsistemas (Fenalcheque), suministra los datos del cliente: nombre, número de cédula, entidad financiera que expide la chequera y número de cuenta corriente, referencias bancarias y referencias comerciales; de igual manera, diligencia un pagaré por el valor girado en cheques que incluye una autorización para consultar y/o reportar su nombre en bases de datos del sector real y financiero.

Una vez se ha recibido la información mencionada, se inician las consultas en las diferentes fuentes de información con que cuenta Fenalsistemas. Se inicia el trabajo con las bases de datos: Procrédito -propiedad de FENALCO Seccional Santander- y, alimentada por sus afiliados del sector real; CIFIN, Central de información financiera de la Asociación Bancaria, con valiosa información de los clientes morosos del sistema financiero colombiano; Datacrédito, reconocida base de datos del sector real alimentada y consultada en gran parte del territorio nacional. Una vez consultado el girador por su nombre y número de cédula se procede a llamar a los bancos, primero al que emitió la chequera para cotejar los datos y comprobar que la cuenta en mención se encuentre activa y registre movimientos, y luego a los que citó como referencias.

De no aparecer en las bases de datos y registrar actividad en las cuentas mencionadas, especialmente la que dio origen a la chequera, proceden a verificar las referencias comerciales y familiares mediante llamadas telefónicas a la empresa o residencia que haya registrado.

Una vez se ha contactado por lo menos una referencia y se confirman los datos del girador, la transacción se aprueba, se llama al establecimiento afiliado y se le asigna un código. El código es la garantía que tiene el comerciante de que una vez girado el cheque, la responsabilidad para efectos de hacerse efectivo recae en Fenalcheque o, mejor dicho, en FENALCO Seccional Santander que es la persona jurídica. En caso que dicho título valor no cuente con los fondos necesarios al momento de su cobro, FENALCO vendría a pagar su valor, una vez reciba el cheque con los sellos del banco.

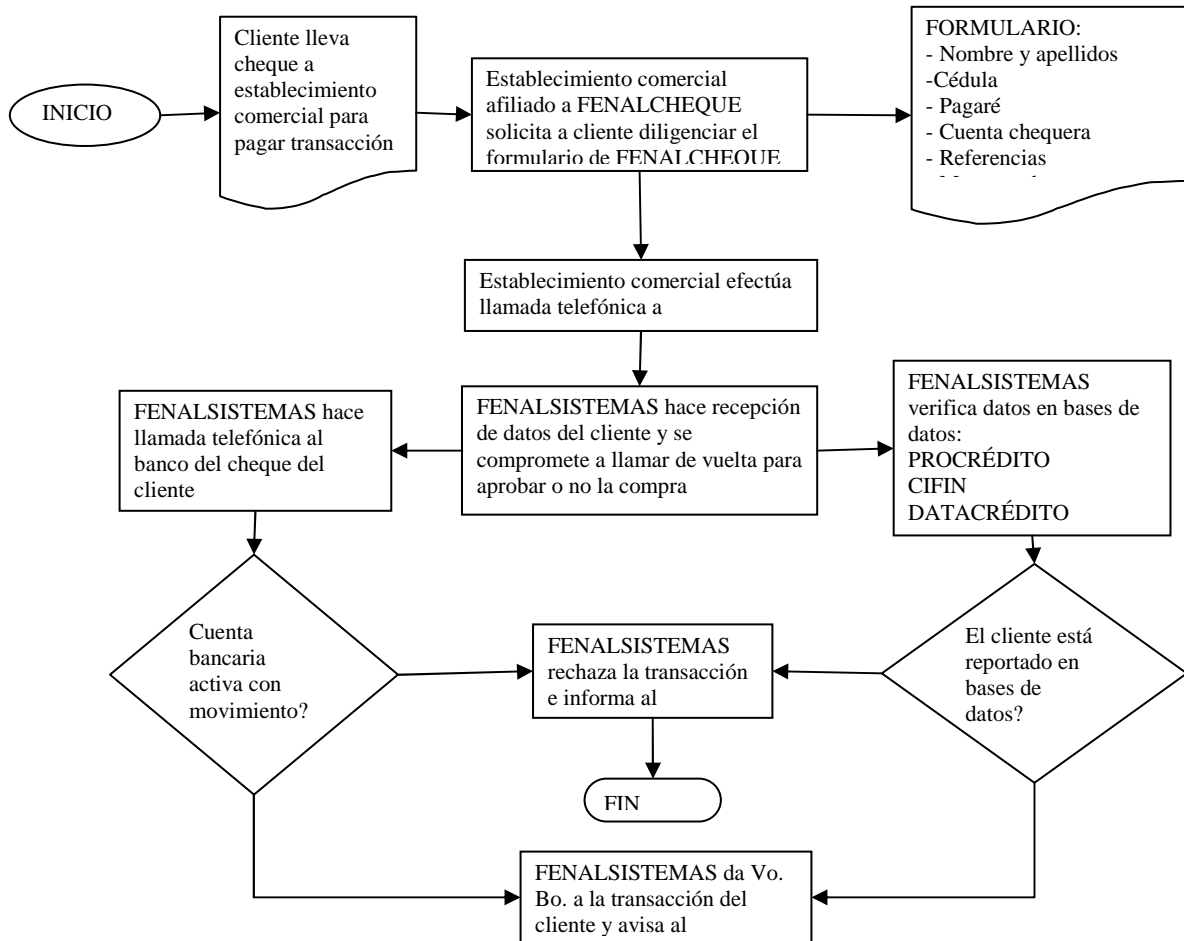
Para ejercer esta labor, Fenalsistemas cuenta con tres operadoras y una directora. Las operadoras se dedican a recibir las llamadas telefónicas de los diferentes establecimientos de comercio y, una vez recopilan los datos del potencial girador,

proceden a utilizar los elementos anteriormente descritos -bases de datos, entidades financieras- y confirmar las referencias personales o comerciales. La directora del departamento cumple funciones de supervisión, toma decisiones en caso de que los operadores tengan dudas respecto a la aprobación, se convierte en el contacto especializado para los afiliados y presenta semanalmente los informes del departamento a la Dirección Ejecutiva.

Por cada cheque aprobado Fenalsistemas cobra una comisión que oscila entre el 2% y el 3% del valor total girado.

Gráfica No. 1.- APROBACIÓN DE TRANSACCION DE COMPRA CON CHEQUE AVALADO POR FENALCHEQUE

DEPARTAMENTO FENALSISTEMAS FENALCO SECCIONAL SANTANDER



7.2 MISIÓN

Respaldar técnica, profesional y ágilmente las transacciones con cheque que reciben los comerciantes suscritos a Fenalsistemas, con criterio de rentabilidad.

7.3 VISIÓN

Constituirnos en el servicio de aval de cheques más consultado en Santander, así como conformar una base de datos propia, confiable y de uso frecuente en el sector comercial.

7.4 OBJETIVO GENERAL

Ofrecer oportunamente un aval a las transacciones efectuadas con cheque en los establecimientos que cuenten con el servicio Fenalcheque, estimulando la actividad comercial.

7.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Ofrecer al cliente un servicio amable y oportuno, una vez se comunica con Fenalcheque (Fenalsistemas).
- * Entregar una respuesta concreta y definitiva al cliente que utiliza el servicio, mediante la consulta de bases de datos internas y externas, así como el contacto con actores decisivos.
- * Lograr una operación rentable minimizando los riesgos y cobrando una tarifa razonable a los afiliados o suscriptores del servicio.
- * Pagar el valor avalado en el menor tiempo posible, una vez solicitado y verificado.

7.6 CLIENTE EXTERNO

Todo establecimiento de comercio que para la venta específica de sus bienes o servicios reciba cheques al día o posfechados de sus clientes. Es necesario resaltar que Fenalcheque no será un instrumento de financiación de terceros ni respaldará actividades crediticias que no involucren venta de bienes o servicios.

7.7 CLIENTE INTERNO

La operación de Fenalcheque está sustentada en tres operarias telefónicas que reciben las llamadas de los afiliados y, en sus terminales (computadores

personales) procesan la información de los giradores de cheques, terminan la comunicación con el cliente y se comprometen a darle, en un rango de tiempo determinado, una respuesta positiva o negativa frente al girador, que se traduce en una aprobación, avalando la transacción, o una negativa rotunda. Ese lapso entre la primera llamada del cliente y la devolución que la operaria efectúa de la misma, les permite consultar las bases de datos, verificar las referencias, acudir a las entidades bancarias y plantear sus dudas o inquietudes a la directora del departamento, para comunicar la decisión final, con claras repercusiones en el estado de pérdidas y ganancias del departamento Fenalsistemas y la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO.

7.8 ANALISIS DOFA

ANALISIS DOFA FENALSISTEMAS (FENALCHEQUE)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>1. Tiempos de respuesta muy largos que terminan desmotivando al cliente.</p> <p>2. La Base de Datos de la Federación Nacional de Comerciantes no está unificada a nivel nacional, lo que reduce su efectividad y obliga a consultar permanentemente otras, incrementando los costos</p> <p>3. Los montos que garantiza FENALSISTEMAS no son muy grandes y se pierden negocios ante competidores más arriesgados</p>	<p>1. Consolidar una base de datos robusta con ayuda de las seccionales de FENALCO en todo el país y bajo la coordinación de la Presidencia Nacional</p> <p>2. Avalar transacciones con medios de pago diferentes al cheque</p> <p>3. Posibilidad de ofrecer servicios como estudios de crédito o perfiles de riesgo.</p>

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>1. Cumplimiento de las políticas para el pago una vez avalada la transacción y reportada por nuestro cliente como fallida</p> <p>2. Amplio reconocimiento por la función de gremio que apoya y defiende a los comerciantes organizados</p> <p>3. La entidades financieras colaboran y aportan información clave con más facilidad que a sus similares</p> <p>4. Tarifas competitivas</p> <p>5. Flexibilidad con el cliente cuando ha incurrido en demoras que no afectan el proceso en lo fundamental</p>	<p>1. Desaparición del cheque como medio de pago por su alto costo o reducción a sus mínimas proporciones</p> <p>2. Ofrecimiento de servicios paralelos como compra de cartera a clientes por parte de quienes también avalan cheques</p>

7.9 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Después de analizar cuidadosamente las actividades del Departamento de Fenalsistemas (fenalcheque) con las operadoras y su directora, de crearle al departamento una misión, una visión y unos objetivos, de concebir el diagrama de flujo que se incorporó en el numeral de procesos, de armar cuidadosamente el DOFA y de analizar con el departamento de mercadeo las principales razones por las cuales se quejan los comerciantes afiliados del servicio, se han identificado los siguientes factores claves de éxito:

7.9.1 Tiempo (agilidad en el proceso). Para lograr la mayor satisfacción del comerciante, este proceso debe realizarse en el menor tiempo posible y, al hablarle de un número determinado de minutos para devolverle la llamada, hay que cumplirle. La mayor agilidad permite que el girador, cliente del establecimiento afiliado, realice su transacción rápidamente y no desista de ella o termine recurriendo a otro medio de pago o mecanismo de financiación. En este sentido, el pago con tarjetas crédito o débito ha reducido a su mínima expresión el pago con cheque al día pero, para fortuna de FENALCO, las transacciones con cheque posfechado se han convertido en una alternativa de financiación para quienes no pueden acceder al crédito ordinario con facilidad o, que por los montos reducidos y la recurrencia no tiene sentido recurrir al sector financiero. Entre menos tiempo espere el cliente, mayor probabilidad existirá de cerrar el negocio exitosamente y de continuar con el servicio, así como estimularlo u ofrecerlo a los visitantes del negocio.

El proceso debe involucrar la disponibilidad permanente de líneas telefónicas, lo cual se lograría con una oferta de por lo menos cuatro de ellas (oferta actual) y la optimización en los tiempos de recepción de llamada, toma de datos, consulta, verificación y devolución de la llamada para aprobar o negar.

De igual manera, es importante que una vez el afiliado envía un cheque que no pudo cobrarse por ausencia de fondos, la verificación de código, datos del cheque y pago sea la más expedita. De esta manera, se proyecta una imagen de seriedad y cumplimiento que el afiliado valora y refiere a sus conocidos. Finalmente, es lo que realmente le importa al afiliado, que pueda vender su producto con el menor riesgo posible y en caso tal, cuente con su dinero rápidamente. La agilidad en los procesos, la rapidez en los tiempos de respuesta es fundamental en este negocio.

7.9.2 Información (calidad y confiabilidad). En un negocio como Fenalsistemas se incorpora un componente de riesgo alto en la medida que el cliente del establecimiento de comercio se está financiando al girar su cheque o cheques posfechados, razón por la cual el afiliado prefiere transferir ese riesgo a

FENALCO, consciente que, de asumirlo el, como seguramente lo hacía en el pasado, estaría expuesto a significativas pérdidas.

El cheque como título valor ha perdido dinamismo en la medida que otros medios de pago como las tarjetas débito y crédito se han popularizado, ofreciendo mayor comodidad al comprador e incluso menores costos por el valor mismo de una chequera. Las transacciones se hacen de manera más rápida, involucrando alta tecnología, en mayor sintonía con el mundo actual. De manera que el cheque se ha convertido, más que en un medio de pago, en una alternativa de financiación relativamente rápida y para montos muy pequeños, que pueden ir desde un mercado de \$60.000 (sesenta mil pesos m/c) hasta la cuota de un vehículo que fácilmente sobrepasa el millón de pesos. Solicitar créditos por esos montos, en una entidad financiera, no tiene mucho sentido.

Por esta razón, la capacidad de pago de quienes giran cheques posfechados no es holgada y sus giradores se concentran en los estratos tres y cuatro de la población. No puede desconocerse tampoco la capacidad de algunos ciudadanos para estafar y cometer fraude mediante cheque, falsificando firmas, emitiendo órdenes de no pago o girando con cargo a cuentas corrientes inactivas, saldadas o embargadas.

De allí que una mala decisión al aprobar una transacción significativa pueda lesionar gravemente el patrimonio de FENALCO, poniendo en riesgo su viabilidad y la capacidad de pago a los demás afiliados. No siendo tan fatalistas, una mala decisión perfectamente conduce a perder dinero o a lograr rentabilidades mínimas que no justifiquen la continuidad del negocio.

Para minimizar ese riesgo no existe antídoto diferente al de una información veraz, obtenida de unas bases de datos robustas y con presencia nacional, que se estén alimentando y consultando permanentemente, que a ellas acudan importantes instituciones que manejen grandes volúmenes de información o una cantidad apreciable de establecimientos. De esta manera, la probabilidad de que un potencial girador que no haya cumplido en el pasado con sus obligaciones aparezca reportado, es muy grande. Por esa razón se buscan bases de datos que recojan información de los sectores real y financiero de la economía, para que complementen la que maneja FENALCO.

Es importante resaltar que la verificación de referencias y las llamadas a los bancos, para confirmar que la cuenta corresponde a la chequera giradora y que se encuentra activa, es importante, pero como complemento a lo anterior. Realmente el factor determinante de la aprobación o negación de un cheque es el reporte del girador en una de las bases de datos con que se cuenta en la actualidad.

8. DEPARTAMENTO JURÍDICO (CARTERA)

8.1 PROCESOS

El Departamento Jurídico de FENALCO Seccional Santander se encarga de cobrar la cartera encomendada por el Departamento de Fenalsistemas, aquella resultante de los cheques avalados que al momento de su cobro no tuvieron los fondos necesarios, parcial o totalmente.

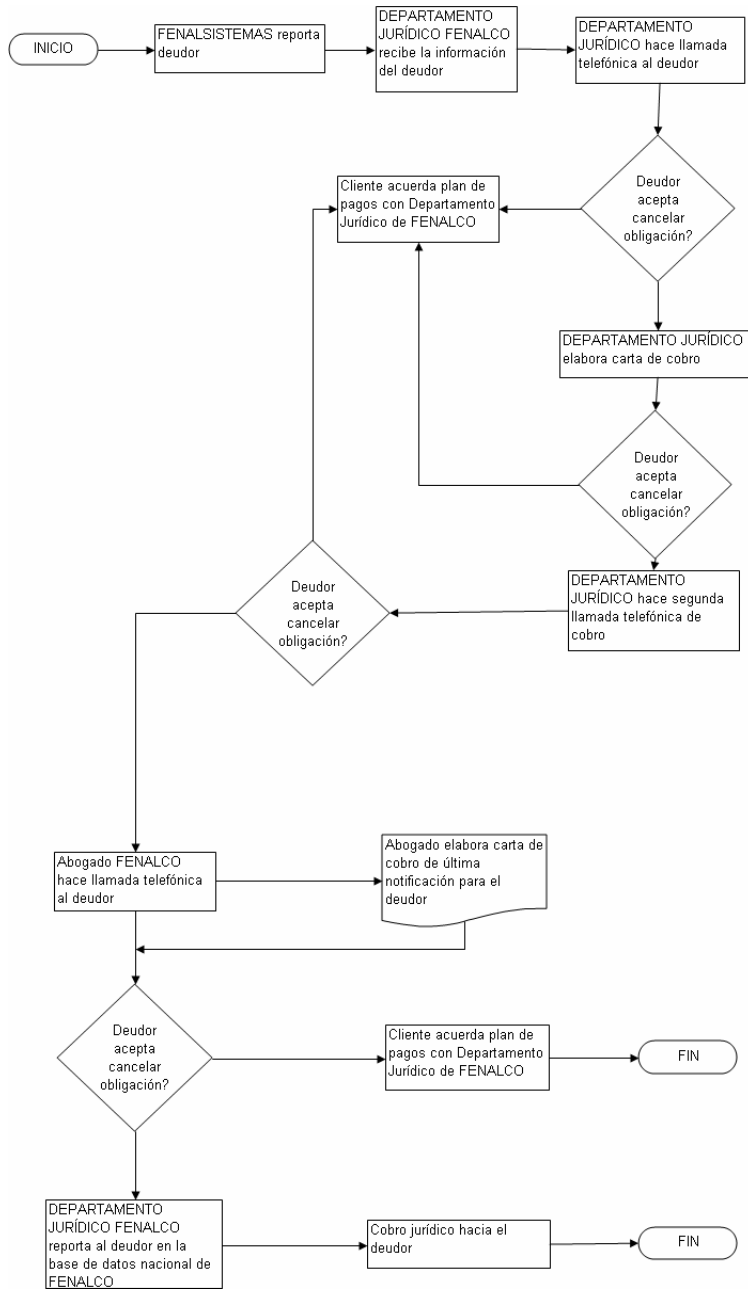
Para ejercer dicha labor, el departamento cuenta con una persona dedicada exclusivamente a la actividad de recibir los cheques sin fondos con los datos del deudor, ubicar a dicha persona telefónicamente, las veces que sea necesario y mediante cartas con membrete de la Federación, informándole los detalles de la deuda y pidiéndole su pago inmediato o un planteamiento serio en materia de abonos que evite el cobro jurídico. Los cheques y los datos del deudor le son entregados al Departamento por el personal de Fenalcheque, que previamente ha consignado el cheque por segunda vez -la primera consignación la hace el comerciante afiliado- y cuenta con todos los sellos y comprobantes que certifican dicha operación. Una vez Fenalcheque ha comprobado la inexistencia de fondos, reporta al deudor en las bases de datos donde se encuentra afiliado.

Una vez se contacta a la persona, se le cita en las instalaciones de FENALCO para efectuar el pago de la suma adeudada con la respectiva sanción por el cheque girado, contemplada en el Código de Comercio, así como los honorarios por el cobro prejurídico. En caso de no contar con dichos recursos en el corto plazo, FENALCO acuerda un plan de pagos para recuperar como mínimo el capital que en su momento tuvo que girar al afiliado a FENALCQUE.

Una vez se recibe la suma adeudada o a cobrar, según se le mire, se devuelve el título valor al deudor y se ingresa el valor pagado al departamento contable de FENALCO, donde se discrimina lo correspondiente a capital, sanción comercial y honorarios. Con base en ello, se calcularán las comisiones por recaudo que se pagan al Departamento Jurídico.

En caso de no recibir el valor adeudado, FENALCO, por intermedio de su departamento jurídico, enviará el título valor con una descripción del proceso incurrido al abogado comercial para que se encargue del cobro por medio judicial. Esta es la última posibilidad que se contempla, debido a la escasa efectividad y los costos que implica, algunas veces superiores a la deuda misma.

Gráfica N.2.- COBRO PREJURÍDICO DEPARTAMENTO JURÍDICO FENALCO SECCIONAL SANTANDER



8.2 MISIÓN

Cobrar la cartera encomendada por Fenalsistemas de una manera profesional, estandarizada, honesta, con ánimo conciliador, buscando que Fenalsistemas sea un negocio rentable.

8.3 VISIÓN

El Departamento Jurídico de FENALCO garantizará la rentabilidad de Fenalsistemas, recuperando la cartera encomendada producto de los siniestros en esa área ,y lo retroalimentará continuamente para minimizar las pérdidas desde la misma aprobación de un cheque.

8.4 OBJETIVO GENERAL

Cobrar en el menor tiempo posible la cartera que Fenalsistemas le entrega al departamento, correspondiente a cheques avalados que no contaron con fondos en las fechas en que fueron consignados en el banco por parte del afiliado y de FENALCO.

8.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- * Ubicar las direcciones y teléfonos del deudor para establecer contacto con él e informarle de su mora en el pago.
- * Cobrar al deudor la sanción contemplada en el Código de Comercio y los honorarios correspondientes a la gestión de cobro prejurídico, ciñéndose a las políticas nacionales.
- * Ofrecer alternativas al deudor cuando su capacidad de pago sea mínima o nula en el corto plazo, buscando el menor perjuicio económico a FENALCO.
- * Revisar los siniestros no recuperables con la Dirección Ejecutiva para determinar los factores que pudieron propiciar dicha situación desde la aprobación del cheque, para prevenir o minimizar su ocurrencia.

8.6 CLIENTE EXTERNO

Compradores de establecimientos comerciales afiliados a Fenalsistemas, que giraron cheques para adquirir bienes y/o servicios, sin los fondos suficientes, al momento de efectuar el cobro.

8.7 CLIENTE INTERNO

Esta operación en el Departamento Jurídico, recae en una funcionaria dedicada exclusivamente al cobro de cartera quien, eventualmente, se apoya en el abogado de FENALCO para verificar procedimientos y consultar la normatividad comercial vigente. Semanalmente se reúne el funcionario de cartera con la Dirección Ejecutiva para analizar la efectividad del departamento y sus avances.

8.8 ANALISIS DOFA

ANALISIS DOFA DEPARTAMENTO JURIDICO (FENALCO)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>1. En una sola persona descansa todo el esquema de cartera de Fenalsistemas, por razones estrictamente presupuestales, haciendo que el proceso no fluya con la celeridad deseada</p> <p>2. El esquema de comisiones por montos recuperados puede ir en detrimento de arreglos que conduzcan a la recuperación del capital o parte de él, si definitivamente no se observa capacidad de pago.</p> <p>3. No existe un esquema de medición de la efectividad del departamento, el análisis se limita a la revisión de consolidados por recuperación o cartera de difícil recaudo para el estado de pérdidas y ganancias mensual No hay un seguimiento técnico de la labor adelantada</p> <p>4. La ausencia de bienes en cabeza de los deudores dificulta la labor de cobro porque éstos saben que en caso de recurrir a la justicia, poco se podrá hacer para recuperar el dinero adeudado</p>	<p>1. La sistematización y medición del proceso de cartera permitiría la conformación de una base de datos importante que reforzaría la labor de consulta en Fenalcheque y asignar unas calificaciones de riesgo a los sectores que utilizan el servicio, creando a su vez perfiles en los diferentes tipos de deudor.</p> <p>2. Conocimiento que puede dar rentabilidad adicional si se emplea en la elaboración de estudios de crédito para los afiliados a FENALCO.</p>

ANALISIS DOFA
DEPARTAMENTO JURIDICO (FENALCO)

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>1. El respaldo y reconocimiento nacional de FENALCO ejerce una presión importante en los deudores al llamarlos o enviarles cartas, lo que se traduce en un contacto relativamente rápido y en muchos casos la recuperación del dinero</p> <p>2. La experiencia de un funcionario dedicado por más de 10 años al cobro de cartera, cuyo promedio de comisiones por recaudo es importante, con capacidad de negociación, a lo que se suma el trato cordial que brinda a los deudores, con mínimos reparos en su ejercicio.</p> <p>3. El reporte automático de los deudores en tres (3) bases de datos disponibles y reconocidas a nivel nacional, cerrando las posibilidades a quienes no cumplen sus obligaciones y en un futuro los conmina al pago para acceder a cualquier modalidad de crédito</p> <p>4. La presencia de un abogado que, en caso de ser necesario, contacta al deudor y procede con un cobro jurídico, en caso extremo, también ejerce presión y conduce al planteamiento de una alternativa de pago o a la cancelación total de la deuda aunque, lógicamente, no ocurre en todos los casos</p>	<p>1. La desaparición del cheque como medio de pago eliminaría la razón de ser del departamento de cartera o al menos le impondría un cambio radical</p>

8.9 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

8.9.1. Datos confiables para ubicar al deudor. La disponibilidad de información confiable relacionada con el deudor permite una ubicación y contacto rápidos, con lo que puede agilizarse el cobro de la cartera encomendada.

8.9.2. Cumplimiento detallado del proceso de cobro. Efectuar las llamadas de una manera sistemática y enviar la correspondencia, de forma continua y oportuna; permite ubicar, contactar, y persuadir al deudor de la obligación que tiene con FENALCO para que conozca su situación y trate de resolverla rápidamente. Dilatar este proceso en el tiempo hace remota la posibilidad de una recuperación, indispensable dentro del proceso descrito.

9. DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

9.1 DEPARTAMENTO DE FENALSISTEMAS

9.1.1. **Sobre resultados.** Al contar con un sistema que registra las consultas que se han hecho, pueden plantearse los siguientes indicadores en valores, en pesos específicamente, e incluso en número de cheques (transacciones).

*** Valor y número (cantidad) de cheques aprobados por Fenalcheque**

Objetivo: Medir los resultados del departamento de Fenalsistemas, siendo éste su servicio más representativo. En otras palabras, cuál es el ejercicio que se está haciendo, en que se traduce.

Factores positivos: Da a conocer las cantidades de cheques y el valor aprobado durante el proceso de aval. Al tener estos dos datos, se puede conocer el número de transacciones así como las cantidades en que la Federación se ha comprometido.

Factores negativos: Por tratarse de una cifra en valor absoluto no permite comparaciones más allá del crecimiento o decrecimiento frente a meses anteriores o posteriores.

Patrones de comparación: Solo es comparable si han transcurrido varios períodos de idéntico rango de tiempo. Lo deseable es que se pueda comparar con el mismo rango del año anterior, para aislar la estacionalidad, que es inherente a este negocio.

Mecanismos de evaluación: Grupos primarios quincenales y Junta Directiva Mensual.

Medición: Gracias al programa Fenalcheque Procrédito, montado sobre Foxpro, se puede solicitar esta información para un rango de tiempo determinado, en estos casos quincenal y mensual, se transfiere a Excel y allí se pueden hacer cálculos adicionales y editar para facilitar su lectura. A finales de 2006 se estaba accediendo a una plataforma más robusta en ambiente web con un módulo de reportes más completo y amigable, lo que exigió renovar el hardware.

Factores externos: La estacionalidad, como quiera que los volúmenes de transacciones están fuertemente correlacionados con las temporadas comerciales que se limitan a ciertos meses. Adicionalmente, los ciclos económicos son otro factor exógeno pues indudablemente el desempeño económico de ciertos sectores

o de todos, es el que facilita un mayor o menor volumen de transacciones así como su posibilidad de éxito. La continuidad del cheque como medio de pago.

Factores internos: Los canales de comunicación de la seccional con sus clientes (afiliados), el número de establecimientos afiliados a Fenalcheque, la capacidad de procesamiento de información por parte de los operarios (tiempo que toman para atender las consultas) y el acceso a bases de datos robustas así como la consolidación de un historial propio en Procrédito (Base de datos doméstica).

El crecimiento del indicador se traduce en una mayor cantidad de recursos pues está atado a la facturación, o dicho de otra manera la facturación que emite Fenalcheque es consecuencia de los valores aprobados.

Mecanismos de mejora: El comportamiento del indicador mejorará (aumentará) en la medida que los canales de comunicación sean los más expeditos, que cuente con un mayor número de establecimientos afiliados, que las consultas sean atendidas con celeridad, que se cuente con las mejores bases de datos del mercado como complemento a la base propia; que el cheque, especialmente el posfechado, siga siendo un medio de pago importante, pues no se puede desconocer que las tarjetas crédito y débito se han posicionado como líderes indiscutibles y cuentan con estímulos del mismo gobierno como la devolución de los dos puntos del IVA a quien pague con ellas, beneficio inexistente para el cheque.

*** Valor y número de cheques que el comerciante devuelve para que avale FENALCO (serían los mismos que se encomiendan al departamento Jurídico).**

Objetivo: Medir la cantidad de cheques y especialmente los valores que son entregados a Fenalcheque para ejercer un cobro prejurídico pues el girador no cumplió su compromiso con el establecimiento de comercio. Informa los siniestros a Fenalcheque por los cuales debe responder o indemnizar.

Factores positivos: Advierte una situación directamente relacionada con el riesgo que comporta una actividad como el aval de cheques que, confrontado con el mismo indicador en meses anteriores, puede mostrar una tendencia positiva o negativa, llevando al equipo de trabajo a tomar decisiones. Al tener el indicador anterior, se pueden analizar conjuntamente y establecer razones como se verá más adelante.

Factores negativos: Por tratarse de una cifra en valor absoluto no permite comparaciones más allá del crecimiento o decrecimiento frente a meses anteriores o posteriores.

Patrones de comparación: Solo es comparable si han transcurrido varios períodos de idéntico rango de tiempo. Lo deseable es que se pueda comparar con el mismo rango del año anterior, para aislar la estacionalidad, que es inherente a este negocio. Con otros indicadores puede darle más señales al ejecutivo que tiene acceso a ellos, si los relaciona entre sí (razones, porcentajes, participaciones, etc.).

Mecanismos de evaluación: Grupos primarios quincenales y Junta Directiva Mensual.

Medición: Gracias al programa Fenalcheque Procrédito, montado sobre Foxpro, se puede solicitar esta información para un rango de tiempo determinado, en estos casos quincenal y mensual, se transfiere a Excel y allí se pueden hacer cálculos adicionales y editar para facilitar su lectura. A finales de 2006 se estaba accediendo a una plataforma más robusta en ambiente web con un módulo de reportes más completo y amigable, lo que exigió renovar el hardware.

Factores externos: La estacionalidad, como quiera que los volúmenes de transacciones están fuertemente correlacionados con las temporadas comerciales que se limitan a ciertos meses, y en ellas así como aumentan las consultas, aumentan los fraudes y los incumplimientos. Adicionalmente, los ciclos económicos son otro factor exógeno pues indudablemente el desempeño económico de ciertos sectores o de todos, es el que facilita una mayor o menor siniestralidad. La justicia colombiana en la medida que falle en el menor tiempo posible, castigue severamente al deudor y siga permitiendo que las Centrales de Riesgo mantengan por varios años el récord crediticio de los clientes para su consulta, pues cualquiera de estos mecanismos desestimula la mora.

Factores internos: Cuidadoso procesamiento de información por parte de los operarios, el acceso a bases de datos robustas así como la consolidación de un historial propio en Procrédito (Base de datos doméstica).

El crecimiento del indicador ocasiona una reducción inmediata en el flujo de caja de la seccional para indemnizar al comerciante afiliado así como un nuevo proceso administrativo: la cobranza prejurídica, que demanda recursos y personal.

Mecanismos de mejora: El indicador se reducirá si se cuenta con las mejores bases de datos del mercado como complemento a la base propia, si se confirman con rigor las referencias del girador, si se ha construido un historial en Procrédito gracias a los años de operación del servicio y la interacción permanente con los comerciantes de la Federación.

*** Valor y número de cheques exitosos (aquellos que al consignarse no presentan ningún problema)**

Objetivo: Informar a los funcionarios de FENALCO cuáles han sido las transacciones en número y valor, aprobadas por el departamento, que no han presentado siniestralidad.

Factores positivos: Muestran al lector cuáles transacciones no han tenido ningún problema en número y valor, lo que llevará indefectiblemente a establecer comparativos con los indicadores anteriores para precisar si el comportamiento del departamento es el esperado.

Factores negativos: Por tratarse de una cifra en valor absoluto no permite comparaciones más allá del crecimiento o decrecimiento frente a meses anteriores o posteriores.

Patrones de comparación: Solo es comparable si han transcurrido varios períodos de idéntico rango de tiempo. Lo deseable es que se pueda comparar con el mismo rango del año anterior, para aislar la estacionalidad, que es inherente a este negocio. Con otros indicadores puede darle más señales al ejecutivo que tiene acceso a ellos, si los relaciona entre sí (razones, porcentajes, participaciones, etc.).

Mecanismos de evaluación: Grupos primarios quincenales y Junta Directiva Mensual.

Medición: Gracias al programa Fenalcheque Procrédito, montado sobre Foxpro, se puede solicitar esta información para un rango de tiempo determinado, en estos casos quincenal y mensual, se transfiere a Excel y allí se pueden hacer cálculos adicionales y editar para facilitar su lectura. A finales de 2006 se estaba accediendo a una plataforma más robusta en ambiente web con un módulo de reportes más completo y amigable, lo que exigió renovar el hardware.

Factores externos: La estacionalidad, como quiera que los volúmenes de transacciones están fuertemente correlacionados con las temporadas comerciales que se limitan a ciertos meses, y en ellas así como aumentan las consultas, aumentan los fraudes y los incumplimientos. Adicionalmente, los ciclos económicos son otro factor exógeno pues indudablemente el desempeño económico de ciertos sectores o de todos, es el que facilita un mayor o menor volumen de transacciones así como su posibilidad de éxito. La continuidad del cheque como medio de pago. La justicia colombiana en la medida que falle en el menor tiempo posible, castigue severamente al deudor y siga permitiendo que las Centrales de Riesgo mantengan por varios años el récord crediticio de los clientes para su consulta, pues cualquiera de estos mecanismos desestimula la mora.

Factores internos: Cuidadoso procesamiento de información por parte de los operarios, el acceso a bases de datos robustas así como la consolidación de un historial propio en Procrédito (Base de datos doméstica).

El crecimiento del indicador es muy importante en la medida que los valores facturados por este concepto no se reducirán por indemnizaciones y mostrarán el verdadero éxito de la actividad. Deberá propenderse por su crecimiento minimizando los factores de riesgo. El escenario ideal sería aquel donde el valor y número de cheques exitosos fuese igual al número de aprobados, como esto es utópico porque de no existir siniestralidad nadie se afiliaría a Fenalcheque, la lucha es porque ambos indicadores sean lo más cercano posible entre sí.

Mecanismos de mejora: El indicador crecerá frente a los demás indicadores y frente a él mismo en otros períodos si se cuenta con las mejores bases de datos del mercado como complemento a la base propia, si se confirman con rigor las referencias del girador, si se ha construido un historial en Procrédito gracias a los años de operación del servicio y la interacción permanente con los comerciantes de la Federación.

Estos datos se consolidarían quincenalmente y por operaria para analizar el trabajo de las mismas y equilibrar la operación, si no lo está, entregándose un informe a la Dirección Ejecutiva pero, para medir la efectividad del departamento, se hace necesario un manejo de esas cifras para que realmente digan algo a quien las solicite. El monitoreo quincenal puede mostrarnos si el volumen de la operación se ha incrementado o no, pero es indispensable que se le brinde un tratamiento adicional a los datos.

9.1.2. Para monitorear la efectividad. Se manejarán índices como:

*** Valor en Cheques que el comerciante devuelve para que avale FENALCO/Valor en Cheques aprobados por Fenalcheque**

Objetivo: Mostrar el porcentaje de transacciones (en valor) que no fueron exitosas y por las cuales Fenalcheque tendrá que pagar. Es la siniestralidad del departamento, una razón o porcentaje concreto que facilita la comparación con otros períodos, con otras seccionales y con otras empresas dedicadas a prestar el mismo servicio.

Factores positivos: Se integran dos indicadores de resultado y se llega a la efectividad del departamento, que tanto se han cumplido las metas trazadas, la razón de ser del aval de cheques. Ya no son cifras frías que no dicen nada y que incluso al compararse podrían decir poco; se trata de una relación porcentual que

manifiesta como se están haciendo las cosas, permitiendo su comparación con los resultados de otras seccionales, con los de otras empresas, con aseguradores y con entidades financieras. Puedo empezar a comparar mi indicador con el mercado sin tener necesariamente las series de tiempo.

Factores negativos: Por su concepción no se encuentran mayores problemas, siempre le dirá algo al lector.

Patrones de comparación: Ideal si han transcurrido varios períodos de tiempo para saber si la siniestralidad ha crecido o decrecido y obrar en consecuencia. Aquí se están relacionando los indicadores del punto 8.1.1.

Mecanismos de evaluación: Grupos primarios quincenales y Junta Directiva Mensual.

Medición: Gracias al programa Fenalcheque Procrédito, montado sobre Foxpro, se puede solicitar esta información para un rango de tiempo determinado, en estos casos quincenal y mensual, se transfiere a Excel y allí se pueden hacer cálculos adicionales y editar para facilitar su lectura, en este caso particular se haría la división respectiva en EXCEL.

Factores externos: La estacionalidad, como quiera que los volúmenes de transacciones están fuertemente correlacionados con las temporadas comerciales que se limitan a ciertos meses. Adicionalmente, los ciclos económicos son otro factor exógeno pues indudablemente el desempeño económico de ciertos sectores o de todos, es el que facilita un mayor o menor volumen de transacciones así como su posibilidad de éxito (mayor o menor siniestralidad). La continuidad del cheque como medio de pago. La justicia colombiana en la medida que falle en el menor tiempo posible, castigue severamente al deudor y siga permitiendo que las Centrales de Riesgo mantengan por varios años el récord crediticio de los clientes para su consulta, pues cualquiera de estos mecanismos desestimula la mora.

Factores internos: Los canales de comunicación de la seccional con sus clientes (afiliados), el número de establecimientos afiliados a Fenalcheque, la capacidad de procesamiento de información por parte de los operarios (tiempo que toman para atender las consultas) y el acceso a bases de datos robustas así como la consolidación de un historial propio en Procrédito (Base de datos doméstica).

Entre mayor o más alto sea el porcentaje, menor será el beneficio para Fenalcheque, pues reducirá en el corto plazo su caja para indemnizar al comerciante, incurrirá en otros procesos administrativos complementarios para recuperar lo indemnizado en otra instancia posterior, reducirá su reserva y con ello la solvencia económica para responder por cheques avalados, que podría obligar

a cubrir menores montos y con ello desmejorar el servicio por no responder a las expectativas del cliente, que siempre querrá la mayor cobertura posible.

Mecanismos de mejora: El indicador se reducirá si se cuenta con las mejores bases de datos del mercado como complemento a la base propia, si se confirman con rigor las referencias del girador, si se ha construido un historial en Procrédito gracias a los años de operación del servicio y la interacción permanente con los comerciantes de la Federación.

Relacionado con uno de los factores clave de éxito, la confiabilidad de la información, permitiría concluir que tan efectivas son las bases de datos que maneja Fenalcheque y la confirmación de referencias que efectúan las operadoras. Este indicador se compararía con su similar en otras seccionales de FENALCO en el país e incluso con indicadores de cartera bancaria y del sector asegurador para tener un referente importante e ir tomando los correctivos en el momento que dicho indicador se dispare o se salga de los parámetros que estas tres fuentes le fijen. Se analizará el comportamiento quincenalmente, mostrándole al administrador la evolución, pero lo más importante es constituir un referente, que incluso modificaría la periodicidad de su presentación.

Si a uno (1) se le resta el valor obtenido en este indicador, estaría arrojando la efectividad del departamento en su labor de investigación y aprobación.

Al manejar terminales independientes por operaria, este indicador se calculará para cada una de ellas, permitiendo conocer su desempeño. Permite tomar decisiones con nombres propios para reforzar con capacitaciones, verificar procedimientos de aprobación y, si es necesario, corregirlos.

Resta decir que todos los meses se presenta a la Junta Directiva el resultado de la operación en lo que a su rentabilidad se refiere, razón por la cual no se incluye en este ejercicio un indicador de rentabilidad o de utilidad. El objetivo es plantear indicadores que no se hayan manejado en la organización y una metodología de cálculo y análisis periódico.

Con estos indicadores se está monitoreando el trabajo efectuado y la confiabilidad o efectividad de las bases de datos o fuentes consultadas. Al ahondar en la historia de los siniestros, una vez se verifica la información descrita en este capítulo, se pueden determinar sus causas e ir corrigiendo mediante la optimización de las herramientas de información (un mejor uso, un cambio o un refuerzo de lo existente).

9.2 DEPARTAMENTO JURÍDICO

9.2.1 Cantidades recuperadas quincenalmente (Rango de tiempo X)/ Valor en cheques entregados quincenalmente para cobro (Rango de tiempo X)

Objetivo: Informar el porcentaje de recuperación del departamento jurídico, su efectividad al recibir los siniestros de Fenalcheque.

Medición: Cuadros de Excel diligenciados en el departamento jurídico y confrontados con el listado de siniestros que arroja el sistema montado en Foxpro.

Patrones de comparación: Tiene la ventaja, por tratarse de una razón o porcentaje, de poderse comparar no solamente con su similar en rangos de tiempo pasados o futuros, sino también con otros departamentos de Fenalco a nivel nacional, con agencias de cobranzas, oficinas de abogados, departamentos de cartera del sector real y del sector financiero.

Mecanismos de evaluación: Grupos primarios quincenales y Junta Directiva Mensual.

Factores positivos: Se integran dos indicadores de resultado y se llega a la efectividad del departamento, que tanto se han cumplido las metas trazadas, la razón de ser del Departamento Jurídico. Ya no son cifras frías que no dicen nada y que incluso al compararse podrían decir poco; se trata de una relación porcentual que manifiesta como se están haciendo las cosas, permitiendo su comparación con los resultados de otras seccionales, con los de otras empresas, con aseguradores y con entidades financieras. Puedo empezar a comparar mi indicador con el mercado sin tener necesariamente las series de tiempo. Puede relacionarse con los indicadores del 8.1.2 para analizar la efectividad del proceso de aval de cheques en toda su extensión.

Factores negativos: Por su concepción no se encuentran mayores problemas, siempre le dirá algo al lector. Al efectuar un corte transversal, tomar un rango de tiempo X, idéntico para el numerador y para el denominador, puede presentarse un problema y es que las cantidades recuperadas en ese rango X no necesariamente provienen de los cheques entregados para cobro prejurídico en el rango X; podrían venir de X-1, X-2, ..., o de X-n, pero al construirse una serie de tiempo larga, habría homogeneidad en el indicador, sería comparable ya que todos los períodos tendrían el rezago.

Factores internos: Fluidez en la información transmitida por el departamento de Fenalsistemas al departamento jurídico; fidelidad en los datos y referencias solicitados al girador del cheque al momento de avalarlo (Departamento de

Fenalsistemas), lo que facilitará su ubicación, velocidad y capacidad para reportar al girador moroso en las centrales de riesgo más reconocidas en el medio y más robustas para presionar el cumplimiento de su obligación; capacidad de persuasión, constancia en el cobro, seguimiento a cada instancia del proceso y margen de negociación para recuperar la mayor cantidad de dinero posible, pues la experiencia muestra que la instancia jurídica (demanda) no tiene mayor efectividad y el tiempo termina por hacer irrisoria cualquier suma a recuperar.

Factores externos: Comportamiento de los diferentes sectores de la economía colombiana, reglamentación del habeas data de manera que el deudor moroso se vea afectado realmente por su dificultad para establecer relaciones comerciales o acceder a créditos de cualquier índole; capacidad de coerción y agilidad de la justicia colombiana (mientras los juzgados se encuentren represados y los fallos demoren años, la posibilidad de recuperar cartera morosa sería más remota pues nuevamente el deudor moroso no tendrá incentivos para honrar sus deudas.

En la medida que el indicador se acerque a 1 o al 100% mejorará la caja de FENALCO pues le permitirá recuperar los valores indemnizados anteriormente o al menos una parte de ellos. Mostrará el desempeño del departamento jurídico como complemento indispensable para asegurar la rentabilidad de Fenalcheque.

Mecanismos de mejora: Concentrarse en los factores internos relacionados con este indicador.

Este indicador hace referencia a la efectividad en el cobro de las sumas de dinero encomendadas por FENALSISTEMAS al Departamento Jurídico. Una persona que analice con detenimiento el indicador, puede preguntarse o incluso afirmar que el denominador sería muy preciso porque se tomarían los valores recibidos en una quincena determinada, por ejemplo del 15 al 30 de Junio, pero el numerador, al tomar lo recuperado en ese mismo rango, podría tomar en cuenta el dinero recuperado de sumas encomendadas en períodos anteriores al 15 de Junio, siguiendo con el ejemplo, lo que distorsionaría el indicador. Sin embargo, para efectos prácticos, al tomar exactamente las cifras de la quincena correspondiente, en numerador y denominador, brinda un porcentaje que en varios períodos mostrará una tendencia positiva o negativa, dependiendo de su cercanía a uno, en el primer caso, o un menor valor en el segundo. Si el funcionario que maneja el indicador quiere verlo expresado en porcentaje, puede restarle a la división el número uno (1) y multiplicar por 100.

La obtención de este dato quincenalmente y su monitoreo permanente suministran una valiosa herramienta que podría compararse con los diferentes rangos de tiempo, buscando siempre su cercanía a uno e incluso sugerir a otras seccionales

su cálculo para hacer comparativos entre los FENALCOS que no son manejados directamente por Bogotá.

9.2.2 Valores recuperados por mecanismo de contacto en la quincena X / Valores recuperados en la quincena X.

Objetivo: Mostrar la efectividad de los mecanismos o modalidades de comunicación empleados para contactar al girador que ha incumplido su obligación.

Medición: Cuadros de Excel diligenciados en el departamento jurídico y confrontados con el listado de siniestros que arroja el sistema montado en Foxpro.

Patrones de comparación: Por lo pronto se compararía con el mismo indicador en diferentes períodos de tiempo de idéntica duración, pues no se conoce que otras seccionales lo manejen y resulta muy específico para compararlo con empresas competidoras o entidades financieras.

Mecanismos de evaluación: Grupos primarios quincenales y Junta Directiva Mensual.

Factores positivos: Permite que el funcionario de FENALCO no solo conozca las alternativas de ubicación de los deudores sino cuáles han sido las más efectivas, llevándolo a concentrar o redirigir sus esfuerzos hacia las más exitosas o reestructurar los mecanismos de menor impacto.

Factores negativos: Es un indicador muy específico y doméstico que difícilmente puede compararse con otras seccionales o con el mercado, pues parte de una premisa que es el procedimiento interno del Departamento Jurídico que ideó con los años sus propios procesos.

Factores internos: Fluidez en la información transmitida por el departamento de Fenalsistemas al departamento jurídico; fidelidad en los datos y referencias solicitados al girador del cheque al momento de avalarlo (Departamento de Fenalsistemas), lo que facilitará su ubicación, velocidad y capacidad para reportar al girador moroso en las centrales de riesgo más reconocidas en el medio y más robustas para presionar el cumplimiento de su obligación; capacidad de persuasión, constancia en el cobro, seguimiento a cada instancia del proceso y margen de negociación para recuperar la mayor cantidad de dinero posible, pues la experiencia muestra que la instancia jurídica (demanda) no tiene mayor efectividad y el tiempo termina por hacer irrisoria cualquier suma a recuperar. Cumplimiento estricto del protocolo definido para las diferentes instancias.

Factores externos: Comportamiento de los diferentes sectores de la economía colombiana, reglamentación del habeas data de manera que el deudor moroso se vea afectado realmente por su dificultad para establecer relaciones comerciales o acceder a créditos de cualquier índole; capacidad de coerción y agilidad de la justicia colombiana (mientras los juzgados se encuentren represados y los fallos demoren años, la posibilidad de recuperar cartera morosa sería más remota pues nuevamente el deudor moroso no tendrá incentivos para honrar sus deudas.

Mecanismos de mejora: Adicional a los factores internos que es sobre los que se debe trabajar, la consecución de un software que registre las acciones emprendidas para el cobro, las instancias y los valores recuperados se hace indispensable para tener la misma confiabilidad que en los datos de Fenalsistemas donde los registros son automáticos y separados del operario, lo que dificulta su manipulación. Ideal que el aplicativo fuese un complemento al programa de FENALSISTEMAS sobre la misma plataforma, para que interactúen, pues los resultados de ambos están íntimamente ligados.

En el Departamento Jurídico de FENALCO se reciben los siniestros de FENALCHEQUE para ser cobrados mediante llamadas telefónicas a los deudores, solicitando su pago. En caso de no ser atendido procede con dos llamadas más, explicando las consecuencias judiciales por no cumplir con el compromiso adquirido; al no encontrar respuesta se envía una carta en papelería membreada de FENALCO donde se precisa la obligación pendiente y se conmina al deudor a pagar so pena de acudir a las vías contempladas en el derecho colombiano. Finalmente, de no tener éxito, se remite el último aviso escrito, y al cabo de unos días se envía a un abogado que efectuará el cobro jurídico, que toma mucho tiempo en los juzgados de la ciudad y su efectividad está en entredicho.

Así las cosas, el indicador 8.2.2, se dividiría en tres subindicadores a saber:

- 1. Valores recuperados mediante llamada telefónica en la quincena X / Valores recuperados en la quincena X.*
- 2. Valores recuperados mediante carta informativa en la quincena X / Valores recuperados en la quincena X.*
- 3. Valores recuperados en último aviso en la quincena X / Valores recuperados en la quincena X.*

Este subgrupo de indicadores informa al interesado los porcentajes de recuperación que se logran en las diferentes etapas quincenalmente, para que se concentren apropiadamente los esfuerzos en aquellas tareas donde se observa una mejor respuesta o reforzar aquellas que muestran un menor impacto. Al saber

en qué etapas es más efectivo el cobro, se pueden hacer una mejores predicciones e incluso asumir mayores o menores riesgos, dependiendo del caso. Como se expuso en el Capítulo II, uno de los factores clave de éxito es el cumplimiento detallado del proceso de cobro, por lo que estar monitoreando la efectividad de las etapas crea conciencia en la importancia de aplicarlas progresiva y metódicamente.

9.2.3 Valores recibidos para cobro prejurídico por sector comercial y se comparan con los que se envían a cobro jurídico por sector comercial. En este caso estamos hablando de dos indicadores de resultado, pero cuyo análisis se hace simultáneamente.

Objetivo: Conocer y establecer parámetros de riesgo asociados a los diferentes sectores que solicitan el servicio de FENALCHEQUE.

Medición: La clasificación de sectores no sería otra que la utilizada por el DANE en su encuesta mensual de comercio al por menor²²; para cada sector se establecería el valor de los cheques recibidos por el Departamento Jurídico, para cobro prejurídico y también el valor de los cheques que no pudieron cobrarse en dicha etapa y tuvieron que llegar a la suerte final que es la preparación y presentación de una demanda.

El software de FENALCHEQUE permite la obtención de listados periódicos de este tipo.

Mecanismos de evaluación: quincenal, entregándole los sectores ordenados de mayor a menor riesgo al equipo FENALCHEQUE, en reunión de departamentos, para buscar con ello un refuerzo en la etapa de consulta al conocer de primera mano el sector que requiere nuestro servicio y de otra parte, otorgar una ponderación que agilice el proceso consultivo, factor a todas luces crítico.

Parámetros de comparación: Inicialmente, el indicador no dirá mayor cosa a la Dirección, porque literalmente habrá muy poco con que compararlo, pero podría iniciarse la obtención de datos con el último año o los últimos dos, llegando a conclusiones interesantes. Recordemos que una de las oportunidades descritas en el DOFA del Capítulo II es: “La sistematización y medición del proceso de cartera permitiría la conformación de una base de datos importante que reforzaría la labor de consulta en Fenalcheque y asignar unas calificaciones de riesgo a los sectores que utilizan el servicio, creando a su vez perfiles en los diferentes tipos

²² DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Encuesta mensual de comercio al por menor. En www.dane.gov.co. 2007.

de deudor” y la otra: “Conocimiento que puede dar rentabilidad adicional si se emplea en la elaboración de estudios de crédito para los afiliados a FENALCO”.²³

Factores positivos: El tener unas series de tiempo abundantes que permitan el cálculo del indicador en numerosas oportunidades para establecer las comparaciones del caso, no solo sirve para reforzar el proceso de aprobación en el departamento de FENALCHEQUE, sino también para el cálculo de las tarifas mensuales, que a la fecha son fijas, independientemente de su siniestralidad, en lo que a la cuota mensual se refiere y, si bien ésta es fija, al momento de aprobar un cheque se cobran unos porcentajes sobre su valor total que como todo porcentaje serán mayores o menores en la medida de los valores aprobados, pero no solo pueden asociarse a volúmenes, sino también a siniestralidad y riesgo. Si bien hay una realidad que no puede desconocerse como las tarifas del mercado, específicamente las establecidas por los competidores directos, lo que no permite un aumento discrecional directamente relacionado con el riesgo, si puede establecerse un rango diferente al momento de negociar que en el peor escenario de bajas tarifas, premie al cliente de mejor comportamiento (menor siniestralidad).

Factores negativos: Una vez implementado el indicador, habrá que esperar para establecer los comparativos necesarios y otorgar las calificaciones de siniestralidad que se han mencionado. La construcción de series de tiempo, como su nombre lo dice, requiere que se consulten registros históricos de la operación, para lo que deben pasar varios períodos, pues éste es un negocio de información y entre más datos se tengan, mejores elementos de juicio tendrá quien esté al frente de todo el proceso.

Factores externos: Comportamiento de los diferentes sectores de la economía colombiana, reglamentación del habeas data de manera que el deudor moroso se vea afectado realmente por su dificultad para establecer relaciones comerciales o acceder a créditos de cualquier índole; capacidad de coerción y agilidad de la justicia colombiana (mientras los juzgados se encuentren represados y los fallos demoren años, la posibilidad de recuperar cartera morosa sería más remota pues nuevamente el deudor moroso no tendrá incentivos para honrar sus deudas.

Factores internos: Clasificación de los clientes mediante la metodología DANE (sectorización) para comercio al por menor; cruce de información para la entrega de los informes, lo que obliga a llevar la metodología al departamento de Fenalsistemas.

²³ RINCON LIÉVANO, Juan Carlos. Definición y Construcción de Indicadores de Gestión para FENALCO Seccional Santander. En Capítulo II, 2.8 Análisis DOFA, Oportunidades.

Mecanismos de mejora: Adicional a los factores internos que es sobre los que se debe trabajar, la consecución de un software que registre las acciones emprendidas para el cobro, las instancias y los valores recuperados se hace indispensable para tener la misma confiabilidad que en los datos de Fenalsistemas donde los registros son automáticos y separados del operario, lo que dificulta su manipulación. Ideal que el aplicativo fuese un complemento al programa de FENALSISTEMAS sobre la misma plataforma, para que interactúen, pues los resultados de ambos están íntimamente ligados. La sectorización bajo parámetros DANE tiene sentido si se hace desde un principio.

10. CONCLUSIONES

* Dos departamentos de FENALCO Seccional Santander, el Departamento de FENALCHEQUE y el Departamento Jurídico, tienen una estrecha relación por su actividad complementaria, que tiene en la palabra rentabilidad su conexión con las misiones definidas en esta monografía. El Departamento de FENALSISTEMAS respalda las transacciones de sus clientes y obtiene una beneficio directo por ello, pero su mayor rentabilidad dependerá del trabajo del Departamento Jurídico, pues por el riesgo inherente a las transacciones con cheque, tiene la difícil labor de recuperar el dinero que haya sido girado sin respaldo.

* Para pensar en un departamento de FENALSISTEMAS y un Departamento Jurídico con visión de futuro, debe enfocarse el esfuerzo en el fortalecimiento o robustecimiento (término más común en sistemas) de la Base de Datos Procrédito, propiedad de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, en lo que a registros y campos se refiere, pues no solo evita las autorizaciones a giradores de cheques con un historial negativo, sino además, la ubicación de las personas cuando han incumplido sus compromisos. El Departamento Jurídico, en una actividad percibida como de choque o curativa más que preventiva (que es la que corresponde a FENALCHEQUE) puede brindar información al Departamento de FENALCHEQUE que se traduzca en una actividad de aprobación de cheques o aval más rigurosa y rentable, pues no solo hay que lograr volúmenes para tener mayores comisiones al recibir un porcentaje de los valores avalados, también recuperar la mayor cantidad posible de dinero girado. Por esto, el acopio de información y su administración son prioritarios en todo este proceso.

* Con seguridad, una de las variables más importantes en todo el proceso que involucra a los dos departamentos es el tiempo, que por un lado debe minimizarse en la aprobación del cheque con el fin de prestar un buen servicio al afiliado sin comprometer los controles para minimizar la siniestralidad; por otro, para pagar rápidamente al establecimiento afiliado en caso de que el girador no tenga los recursos para respaldar la transacción; y, finalmente, durante el proceso de cobro, en cada una de sus etapas, para que la rentabilidad no se pierda en un proceso largo de recuperación o por imposibilidad de recaudo, aunque esto último ya dependa de otros factores.

* El servicio al cliente no solo debe contemplarse para los establecimientos afiliados a FENALCHEQUE sino también para los deudores morosos registrados en el Departamento Jurídico de FENALCO, pues además de deudores son clientes frecuentes o esporádicos de los almacenes que utilizan los servicios de aval de cheques y se quiere incentivar las relaciones comerciales de largo plazo, de tal suerte que un proceso de cobro con un trato descortés, ofensivo,

desconocedor de la dignidad del ser humano e inflexible, por más efectivo que sea en su momento, termina enemistando a uno o varios clientes con el establecimiento de comercio afiliado (más que con el mismo FENALCO, como lo ha demostrado la experiencia) que busca relaciones duraderas, basadas en clientes que regresan y recomiendan el establecimiento y/o la marca.

* El aval a una transacción requiere el cumplimiento detallado de un protocolo de aprobación definido por la Dirección Ejecutiva, la Dirección de FENALSISTEMAS y el grupo de operarias, debido a que un factor determinante para reducir la siniestralidad es el rigor en el procedimiento, que tendrá a su favor la documentación detallada que se está levantando para obtener la certificación en el proceso de calidad ISO 9001:2000, en el que entrará FENALCO Seccional Santander.

* Los indicadores planteados en esta monografía se concentran en las principales actividades desempeñadas por los dos departamentos objeto de estudio: la aprobación o aval de transacciones con cheque y el cobro de la cartera encomendada, las dos relacionadas directamente con la rentabilidad del ejercicio.

* Los indicadores contruidos hablan de volúmenes, de efectividad en la labor desempeñada por el departamento, por el funcionario y por cada etapa del proceso. Su cálculo periódico (aquí se proponen 15 días de intervalo entre uno y otro) y su presentación a la Dirección Ejecutiva para posteriormente socializar en la Junta Directiva, le proporcionan al directivo un conocimiento de la organización por su número de transacciones, por las cifras comprometidas, por los siniestros incurridos, por las etapas preventivas y curativas que deben traducirse en rentabilidad para la organización y la efectividad de cada una de ellas, así como los sectores comerciales atendidos, con los riesgos inherentes a cada uno.

* Con estos datos periódicos, el miembro de Junta Directiva puede exigir explicaciones y resultados a la Dirección Ejecutiva con propiedad y a su vez el Director y la Junta pueden tomar decisiones que mantengan o cambien la tendencia de los indicadores según sea el caso.

* Este ejercicio no pretende reemplazar la presentación periódica de Estados Financieros sino complementarla, para que las decisiones no se tomen al momento de experimentar resultados financieros adversos.

Huelga recordar que una firma puede ser pródiga en utilidades pero experimentar a su interior un detrimento de la actividad que en el corto plazo puede ser imperceptible en los estados de resultados y muchísimo más en los balances. Con la ayuda de indicadores como los planteados se mostraría una tendencia que de manera ideal puede reversarse o reforzarse (dependiendo si es negativa o

positiva) antes de que tenga consecuencias en las utilidades. Esperar al deterioro del Estado de Pérdidas y Ganancias para enderezar el rumbo, puede ser tarde.

11. RECOMENDACIONES

* El Departamento Jurídico de FENALCO Seccional Santander debe ofrecer alternativas de pago al deudor moroso, esquemas cómodos y unas penalidades razonables para asegurar la recuperación del capital en términos reales, que es el principal objetivo como quiera que corresponde a la suma avalada por FENALCHEQUE, que por dicha cantidad ha cobrado un porcentaje, adicional a unas sumas de dinero mensuales correspondientes a cuotas de afiliación, auténtica rentabilidad del negocio. Cargar al deudor con intereses moratorios y sanciones elevadas puede dificultar su capacidad de pago y obligar a una provisión por cartera de difícil recaudo, con negativas consecuencias para FENALCO. En ese orden de ideas, el proceso de esta área debe contemplar cierta flexibilidad.

* La capacitación al personal de ambas dependencias es fundamental para el buen desarrollo de las actividades encomendadas. Adicional a la selección rigurosa de los funcionarios y de la inducción al cargo asignado, deben recibir formación en Servicio al Cliente, Sistemas de Información, Bases de Datos, Prevención y Detección de Fraudes, atención telefónica, Crédito y Cobranzas, marco legal y normatividad vigente, por mencionar los más pertinentes.

Solamente un personal dotado de las herramientas disponibles en el mercado para desempeñar de manera óptima su labor, puede ser objeto de exigencia y evaluaciones periódicas, amén de estar correlacionado positivamente con el cumplimiento de todo el proceso descrito en esta monografía.

* Se recomienda el análisis aleatorio de los casos de difícil recuperación, aquellos cuyas sumas de dinero no pueden retornar a la organización por las instancias prejurídicas, para determinar que puntos del procedimiento o pasos del protocolo de aprobación no se cumplieron, y con base en ello, reforzar los controles, redefinir las funciones y/o exigir mayor rigor para minimizar la ocurrencia. Es una labor a posteriori, curativa, cuando lo más conveniente es reforzar la prevención, pero analizar lo ocurrido como complemento a la prevención nunca estará de más. Las estadísticas que se obtengan por el sistema y los indicadores que se definen en esta monografía pueden recoger valiosa información de lo ocurrido pues ello no debe omitir un análisis aleatorio de la casuística.

* La recopilación de información recaerá en el equipo de trabajo de Fenalsistemas, que afortunadamente cuenta con el aplicativo Fenalcheque – Procrédito sobre la plataforma Visual Fox Pro, que facilita el filtrado de datos, la definición de rangos para obtener información, y el cruce de variables para construir el indicador en el

tiempo. Se dice que el equipo de trabajo recopilará la información en la medida que digita en el ejercicio diario y la Directora del departamento en conjunto con el director ejecutivo definirán la “vista” o tabla que necesitan.

Para el caso del Departamento Jurídico, mientras no se haga un desarrollo con el proveedor del software, los datos se obtendrán de EXCEL gracias a la alimentación de unos campos por parte de la Jefe de Cartera que se encarga de esa tarea en el cumplimiento mismo de sus funciones en una plantilla diseñada por el Director Ejecutivo provisionalmente, quien para el caso opera las tablas dinámicas y obtiene los informes, algo poco eficiente que debe automatizarse con urgencia. Por la plataforma misma, preocupa que los datos puedan manipularse directamente por el interesado.

Los encargados de compartir los resultados serán los Directores de los departamentos en conjunto con el Director Ejecutivo, en el Grupo o Comité primario quincenal. De allí saldrán las decisiones internas y resumen ejecutivo de la información a presentar mensualmente en la Junta Directiva de la seccional, compuesta por los empresarios más representativos del comercio organizado y considerado el máximo nivel de autoridad en la organización, empoderada para trazar la ruta a seguir.

BIBLIOGRAFÍA

ARENAS GUERRERO, Fernando Antonio. Una aproximación a los indicadores de gestión a través de la dinámica de sistemas. Universidad ICESI, Sistema y Telemática. Cali 2004.

ASOBANCARIA, Central de Información CIFIN. Habeas Data. En la página https://cifin.asobancaria.com/cifin/que_es_cifin.htm Bogotá D.C., 2008.

BAHAMON L., José Hernando. Construcción de Indicadores de Gestión bajo el enfoque de sistemas. Universidad ICESI, Sistemas y Telemática. Cali 2003.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 3R Editores. Segunda Edición. Bogotá D.C., 1998.

CÓDIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA. En www.secretariassenado.gov.co Bogotá D.C., 2007.

CÓDIGO PENAL DE COLOMBIA. En www.secretariassenado.gov.co Bogotá D.C., 2007.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. En www.secretariassenado.gov.co Bogotá D.C., 1991.

CORTE CONSTITUCIONAL DE COLOMBIA. Sentencia No. T-086/96. Tutela en web.minjusticia.gov.co Santafé de Bogotá, 1996.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Encuesta Mensual de Comercio al por menor. En www.dane.gov.co Bogotá D.C. 2007.

DIRECCION DE PRESUPUESTOS. MINISTERIO DE HACIENDA. GOBIERNO DE CHILE. Guía de Indicadores 1996. Porqué medir indicadores de gestión?. En www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/guia_indicadores_1996.pdf

FENALCO, Funcionarios de. Manual para el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2000. Federación Nacional de Comerciantes FENALCO Seccional Santander. Certificado por el ICONTEC. Bucaramanga, Diciembre de 2005.

GÓMEZ BETANCOURT, Gonzalo. Indicadores de Gestión para Empresas Familiares. En Revista Dinero. Bogotá D.C., Junio 19 de 2007.

JAUREGUI G. Alejandro. Normas de Desempeño para empresas (Indicadores). Breve repaso de los principales indicadores de gestión en Marketing. 2004.

PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los Indicadores de Gestión. Soporte & Cía. Ltda. en www.escuelagobierno.org

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Indicadores de Gestión. En www.virtual.unal.edu.co/.../4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm. Seminario de Teoría Administrativa. Bogotá D.C. 2004.