



Propuesta trabajo de grado, Departamento de
mecánica mecatrónica e industrial

Código

Página

1 de 54

**IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA BENCHMARKING EN EL FONDO
DE EMPLEADOS DEL DANE- FEDANE EN LA CIUDAD DE BOGOTA.**

Autor

GERMAN SALAZAR MENDOZA

Director

**GUSTAVO BOHÓRQUEZ MANTILLA
MG. INGENIERIA INDUSTRIAL**

INGENIERIA INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE MECANICA, MECATRONICA E INDUSTRIAL

FACULTAD DE INGENIERIAS Y ARQUITECTURA



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA



PAMPLONA, MAYO 29 DE 2018

Contenido

1.	RESUMEN	5
1.1.	Palabras clave:.....	5
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.1.	Formulación del Problema	7
3.	JUSTIFICACION	7
4.	MARCO TEORICO.....	8
4.1.	MARCO CONCEPTUAL	8
4.2.	ANTECEDENTES	9
4.3.	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	14
4.4.	METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BENCHMARKING	17
5.	OBJETIVOS.....	18
5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	18
5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
6.	TAREAS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	19
6.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES	19
6.1.1.	ETAPA 1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS	19
6.1.2.	ETAPA 2 IMPLEMENTACIÓN.....	20
6.1.3.	ETAPA 3 EVALUACIÓN.....	21
7.	RESULTADOS	22



7.1.	PRODUCTOS ESPERADOS	22
7.2.	POTENCIALES BENEFICIARIOS	22
8.	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	23
8.1.	DIAGNOSTICO.....	23
8.1.1.	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL DE FEDANE.....	23
8.1.2.	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL SECTOR ECONOMÍA SOLIDARIA.	25
8.1.3.	IDENTIFICACIÓN SERVICIOS REPRESENTATIVOS DE FEDANE.....	26
8.1.4.	ANÁLISIS FODA DE FEDANE.....	27
8.1.5.	INVESTIGACION E IDENTIFICACION DE EMPRESAS RECONOCIDAS COMO LAS DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.	29
8.1.6.	ANÁLISIS DE EMPRESAS CON PRÁCTICAS SIMILARES A FEDANE.	30
8.2.	IMPLEMENTACIÓN.....	32
8.2.1.	DETERMINACION DEL PROCESO O ACTIVIDAD DE FEDANE SE LE VA A HACER BENCHMARKING.	32
8.2.2.	IDENTIFICACION DE FUENTES PARA RECOPIAR INFORMACIÓN.	32
8.2.3.	RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LAS FUENTES	33
8.2.4.	IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS A EVALUAR.....	34
8.2.5.	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR EN FEDANE	35
8.2.6.	PRONOSTICO DE IMPACTOS AL IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA.....	36
8.2.7.	PUESTA EN MARCHA DE REINGENIERÍA A LA ACTIVIDAD O PROCESO TOMADA COMO REFERENTE EN FEDANE.....	38
8.3.	EVALUACIÓN.	39



8.3.1.	ANÁLISIS DE ADAPTABILIDAD.	40
8.3.2.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	54
8.3.3.	ANÁLISIS PARA MEJORA DEL PROCESO	45
9.	CONCLUSIÓN.....	46
10.	RECOMENDACIONES	47
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Investigación tomada como referencia, EL BENCHMARKING EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE TECNOLOGÍA Y SUS PRODUCTOS	10
Tabla 2.	Investigación tomada como referencia, PROPUESTA METODOLOGICA DE BENCHMARKING EN PYMES: PDG MANUFACTURIER	11
Tabla 3.	Investigación tomada como referencia, LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS ORIENTADAS A LOS NEGOCIOS GLOBALES.....	12
Tabla 4.	Investigación tomada como referencia, PROYECTO BENCHMARKING DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NACIONALES E INTERNACIONALES.....	13
Tabla 5.	Cronograma de actividades.....	3
Tabla 6.	Matriz FODA Fedane	3
Tabla 7.	Cruce de la matriz FODA para Fedane.....	3
Tabla 8.	Comparativo de algunas características de Fedane contra Fonreginal y Feccb.	6
Tabla 9.	Ficha para indicador de cobertura	7
Tabla 10.	Ficha para indicador de cobertura abril.	8
Tabla 11.	Ficha para indicador de cobertura mayo	9



Índice de figuras.

Figura 1. Organigrama del fondo de empleados del DANE.....24

1. RESUMEN

El siguiente proyecto tiene la finalidad de aumentar la productividad y competitividad del Fondo de Empleados del DANE, esto implementando la herramienta Benchmarking, evaluando los productos que ofrece FEDANE a sus asociados y tomando referentes del mercado de la economía solidaria, analizando fortalezas y debilidades de las dos partes estudiadas, el presente proyecto surge por la necesidad que tiene la organización de disminuir riesgos de liquidez y aumentar número de asociados, competitividad, productividad y aprovechar la capacidad y ventajas que tienen estas organizaciones.

1.1. Palabras clave:

ECONOMÍA SOLIDARIA, FONDOS DE EMPLEADOS, BENCHMARKING



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código

00

Página

2 de 54

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Fondo de Empleados del DANE-FEDANE fundado el 17 de febrero de 1971 con resolución n°. 0642 es una empresa dedicada a prestar servicios relacionados con la economía solidaria ofrece servicios basados en la filosofía del cooperativismo y el beneficio social para sus asociados actualmente cuenta con 771 de ellos.

En la actualidad FEDANE ofrece productos como portafolio de servicios (convenios con medicina prepagada y planes odontológicos, seguros de vida, hogar, y vehículo) y líneas de crédito según su destino como lo son para libre inversión, de educación, salud y la línea especial para compra de cartera los tres primeros dependiendo de la cuantía que sumen los aportes y ahorros del solicitante.

De seguir así la situación en cuanto a pocos productos ofrecidos y un bajo crecimiento de asociados en referencia a la tasa de crecimiento promedio del mercado y al crecimiento de la organización DANE la cual cuenta con una planta de 1300 funcionarios y que actualmente solo se encuentran 1196 cargos



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

ocupados¹, conllevaría a una poca competitividad y productividad, además de riesgos para la estructura del fondo como la liquidez. La situación problemática descrita permite plantear una posible solución, la de implementar una herramienta estratégica como el benchmarking que evalúe fortalezas y debilidades del fondo, que le permita aprovechar los beneficios que tienen los fondos de empleados en su autonomía con respecto a su competencia en el mercado, y así atraer asociados permitiéndole crecer como organización solidaria.

2.1. Formulación del Problema

¿Cómo influye en la organización FEDANE el implementar una herramienta para la mejora continua como el Benchmarking que busque aumentar productividad y competitividad?

3. JUSTIFICACION

Los fondos de empleados son una forma de asociación que solo tiene lugar en Colombia, estos se dedican a actividades de economía solidaria y ofrecen a sus asociados una gran cantidad de servicios y beneficios principalmente ahorro y crédito, actualmente son organizaciones con un alto rendimiento y competitividad en el sector económico compartiendo el mercado con bancos y cooperativas.

Gracias al potencial que tienen estas organizaciones en cuanto a prestación de servicios, es viable instalar un modelo que busque mejorar sus procesos internos tomando como punto de referencia la tecnología, las diferentes herramientas disponibles y necesidades que presente el sector. El riesgo de liquidez una de las limitaciones principales de estas organizaciones se relaciona principalmente con el número de asociados y consumo de productos que estos tengan, para disminuir



este riesgo se requiere satisfacer en mayor grado sus necesidades y expectativas al decidir pertenecer al fondo.

Una estrategia para aumentar competitividad es estar a la par con las condiciones y necesidades que presenta el mercado, y al ser estas organizaciones autónomas en sus procesos pueden hacer uso de herramientas como el Benchmarking, que permite medir y evaluar sus diferentes actividades determinando fallas en el funcionamiento y estrategias para la solución de estas y así establecer un proceso de mejora continua, además de satisfacer las necesidades de los clientes que en este caso son los propietarios de la organización.

4. MARCO TEORICO

4.1. MARCO CONCEPTUAL

- Según Michael J. Spendolini en su libro benchmarking, define el benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales².
- Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel



de superioridad y ventaja competitiva.³

- Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector” (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation)⁴.
- “Es la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que alguien siempre puede ser mejor en algo y a la vez ser suficientemente sabio para aprender cómo competir y poder superarlo” (American Productivity and Quality Center, 1993).³
- Este tipo de estrategias se utilizaron desde la antigüedad evidencia de esto Sun Tzu en su libro "El arte de la guerra dice “Si conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de cien batallas”⁵
- **Riesgo de liquidez:** es la eventual carencia o insuficiencia de activo disponible y demás activos de fácil convertibilidad que posibiliten un flujo adecuado de recursos para el normal desarrollo de las operaciones de la entidad⁶.
- “Corresponde a la posibilidad de pérdida derivada de no poder cumplir plenamente y de manera oportuna, las obligaciones contractuales y/o las obligaciones inesperadas a cargo de la organización solidaria, al afectarse el curso de las operaciones diarias y/o su condición financiera.⁷

4.2. ANTECEDENTES

Título: EL BENCHMARKING EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE TECNOLOGÍA Y SUS PRODUCTOS (2008).

Objetivo: El propósito de la investigación es investigar como el benchmarking afecta la diferenciación en procesos y el costo de los productos en las empresas internacionales de tecnología. Además, evaluar la importancia que ofrece esta estrategia como una herramienta de mejoramiento continuo para las empresas y de qué forma ayuda al desempeño de la compañía al



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

evaluar a su competidor.

Autores Myraida Luciano Torres
Eduardo A. Ortiz Martínez

Tabla 1. Investigación tomada como referencia, EL BENCHMARKING EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES DE TECNOLOGÍA Y SUS PRODUCTOS

- Esta investigación plantea ventajas de la herramienta como nuevas formas de satisfacción del cliente y fomentar la creatividad de la organización y como permite que estas identifiquen sus fortalezas y debilidades, y desventajas como los factores externos que no se pueden controlar fácilmente.

Título: PROPUESTA METODOLOGICA DE BENCHMARKING EN PYMES:
PDG(Performance,

Objetivo: Sentar el precedente para generar una base de datos de Pymes manufactureras, sobre su información financiera, de Recursos Humanos, sistemas y administración de la producción, ventas, gestión y control, eficiencia y vulnerabilidad, que

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.	Código	00
		Página	2 de 54

Développement y Gestión) MANUFACTURIER (2010)	nos permita realizar análisis y comparaciones (benchmarking) con el grupo de negocios similares.
Autores	Dr. Rubén Molina Sánchez Dr. Pierre-Andre Julien Dra. Josée Stpierre
<p><i>Tabla 2. Investigación tomada como referencia, PROPUESTA METODOLOGICA DE BENCHMARKING EN PYMES: PDG MANUFACTURIER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Esta investigación fue de ayuda para plantear de una forma diferente a la tradicional las etapas de diagnóstico y evaluación para la aplicación de la herramienta BENCHMARKING ya que en esta investigación utilizan la metodología PDG que se basa en sistemas expertos de recolección y análisis de datos, permitiendo depurar fuentes y bases de datos no deseadas para la investigación. 	
Título: LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS	Objetivo: Tener conocimiento de cómo una empresa puede hacer

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.	Código	00
		Página	2 de 54

ORIENTADAS A LOS NEGOCIOS GLOBALES(2005)

uso del benchmarking para insertarse en la globalización..

Autor

Mg. Pedro Barrientos Felipa

Tabla 3. Investigación tomada como referencia, LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS ORIENTADAS A LOS NEGOCIOS GLOBALES

- Se tomó como referencia de esta investigación los puntos para identificar cuando es conveniente aplicar el BENCHMARKING específicamente cuando:
 - Los métodos de trabajo han comenzado a ser obsoletos, lo que está llevando a la empresa a perder competitividad,
 - La cantidad de competidores ha aumentado y sus estrategias son presionantes para las actividades que se están realizando.
 - Se ha tomado conocimiento que hay otras organizaciones que sin ocupar una gran cuota de mercado hacen las cosas de mejor manera.
 - La organización toma la decisión de mejorar los procesos, a pesar de que lo que hace está bien, pero puede ser mejorado.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.	Código	00
		Página	2 de 54

Título: PROYECTO BENCHMARKING DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NACIONALES E INTERNACIONALES (2012).

“En busca de las mejores prácticas”

Objetivo: Realizar una investigación de Benchmarking para la Facultad de Administración de Empresas.

Autores

Angélica Patricia Mendoza Lemus, Carlos Mario Hernández Vega, Catalina del Mar Acosta Rincón, Daniel Andrés Castiblanco Salgado, Diana Carolina Mesa Galindo Habbib Elías Chadid Paternina, Jenifer María Rojas Meza, María Cristina Martínez Barros, Mario Alberto Jiménez Ramírez, Natalia Buitrago Contreras Ricardo Andrés Rodríguez García Santiago, José Durango Ferreira, Tatiana Fernández Martínez

Tabla 4. Investigación tomada como referencia, PROYECTO BENCHMARKING DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NACIONALES E INTERNACIONALES

- Esta investigación sugiere algunos métodos para la recopilación de información para la aplicación del BENCHMARKING, como el estudio del caso (referentes) definiendo categorías para seccionar las opciones a tener en cuenta en la investigación.



4.3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Decreto 3381 de 1981

- Por medio de este decreto se regulan las actividades de los Fondos de Empleados como personas jurídicas que manejan ahorro privado.⁹

Ley 079 de 1988 (marco cooperativo)

- El propósito de esta Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.¹⁰

Decreto 1481 de 1989

- Mediante este decreto se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados, dotar a los fondos de empleados de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.¹¹

Ley 454 del 4 de agosto de 1998

- Determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito.¹²

Decreto 2280 de 2003

- Este decreto exige un monto a entidades como los fondos de empleados, estas entidades deberán mantener permanentemente un monto equivalente a por lo menos el 10% de los depósitos, para la creación del fondo de liquidez.¹³

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.	Código	00
		Página	2 de 54

Ley 1391 del 1º de julio de 2010

- Esta ley reforma la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el que hacer de estas empresas.

Circular Externa No. 004 de la Superintendencia de la Economía Solidaria Contable y Financiera (2008).

- Modifica la Circular Básica Contable y Financiera y la armoniza con las nuevas disposiciones que el Gobierno Nacional ha expedido para el sector de la Economía Solidaria.

Circular Externa No. 0009 de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Fondo de liquidez).

- Esta circular proporciona Instrucciones sobre el fondo de liquidez para fondos de empleados en desarrollo de lo previsto en el decreto 790 de marzo 31 de 2003.¹⁴

Circular Externa No 006 de 2014 de la Superintendencia de la Economía Solidaria (LAFT, oficial de cumplimiento).

- Esta circular de la superintendencia de economía solidaria plantea instrucciones para la prevención y el control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo en las organizaciones de economía solidaria que no ejercen actividad financiera.¹⁵

Circular Básica Jurídica de 2015 de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

- Por medio de esta circular se informa que el Presidente de la República ejercerá por conducto de la Superintendencia de la Economía Solidaria la inspección, control y vigilancia de las organizaciones de la Economía Solidaria, que no se encuentren sometidas a la supervisión especializada del Estado.¹⁶

Circular Externa No 014 de 2015 de la Superintendencia de la Economía

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.	Código	00
		Página	2 de 54

Solidaria (Riesgo Lliquidez).

- Esta circular de la supersolidaria proporciona instrucciones para la implementación del sistema de administración del riesgo de liquidez – SARL.⁷

Circular Externa No 015 de 2015 de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Adm. Riegos)

- Esta circular de la supersolidaria proporciona instrucciones para la implementación del sistema integral de administración de riesgos - SIAR .¹⁷

Circular Externa No 011 de 2017 de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

- Proporciona instrucciones para la prestación de servicios de ahorro y crédito conforme al decreto 344 de 2017.¹⁸

Circular Externa No 004 de 2017 de la Superintendencia de la Economía Solidaria (SARLAFT)

- Modifica artículos anteriores referentes al tema en cuestión y proporciona instrucciones para la administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en las organizaciones solidarias vigiladas por la superintendencia de la economía solidaria.¹⁹



4.4. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BENCHMARKING

- Determinar en qué actividades o procesos se debe hacer Benchmarking. Establecer qué actividades importantes de la organización son aquellas cuya mejora permitiría al negocio generar más recursos mediante el Benchmarking.
- Determinar los factores claves a medir. Establecer los factores claves o piloto de las actividades más importantes de la organización orientadas al valor.
- Identificar a las compañías con prácticas más avanzadas. Las prácticas avanzadas pueden encontrarse en los competidores. Las empresas con prácticas más avanzadas son las que realizan actividades al costo más bajo o al grado de valor más elevado para los clientes.
- Medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas. En este punto se deben medir las prácticas más avanzadas de las compañías en términos que permitan, no sólo cuantificar las ventajas sino también comprender por qué y cómo se consiguen tales resultados.
- Medir la propia actuación. Se deben medir las ventajas que se están ofreciendo como compañía y compararlas con las mejores de las empresas que se están



estudiando en el Benchmarking. De esta manera, se podrá determinar qué medidas tomar para implementar las mejores prácticas.

- Desarrollar el plan para mejorar el modelo. Desarrollar un plan que contenga estrategias, tácticas y soluciones para igualar y superar las prácticas más avanzadas que han sido identificadas previamente, así se consolidará el liderazgo.
- Obtener el compromiso por parte de la dirección y los empleados. Para obtener los mejores resultados es de suma importancia que todos los niveles de la organización que están involucrados en el plan de Benchmarking se comprometan seriamente con el mismo.
- Poner en práctica el plan y supervisar resultados. Desarrollar el plan como ha sido estructurado y supervisar los resultados.²⁰

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar la herramienta Benchmarking en el Fondo de Empleados del DANE-FEDANE, con el fin que esta sea más competitiva y efectúe una mejora continua de sus procesos.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, referente a los procesos, programas y estrategias que utiliza para la prestación de servicios.
- Definir la metodología para la recolección, análisis de datos e implementación de la estrategia benchmarking, tomando como base los datos recopilados.



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código

00

Página

2 de 54

- Implementar la estrategia benchmarking en el fondo de empleados del DANE, FEDANE, previo conocimiento de los procesos que requieren esta intervención.
- Evaluar los impactos generados con la aplicación de la estrategia mediante indicadores (calidad/ tiempo de respuesta, cobertura).



6. TAREAS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA													
ACTIVIDADES	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL DE FEDANE	X												
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL SECTOR ECONOMÍA SOLIDARIA	X												
IDENTIFICACIÓN SERVICIOS REPRESENTATIVOS DE FEDANE	X												
ANÁLISIS FODA DE FEDANE		X											
INVESTIGACIÓN DE EMPRESAS RECONOCIDAS COMO LAS DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA		X											
ANÁLISIS DE EMPRESAS CON PRÁCTICAS SIMILARES A FEDANE			X										
DETERMINACIÓN DEL PROCESO O ACTIVIDAD SE LE VA A HACER EL BENCHMARKING				X									
IDENTIFICACIÓN DE FUENTES PARA RECOPIAR INFORMACIÓN				X									
RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE FUENTES					X								
IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS A EVALUAR					X								
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR EN FEDANE						X							
PRONOSTICO DE IMPACTOS AL IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA							X						
PUESTA EN MARCHA DE REINGENIERÍA DE LA ACTIVIDAD O PROCESO TOMADA COMO REFERENTE EN FEDANE								X	X	X			
ANÁLISIS DE ADAPTABILIDAD											X		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												X	
ANÁLISIS PARA MEJORA DEL PROCESO													X

Tabla 5. Cronograma de actividades.



6.1. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES

6.1.1. ETAPA 1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS.

1- RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL DE FEDANE.

Utilizando investigación directa en bases de datos del fondo de empleados de DANE- FEDANE, del departamento administrativo nacional de estadísticas DANE, asociación nacional de fondos de empleados- ANALFE y la superintendencia de economía solidaria realizar una recopilación de información de actividades que realiza la organización FEDANE y las características de ellas.

2- RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL SECTOR ECONOMÍA SOLIDARIA.

Mediante investigación directa en bases del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, asociación nacional de fondos de empleados- ANALFE y la superintendencia de economía solidaria realizar una recopilación de información de actividades que realizan las organizaciones dedicadas al sector de la economía solidaria y las características de ellas.

3- IDENTIFICACIÓN SERVICIOS REPRESENTATIVOS DE FEDANE.

Por medio de análisis y observación directa, identificar cuáles son las actividades que caracterizan a Fedane como entidad privada dedicada al sector de la economía solidaria.

Fedane como toda asociación dedicada a la economía solidaria presta servicios relacionados con ahorro y créditos además de algunos convenios que conforman el portafolio de servicios que Fedane ofrece, las modalidades de crédito que este ofrece son según la destinación de estos recursos para libre inversión, educación, salud y compra de cartera la cual en estos momentos se encuentra suspendida por falta de recursos para suplir la demanda de este en su portafolio de servicios Fedane ofrece; Medicina prepagada, Asistencia médica domiciliaria, Seguro de vida,



Seguro de hogar, Seguros funerarios, Seguros de vehículos, Gimnasios, Hotelería y turismo, Agencias de viajes, Suscripción a publicaciones, Servicios de salud, Membresías, SOAT

4- ANÁLISIS FODA DE FEDANE.

Realizar un análisis por medio de la herramienta FODA de las actividades que realiza FEDANE que permita conocer la situación actual de esta y así planificar una estrategia que permita la mejora en los ámbitos que se requiera

5- INVESTIGAR E IDENTIFICAR EMPRESAS RECONOCIDAS COMO LAS DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.

Por medio de investigación directa en bases de datos de la Superintendencia de Economía Solidaria, identificar que empresas tienen un reconocimiento como promotoras de las mejores prácticas en el sector de la economía solidaria, tomando en cuenta número de asociados productos ofrecidos, y características de la organización.

6- ANÁLISIS DE EMPRESAS CON PRÁCTICAS SIMILARES A FEDANE.

Mediante análisis de la investigación anterior identificar grupo de organizaciones que realicen prácticas similares a fedane evaluando características internas como procedimientos, productos, organización y características como número de empleados nivel y categoría de supervisión

6.1.2. ETAPA 2 IMPLEMENTACIÓN.

1- DETERMINACION DEL PROCESO O ACTIVIDAD DE FEDANE SE LE VA A HACER BENCHMARKING.

Tomando como referencia el análisis FODA realizado a la organización FEDANE y analizando los procesos y actividades que son el fuerte del



sector de la economía solidaria identificar qué proceso o actividad se le va a aplicar una reingeniería por medio de la herramienta benchmarking.

2- IDENTIFICACION DE FUENTES PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN.

Tomando como referencia el proceso o la actividad a la cual se le aplicara la herramienta de mejora determinar que organizaciones pueden ser tomados como referencia-benchmarking para la recopilación de información.

3- RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LAS FUENTES

Investigar y recopilar información en sitios web oficiales de las organizaciones referencia-benchmarking y en las bases de datos de la superintendencia de economía solidaria.

4- IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS A EVALUAR

Identificación de prácticas que sean adaptables en fedane tomando como referencia la investigación anterior.

5- EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR EN FEDANE

Se realiza una Evaluación y análisis de cómo se podrían implementar la o las prácticas identificadas en la actividad anterior con el fin de mejorar estratégicamente los procesos y actividades de FEDANE.

6- PRONOSTICO DE IMPACTOS AL IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

Realización de un pronóstico de posibles impactos que genera la implementación de la herramienta en el fondo de empleados, tomando como referencia el número de asociados y crecimiento de aportes.

7- PUESTA EN MARCHA DE REINGENIERÍA A LA ACTIVIDAD O PROCESO TOMADA COMO REFERENTE EN FEDANE

Aplicar la herramienta benchmarking en el fondo de empleados del DANE



específicamente a las actividades o procesos identificados en actividades anteriores, tomando como referencia postulados sobre la aplicación de esta herramienta y la información recopilada anteriormente

6.1.3. ETAPA 3 EVALUACIÓN.

1- ANÁLISIS DE ADAPTABILIDAD

Análisis de adaptabilidad de la herramienta tomando como referencia implementaciones de esta en otras organizaciones y efectos que tuvo y la practica en el fondo de empleados del DANE.

2- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Análisis del proceso y cambios que tuvo la organización con la implementación del benchmarking evaluando que beneficios y dificultades tuvo con este proceso

3- ANÁLISIS PARA MEJORA DEL PROCESO

Analizar debilidades en la ejecución del proceso de reingeniería con el fin de mejorar estos aspectos y el proceso de mejora en sí.

7. RESULTADOS

7.1. PRODUCTOS ESPERADOS

Se pronostica una mejora en los procesos y tareas críticas a los cuales se les aplique la reingeniería en la organización FEDANE mediante la aplicación de la herramienta, de igual manera la implantación de una filosofía de mejora continua.

7.2. POTENCIALES BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos son los asociados de la organización que a su



vez son los clientes, y demás organizaciones que implementen dicho proceso para la mejora de sus actividades.

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

8.1. DIAGNOSTICO

8.1.1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL DE FEDANE.

Anteriormente en la descripción de las actividades se puntualizó la forma de cómo se haría la recopilación de información tomando como referencia esta información FEDANE es una empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, de número de asociados y patrimonio variable e ilimitado, que se dedica a prestar servicios de ahorro, crédito y bienestar social, en todas las áreas de desarrollo integral humano.

Con corte a abril de 2018 cuenta con 771 asociados, funcionarios y exfuncionarios del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE.²¹ Su asamblea general es el ente máximo de administración.

Según reporte del 16 de marzo de 2018 de la superintendencia de la economía solidaria, Fedane cuenta con un activo de 5.998.306.106 y se encuentra en nivel de supervisión 2 y categoría intermedia²².

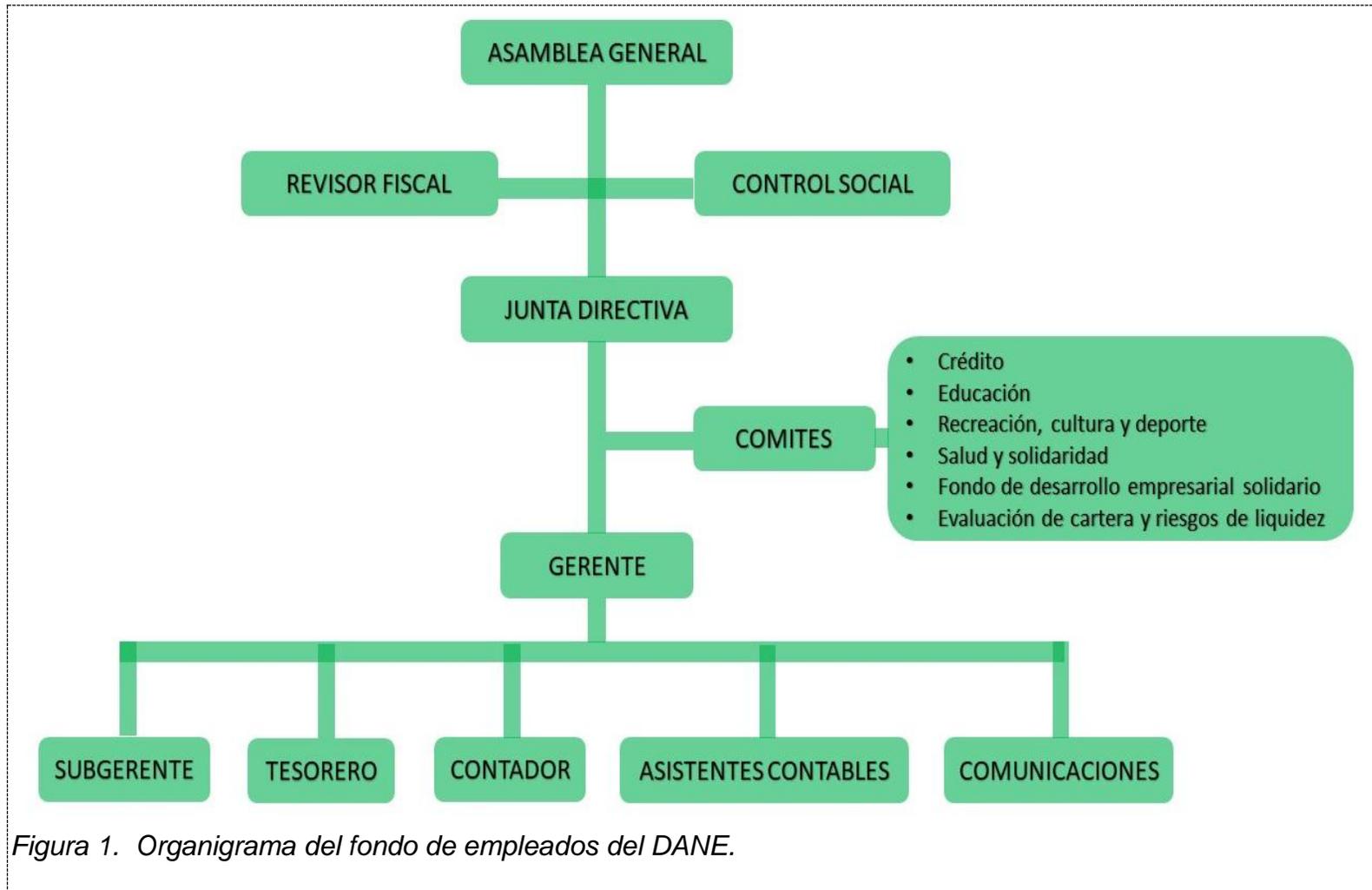


Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

Fedane en el periodo 2015_2016 tuvo un crecimiento del 13.96% Debido al crecimiento de ahorros de sus asociados y actividades del fondo, a 31 de diciembre de 2016 este tenía un activo de 6.305.459.362²³, pero debido a una reestructuración de la planta del Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE mediante proceso de oferta pública de empleos de carrera OPEC convocatoria 326 en el periodo 2017-2018, 300 de sus asociados se desvincularon de la asociación llevándose consigo más de 1000 millones de pesos correspondientes a sus ahorros y aportes al fondo²⁴, actualmente fedane se encuentra en un periodo de crecimiento debido a la colocación de cartera del que generan unos 140.000.000 de pesos mensuales por concepto de intereses y esta cifra crece con el pasar de los meses por la alta demanda de créditos actualmente se encuentran en cola 57 solicitudes de crédito que suman casi 1000 millones de pesos que representan entre 10.000.000 y 15.000.000 mensuales de rendimiento ya que un créditos dependiendo de la modalidad tiene un interés diferente el cual es de los más bajos en comparación con otros fondos de empleados.





8.1.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL SECTOR ECONOMÍA SOLIDARIA.

Según el decreto 1481 de 1989 ¹¹, un fondo de empleados es una empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro y constituida por trabajadores dependientes, es decir, por trabajadores vinculados con una empresa o persona natural. Un fondo de empleados se distingue por las siguientes características:

- Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
- Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
- Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
- Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
- Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
- Que se constituyan con duración indefinida.
- Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

El fondo de empleados puede ser constituido por cualquiera de los siguientes empleados:

- De una misma institución o empresa.
- De varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa, o de matrices y subordinadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.
- De varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código

00

Página

2 de 54

8.1.3. IDENTIFICACIÓN SERVICIOS REPRESENTATIVOS DE FEDANE

La actividad principal de los fondos es el ahorro y crédito entre sus asociados captar ahorro y colocarlo en forma de crédito para que este genere rendimiento los excedentes resultantes de esta actividad se reparten entre comités, rendimientos a los ahorros y administración.

Fedane como toda asociación dedicada a la economía solidaria su objetivo es el de propender por el bienestar de sus asociados presta servicios relacionados con ahorro y créditos además de algunos convenios que conforman el portafolio de servicios que Fedane ofrece, las modalidades de crédito que este ofrece son según la destinación de estos recursos, para libre inversión, educación, salud, compra de cartera la cual en estos momentos se encuentra suspendida por falta de recursos para suplir la demanda de este, en su portafolio de servicios Fedane ofrece; Medicina prepagada, Asistencia médica domiciliaria, Seguro de vida, Seguro de hogar, Seguros funerarios, Seguros de vehículos, Gimnasios, Hotelería y turismo, Agencias de viajes, Suscripción a publicaciones, Servicios de salud, Membresías, SOAT.

La característica principal de Fedane es la facilidad de obtener servicios y el bajo interés que pagan los asociados por los créditos muestra de ello es la línea más demandada la cual algunas veces es la tercera parte (0,92% mensuales) del interés que el asociado tenía con la entidad financiera²⁵.



8.1.4. ANÁLISIS FODA DE FEDANE.

<p>F1. tasas de interés bajo en comparación con el sector bancario en los créditos</p> <p>F2. potencial de crecimiento en el portafolio de servicios</p> <p>F3. facilidad de acceso a los servicios</p> <p>F4. potencial de crecimiento de número de asociados</p> <p>F5. manejo financiero y administrativo</p>	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center; font-size: 2em;">F</td> <td style="text-align: center; font-size: 2em;">O</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; font-size: 2em;">D</td> <td style="text-align: center; font-size: 2em;">A</td> </tr> </table>	F	O	D	A	<p>O1. nuevo mercado con funcionarios posesionados recientemente</p> <p>O2. plataformas disponibles de comunicación</p> <p>O3. apoyo por parte de directivas de la entidad patronal</p> <p>O4. mercado diversificado</p>
F		O				
D	A					
<p>D1. fondo de liquidez alto por limitaciones estatutarias</p> <p>D2. falta de mercadeo de productos</p> <p>D3. falta mejorar el proceso de implementación de los procedimientos internos</p> <p>D5. limitado ingreso de asociados por restricción estatutaria</p> <p>D6. falta de información y capacitación de asociados en pensamiento y filosofía solidaria</p>	<p>A1. Desvinculación de personal, por proceso OPEC.</p> <p>A2. compra de cartera a asociados por entidades bancarias</p> <p>A3. competencia del sector financiero</p> <p>A4. falta de participación de más del 49% de los asociados en servicios de crédito y portafolio de servicios</p> <p>A5. pérdida de credibilidad por demoras en solicitudes de crédito</p>					

Tabla 6. Matriz FODA Fedane



FODA		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	Realizar campañas de promoción por los canales disponibles para atraer a los funcionarios que no son asociados por apatía o desinformación F1,F2,F3,F4,O1,O2,O3	Realizar campañas de promoción y capacitación a los asociados y no asociados de los beneficios de los productos en ferias realizadas por el DANE -F1,F3,F4,A4
		Realizar una segmentación de mercado que permita identificar las necesidades de los diversos grupos y así ofrecer productos que suplan estas y le permita al fondo una diversificación en sus productos- F4,F2,O1,O4-	Reestructurar la línea de compra de cartera con tasas de interés preferenciales que le permita una mayor utilidad al fondo de este ejercicio, F1,F5,A2,A3
	DEBILIDADES	Utilizar productos de tecnología adquirida por el fondo para mejorar la comunicación con los asociados para que estos tengan más canales de atención y esta sea más eficiente D2,D6,O2	Abrir líneas de ahorro programado a termino y voluntario que permita al fondo tener un fondeo y así tener recursos disponibles para colocación de cartera y suplir en mayor grado la necesidad de los asociados F2,F3,F5,A3,A5
		Capacitación a los asociados a cerca de cooperativismo y filosofía solidaria D6,O2,O3	Implementar campañas que permitan la promoción y capacitación a los asociados y demás funcionarios del DANE de beneficios y características de productos que ofrece Fedane D2,A2,A3,A4
			Reestructurar estatuto del fondo de empleados del DANE- Fedane para que restrinja el retiro parcial de ahorros y así disminuir capital disponible para fondo de liquidez y usarlo para colocación de cartera D1,A2,A3,A5

Tabla 7. Cruce de la matriz FODA para Fedane



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

8.1.5. INVESTIGACION E IDENTIFICACION DE EMPRESAS RECONOCIDAS COMO LAS DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.

Para la identificación se tienen en cuenta características como número de asociados actividades principales y organización de la empresa, Tomando en cuenta esto las empresas referentes benchmarking identificadas son fonreginal-fondo de empleados de la registraduría nacional del estado civil y feccb- fondo de empleados de la cámara de comercio de Bogotá, existen empresas líderes en el sector con cantidad de asociados y activos muy grandes que compiten directamente con bancos y cooperativas de ahorro y crédito como el fondo de empleados presente o promedico con activos de \$ 350.000.000.000 y 38.000 asociados según reporte de la superintendencia de la economía solidaria, pero por sus características de organización y funcionamiento no se toman como referentes para la aplicación de la herramienta estratégica de mejora continua²².



8.1.6. ANÁLISIS DE EMPRESAS CON PRÁCTICAS SIMILARES A FEDANE.

Los Fondos de Empleados de la Cámara de Comercio de Bogotá- Feccb y fondo de empleados de la Registraduría Nacional del Estado Civil- Fonreginal son fondos de empleados con un número mayor de asociados y con un portafolio de servicios más robusto en comparación con Fedane, pero sus características de constitución y tipo de operación es similar, prestan servicios de ahorro y crédito además de convenios o beneficios para los asociados, por otra parte sus entidades patronales son organizaciones que están sujetas en sus actos de administración, gestión y contratación, a las normas de carácter público aun si la entidad es privada como la cámara de comercio de Bogotá, estas entidades tienen un crecimiento mayor en comparación con fedane a pesar de que su trayectoria desde su fundación no dista más de 8 años, pero la organización patronal del cual los asociados son dependientes si tienen un mayor número de empleados por lo que les permite tener un mercado potencial más numeroso.

Las diferencias en cuanto a la administración y reglas de estos fondos se diferencian en la visión que los directivos de estos le han dado a la organización, ejemplo de ello es que cada organización en su estatuto establece quien puede o no pertenecer al fondo para el caso particular solo el fondo de empleados de la cámara de comercio es abierta a recibir a cualquier funcionario que preste algún tipo de servicio a la entidad o a sus filiales, mientras que fonreginal y fedane establecen en sus estatutos que solo se puede afiliar funcionarios de planta de su entidad patronal.

En la tabla 6., se muestra un comparativo de algunas características de fedane contra los fondos de la cámara de comercio de Bogotá y de la Registraduría Nacional del Estado Civil.



FEDANE	FONREGINAL	FECCB
Número de asociados	Mayor	Mayor
Capital	Mayor	Mayor
Líneas de crédito	Mayor número de productos	Mayor número de productos
Portafolio de servicios, convenios	Mayor	Igualdad
Líneas de ahorro	Mayor número de productos	Mayor número de productos
Intereses sobre los ahorros	Menores	Menores
Intereses sobre crédito	Mayor	Mayor
Potencial de crecimiento número de asociados	mayor	Menor
Crecimiento sobre años	Mayor	Mayor

Tabla 8. Comparativo de algunas características de Fedane contra Fonreginal y Feccb.



8.2. IMPLEMENTACIÓN.

8.2.1. DETERMINACION DEL PROCESO O ACTIVIDAD DE FEDANE SE LE VA A HACER BENCHMARKING.

Debido a la gran demanda que tiene la línea de crédito para compra de cartera Fedane está pasando por un proceso en el cual se ha visto obligada a suspender temporalmente esta línea de crédito por no tener recursos para suplir la demanda, esta iliquidez también se debe a una reestructuración de empleados y cargos en la planta del DANE el cual llevo a varios asociados a pedir retiro del fondo y en consecuencia devolución de ahorros y aportes, además de la gran demanda en cuanto a créditos a 31 de marzo fecha del ultimo cierre de balance fedane cuenta con un colocación de cartera por 5.171.700.000 por concepto de créditos y 61.653.000 de cartera en cuanto a portafolio de servicios²⁶. Una forma de reducir esta iliquidez hasta que la empresa tenga una estabilidad es el autofondeo que permiten los estatutos del fondo.

La reingeniería por medio del benchmarking se le realizara a las actividades principales ahorro y crédito ya tienen una estrecha relación y la capacidad de una es directamente proporcional a los recursos que proporcione la otra parte, por tal razón para que el fondo mejore su estado actual debe reestructurar algunos aspectos relacionados con su actividad principal.

8.2.2. IDENTIFICACION DE FUENTES PARA RECOPILAR INFORMACIÓN.

La información que se utilizará como referente para la aplicación de la herramienta benchmarking en el fondo de empleados del DANE se obtendrá de páginas oficiales de las entidades <http://fondoempleadosccb.org> y <http://fonreginal.com> además de solicitudes a directivos de estas entidades de igual manera en bases de datos del DANE y superintendencia de la economía solidaria



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

8.2.3. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LAS FUENTES

Según superintendencia de la solidaria fonreginal se encuentra en nivel de supervisión dos por la complejidad de sus servicios número de asociados y quejas remitidas ante esta además por su capital de 32.168.056.252 se encuentra en categoría plena no obstante es uno de los fondos con mayor crecimientos sobre años y con mayor número de asociados, este tiene la particularidad de aceptar asociados que presten servicios a la organización electoral nacional o la registraduría nacional del estado civil sin ser funcionarios de este, esto es permitido por sus estatutos, cuenta con 1900 asociados de 3800 funcionarios de la organización de la cual son dependientes²².

Fonreginal cuenta con servicios de ahorro como el permanente y el voluntario, a término y contractual además de créditos para libre inversión, bienestar, especial y tarjeta de crédito GES- visa.

El fondo de empleados cámara de comercio de Bogotá FECCB con 55 años de experiencia en el sector a este pueden asociarse los funcionarios activos y pensionados de la cámara de comercio de Bogotá y sus filiales. La sociedad cameral de certificación digital - CERTICÁMARA, la fundación universitaria empresarial de la cámara de comercio de Bogotá -UNIEMPRESARIAL, la corporación ambiental empresarial- CAEM, la corporación de ferias y exposiciones S.A.- CORFERIAS y la corporación para el desarrollo de los parques y recreación en Santafé de Bogotá - CORPARQUES según la supersolidaria se encuentra en un nivel de supervisión 2 y categoría intermedia por sus \$ 10.296.719.312 en capital es de las asociaciones con mayor tamaño en cuanto a portafolio de servicios y beneficios para sus asociados²².

Feccb presta servicios de ahorro permanente a término y programado líneas de crédito para compra de vivienda, libre inversión, anticipo de prima, recreación, educativo, compra de vehículo entre otros²⁷.



8.2.4. IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS A EVALUAR

Los procesos administrativos que llevan los referentes-benchmarking en cuanto a prestación de servicios y disposiciones de los recursos son la base para el buen funcionamiento de sus organizaciones, la alternativa que se propone como solución a los problemas actuales y mejoramiento de sus procesos es la reforma de reglamentos y estatutos que permitan al fondo una solidez económica y funcional, una forma de fondear la organización a largo plazo es diversificar las líneas de ahorro creando líneas de ahorro como ahorro programado y ahorro a término con intereses competitivos sobre estos ahorros ya que en un estudio para el plan estratégico de Fedane 2018-2022 en la segmentación del mercado de los potenciales asociados y asociados a Fedane se evidenció que los asociados con edades entre 20 y 35 solicitan más créditos para compra de cartera que otras categorías mientras que los asociados entre 35 y 50 tienen mayor cantidad de ahorros y solicitudes para este tipo de servicio en otras entidades financieras ya que el fondo solo tiene la modalidad de ahorro permanente, igualmente se propone una reestructuración de los intereses sobre los créditos que Fedane ofrece esto mientras se equilibra la liquidez del fondo ya que actualmente está recibiendo pocos rendimientos de su actividad, y la opción de financiación para el fondo por parte de las entidades financieras no se ha podido llevar a cabo por los intereses altos del mercado de igual manera se propone optar por cambiar aspectos en los estatutos del fondo que le permite al asociado retirar hasta un 50%²⁸ de sus ahorros anualmente ya que estos recursos se pueden utilizar para colocación de cartera.



8.2.5. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE SE PUEDAN IMPLEMENTAR EN FEDANE

Analizando y Evaluando las estrategias que surgieron a partir del cruce de la matriz FODA para Fedane y teniendo en cuenta su principal necesidad en la actualidad, la cual es recursos monetarios para suplir la demanda de créditos se toman en cuenta las relacionadas con esta necesidad y que no genere un gasto económico para la empresa la implementación de esta.

La estrategia de restringir el retiro parcial de ahorros lleva consigo tener mayores recursos disponibles ya que no se debe tener recursos para suplir estas peticiones por parte de asociados a demás que asegura el crecimiento constante de los ahorros.

Una gran parte de los asociados opta por los servicios de entidades financieras ya que tienen una mayor variedad de productos de ahorro y crédito, por tal razón la diversificación de los productos de Fedane permite ampliar su portafolio y atraer clientes-asociados además permite tener mayores recursos para suplir la necesidad de estos.

Las líneas de ahorro programado y a término tienen la particularidad de que, el fondo le da la oportunidad al asociado de escoger el tiempo al que él puede retirar sus ahorros lo cual no es posible con el ahorro permanente esto también le es de ayuda al fondo en el sentido que conoce el tiempo en el cual puede disponer de estos recursos para el funcionamiento de las demás actividades del fondo.

La línea de ahorro voluntario que Fedane no implementa ya que los asociados la



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código

00

Página

2 de 54

utilizan para aumentar su capacidad de endeudamiento se debería reestructurar de tal modo que sea de conveniencia para los dos partes, es decir permitiendo montos y veces por año límites además y que su capacidad de endeudamiento no aumente de forma considerable por el fondeo de sus aportes o que este fondeo no se vea reflejado hasta cierto tiempo posterior al fondeo de sus ahorros.

Para tener una mayor actuación en el mercado, se sugiere una segmentación del mercado potencial para que esto facilite la formulación de estrategias de mercadeo de los productos, además de la utilización de recursos (plataformas digitales) con los que ya cuenta para mejorar la comunicación con los asociados.



8.2.6. PRONOSTICO DE IMPACTOS AL IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

Periodo	N° créditos a asociados
Enero	104 ²⁹
Febrero	101 ³⁰
Marzo	84 ³¹
Abril	119 ³²



Mes	mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
pronostico	109	112	115	117	120	123	126	129

Realizando un pronóstico por regresión lineal simple optemos los pronósticos para demanda de créditos para el resto del año 2018, esto como ayuda para la planeación estratégica a corto plazo se observa que la tendencia es de crecimiento a pesar de que en lo que va del año se ha suspendido dos veces la oferta del producto más demandado.

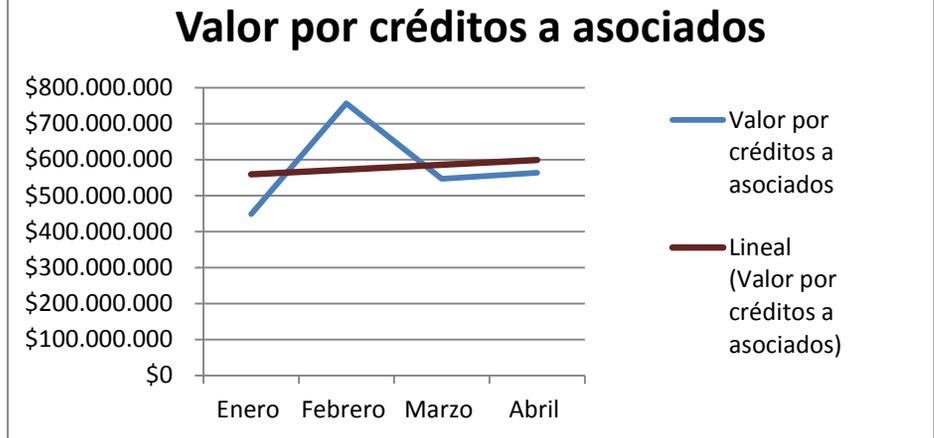
Cabe aclarar que no se tomaron como referencia el número de créditos en cola para cada mes ya que la empresa no tiene un control del registro de estos, sino que se reúnen con las solicitudes del mes siguiente.



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código	00
Página	2 de 54

Periodo	Valor por créditos a asociados
Enero	\$448.681.961²⁹
Febrero	\$756.422.232³⁰
Marzo	\$546.184.655³¹
Abril	\$563.686.175³²



Mes	mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ŷ	\$ 612.437.522	\$ 625.915.028	\$ 639.392.535	\$ 652.870.041	\$ 666.347.548	\$ 679.825.054	\$ 693.302.561	\$ 706.780.067

Realizando pronóstico por medio de regresión lineal para los meses venideros se tiene un aproximado del valor mensual por concepto de créditos esto para la planeación anticipada para mejorar el tiempo de respuesta y anticipar imprevistos.



Al implementar el benchmarking en el fondo de empleados del DANE Fedane es posible tomar medidas ante la gran cantidad de demanda de créditos que tiene este ya que lo que la herramienta busca es el mejoramiento, Una planeación anticipada le es de gran ayuda además de prever cantidades aproximadas de cantidad y valor. La implementación le permite de igual manera una disminución de la brecha entre demanda y tiempo de respuesta ante esta ya que actualmente una solicitud tarda hasta 3 meses en resolverse.

8.2.7. PUESTA EN MARCHA DE REINGENIERÍA A LA ACTIVIDAD O PROCESO TOMADA COMO REFERENTE EN FEDANE.

Con el compromiso de la gerencia y la junta directiva se empieza con el análisis de la propuesta y viabilidad de este y se determina un alcance y unas limitaciones para este.

✓ **ALCANCE.**

La aplicación del benchmarking le permite al fondo una mejora continúa realizando evaluaciones periódicas de desempeño y analizando fallas para la eliminación de estas.

✓ **Limitaciones.**

Con los recursos disponibles que posee el fondo las limitaciones son la tecnología y falta de experiencia en cuanto a los cambios que la herramienta trae consigo.

Durante la fase de desarrollo de la herramienta se expusieron las diferentes reformas a los estatutos y a los procesos internos de la organización teniendo como resultado una respuesta positiva por parte de los directivos

La propuesta de reforma a los estatutos en el ARTÍCULO 51. CARACTERÍSTICAS DE LOS APORTES Y AHORROS OBLIGATORIOS de los estatutos del fondo se eliminó de este lo siguiente: *Los ahorros permanentes obligatorios se podrán retirar parcialmente de acuerdo con la periodicidad y reglamentación que para el efecto acuerde la Junta Directiva teniendo en cuenta que dicho retiro siempre tendrá como primer destino el pago de cartera vigente morosa del asociado.*³³ Debido a que generaba un riesgo para liquidez del fondo ya que los ahorros de los



asociados no crecían si no que por el contrario se quedaban estables.

La propuesta para la diversificación de las líneas de ahorro está en fase de legalización ante la superintendencia de la economía solidaria, la gerencia está estudiando los diferentes reglamentos y requisitos como plazos intereses sobre los ahorros para los asociados y sobre los certificados de ahorro a término de igual manera los montos convenientes que se permitirán para la conformación de las circulares correspondientes a los asociados.

8.3. EVALUACIÓN.

8.3.1. ANÁLISIS DE ADAPTABILIDAD.

La reingeniería es totalmente adaptable al fondo ya que no implica costos y es aplicable porque solo necesita aprobación por parte de las diferentes instancias para su ejecución.

Actualmente las diferentes propuestas han sido aprobadas por parte de la gerencia que ha apoyado el proceso completamente, la propuesta que se hizo para la reforma estatutaria fue aprobada por la máxima autoridad y ya se está ejecutando, el resto se están estudiando los reglamentos para la prestación de estos a la espera de que se legalice la asamblea general de asociados ante la supersolidaria³⁴ para emitir las circulares pertinentes para entrar en vigencia.

En la medida en que el fondo y particularmente el comité de educación capaciten a los asociados en cuanto a filosofía de la economía solidaria los asociados tendrán conocimiento de que no son clientes que es la percepción de muchos, sino que son los dueños del fondo por su característica de asociación de igual manera esto ayuda a que busquen la solidez de la organización en cuanto a liquidez y administración.



8.3.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Por la característica de las actividades que presta el fondo de empleados los desempeños de los cambios realizados se ven reflejados a mediano y largo plazo.

Para realizar una estimación se utilizará un Índice de cobertura, utilizando como referencia datos para el periodo enero-abril de 2018 para la demanda de créditos y el número de solicitudes créditos aprobados y en cola para cada mes. Para el mes de mayo existen 51 solicitudes en cola esperando recursos para ser girados con el fondeo propuesto para el fondo y el rendimiento de estos y las solicitudes ya aprobadas se busca reducir este número de solicitudes en cola.

IC abril = $119/170 = 70\%$ de cobertura de las necesidades de los asociados

Índice de cobertura = $\text{créditos girados abril} / \text{total solicitudes aprobadas (sumatoria de actas del comité de crédito)}$

IC abril = $102/141 = 72.3\%$ de cobertura de las necesidades de los asociados

Índice de calidad/ tiempo de respuesta

La respuesta de las solicitudes tiene una variación grande con respecto al tiempo este oscila entre una semana y dos meses este depende de la cuantía el orden de llegada y los recursos disponibles al momento de la solicitud.

De momento el índice de medición no podría reflejar la mejora en la organización con la aplicación de la herramienta ya que no se ha puesto en marcha la totalidad de las estrategias propuestas y el tiempo de ejecución solo lleva dos meses desde su inicio.



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

Si tomamos como referencia el concepto de competitividad como la capacidad que tiene una organización de satisfacer la necesidad de un cliente generando valor agregado con respecto a otras empresas se puede apreciar que en el periodo del mes de mayo las necesidades suplidas subieron en más de 2 puntos.

Los cambios ejecutados no eliminan la problemática eficazmente, pero mitiga a mediano plazo y disminuye amenazas a largo plazo.

INDICADOR DE COBERTURA

VERSIÓN 1.0

PERIODO: xx

PÁGINA 1 DE 1

DATOS DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR

INDICADOR DE COBERTURA

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

SERVICIO DE CRÉDITOS

TIPO DE INDICADOR: DE RESULTADOS

PROPÓSITO

MEDIR EL PORCENTAJE DE LAS NECESIDAD SUPLIDAS EN DICHO PERIODO

UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDA	NUMERADOR	FUENTE
NUMERO DE CRÉDITOS	MENSUAL	CRÉDITOS GIRADOS ABRIL	ACTAS AUXILIAR DE CARTERA
		DENOMINADOR	FUENTE
		TOTAL SOLICITUDES APROBADAS	ACTAS AUXILIAR DE CARTERA

FORMULA DE CALCULO

$$IC = \frac{\text{creditos girados periodo}}{\text{total solicitudes aprobadas}} \times 100$$



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

RANGO DE CALIFICACIÓN			
NO ACEPTABLE	MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0% - 50%	50%- 69%	70%-89%	90% - 100%
OBSERVACIONES			

Tabla 9. Ficha para indicador de cobertura

INDICADOR DE COBERTURA			
VERSIÓN 1.0	PERIODO: ABRIL		PÁGINA 1 DE 1
DATOS DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE COBERTURA		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	SERVICIO DE CRÉDITOS		
TIPO DE INDICADOR:		DE RESULTADOS	
PROPÓSITO			
MEDIR EL PORCENTAJE DE LAS NECESIDAD SUPLIDAS EN DICHO PERIODO			
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDA	NUMERADOR	FUENTE
NUMERO DE CRÉDITOS	MENSUAL	CRÉDITOS GIRADOS ABRIL	ACTAS AUXILIAR DE CARTERA
		DENOMINADOR	FUENTE
		TOTAL SOLICITUDES APROBADAS	ACTAS AUXILIAR DE CARTERA
FORMULA DE CALCULO			
$IC = \frac{\text{creditos girados abril}}{\text{total solicitudes aprobadas}} \times 100 \quad ; \quad IC = \frac{119}{170} \times 100 \quad ; \quad IC = 70\%$			



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

RANGO DE CALIFICACIÓN			
NO ACEPTABLE	MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0% - 50%	50%- 69%	70%-89%	90% - 100%
OBSERVACIONES			
EL NÚMERO DE SOLICITUDES EN COLA PARA EL PERIODO SIGUIENTE ES MUY ALTO SE DEBEN IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA CANTIDAD DE ESTAS			
<i>Tabla 10. Ficha para indicador de cobertura abril.</i>			
INDICADOR DE COBERTURA			
VERSIÓN 1.0	PERIODO: MAYO	PÁGINA 1 DE 1	
DATOS DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE COBERTURA		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	SERVICIO DE CRÉDITOS		
TIPO DE INDICADOR:		DE RESULTADOS	
PROPÓSITO			
MEDIR EL PORCENTAJE DE LAS NECESIDAD SUPLIDAS EN DICHO PERIODO			
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDIDA	NUMERADOR	FUENTE
NUMERO DE CRÉDITOS	MENSUAL	CRÉDITOS GIRADOS ABRIL	ACTAS AUXILIAR DE CARTERA
		DENOMINADOR	FUENTE
		TOTAL SOLICITUDES APROBADAS	ACTAS AUXILIAR DE CARTERA



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código 00

Página 2 de 54

FORMULA DE CALCULO

$$IC = \frac{\text{creditos girados mayo}}{\text{total solicitudes aprobadas}} \times 100 \quad IC = \frac{102}{141} \times 100 \quad ; \quad IC = 72,3\%$$

RANGO DE CALIFICACIÓN

NO ACEPTABLE	MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0% - 50%	50%- 69%	70%-89%	90% - 100%

OBSERVACIONES

A PESAR DE QUE EL INDICADOR TIENE UNA CALIFICACIÓN ACEPTABLE EL NÚMERO DE SOLICITUDES EN COLA PARA EL SIGUIENTE PERIODO ES ELEVADO SE REQUIEREN ALTERNATIVAS PARA SUPLIR ESTAS NECESIDADES

Tabla 11. Ficha para indicador de cobertura mayo

8.3.3. ANÁLISIS PARA MEJORA DEL PROCESO

A medida que el fondo de empleados mejore su liquidez podrá mejorar el proceso mejorando su oferta en cuanto a servicios disponibles y cumpliendo con mayor rapidez la demanda de sus productos y en mayor grado de necesidades suplidas, evaluaciones periódicas del desempeño de sus actividades son de gran ayuda para comparar metas y objetivos cumplidos, y en caso tal buscar solucionar inconvenientes, el proceso benchmarking es un proceso continuo para la mejora de las estrategias y procesos que el fondo de empleados desarrolla en sus actividades de economía solidaria.



9. CONCLUSIONES

La intervención en el fondo de empleados del DANE- FEDANE, con la implementación de la metodología de mejoramiento continuo benchmarking según los parámetros y direccionamientos técnicos establecidos, bajo el monitoreo de la dirección y siguiendo los lineamientos de la metodología permitió el cumplimiento de los objetivos y Metas propuestas en la planeación para la ejecución de esta herramienta.

Se identificaron los procesos que la organización Fedane realiza para desarrollar sus actividades permitiendo conocer sus estrategias y actividades, se determinó como metodología al diagnóstico, identificación planeación desarrollo y evaluación, para el desarrollo y ejecución de la herramienta benchmarking en el fondo de empleados del DANE – FEDANE.

Se lograron establecer estrategias y herramientas para obtener un mayor aprovechamiento de los recursos que posee la organización y con ello lograr la



satisfacción del cliente-asociado, la metodología benchmarking permite evaluar cualquier proceso y facilita claramente a la detección de fallas por mínima que esta sea y buscar sus causas raíces y la solución de estas.

No se logró medir el desempeño de la organización después de la mejora ya que el tiempo de ejecución de la misma lleva poco tiempo y no se vería reflejado el resultado obtenido.

10. RECOMENDACIONES

Se recomienda un constante seguimiento y monitoreo del comportamiento de las solicitudes y cuantías de crédito para tener mayor control y tiempo de respuesta ante cualquier cambio o eventualidad presentada.

La capacitación constante al grupo de trabajo involucrado en el proceso, es una tarea de gran importancia ya que de esto dependerá en gran parte el desarrollo del proceso la rentabilidad de la organización y la calidad del servicio.

Hacer el seguimiento adecuado a la implementación del método, verificando que se esté teniendo en cuenta el procedimiento y se cumplan las responsabilidades de las áreas implicadas.

Se debe tener en cuenta que las mejoras se reflejarán a mediano y largo plazo generando recursos que gradualmente disminuyen los riesgos presentados por eventualidades en el fondo.



La resistencia a la implantación de dicho programa se refleja con frecuencia por parte del personal y debe ser manejado de forma inmediata resaltando siempre las mejoras, manteniendo una buena comunicación con el grupo de trabajo se dan a conocer los logros alcanzados, la creación de grupos de trabajo es indispensable para llevar a cabo juntas en las cuales se recopilara y revisará la información acerca de problemas encontrados dentro de la organización y propuestas para la solución de estos teniendo en cuenta toda la información recopilada.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. planta DANE.
2. Spendolini MJ. El proceso de benchmarking. 2006:1-6.
http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf.
3. BENCHMARKING PARA LA REFERENCIACIÓN COMPETITIVA Y COMPARATIVA EN INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD (IPS).
<http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea2/2.2conceptos.html>.
Accessed April 9, 2018.



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código

00

Página

2 de 54

4. David T. Kearns DG de XC. BENCHMARKETING. <https://ciberconta.unizar.es/leccion/benchmarketing/200.HTM>. Accessed April 9, 2018.
5. Tzu S. Sun Tzu, El Arte de la Guerra.pdf. 500BC:50.
6. por pérdidas excesivas en la venta de activos a descuentos inusuales y. 2001;3(3).
7. Del A, Liquidez RDE. CIRCULAR EXTERNA No. 14. 2015;(14):1-17.
8. Buitrago JC, Cardona D. Benchmarking de Facultades de Administración : en busca de las mejores prácticas. *Doc Investig.* 2012;(142):80.
9. 1981-decreto-3381.pdf.
10. Objetivos CONLOSS. Ley 79 de 1988. 1988;988(Diciembre 23). http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/Ley_79_1988.pdf.
11. El P, Fondos FDELOS. No Title. 1989;1989(julio 7).
12. Congreso de Colombia. Ley 454 de 1998 De Economía solidaria. *Congr Colomb.* 1998;1998(agosto 4):1-25. http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/LEY_454_DE_1998.pdf.
13. decreto_2003_no.
14. circular_2003_no.
15. circular_externa_006-mar-14_0.pdf.
16. circular_basica_juridica_supersolidaria_2015.
17. Administración IDE, Siar DER. CIRCULAR EXTERNA No. 15. 2015;(15):1-18.



18. Legales R, La MDE, Directiva J, et al. CIRCULAR EXTERNA No. 11. 2017;(11):1-15.
19. Andrés SE, Uribe F, El M, et al. CIRCULAR EXTERNA No. 04. 2017;(4).
20. I. Técnicas y Metodologías del Benchmarking – Revista Certificación. <http://www.revistacertificacion.cl/i-tecnicas-y-metodologias-del-benchmarking/>. Accessed April 9, 2018.
21. Datos30Abr201.
22. actualizacion_clasificacion_categorias_fondos_de_empleados_dic-2017_-_31-03-2018_4.
23. Industria Licorera de Caldas. Estados Financieros 2016. 2017. <http://ilc.com.co/site/images/anticorrupcion/2017/esradosfinancierosILC2016.pdf>.
24. LEGALIZACIÓN ASAMBLEA 2018.pdf.
25. FEDANE. <http://www.fedanered.com/>. Accessed May 25, 2018.
26. scan0028.pdf.
27. Fondo de Empleados CCB. <http://fondoempleadosccb.org/html/quienes.php>. Accessed May 25, 2018.
28. REFORMA ESTATUTARIA APROBADA FEDANE - VERSION ACTA.
29. COLOCACION DE CARTERA ENERO 2018.
30. COLOCACION DE CARTERA FEBRERO 2018.
31. COLOCACION DE CARTERA MARZO 2018.
32. COLOCACION DE CARTERA ABRIL 2018.
33. FEDANE - REFORMA PROPUESTA Y APROBADA EL 23-03-18.



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Código

00

Página

2 de 54

34. scan0031.pdf.