



# **Trabajo Final Integrador**

Especialización en Gestión de la Calidad

Universidad del Salvador  
Cohorte 2016

Alejandra Erika Buschi

USAL  
DNI: 31.877.411  
DEL SALVADOR

Fecha de Entrega: octubre 2018

Director de Trabajo Final Integrador: Ing. Lucas Kadener



## Tabla de contenido - Índice

Prefacio.....	3
Introducción .....	4
Contexto .....	4
La empresa .....	6
<i>Estructura de la Organización</i> .....	8
Enfoque del Proyecto .....	9
Metodología DMAIC.....	11
Requerimientos del cliente .....	13
Análisis del producto .....	14
Análisis de los Riesgos .....	16
Estrategia de la Empresa .....	21
<b>Declaración del Proyecto a implementar por la empresa</b> .....	27
Proceso de Crédito – Contacto / Envío de Solicitud.....	28
Proceso de Crédito – Revisión Interna de la Evaluación de Crédito (Colegiatura) .....	29
Proceso de Crédito - Documentación y Liquidación.....	30
<b>Justificación de Negocio</b> .....	34
Refinar las Y(s) del proyecto.....	37
Definición de los estándares de desempeño de las Y(s) .....	38
<b>Recolección de Datos</b> .....	39
Comparativa de cada una de las variables con los estándares propuestos:.....	61
Implementación de la Mejora .....	65
<b>Conclusiones</b> .....	92
<b>Anexo I</b> .....	93
<b>Bibliografía</b> .....	94



## Prefacio

Yo crecí en Prome. Y hoy siento que yo hice crecer a Prome.

Trabajo en Provincia Microempresas desde que tengo 22 años. Empecé como Ejecutiva Comercial en la sucursal de Caseros cuando el proyecto del Banco Provincia aún no tenía ni siquiera razón social. Visité cientos de clientes, y pude ver progresar a muchos de ellos cumpliendo sus sueños con cada una de las cosas que hacían mejorar su microempresa.

Un año y medio después ya trabajaba en la Casa Matriz, revisando las evaluaciones de créditos de aquellos que solían ser mis compañeros. La empresa creció y de aquellas 8 sucursales que formábamos la primera generación de Ejecutivos, “el G1”, ya eran más de 50. Miré miles de créditos y aprendí aún más sobre los distintos segmentos y actividades que tenían nuestros clientes, algunos tan conocidos, y otros totalmente raros y lejanos, propios de algún sector del agro perdido en las afueras de Buenos Aires.

Cuando se cumplían 5 años de mi historia de Colegiadora, me dieron una nueva oportunidad y migré al área de Procesos (Gerencia de Tecnología y Procesos), un sector que poco hacía de lo que hoy hace, y que era una “especie” de soporte de las aplicaciones del negocio.

El primer año fue complejo, me repartía entre las tareas de atención a la RED, responder incidentes, y algo de tiempo me quedaba para explorar un poco más sobre la gestión de calidad y procesos.

Así llegué a subjefe del área, cursé mi especialización y apliqué todo lo que más pude para poder devolver un poco todo aquello que me dieron.

Este año se cumplen 10 años que estoy en la empresa y creo que es importante para mí sentir que en algo también la hice crecer. Luché y lucho incansablemente para que Calidad y Procesos, como se llama ahora el área, sea un sector fundamental, que ayude a que las cosas salgan bien a la primera, que permita que nuestros clientes estén satisfechos, y que lleve la bandera de la excelencia en todo lo que propone y hace.



## Proyecto Seis Sigma

### Introducción

#### Contexto

En Argentina las definiciones de “microempresa” varían con los autores, organismos o disposiciones legales. El decreto nacional 675/97, que creó el Fondo de Capital Social, considera “microempresa” a toda actividad económica que se caracteriza por su “informalidad, pequeña escala, carácter familiar, autogeneración de empleo, uso intensivo de mano de obra, escasa organización y división del trabajo, baja productividad, escasa utilización de tecnología, reducida dotación de activos fijos y ausencia de crédito regular”.

Sin embargo, la evolución de las microempresas en Argentina es más lenta que en otros países de América. En el año 2001 se realizó un ranking de los países de Latinoamérica ordenados de acuerdo a la cantidad de microcréditos otorgados, y vemos como nuestro país se encuentra dentro de los últimos lugares.

*Microempresas operando en América Latina y créditos de las IMFs*

<b>País</b>	<b>Fecha de encuesta</b>	<b>Microempresas (en miles)</b>	<b>Microempresas con crédito de IMFs (en miles)</b>	<b>Microempresas con crédito de IMFs s/total (en %)</b>
Bolivia	1999	1.362	379	27,8
Colombia	1999	6.502	219	3,4
Perú	1997	6.886	185	2,7
Honduras	1999	891	107	12,0
El Salvador	1998	667	94	14,1
Nicaragua	1998	418	84	20,2
Chile	1998	1.207	83	6,9
Guatemala	1998	1.422	71	5,0
México	1998	10.274	67	0,7
Ecuador	1998	1.695	66	3,9
Brasil	1999	18.990	62	0,3
Dominicana	1998	1.392	49	3,6
Paraguay	1998	987	30	3,1
Costa Rica	1998	311	13	4,1
Panamá	1999	289	6	2,2
<b>Argentina</b>	<b>1998</b>	<b>1.911</b>	<b>5</b>	<b>0,3</b>
Venezuela	1999	3.247	2	0,1
Uruguay	1998	342	2	0,5
<b>Total</b>		<b>58.774</b>	<b>1.526</b>	<b>2,6</b>

**Fuente:** Westley (2001)



La primera institución que generó una financiación para las microempresas fue el Banco Provincia en 1987 a través de su “Fundación Juntos”. Sin embargo, la misma se disolvió por problemas de la inflación. Las sucesivas experiencias llegaron a contar 42 instituciones con no más de 10.000 créditos de cartera activa en el 2002.

Las 3 razones que explican esta situación son: el contexto de inestabilidad social, político y económico, el funcionamiento del sistema financiero, y el poco conocimiento de esta herramienta por el sector más pobre.

El problema del sistema financiero radica en qué es muy complejo poder evaluar la forma en que el microempresario genera sus ingresos y el retorno del dinero financiado, lo que implica una falta de información respecto a este sector.

De esta forma se generó un nicho de mercado que fue ocupado por las instituciones microfinancieras (IMFs). Estas instituciones generan un acompañamiento del deudor para mejorar la rentabilidad de su actividad, y soluciona el problema de la asimetría informativa con agentes que lleven a cabo su tarea con cercanía al deudor.

Las principales razones por las que los bancos tradicionales buscan incursionar en las Microfinanzas son:

1. La necesidad de diversificar el mercado
2. La búsqueda de una nueva imagen pública
3. Las altas tasas de ganancia

Sin embargo, se deberán tener en cuenta: el alto riesgo de las operaciones, el costo elevado por el tamaño de la estructura y operaciones a pequeña escala, y las barreras socio culturales que separan a los potenciales clientes de este tipo de instituciones.

Motivados por la necesidad de conocer y difundir el estado de situación de las microfinanzas en Argentina, en junio de 2008 la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM) y la Fundación ANDARES se propusieron el desafío de crear el Mapeo de Instituciones de microcrédito de Argentina, que se realiza semestralmente.

La construcción del Mapeo se realiza a partir de la información suministrada en forma voluntaria por distintas instituciones de microcrédito convocadas por los organizadores.



Luego de un 2009 caracterizado por un crecimiento moderado de las Instituciones de microcrédito, enmarcado en el contexto mundial de crisis, el año 2010 comienza a mostrar señales de reactivación del sector.

Existían al 2010, 11 Sociedades Anónimas en Argentina: Argentina Microfinanzas S.A.(AMSA), Banco Mundial de la Mujer / Intihuaca S.A., Columbia Microcréditos S.A., Cordial Microfinanzas S.A., FIE S.A., Empresa S.A., Omla S.A., Finsol Microcréditos S.A., Compañía Financiera Argentina, Provincia Microempresa S.A., Servicios Microfinancieros S.A.

Los resultados a ese momento de las sociedades anónimas comparado con otro tipo de organizaciones eran las siguientes:

	Promedios por tipo de IMF		
	S.A.	OSFL	Total
Número total de empleados	51	9	19
Número de asesores de crédito	24	5	9
<b>INDICADORES DE ESCALA</b>			
Número de prestatarios activos	3.336	763	1.376
Número de préstamos activos	3.414	770	1.399
Cartera bruta*	12.169.006	1.276.606	3.870.034
Saldo promedio de créditos*	3.648	1.673	2.813
<b>PRODUCTIVIDAD</b>			
N° de prestatarios por empleado	65	84	72
Monto prestado por empleado*	238.141	140.770	202.872
N° de prestatarios por asesor de crédito	141	152	145
Monto prestado por asesor de crédito*	513.460	255.002	409.218
Razón de la Distribución de los empleados	46	55	50
<b>RIESGO Y LIQUIDEZ</b>			
Cartera en riesgo > 30 días	4,23%	7,48%	5,05%

(\*) Valor en pesos argentinos

### La empresa

Provincia Microempresas S.A. es una empresa del Banco de la Provincia de Buenos Aires (BPBA) que tiene como objetivo brindar soluciones financieras a trabajadores independientes o Microempresarios de la Provincia de Buenos Aires. La obtención del préstamo debe tener como fin atender necesidades vinculadas con la actividad productiva, comercio o de servicio.



Se define como Microempresario a aquellas personas humanas que desarrollen actividades por cuenta propia, y cuyas ventas anuales no superen los \$2.500.000. Son miembros de la sociedad, que, hasta el momento, no tenían espacio en las instituciones financieras tradicionales.

*Misión de la Empresa: Promover la igualdad de oportunidades brindando soluciones financieras integrales a los microempresarios de la Provincia de Buenos Aires.*

*Visión de la Empresa: Ser el líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo la inclusión, el desarrollo y calidad de vida del segmento de los microempresarios.*

La empresa cuenta con un total de 92 sucursales distribuidas en toda la Provincia de Buenos Aires (CABA, GBA e interior). La RED de sucursales se divide en 5 zonas geográficas:

- Oeste (21 sucursales)
- Norte (18 sucursales)
- Sur (18 sucursales)
- Interior Centro (17 sucursales)
- Interior Sur (18 sucursales)

Cada sucursal tiene una dotación “modelo” de 3 personas que puede variar en +/- 1 colaborador de acuerdo a la zona y densidad de población de la misma.

El equipo habitual se compone de:

- 1 Ejecutivo de Sucursal, que se encuentra su mayor parte del tiempo en la zona de atención al público de la sucursal del Banco. Realiza las tareas de atención al cliente, y administrativas para todo el equipo de la sucursal.
- 2 Ejecutivos Comerciales, que se encargan de visitar a cada uno de los potenciales clientes para evaluar la viabilidad de otorgar el producto, administran la cartera de clientes y hacen el seguimiento de la mora.



Además, la empresa cuenta con una Casa Matriz de que da soporte a la red de sucursales. Dentro de la misma se pueden identificar las siguientes Gerencias: Sucursales, Comercial, Riesgo, Administración y Finanzas, Tecnología y Procesos, y Personas.

Actualmente la dotación de la empresa se distribuye de la siguiente manera:

Puesto	Cantidad de Colaboradores
Casa Matriz	105
Ejecutivos Comerciales	167
Ejecutivos de Sucursal	98
Jefaturas de RED	15

### Estructura de la Organización



Provincia Microempresas SA, o PROMESA, es una empresa con 9 años de trayectoria que está en una etapa de crecimiento, reorganización y profesionalización. Si bien los resultados obtenidos hasta el momento son buenos: con más de 169.000 préstamos otorgados, 34.000 clientes vigentes, saldo aproximado de \$1.200.000.000 y una mora al vencimiento cercana al 10%<sup>1</sup>, aún tiene muchas falencias en cuanto a la determinación, medición y mejora de los procesos.

<sup>1</sup> Datos obtenidos de las estadísticas oficiales de la empresa al cierre de octubre 2017.





## Enfoque del Proyecto

Durante el primer trimestre del año 2017 la empresa contaba con 75 sucursales y se conformaba de la siguiente forma:

Puesto	Cantidad de Colaboradores
Casa Matriz	97
Ejecutivos Comerciales	137
Ejecutivos de Sucursal	79
Jefaturas de RED	15

Era necesario lograr un crecimiento en cantidad de clientes y saldo por lo que la Gerencia General optó por aumentar la dotación de forma de obtener una mayor cobertura de la Provincia.

Las estadísticas al inicio de abril mostraban los siguientes resultados:

- Cantidad de Créditos acumulados: 154.336
- Cartera de clientes: 31.315
- Saldo: \$ 945.674.649
- Mora al vencimiento: 13%

Finalizado el segundo trimestre la comparación era la siguiente:

	Marzo	Junio	Incremento
Dotación Casa Matriz	97	105	8
Ejecutivos Comerciales	137	161	24
Ejecutivos de Sucursal	79	88	9
Jefaturas RED	15	15	0
Aumento dotación			41
<b>Resultados de la empresa</b>			
N° de Sucursales	75	81	6
Cantidad de Créditos	154.336	161400	7.064
Cartera de clientes	31.315	31800	485
Saldo	\$945.674.649	\$1.027.000.000	\$81.325.351
Mora al vencimiento	13%	12,50%	-1%