Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Eficiencia en PYME a través de Lean 6 Sigma

Nro. Proyecto: RG-M1100 - Nro. Operación: ATN/ME-10932-RG

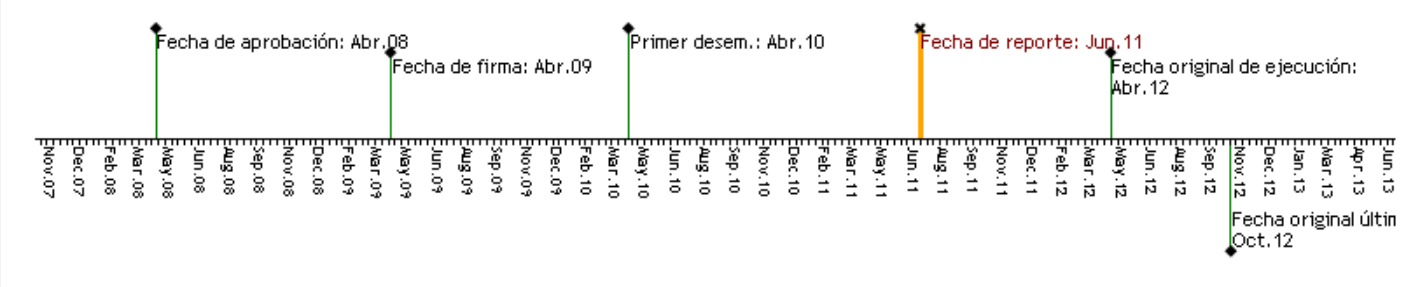
Propósito: Adaptar, implementar y validar un modelo de Lean Six Sigma de mejora e incremento de la productividad de las PYMEs

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PERÚ	ARGENTINA, COLOMBIA, PERÚ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

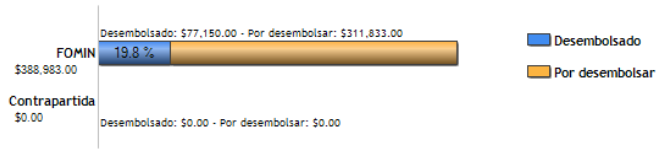
Agencia Ejecutora: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

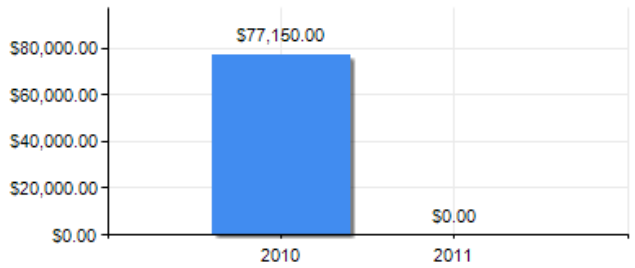
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Minaya Fernandez, Hilda Elizabeth

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

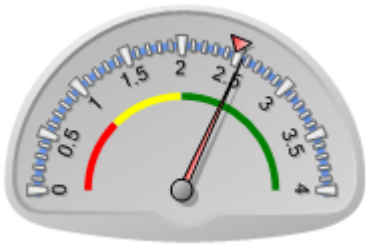


RECURSOS

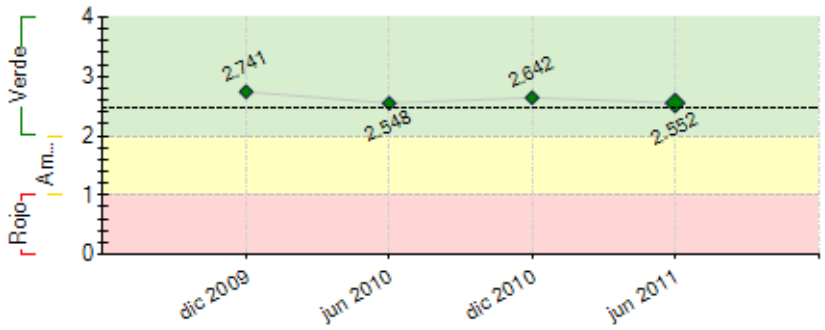




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

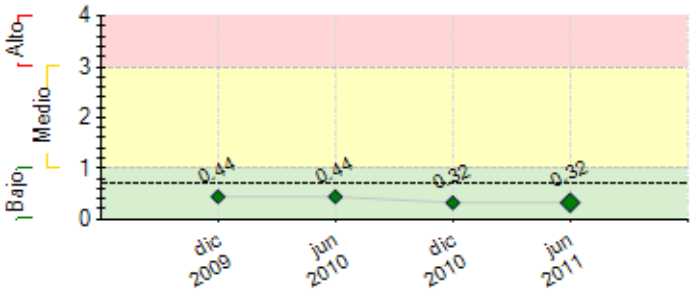


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.552
Promedio FOMIN: 2.479



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.696

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron:

Componente I. Se logro 6 seminarios en Lima y provincias total de 616 participantes, 6 reuniones total de 81 participantes, 8 cursos básicos total de 274 participantes, totalizando 971 participantes sensibilizados. **Componente II,** Se formaron 15 BB, se planific 15. Se formaron 21 GB se planifico 15. Se formo 5 MBB, se palnifico 5. **Componente III,** 20 nuevas empresas con proyectos en marcha,2 talleres gerenciales grupales para directivos y 17 talleres individuales para un total de 20 empresas. ***Los principales retrasos*** la inscripción de pymes en el programa es lento, ***Acciones*** desarrollar campañas de difusión en sectores interesados como cooperativas y asociaciones así como universidades e institutos. ***Las perspectivas para el*** cumplimiento de los objetivos del proyecto es altamente optimista. ***La unidad ejecutora pondrá énfasis en,*** difusión, Captación de empresas, Seguimiento de los proyectos, Capacitación BB. ***principales obstáculos*** **CI.** Pyme no cuentan con procedimientos básicos en sus organizaciones por lo que ven a L6S como una herramienta muy compleja inconveniente paraparticipar en el programa ***para solucionar éste obstáculo se ha previsto*** trabajar en un modelo L6S básico de aucerdo a la realidad de la empresa. **Componente II.** BB con poca disponibilidad de tiempo para implementar L6S en empresas ***para solucionar éste obstáculo se ha previsto***, un BB desarrolla más de 2 proyectos a la vez. **Componente III**, Contar con información valida ***para solucionar éste obstáculo*** se desarrollo plantillas para recolección de datos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Es importante encontrar un mecanismo de difusión efectivo para provocar mayor interés de las Pymes, por ejemplo mostrar la inversión y lo logrado en materia de productividad luego de la aplicación de L6S resulta impactacte y provocaría mucho interés, contar con un portal del proyecto, de acceso fácil de en la Web, la difiusión a través de instrumentos de comunicación efectivos es un aspecto a desarrollar.

es importante coordinar con los proyectos de otras regiones, toda vez que las actividades referidas al proyecto regiinal se encuentran my desfazadas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron:

Componente I. Se desarrollaron 6 seminarios en Lima y provincias total de 616 participantes, 6 reuniones total de 81 participantes, 8 cursos básicos total de 274 participantes, totalizando 971 participantes sensibilizados. **Componente II,** Se formaron 15 consultores como Black Belt, se planific 15. Se formaron 21 Green Belt se planifico 15. Se formo 5 Master Black Belt se palnifico 5. **Componente III,** 20 nuevas empresas con proyectos en marcha,2 talleres gerenciales grupales para directivos y 17 talleres individuales para un total de 20 empresas.

Los principales obstáculos encontrados fueron: **Componente I.** Pyme no cuentan con procedimientos básicos en sus organizaciones por lo que ven a L6S como una herramienta muy compleja inconveniente paraparticipar en el programa ***para solucionar éste obstáculo se ha previsto*** trabajar en un modelo L6S básico de aucerdo a la realidad de la empresa. **Componente II.** BB con poca disponibilidad de tiempo para implementar L6S en empresas ***para solucionar éste obstáculo se ha previsto***, un BB desarrolla más de 2 proyectos a la vez. **Componente III**, Contar con información valida ***para solucionar éste obstáculo*** se desarrollo plantillas para recolección de datos.

El próximo semestre se espera lograr lo siguiente: 15 nuevos GB. 15 nuevos BB, 2 reuniones y 2 cursos básicos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Es importante el desarrollo de la metodología L6S por niveles y tamaño de las Pymes.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Adaptar, implementar y validar un modelo de Lean Six Sigma de mejora e incremento de la productividad de las PYMEs	**P.I1**	ARGENTINA, COLOMBIA. 80% de las PYMEs participantes en el proyecto incrementan su productividad	0				30	0	
			Abr 2009				Abr 2012		
	P.I2	ARGENTINA, COLOMBIA. 80% de las PYMES que han implementado el proyecto permanecen en el mercado	0				80	0	
			Sep 2009				Oct 2012		
	P.I3	PERU, Modelo de intervención Lean-Six Sigma aplicado para implementar la metodología en las PYMEs.	0				1	0	
			Sep 2009				Abr 2012		
	P.I4	PERU, Al menos 80% de todas las empresas atendidas reporta que el proyecto ha tenido un impacto positivo en su desempeño.	0				80	0	
							Abr 2012		
Componente 1: Sensibilización y diseminación. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos 1.167 PYMEs sensibilizadas.	0				1167	284	En curso
							Abr 2012	Mar 2010	
	C1.I2	Al menos 200 PYMEs informadas manifiestan interés por participar del proyecto.	0				200	78	En curso
							Abr 2012	Mar 2010	
Componente 2: Diseño de herramientas y capacitación a consultores	**C2.I1**	15 nuevos consultores Black Belt para el país	0				15	21	Finalizado
							Oct 2010	Nov 2009	

Peso: 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I2**	5 nuevos Master Black Belt y 15 nuevos Black Belt capacitados por país.	0				5 Abr 2011	5 Mar 2011	Finalizado
	C2.I3	15 nuevos consultores Black Belt por país	0				15 Oct 2011	15 Dic 2010	Finalizado
	C2.I4	Los 3 cursos por país tendrán capacidad para formar hasta 25 personas. Cupos que podrán ser aprovechados por instituciones integrantes de la red RNGC.	0				3 Oct 2010		Atrasado
Componente 3: Asistencia técnica a empresas para implementación L6S. **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	15 PYME con proyectos cerrados por país	0				15 Oct 2010	17 Mar 2010	En curso
	C3.I2	45 PYME adicionales con proyectos cerrados por país.	0				45 Abr 2011	20 Mar 2011	Atrasado
	C3.I3	15 PYME adicionales con proyectos en curso por país.	0				15 Oct 2011		
	C3.I4	Al final del proyecto se tendrán 210 proyectos en igual número de empresas entre los 3 países.	0				210 Abr 2012		
Componente 4: Difusión de experiencias, y plan de negocios del InstitutoInteramericano de Gestión. **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	capacitados los coordinadores en el modelo de Intervención País, Estrategia de despliegue en PYMEs, y Gestión del Proyecto.	0				5 Oct 2009		Atrasado
	C4.I2	• Manual del Modelo de Intervención País.	0				1 Oct 2009		Atrasado
	C4.I3	• Manual de Gestión de la Coordinación País	0				1 Oct 2009		Atrasado
	C4.I4	• Metodología de aplicación en PYMEs documentada	0				1 Oct 2009		Atrasado
	C4.I5	• Al mes 24, Plan de negocios y sostenibilidad del Instituto Interamericano de Gestión documentado.	0				1 Abr 2011		Atrasado
	C4.I6	Al final del proyecto 2 países adicionales sensibilizados	0				2 Abr 2012		
	C4.I7	Al final del Programa Instituto y cada OE avala y registra la Formación como Black Belts y Green Belts.	0				1 Abr 2012		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Previous Conditions	6	Oct 2009	6	Mar 2010	Logrado tarde
H1	Software para apoyar en la metodologia Lean seis sigma implementado	1	Dic 2009	1	Feb 2010	Logrado
H2	6 seminarios de sensibilización realizados satisfactoriamente con 50 personas en promedio con cobertura de 252 pymes	6	Mar 2010	6	Mar 2010	Logrado
H3	6 reuniones informativas realizadas satisfactoriamente con 30 personas en promedio con una cobertura de 66 pymes.	6	Mar 2010	6	Jul 2010	Logrado
H4	Asesoría a 15 empresas con proyectos en marcha con la metodología Lean 6 Sigma	15	Mar 2010	26	Mar 2011	Logrado
H5	[*] 10 empresas implementadas satisfactoriamente con la metodología Lean 6 Sigma en todas las fases: Definir, medir, analizar, mejorar y controlar	10	Oct 2010	10	Dic 2010	Logrado
H6	[*] 1 curso de entrenamiento de Green Belt, al menos 15 Green belts deben haber aprobado satisactoriamente el curso de formación	15	Dic 2010	18	Oct 2010	Logrado
H7	[*] 1 curso de entrenamiento de Black Belt, al menos 15 Black belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación	15	Dic 2010	15	Dic 2010	Logrado
H8	[*] Formación gerencial para directivos en 20 empresas en las que se implemente la metodología Lean Six Sigma	20	Mar 2011	20	Mar 2011	Logrado
H9	[*] 4 cusrsos básicos de LSS con una cobertura de 144 pymes.	4	Mar 2011	6	Feb 2011	Logrado
H10	1 curso de entrenamiento de Master Black Belt, al menos 5 Master Black Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el plan de formación	5	Mar 2011	5	Dic 2010	Logrado
H11	Asesoría a 20 empresas adicionales con proyectos en marcha con la metodología Lean Six Sigma completada al menos en las etapas Definir - Medir	20	Mar 2011	20	Mar 2011	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Deserciòn o falta de consultores para el desarrollo de las asesorìas.	Bajo	Lograr la no objeciòn del BID para todos los que aprobaron el entrenamiento, mantener su interès desarrollando actividades complementarias (talleres, visitas a empresas, apoyo de una sicòloga), asignar empresas afines a su experiencia, organizar con los Black Belts un equipo de soporte, compensarlos economicamente por sus intervenciones en las empresas. Adicionalmente pedir que el desarrollo del segundo grupo de formaciòn de Black Belts, se realice en el mes de Junio	Project Coordinator
2. Que en algunos casos no se alcance el èxito en la implementaciòn de la Metodologìa	Bajo	Fortalecer el desarrollo de competencias de los Black Belts, organizar equipos de intervenciòn en las empresas con un lider de implementaciòn y otros de back up, oranizaciòn de talleres en los Black Belts presentan sus avances y reciben feedback de los demas consultores, incorporaciòn de Tollgates (presentaciones periòdicas a la Gerencia con intervenciòn del Coordinador Nacional), destinar horas de capaciaciòn a horas de acompañamiento del Master Black Belt	Project Coordinator
3. Lograr el intenso nivel de coordinación necesario entre todos los actores implicados en el desarrollo del modelo 6S adaptado a la PYME y en el plan de negocios y puesta en	Bajo	Se ha creado instancias de diálogo pólitico y técnico (CER y Comité técnico 6S regional) que serviran de foros de discusión e instrumentalización del modelo propuesto de apoyo a la competitividad de pyme.	Project Coordinator

marcha del propuesto instituto.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	es importante hacer atractivo el programa para las PYMEs, pues aún cuesta muchpo convenecerlas de las bondades del programa, un análisis beneficio/costo, pasantías, mejora del sistema de comunicación del programa puede cotribuir a este propósito.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las actividades a desarrollar para el cumplimento de las metas son:
Desarrollar un Curso GB con representantes de docentes de USMP que cuenten con empresas.
Desarrollar un Curso Yellow Belt con alumnos de USMP que cuenten con empresas.
Desarrollar un manual para implementar L6S dirigido a cooperativas y asociaciones y lograr la participación de éstos sectores en el programa.
Desarrollar 2 charlas de sensibilización para captar nuevos BB
Desarrollar 2 Cursos L6S para pymes.
Desarrollar el curso BB a cargo de los Master BB formados
Desarrollar un curso BB dirigido a representantes de empresas en marzo del 2012 a cargo del Master BB Internacional.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se encontraron lecciones aprendidas]