Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 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

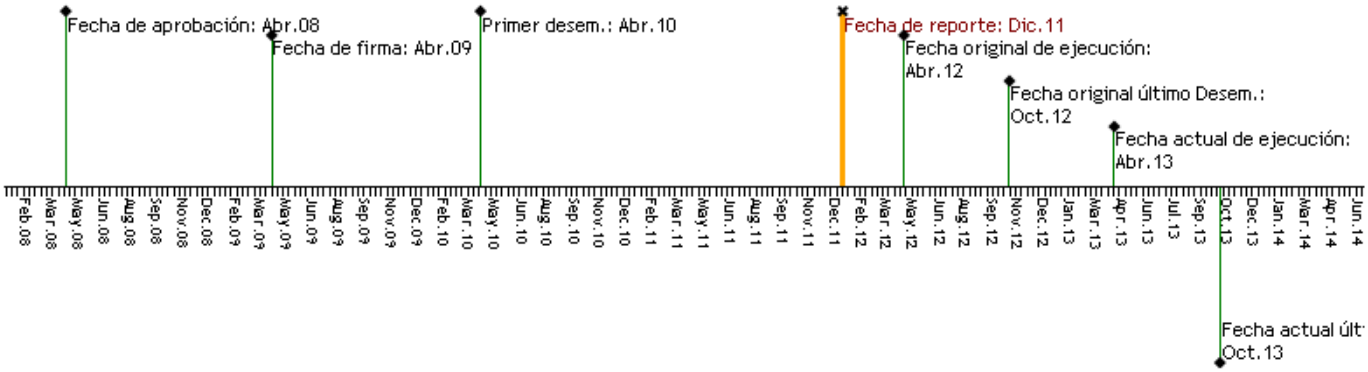
Propósito: Adaptar, implementar y validar un modelo de Lean Six Sigma de mejora e incremento de la productividad de las PYMEs

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

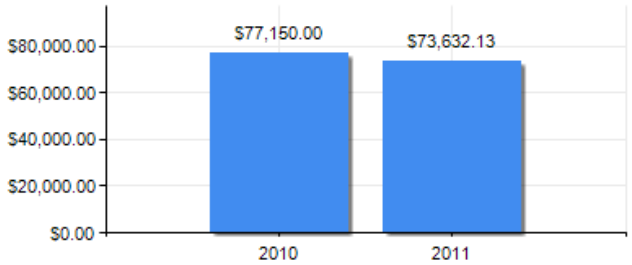
Agencia Ejecutora: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

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

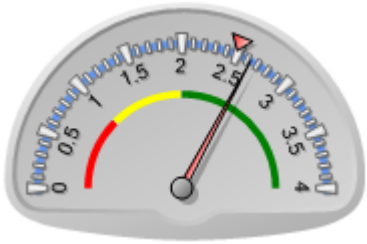
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



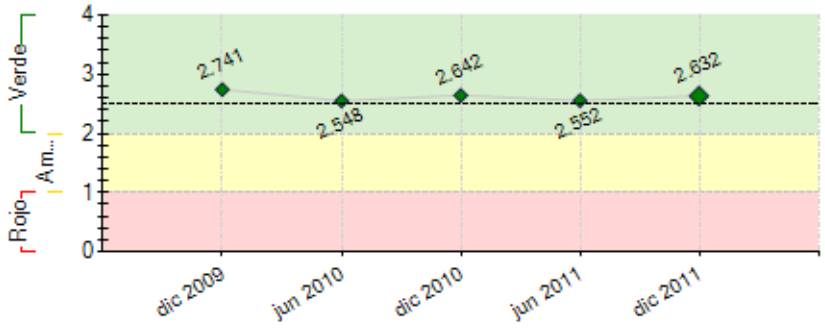
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.632
Promedio FOMIN: 2.489

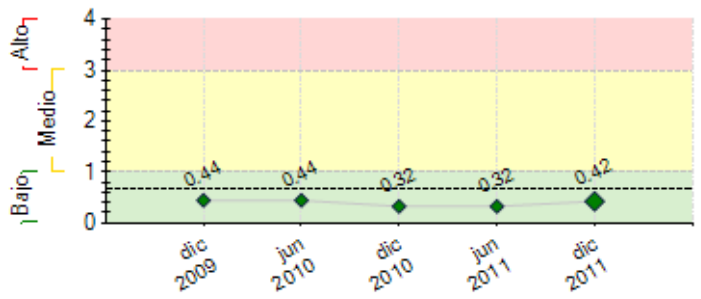


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.669

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Logros alcanzados: **CI.** 6 reuniones informativas, número total de empresas sensibilizadas 6. **CII.** 6 nuevos consultores Black Belt, 19 profesionales Green Belt, 55 Yellow Belt. **CIII.** Asistencia técnica a 31 empresas con proyectos en marcha. 10 nuevas empresas con proyectos cerrados. R***etrasos*** **cIII. C**ulminar la implementación de L6S en las 45 empresas. debido a que los profesionales de las empresas no cuentan con tiempo necesario para completar la implementación en los tiempos establecidos, se cuenta con 31 proyectos en marcha. Para solucionar éste obstáculo se propondrá a la gerencia de las empresas que cada Green Belt de su organización tenga de apoyo a un Yellow Belt. El Black Belt cuenta con poca disponibilidad de tiempo para implementar L6S en empresas, Se ha previsto, preparar a un grupo de Green Belt para que lideren implementación. ***Acciones de riesgo.*** Mantener la comunicación y participación fluida con los miembros del comité regional, fortalecer las competencias del Green Belt, lograr la no objeción del BID, para los nuevos BB y GB formados. ***Las perspectivas para el*** cumplimiento de los objetivos del proyecto es altamente optimista, se viene trabajando en conjunto con la USMP para formar universitarios que cumplan la tarea de Yellow Belt y apoyen a los Green Belt y BB. ***Se pondrá énfasis en:*** Captación de nuevas empresas, Asistencia técnica a empresas con GB, Seguimiento de los proyectos, alianzas con otras instituciones en las provincias para poder formar YB.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados durante el semestre fueron:

Componente I. Se desarrollaron 6 reuniones en total con 6 nuevas empresas inscritas en el programa. **Componente II,** Se formaron 6 consultores como Black Belt, se planificó 15. los demás son Green Belt que asumirán el liderazgo de los proyectos. Se formaron 20 Green Belt se planifico 15. **Componente III,** 15 nuevas empresas con proyectos en marcha, y 10 nuevas empresas con proyectos cerrados.

Los principales obstáculos encontrados fueron: **Componente II.** BB con poca disponibilidad de tiempo para implementar L6S en empresas ***para solucionar éste obstáculo se ha previsto***, se preparó a un grupo de Green Belt para que lideren implementación. ***El próximo semestre se espera lograr lo siguiente:*** 10 empresas con proyectos cerrados y 15 nuevas empresas con proyectos en marcha.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Consideramos que ha sido muy buena la estrategia de la Unidad Ejecutora en convocar a Green Belts para que lideren la implementación.

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 Abr 2009				30 Abr 2012	0	
	P.I2	ARGENTINA, COLOMBIA. 80% de las PYMES que han implementado el proyecto permanecen en el mercado	0 Sep 2009				80 Oct 2012	0	
	P.I3	PERU, Modelo de intervención Lean-Six Sigma aplicado para implementar la metodología en las PYMEs.	0 Sep 2009				1 Abr 2012	0	
	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 Abr 2012	0	
Componente 1: Sensibilización y diseminación. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos 1.167 PYMEs sensibilizadas.	0				1167 Abr 2012	1180 Dic 2011	Finalizado
	C1.I2	Al menos 200 PYMEs informadas manifiestan interés por participar del proyecto.	0				200 Abr 2012	78 Mar 2010	En curso
Componente 2: Diseño de herramientas y capacitación a consultores	**C2.I1**	15 nuevos consultores Black Belt para el país	0				15 Oct 2010	21 Nov 2009	Finalizado
	C2.I2	5 nuevos Master Black Belt y 15 nuevos Black Belt	0				5	5	Finalizado

Peso: 20%		capacitados por país.					Abr 2011	Mar 2011	
Clasificación: Satisfactorio	C2.I3	15 nuevos consultores Black Belt por país	0				15	15	Finalizado
							Oct 2011	Dic 2010	
	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	1	Finalizado
							Oct 2010	Nov 2011	
Componente 3: Asistencia técnica a empresas para implementación L6S.	C3.I1	15 PYME con proyectos cerrados por país	0				15	17	En curso
							Oct 2010	Mar 2010	
Peso: 40%	C3.I2	45 PYME adicionales con proyectos cerrados por país.	0				45	20	Atrasado
							Abr 2011	Mar 2011	
Clasificación: Satisfactorio	C3.I3	15 PYME adicionales con proyectos en curso por país.	0				15	15	En curso
							Oct 2011	Dic 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.	C4.I1	capacitados los coordinadores en el modelo de Intervención País, Estrategia de despliegue en PYMEs, y Gestión del Proyecto.	0				5	1	Finalizado
							Oct 2009	Mar 2011	
Peso: 20%	C4.I2	• Manual del Modelo de Intervención País.	0				1	1	Finalizado
							Oct 2009	Mar 2011	
Clasificación: Satisfactorio	C4.I3	• Manual de Gestión de la Coordinación País	0				1	1	Finalizado
							Oct 2009	Mar 2011	
	C4.I4	• Metodología de aplicación en PYMEs documentada	0				1	1	Finalizado
							Oct 2009	Mar 2011	
	C4.I5	• Al mes 24, Plan de negocios y sostenibilidad del Instituto Interamericano de Gestión documentado.	0				1	1	En curso
							Abr 2011	Nov 2011	
	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
H12	Presentación de primer avance de libro de experiencias, a cargo de Black Belt del programa	1	Nov 2011	1	Dic 2011	Logrado tarde
H13	Registro y aval de la formacion de Black Belts y Green Belts	1	Nov 2011	1	Dic 2011	Logrado tarde
H14	Un curso de entrenamiento de Green Belt, al menos 15 Green Belt deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación	15	Dic 2011	15	Dic 2011	Logrado
H15	10 nuevas empresas con proyectos cerrados	10	Dic 2011	10	Dic 2011	Logrado
H16	1 Curso de entrenamiento de Black Belt, al menos 16 Black Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación	16	Dic 2011			
H17	AL menos 3 Master Black Belt culminaron la capacitación práctica de la formación	3	Mar 2012			
H18	Formación gerencial para directivos en 25 empresas en las que se implemente la metodología Lean 6 Sigma (la formación puede ser grupal o individual)	25	Mar 2012			
H19	10 nuevas empresas con proyectos cerrados	10	Mar 2012			
H20	2 seminarios de L6S con 80 participantes en total	80	Mar 2012			
H21	4 reuniones informativas con una cobertura de 20 participantes en total	4	Mar 2012			
H22	25 empresas adicionales con proyectos en marcha con la metodología L6S, las empresas deben estar al menos en la Etapa I (definir/medir) de la implementación de la metodología.	25	Mar 2012			
H23	Presentacion de manual de gestión y manual de modelo de intervención país unificado regionalmente	2	Mar 2012			
H24	Definicion de dos paises adicionales a ser sensibilizados	2	Mar 2012			

[*] 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. El cumplimiento de la implementación de la metodología Lean 6 Sigma se demorá	Bajo	Se está trabajando con alumnos de la la universidad San Martín de Porres para que participen en las empresas tomando a función de	Project Coordinator

porque las empresas pyme muchas de ellas no tienen datos registrados y no cuentan con personal capacitado para asumir dirección de implementación.		Yellow Belt, cuando en una empresa le falte personal capacitado. además el Yellow Belt puede apoyar más activamente al Black Belt. Se está proponiendo capacitar más Green Belt que cuenten con asesoría directa de unidad ejecutora y Black Belts activos para asegurar implementación en empresas en la medida de lo posible estos Green Belt también tendran un Yellow Belt.	
2. 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
3. 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
4. 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 marcha del propuesto instituto.	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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se desarrolla el despliegue de especialistas para la implementación de Lean 6 sigma en la empresa de acuerdo a las siguientes modalidades.
Especialistas/Tipos de empresa/Asistencia Técnica
Black Belt + Green Belt + Yellow Belt/Pyme/Unidad Ejecutora
Black Belt + Green Belt/Pyme/Unidad Ejecutora
Black Belt + Yellow Belt/Pyme/Unidad Ejecutora
Green Belt/Pyme/Unidad Ejecutora
Las empresas que no cuentasn con base dedatos estruturada requieren de un profesional que se encargue de elaborar registros de datos u ordenar información de años anteriores para que luego sea analizada.
Ësta labor se está trabajando con el green belt, pero si la empresa no cuenta con el personal idoneo se está recurriendo a la formación de un yellow belt, quien podría asumir la responsabilidad y abastecer de información al Black o especialista para seguir con la implementación.
Al finalizar los proyectos puede ser el green belt o yellow belt quienes asuman la sostenibilidad del proyecto.
El último semestre el objetivo fue que los grren belt asuman el liderazgo de implementación para ello el BB y la UE trabajan de soporte y guia.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Identificación de profesional idoneo en la organización, ésta actividad es clave para el logro de la implementación en los plazos establecidos, el profesional de la empresa Green Belt debe destinar 5 horas al proyecto semanalmente para el cumplimiento de las actividades programadas. En caso de las empresas que no cuentan con profesional Green Belt que destine horas al proyecto por sus diferentes actividades en la empresa, se ha desarrollado la participación del yellow belt, alumnos que están en formación universitaria, reciben la capacitación en L6S y ponen en practica en la empresa,además, complementan su aprendizaje académico con la parte práctica, participando en éstas empresas ellos trabajan junto al Black Belt para lograr la mejora. Implementación a cargo de Green Belt, se ha podido identificar que hay procesos en las empresas que no necesitan de la participación exclusiva de un Black Belt para llevarlas a cabo, en éstos casos podría ser suficiente con que el Green Bel asuma el liderazgo de la implementación.	Implementation	Giraldo, Wilfredo Ambrosio