Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

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

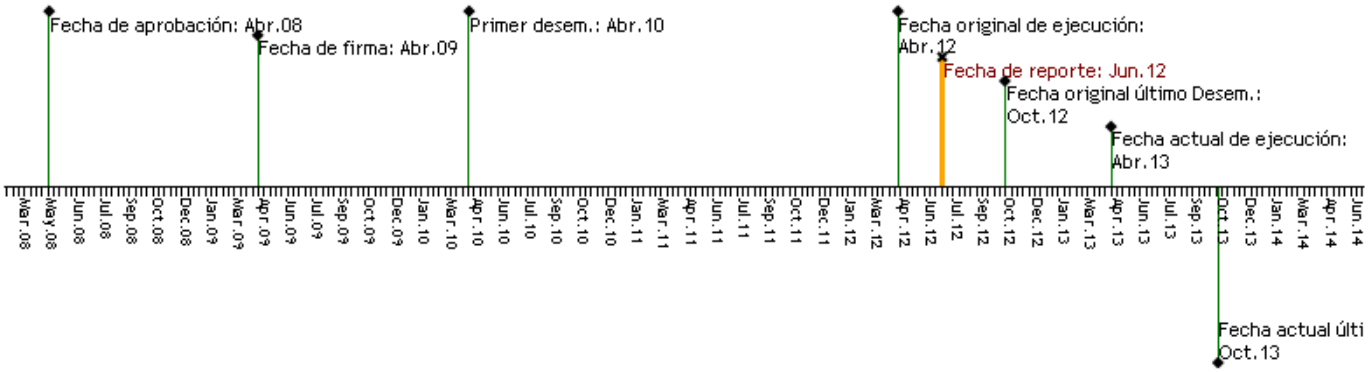
Propósito: Adaptar, implementar y validar un modelo de Lean Six Sigma de mejora e incremento de la productividad de las PYMEs

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

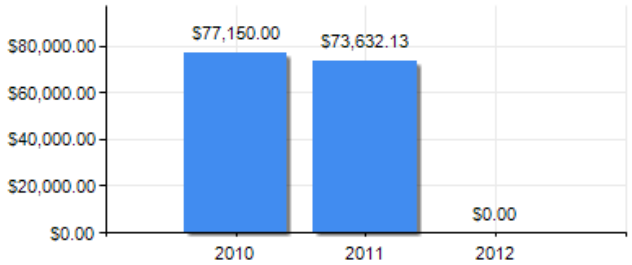
Agencia Ejecutora: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

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

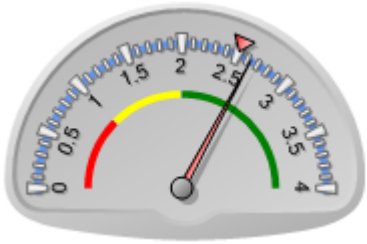
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



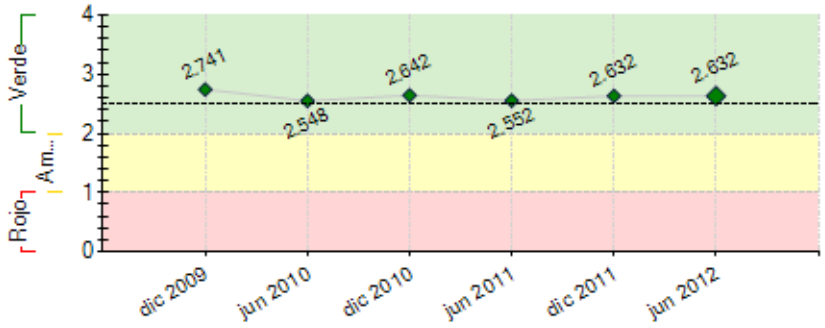
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.632
Promedio FOMIN: 2.508

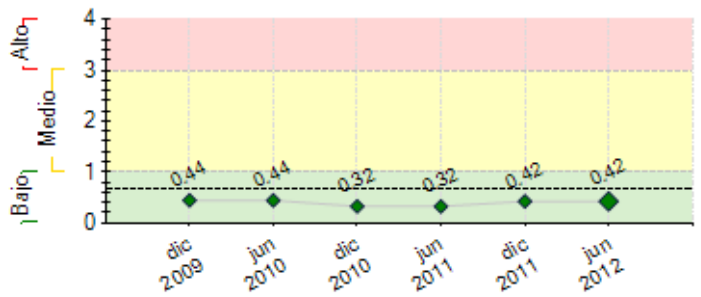


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.651

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Componente 1. Desarrollo de reuniones informativas. Componente II. Se capacito a 73 a Green Belt, aprobaron el curso de entrenamiento black belt 39 postulantes. Componente III. Cerraron proyectos de 31 empresas y 19 con proyecdtos en marcha.Se programó para la semana de la calidad invitar a gremios de otros países para compartir la experiencia L6S que se desarrolla en Perú y crear el interés para rplicar en su países.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El nivel y capacidad de la Unidad Ejecutora ha sido adecuado, generando a la fecha bases sólidas de sostenibilidad del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Componente I. A través de la convocatoria para formación de Green Belt se capto la participación de 9 empresas al programa. **Componente II,** Se encuentran en formación 9 Green Belt con proyectos en marcha que serán asesorados por un Black Belt de la UE. **Componente III,** 10 nuevas empresas con proyectos cerrados y 20 con proyectos en marcha.

Los principales obstáculos encontrados fueron: **Componente III.** Se deberá hacer seguimiento a BB para concluir implementación en tiempo establecido ***para solucionar éste obstáculo se ha previsto***, que UE desarrolle acciones de seguimiento y soporte a BB. ***El próximo semestre se espera lograr lo siguiente:*** **Desarrollar curso BB con consultor internacional** y al menos 2 cursos GB, 10 empresas con proyectos cerrados y 25 nuevas empresas con proyectos en marcha.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El modelo de formación de los proveedores de servicios BB, Master BB, Yelow Belts(Adicionalidad del proyecto) ha sido muy acertada en Perú.

Consideramos importante que la unidad ejecutora cobre por los servicios del proyecto a todos. asimismo, hemos identificado que los resultados para las empresas son bastante alentadores en el corto plazo, la reducción de costos, mejoras sustantivas de productividad, entre otros hace de este proyecto un modelo replicable y escalable.

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	180 Ene 2012	Atrasado
Componente 2: Diseño de herramientas y capacitación a consultores **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**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 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	1 Nov 2011	Finalizado
Componente 3: Asistencia técnica a empresas para implementación L6S.	**C3.I1**	15 PYME con proyectos cerrados por país	0				15 Oct 2010	17 Mar 2010	En curso

Peso: 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**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	20 Ene 2012	En curso
	C3.I4	Al final del proyecto se tendrán 210 proyectos en igual número de empresas entre los 3 países.	0				210 Abr 2012		Atrasado
Componente 4: Difusión de experiencias, y plan de negocios del InstitutoInteramericano de Gestión. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	capacitados los coordinadores en el modelo de Intervención País, Estrategia de despliegue en PYMEs, y Gestión del Proyecto.	0				5 Oct 2009	1 Mar 2011	Finalizado
	C4.I2	• Manual del Modelo de Intervención País.	0				1 Oct 2009	1 Mar 2011	Finalizado
	C4.I3	• Manual de Gestión de la Coordinación País	0				1 Oct 2009	1 Mar 2011	Finalizado
	C4.I4	• Metodología de aplicación en PYMEs documentada	0				1 Oct 2009	1 Mar 2011	Finalizado
	C4.I5	• Al mes 24, Plan de negocios y sostenibilidad del Instituto Interamericano de Gestión documentado.	0				1 Abr 2011	1 Nov 2011	En curso
	C4.I6	Al final del proyecto 2 países adicionales sensibilizados	0				2 Abr 2012		Atrasado
	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		Atrasado

	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
H0	Presentación de primer avance de libro de experiencias, a cargo de Black Belt del programa	1	Nov 2011	1	Feb 2012	Logrado tarde
H0	Registro y aval de la formacion de Black Belts y Green Belts	1	Nov 2011	1	Dic 2011	Logrado tarde
H0	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
H0	10 nuevas empresas con proyectos cerrados	10	Dic 2011	10	Dic 2011	Logrado
H0	1 Curso de entrenamiento de Black Belt, al menos 16 Black Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación	16	Dic 2011	16	Mar 2012	Logrado tarde
H0	[*] 10 nuevas empresas con proyectos cerrados	10	Jun 2012	11	Jun 2012	Logrado
H0	[*] 2 cursos de entrenamiento de Green Belt, al menos 20 Green Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación.	20	Oct 2012			
H0	[*] Sensibilización a representantes de 2 paises latinoamericanos para que participen en proyectos L6S y manual de intervención país	2	Nov 2012			
H0	[*] 26 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.	26	Dic 2012			
H0	[*] 1 curso de entrenamiento de Black Belt, al menos 10 Black Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación	10	Dic 2012			
H0	[*] 10 nuevas empresas con proyectos cerrados	10	Ene 2013			

[*] 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 porque las empresas pyme muchas de ellas no tienen datos registrados y no cuentan con personal capacitado para asumir dirección de implementación.	Bajo	Se está trabajando con alumnos de la la universidad San Martín de Porres para que participen en las empresas tomando a función de 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.	Project Coordinator
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	Project Coordinator

		intervenciones en las empresas. Adicionalmente pedir que el desarrollo del segundo grupo de formaciòn de Black Belts, se realice en el mes de Junio	
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:

Consideramos como acciones inmediatas para el cumplimiento de los objetivos planteados la participación de los green belt como líderes en la implementación de L6S en proyectos de empresas. La sostenibilidad en el tiempo de los proyectos en la empresa deberá recaer en los yellow belt o green belt formados en la metodología.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se han agregado lecciones aprendidas todavia.]