Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 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

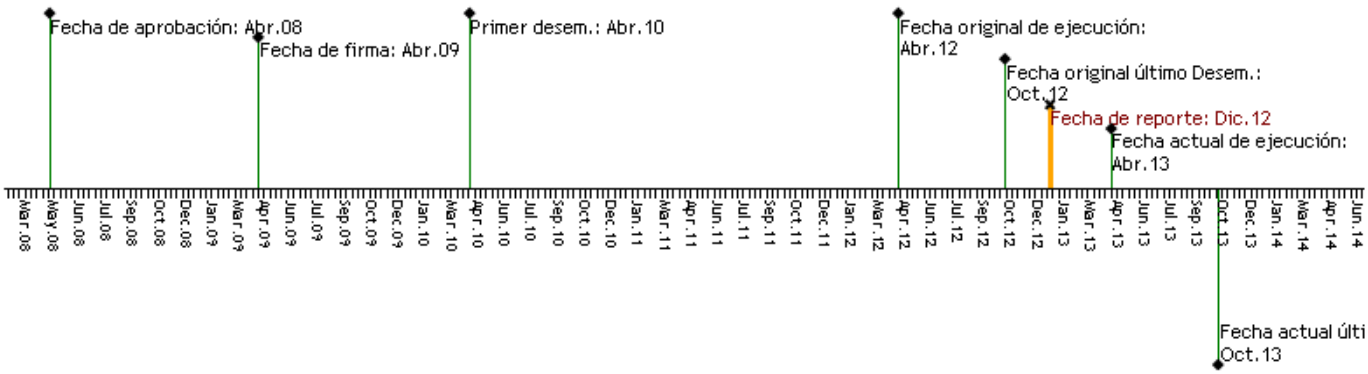
Propósito: Adaptar, implementar y validar un modelo de Lean Six Sigma de mejora e incremento de la productividad de las PYMEs

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

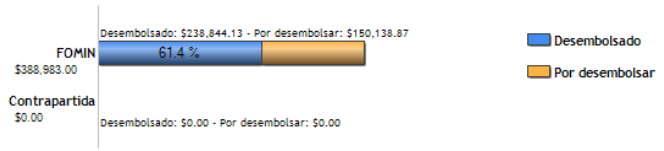
Agencia Ejecutora: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

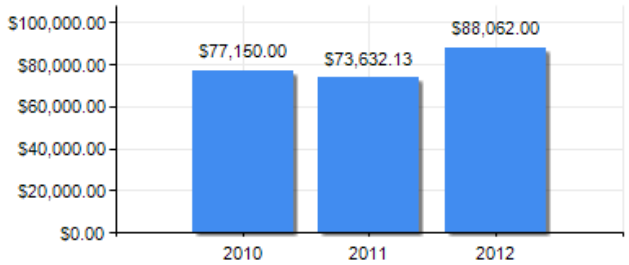
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Minaya, Elizabeth

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

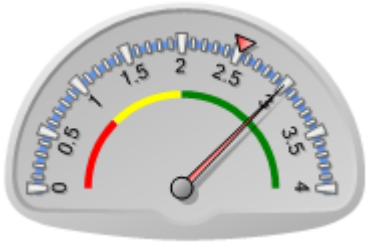


RECURSOS

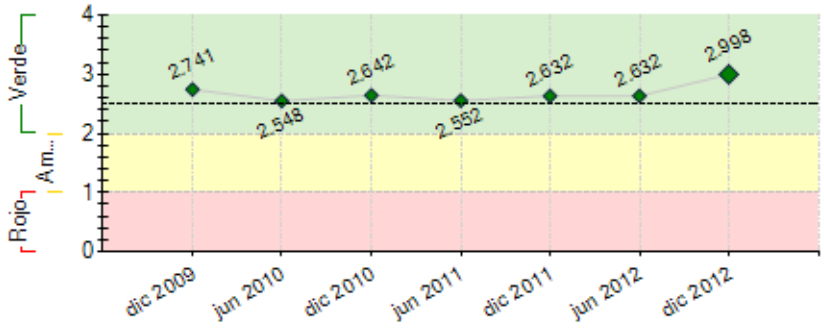




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.998
Promedio FOMIN: 2.516

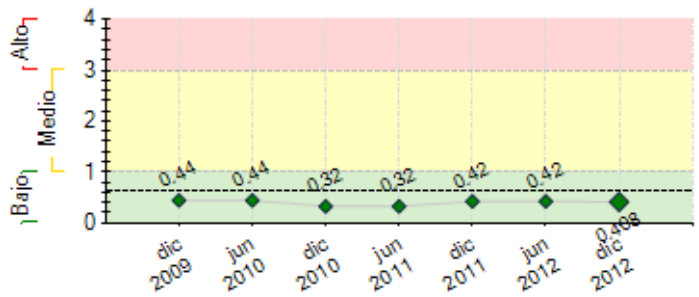


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.642

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio.

Componente I. Desarrollo de reuniones informativas. Componente II. Se capacito a 90 Green Belt y 40 Black Belt aprobaron el curso. Componente III. Se han cerrado 34 Proyectos y se tienen 35 en proceso. Durante la Semana de la Calidad 2012 se invito a gremios de Paraguay, Ecuador, Republica Dominicana y El Salvador para compartir la experiencia peruana y ver la posibilidad de replicarla en su país. Se contrato la elaboración del video del Programa.

Las principales dificultades encontradas fueron en el Componente III y tienen que ver con la demora de los Black Belt en cumplir sus etapas, para ello se ha previsto que Black Belt de promociones anteriores los asesoren y acompañen a fin de asegurar los plazos.

En el próximo semestre esperamos iniciar un nuevo programa de Green Belt en Arequipa y concluir 12 proyectos que tenemos en proceso.

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

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses.

Componente I. Se realizo una charla informativa en Arequipa la misma que contó con 25 participantes. Componente II. Se cerró un grupo de 10 Green Belt y se encuentra en formación un nuevo grupo de 15 Green Belt. Además esta en formación un nuevo grupo de 13 Black Belt. Componente III. Con estos nuevos programas hemos dado inicio a 15 nuevos proyectos en este periodo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo con lo señalado por el ejecutor. Será importante intensificar las acciones de promoción del servicio (efecto : demostraciuón- Contagio)para así garantizar su sostenibilidad.

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	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

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	1 Nov 2011	Finalizado
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	En curso
	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	Dic 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	4 Oct 2012	Finalizado
	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	Dic 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 tarde
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 tarde
H4	Asesoría a 15 empresas con proyectos en marcha con la metodología Lean 6 Sigma	15	Mar 2010	26	Mar 2011	Logrado tarde
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 tarde
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	Feb 2012	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	16	Mar 2012	Logrado tarde
H17	[*] 10 nuevas empresas con proyectos cerrados	10	Jun 2012	10	Jul 2012	Logrado tarde
H18	[*] 1 curso de entrenamiento de Green Belt, al menos 10 Green Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación.	10	Oct 2012	10	Oct 2012	Logrado
H19	[*] 26 empresas adicionales con proyectos en marcha con la metodología L6S, fases de definir, medir y analizar	26	Feb 2013	0	Dic 2012	
H20	[*] 1 curso de entrenamiento de Black Belt, al menos 10 Black Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación	10	Feb 2013	0	Dic 2012	
H21	1 curso de entrenamiento de Green Belt, al menos 10 Green Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación.	10	Feb 2013	0	Dic 2012	
H22	[*] Manual de intervención país	1	Mar 2013	0	Dic 2012	
H23	[*] Sensibilización a representantes de 2 paises latinoamericanos para que participen en proyectos L6S	2	Mar 2013	0	Dic 2012	
H24	[*] 10 nuevas empresas con proyectos cerrados	10	Mar 2013	0	Dic 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	Bajo	Se está trabajando con alumnos de la la universidad San Martín de	Project Coordinator

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.		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.	
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. Que la Organizacion pierda interes por el Proyecto, debido a la dinamica del mercado que hace que algunas veces se modifiquen los objetivos de la empresa, o debido a que el dia a dia les gana.	Bajo	- Hacer enfasis en los quick win. - Sistematizar las mejoras. - Asegurar que el Black Belt o Green Belt tenga liderazgo y vision. - Asegurar que el proyecto seleccionado sea estrategico para la empresa.	Project Coordinator
5. 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:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **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:

Fortalecer la estrategia de mercadeo del Optisigma, revisando y proponiendo estrategias para una comunicación más efectiva de los beneficios del programa Optisigma a fin de de atraer nuevas empresas participantes.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es importante que los participantes de los cursos vengan con un Proyecto en mente, porque de lo contrario el participante pierde tiempo en la definicion del mismo, lo que finalmente atrasa su cumplimiento. Si tiene la idea desde el primer modulo puede aprovechar éste de mejor manera y ponerse a trabajar en el inmediatamente.	Diseño	Giraldo, Wilfredo
2. Hemos observado que el hacer que los Black Belt realicen las presentaciones de sus avances en clase enriquece la experiencia de todo el grupo, ya que muchas veces las situaciones o dudas que se le presenta a uno tambien las pueden tener otros y al compartirlas en el salon con los comentarios y observaciones de sus compañeros y el profesor los ayuda a mejorar su Proyecto.	Implementación	Giraldo, Wilfredo
3. Hemos visto que el sistematizar los entregables, hace que sea mas sencillo para los Black Belt realizar el seguimiento a sus Proyectos, ya que de esta manera ellos tienen un check list de todo lo que tienen que hacer y presentar. Y para nosotros es mas claro revisar el avance de cada proyecto.	Implementación	Giraldo, Wilfredo