Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

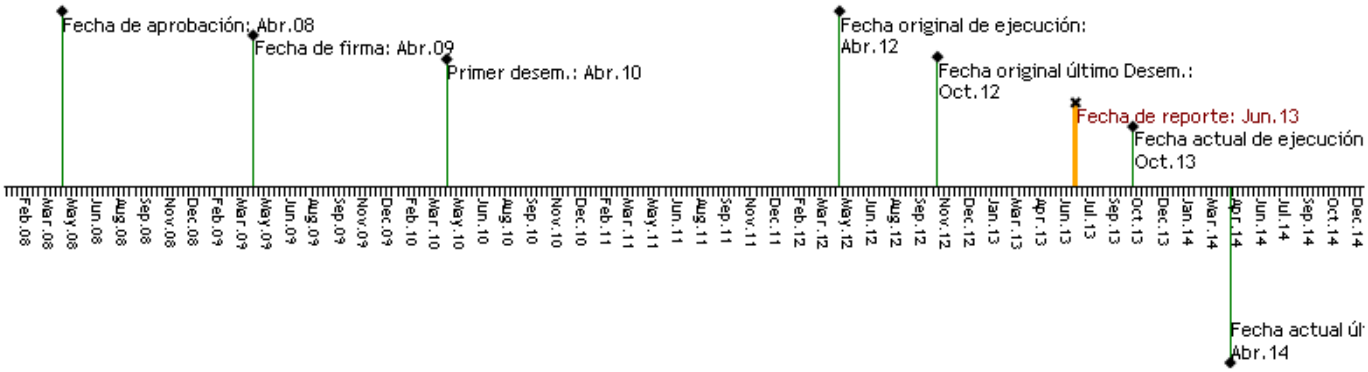
Resultado: Adaptar, implementar y validar un modelo de Lean Six Sigma de mejora e incremento de la productividad de las PYMEs

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

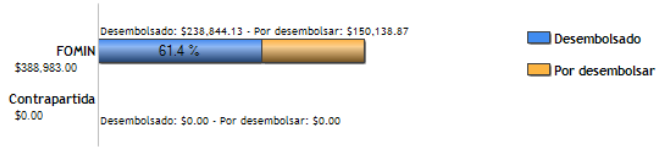
Agencia Ejecutora:

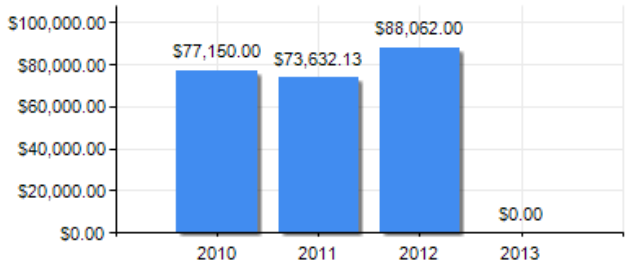
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Minaya, Elizabeth

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

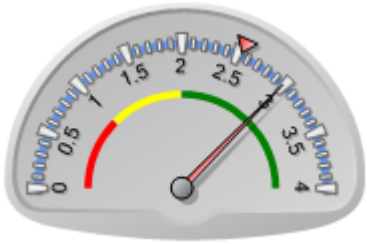


RECURSOS

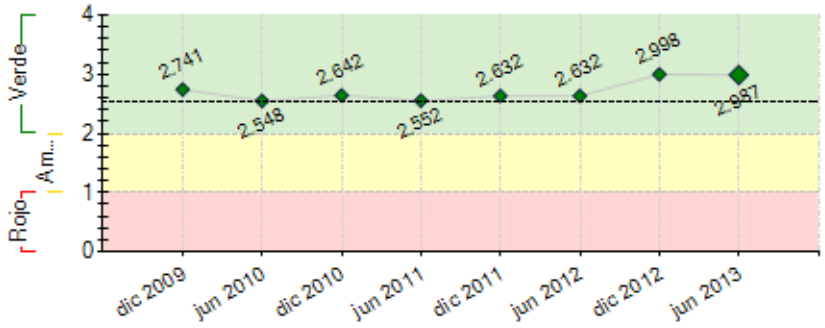




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.987
Promedio FOMIN: 2.534

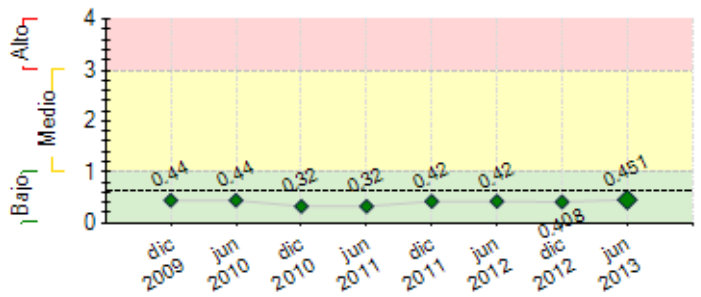


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.632

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Componente I. Se continuo sensibilizando al público objetivo a través de diferentes medios, como son prensa (6 noticias en diarios), televisión (2 reportajes), web (8 noticias online), etc., asimismo se desarrollaron 3 conferencias de sensibilización. Se cambio el logo del programa, se creo la pagina web y se elaboraron nuevos folletos.

Componente II. 105 Green Belt y 53 Black Belt aprobaron el curso.

Componente III. Se han cerrado 42 Proyectos y se tienen 33 en proceso.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo con el nivel de avance y los logros del proyecto, LSS es una metodología robusta que se ha validado en nuestro país.
Un aspecto al que se ha incidido mucho es la difusión y sensibilización de las experiencias exitosas a manera de generar el contagio de otras Mypes, el incremento de la productividad y competitividad de las Pymes ha sido demostrado por la efectiva metodología y ejecución del proyecto. La generación de un conjunto de Capacitadores Black belt, y la formacióin de los Green Belt no solo garantizan la sostenibilidad de los cambios de las Pymes, sino del programa en su conjunto.
Será importante incidir en la articulación con el sector público, hacer conocida la propuesta y sus bondades a la Dirección Nacional de Competitividad, ese es el tipo de escalamiento que recomendamos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Componente I. Se contrató un consultor de marketing para fortalecer la estrategia de mercadeo de Optisigma, como parte de ello se: (i) modifico el logo de Optisigma, (ii) se creó una página web exclusiva para el programa (www.optisigma.pe), (iii) se elaboró un nuevo folleto y (iv) se presentó la estrategia para fortalecer la imagen de Optisigma.

Se contrató una empresa de prensa por medio de la cual se publicaron 06 noticias en diferentes diarios (Gestión, Perú 21, El Comercio, La Republica y El Men) y 08 noticias Online referidas al Programa Optisigma o a los eventos que realiza, además se consiguió reportajes en dos canales de televisión (TVN y Willax).
Se realizaron 3 conferencias de sensibilización dirigidas a diferentes públicos objetivos, la primera fue una convocatoria abierta para Pymes donde asistieron 27 participantes; a la segunda asistieron 25 invitados; la tercera fue dirigida a los Municipios, Gobiernos Locales y organizaciones afines donde participaron 22 personas.
Se culminó con la elaboración del video del Programa Optisigma.

Componente II. Se cerró un grupo de 13 Black Belt. También se cerró un grupo de 15 Green Belt y se encuentra en formación un nuevo grupo de 19 Green Belt.

Componente III. Con los Black Belt formados se han culminado 8 nuevos proyectos y están quedando 5 en proceso; con el grupo de los Green Belt se han cerrado 3 proyectos y queda uno en proceso; con el nuevo grupo de Gren Belt se han abierto 10 proyectos de L6S en este periodo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Uno de los aspectos que más se ha logrado en este proyecto ha sido la difusión de la experinecia y los mecanismos de promoción del proyecto, aspecto que genera las bases de la sostenibilidad, basado en la existencia de un mercado dinámico (Demanda: constituidos por las Pymes que demandan el servicios y Oferta: la capacidad del proyecto de de capacitar y hacer seguimiento a las Pymes para mejorar su productividad y competitividad).
Álgunas recomendaciones para mejorar la intervención están referidas al cobro de los servicios, pues se ha constatado que en muichas Pymes logran reducir sus costos hasta en un 30% en una fase inicial, lo cual puede examinarse para establecer un costo del servicio de acuerdo a la rentabilidad obtenida.
Existen muchos empresarios fidelizados con el proyecto, la colaboración y el establecimiento de sinergias entre ellos es un aspecto que se ha evaluado como muy favorable desde la supervisión.
En las siguientes etapas, debemos procurar que el estado conozca esta metodología efectiva para las Pymes, en fortalecer una red entre los beneficiarios del proyecto y el grupo de consultores, así como realizar la sistematización del proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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				0 Oct 2013	0	
	P.I2	ARGENTINA, COLOMBIA. 80% de las PYMES que han implementado el proyecto permanecen en el mercado	0 Sep 2009				0 Oct 2013	0	
	P.I3	PERU, Modelo de intervención Lean-Six Sigma aplicado para implementar la metodología en las PYMEs.	0 Sep 2009				1 Oct 2013	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 Oct 2013	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 Oct 2013	180 Ene 2012	
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	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	Finalizado
	C3.I2	45 PYME adicionales con proyectos cerrados por país.	0				45 Abr 2011	20 Mar 2011	
	C3.I3	15 PYME adicionales con proyectos en curso por país.	0				15 Oct 2011	20 Ene 2012	
	C3.I4	Al final del proyecto se tendrán 210 proyectos en igual número de empresas entre los 3 países.	0				210 Oct 2013	Jun 2013	
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	Atrasado
	C4.I2	• Manual del Modelo de Intervención País.	0				1 Oct 2009	1 Mar 2011	
	C4.I3	• Manual de Gestión de la Coordinación País	0				1 Oct 2009	1 Mar 2011	
	C4.I4	• Metodología de aplicación en PYMEs documentada	0				1 Oct 2009	1 Mar 2011	
	C4.I5	• Al mes 24, Plan de negocios y sostenibilidad del Instituto Interamericano de Gestión documentado.	0				1 Abr 2011	1 Nov 2011	
	C4.I6	Al final del proyecto 2 países adicionales sensibilizados	0				2 Abr 2012	4 Oct 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	Jun 2013	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	26	Feb 2013	Logrado
H20	[*] 1 curso de entrenamiento de Black Belt, al menos 10 Black Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación	10	Feb 2013	10	Feb 2013	Logrado
H21	1 curso de entrenamiento de Green Belt, al menos 10 Green Belts deben haber aprobado satisfactoriamente el curso de formación.	10	Feb 2013	15	Ene 2013	Logrado
H22	[*] Manual de intervención país	1	Mar 2013	1	Mar 2013	Logrado
H23	[*] Sensibilización a representantes de 2 paises latinoamericanos para que participen en proyectos L6S	2	Mar 2013	2	Mar 2013	Logrado
H24	[*] 10 nuevas empresas con proyectos cerrados	10	Mar 2013	10	Mar 2013	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. Que el proyecto y sus logros no sean conocidos, lo que dificulte su sostenibilidad una vez concluido el apoyo del BID.	Medio	En estos últimos meses del programa se piensa realizar una serie de actividades de difusión y sensibilización hacia el publico objetivo a fin lograr una posición en el mercado.	Coordinador del proyecto
2. 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.	Coordinador del proyecto
3. 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	Coordinador del proyecto
4. 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	Coordinador del proyecto
5. 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.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **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:

Las principales dificultades encontradas fueron la captación de nuevos participantes para el programa y la ausencia de un Master Black Belt para continuar con el dictado de los cursos de formación de Black Belt.
Para la primera situación vamos a continuar con la difusión del Programa a través de los diferentes medios como prensa, televisión, web, conferencias, videos, infogramas, etc.
En el segundo caso vamos a certificar nuestros Master Black Belt, para ello se ha previsto implementar un registro de Black Belt a fin de identificar los posibles candidatos, para luego de ello pasar a entrenarlos y registrarlos como Master Black Belt, con los cuales podremos continuar con la formación de Black Belt, Green Belt y Yellow Belt.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es importante mostrar los logros de Proyectos y la metodología de trabajo. Para ello debemos de difundir nuestros resultados, a través de los diferentes medios: prensa, tv, radio, internet, etc. pero también se debe sensibilizar al público objetivo (empresas y consultores) mediante charlas, conferencias y visitas para asegurarnos que nos conozcan y entiendan el valor que agregamos a su negocio.	Sustainability	Castañeda, Estuardo