

**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS DE
PICHINCHA**

Ecuador

INFORME DEL PROYECTO

Publicación DAPMDER N° 06-10

PRESENTACIÓN

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) presenta el informe ejecutivo del proyecto "*Programa de mejoramiento continuo de la calidad y productividad en pequeñas y medianas industrias de Pichincha*", formulado por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha – CAPEIPI. Esta asistencia técnica fue desarrollada de acuerdo al Programa de Actividades de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER), a solicitud de la Representación Permanente de Ecuador ante la ALADI como parte del Programa de Actividades de la Asociación correspondiente al año 2009, llevado a cabo por el consultor Ing. Jaime Lozada MBA.¹

El objetivo del proyecto apuntó a desarrollar un proceso estructurado de cambio en los sistemas de gestión de las pequeñas y medianas empresas, que coadyuve a mejorar su desempeño empresarial. El Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, permitió incorporar un conjunto de mejoras al interior de un grupo de empresas seleccionadas, y formar a los cuadros técnicos de las empresas participantes, de manera que estos procesos sigan madurando más allá del período del programa implementado.

Montevideo, agosto de 2010

¹ Los conceptos vertidos en este documento son de exclusiva responsabilidad del consultor y no reflejan necesariamente los criterios de la Secretaría General.

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	7
2. INTRODUCCIÓN	8
3. ACTIVIDADES CLAVE, INDICADORES Y RESULTADOS ALCANZADOS	9
4. PRODUCTOS ESPECÍFICOS ALCANZADOS: PERFILES DE MERCADO Y PLANES DE EXPORTACIÓN	51
5. CEREMONIA DE CIERRE DEL PROYECTO	51
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
ANEXOS	53

1. ANTECEDENTES

Durante los últimos años, Ecuador ha venido enfrentando un conjunto de problemas estructurales que se traducen en altos niveles de concentración de la riqueza y de extensión de las condiciones de pobreza en las que vive una parte considerable de su población, dejando evidentes secuelas de analfabetismo, marginalidad, desempleo y subempleo.

Las PYMES han desempeñado un importante papel en la atenuación de estas condiciones ya que aportan a la generación de empleo, contribuyen al desarrollo equilibrado del país, permiten una mejor distribución de la riqueza, y su producción atiende especialmente la satisfacción de necesidades básicas de la población.

A pesar de su importancia, las PYMES presentan algunos problemas, originados en el rezago tecnológico y limitados métodos de gestión, lo que se expresa en la incipiente forma de producir, vender y administrar su negocio.

Uno de los enfoques más adecuados para que las empresas sean competitivas, se sustenta en la implementación de Sistemas de Gestión para Mejorar la Competitividad. En este sentido, la CAPEIPI, en su función de agencia promotora del desarrollo productivo y competitivo, consideró menester ejecutar un programa de apoyo a sus empresas afiliadas, para la implementación de un Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad (PMCCP) como parte del desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

El objetivo del proyecto PMCCP apunta a desarrollar un proceso estructurado de cambio en los sistemas de gestión que coadyuve a mejorar el desempeño empresarial de las pequeñas y medianas empresas. El PMCCP permite incorporar un conjunto de mejoras al interior de un grupo de empresas seleccionadas, y, formar a los cuadros técnicos de las empresas participantes, de manera que estos procesos sigan madurando más allá del período del programa implementado (de ahí la denominación de "mejora continua").

Asimismo, con este tipo de proyecto se apuesta a que el mismo se convierta en un elemento activador del mejoramiento en otras empresas, por el fuerte efecto multiplicador que genera. En este sentido, como impacto de largo plazo, el proyecto realizaría un aporte a la dinamización de la economía nacional a través del fortalecimiento del tejido empresarial ecuatoriano.

A solicitud de la Representación de Ecuador, la ALADI prestó apoyo para el financiamiento del presente proyecto que se inscribe dentro de los objetivos temáticos del Plan de Acción para los PMDER (originalmente aprobados por la Resolución 310 del Comité de Representantes de la ALADI y hoy plasmados en la Resolución 68 del XV Consejo de Ministros de la Asociación) en particular en lo que respecta al Fortalecimiento de la Gestión Empresarial, como una de las acciones a desarrollar vinculadas al objetivo de Complementariedad y Gestión Económica (Objetivo temático 1).

2. INTRODUCCIÓN

El presente informe apunta a describir las actividades de asistencia técnica llevadas a cabo para la implementación del PMCCP con un grupo de empresas seleccionadas con potencial exportador. Para ello se señalan los principales objetivos del PMCCP, para los cuales se detallan las diferentes actividades realizadas a lo largo del programa y los principales resultados, tanto su impacto en la mejora de la competitividad de las empresas, como en especial el aporte del proyecto al desarrollo de una cultura exportadora en las empresas participantes.

El proyecto tuvo una duración aproximada de 8 meses, a lo largo de los cuales el grupo de empresas seleccionadas (13 empresas) fue recorriendo las etapas del PMCCP con el asesoramiento del equipo de consultores constituido a tales efectos.

El equipo de consultores estuvo conformado por un Consultor Master (contratado por ALADI) experto en la implementación de este tipo de programas y por 10 funcionarios de CAPEIPI: 4 personas que trabajaron como consultores senior (que habían apoyado en experiencias anteriores a través de tareas de apoyo en la implementación de PMCCP) y 6 personas como consultores junior (que se están preparando para realizar tareas de apoyo en futuras iniciativas de implementación de PMCCP).

Luego de seleccionadas las empresas, el equipo consultor entró en contacto con las empresas y se conformó dentro de cada una de ellas un Comité Corporativo, generalmente integrado por personas de niveles medios o gerenciales con una relación de largo plazo con la empresa. El Comité Corporativo tuvo la función de ser, dentro de cada empresa, el grupo humano que trabajó directamente con el equipo consultor y se constituyó en el catalizador de las capacidades instaladas que el PMCCP dejó en cada empresa, para continuar implementando cambios organizacionales a su interior, una vez finalizado el programa.

El PMCCP incluyó una etapa de diagnóstico de las empresas, identificando sus factores críticos a partir de los cuales se plantearon un conjunto de acciones a seguir en cada empresa para la superación de los mismos. Se desarrollaron varias instancias de capacitación en relación a temas de gestión empresarial, aspectos gerenciales, calidad, y marketing, entre otros. Se celebraron diversas reuniones para la implementación de las diversas etapas del programa. Se elaboraron perfiles de mercados para los productos de exportación y se apoyó a las empresas en la elaboración de Planes de exportación.

3. ACTIVIDADES CLAVE, INDICADORES Y RESULTADOS ALCANZADOS

OBJETIVO 1.-

SE IMPLEMENTARÁ UN ESTILO DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVA, SE FOMENTARÁ UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DE TRABAJO EN EQUIPO EN LAS 16 EMPRESAS SELECCIONADAS PARA ESTE PROYECTO.

ACTIVIDAD 1.1. - SELECCIÓN DE 16 EMPRESAS QUE PRESENTAN POSIBILIDADES DE PARTICIPAR EXITOSAMENTE EN EL PROYECTO.

Indicador 1.1. - Número de contratos firmados con las empresas: 13 Contratos de empresas firmados.

Descripción General

Desde el inicio del programa, el equipo consultor debió enfrentar la tarea de reunir la cantidad requerida de empresas. Esta fase fue significativamente compleja, pues desde inicios del 2009 la economía mundial y la local sufrieron grandes estragos y se generó un entorno de alta incertidumbre para el sector empresarial. Esto, dificultó la rápida identificación y formación de una cartera de empresas que participará en el proyecto.

Gracias a la fuerte imagen de apoyo empresarial que dispone la CAPEIPI, fue factible lograr el compromiso de 13 empresas, que confiaron en las potenciales mejoras que se lograrían a través de la implementación del proyecto (mejora de sus operaciones, implementación de modernos sistemas de gestión y apoyo en el proceso de búsqueda de mercados de exportación). Es así que se logró iniciar el proyecto con un pull de 13 empresas cuyas características resultaban ajustadas al proyecto, principalmente por su potencial exportador. Las empresas seleccionadas pertenecen a los siguientes ramos de actividad: textiles, metalmecánica, licores, alimentos, salud, madera y construcción.

Dos de las empresas, por el tamaño de operaciones y la cantidad de su personal (200 y 150 personas respectivamente), dista de ser considerada una empresa PYME tradicional. Por esta razón fueron consideradas como 3 y 2 empresas respectivamente. De esta forma se logró cumplir con el requisito de desarrollar el programa con el equivalente de 16 empresas PYMES.

ACTIVIDAD 1.2.- ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS POR PARTE DE SUS RESPECTIVOS PROPIETARIOS.

Indicador 1.2.- Número de diagnósticos aprobados: 13 Diagnósticos realizados y validados por las empresas.

Descripción general

Una de las actividades iniciales que se desarrolló en el PMCCP fue la elaboración de los Diagnósticos Situacionales por cada empresa, los cuales representaban la situación inicial del desempeño a través de una encuesta de gestión empresarial, que analizaba las diferentes etapas del negocio y las valoraba dentro de una escala cuantitativa.

Este diagnóstico permitió identificar las áreas críticas de la empresa y desarrollar planes de acción personalizados para atender las necesidades específicas de cada una de ellas. Al

final del programa, el impacto logrado en la implementación de las diferentes metodologías sería estimado nuevamente por la aplicación del Diagnóstico Situacional, mostrando la evolución alcanzada por el grupo de empresas participantes.

A continuación se muestra el resumen general del desempeño de las empresas que participaron en el programa de mejoramiento continuo, mostrado a través del diagrama de Radar la situación ANTES y DESPUES:

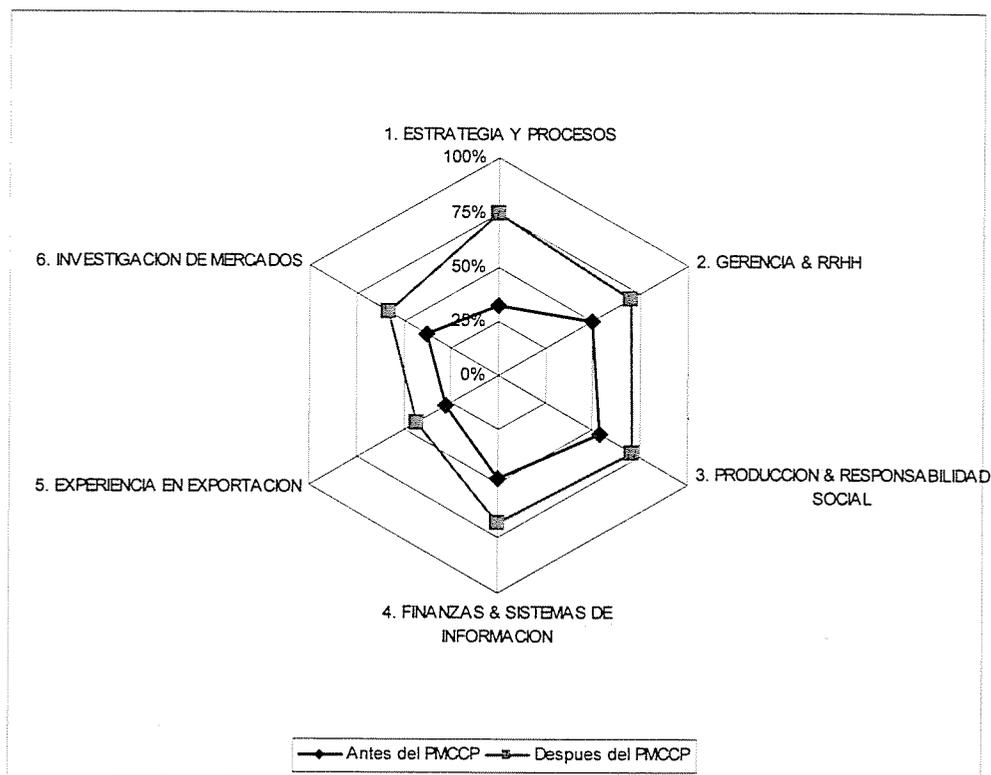


Gráfico 2: Diagrama de radar detallando el perfil organizacional promedio ANTES y DESPUES del PMCCP

Tal como puede notarse, el conjunto de empresas participantes en el PMCCP lograron mejorar significativamente su perfil situacional inicial. Este mejoramiento fue posible principalmente por la implantación de las diferentes metodologías de mejora tales como la Planificación Estratégica, Mapeo y mejoramiento de Procesos, Lean Manufacturing, desarrollo de los Presupuestos y Planes de Mercadeo y el desarrollo del Perfil de Producto de Exportación en cada una de las empresas.

Cabe recalcar, que la mejoras logradas en cada empresa varían debido a que no todas estaban en niveles similares de desempeño, y a que el nivel de involucramiento de cada equipo gerencial fue distinto en cada caso. Aun así, la mejora en general ha sido positiva, notándose un perfil de desempeño promedio significativamente mayor de la situación inicial, en cada una de las dimensiones de evaluación.

ACTIVIDAD 1.3.- IMPLEMENTACIÓN DE CICLOS DE ESTRATEGIA DE NEGOCIOS COMPETITIVO EN CADA UNA DE LAS 16 EMPRESAS.

Indicador 1.3.- Número de proyectos estratégicos implementados:

Descripción General

A lo largo del Programa de Mejoramiento Continuo, se tuvo la oportunidad de implantar una serie de enfoques metodológicos en cada empresa, en función de sus necesidades puntuales. Es así que entre las diversas Metodologías se implantaron las siguientes:

- Planificación Estratégica
- Sistema de Indicadores de Gestión BSC
- Mapeo, Identificación y Manuales de Procesos
- Mejora de la Productividad en el área de trabajo con las 5'S.
- Análisis de Punto de Equilibrio
- Desarrollo de Presupuestos Financieros
- Elaboración del Perfil de Producto e identificación de Socios Comerciales en los mercados de interés

El uso eficaz de estas técnicas permitió resolver los principales problemas de cada una de las organizaciones participantes, las cuales mostraron su alto nivel de satisfacción por los resultados obtenidos.

REPORTE DE LA EMPRESA 1

Actividad: Textiles

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
ACTUALIZACION DEL ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL	Completo
PERFIL DE PRODUCTO PARA COMERCIO EXTERIOR	Completo
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO PARA PROYECTO DE EXPORTACION	Completo
DESARROLLO DE PAGINA WEB	En progreso
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo
DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACION	En Progreso

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

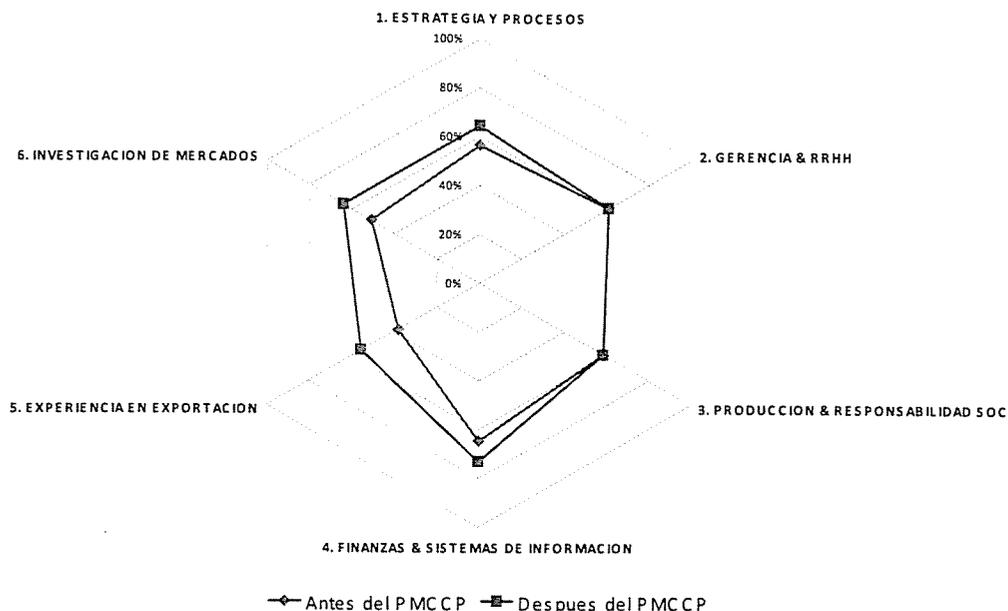


Gráfico 3: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.-Obtención de precios para exportación 2.- Información guía de costos proceso de exportación
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Asignación de funciones para exportación 2.- Desarrollo de funciones para exportación
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.-Posible apertura de mercado a través de nuevos contactos 2.- Desarrollo nuevos productos
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.-Mejora en la curva de demanda a inicios de año 2.- Mejor distribución porcentaje a nivel de clientes
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Mayor claridad respecto al proceso gerencial de exportación

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Se mantendrá una rutina de revisiones de los indicadores de gestión del BSC, así como en el control de avance del proyecto de exportación. Además se han identificado otros mercados potenciales de exportación para el producto de la empresa. La frecuencia de las reuniones del equipo gerencial será semanal.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 15 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 11 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

No se llevó un detalle del número de decisiones, puesto que la empresa ya había trabajado en un programa de mejoramiento continuo, y más bien se buscaba fortalecer los sistemas implantados, así como desarrollar los componentes para el Plan Estratégico de Exportación.

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad
- Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 2

Actividad: **Metalmecánica**

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
MANUALES DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA	Completo
LEAN MANUFACTURING - 5'S	Completo
PERFIL DE PRODUCTO PARA COMERCIO EXTERIOR	Completo
ANALISIS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	En Progreso

Descripción	Estatus
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERSONAL DE PLANTA	Completo
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

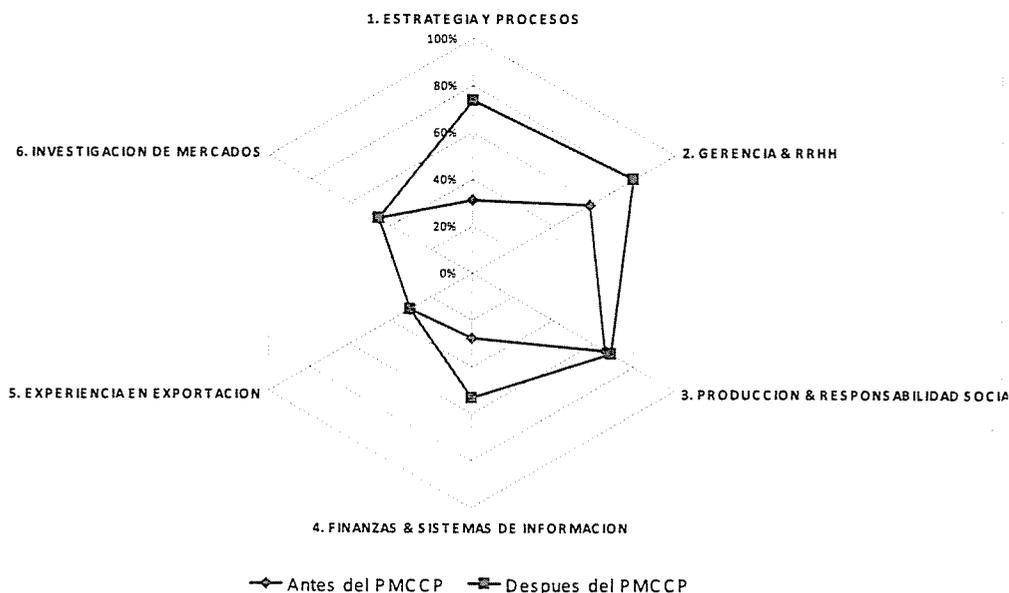


Gráfico 4: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Mejor manejo en reposiciones de fondo rotativo
	2.- Registros de costos para valoración
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Definiciones de procesos y funciones
	2.- Mejores procesos de comunicación
	3.- Fomento de trabajo en equipo
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Mejorar productividad por buena organización
	2.- Reducción de desperdicios
	3.- Optimización de recursos y mejorar calidad del producto

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios con Cientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Entregas oportunas
	2.- Búsqueda de nuevos clientes, orientación a búsqueda de nuevos convenios
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos?	1.- Información de mercados internacionales e impacto del producto en el mercado meta
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos?	1.- Información oportuna y confiable
	2.- Mejor comunicación entre las diferentes áreas

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Se mantendrán reuniones quincenales para evaluar procedimientos en producción, continuar con la implementación de 5s y automotivación para realizar las labores y proyectos, mantener reuniones de comité, revisar y cumplir las cosas pendientes.

Se desarrollará un estudio de horas hombre en producción, para armar un sistema de costos de producción, así como el presupuesto y actualizar datos de la empresa y medir productividad de las diversas las áreas.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 26 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 8 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 116

Decisiones Ejecutadas: 94

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad
- Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 3

Actividad: Bebidas Alcohólicas
Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
MANUALES DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA	En progreso
LEAN MANUFACTURING - 5'S	Completo
PERFIL DE PRODUCTO PARA COMERCIO EXTERIOR	Completo
IMPLEMENTACION DE SISTEMA ERP	En proceso
IMPLEMENTACION DE POLITIVCAS Y PROCEDIMIETOS PARA EQUIPO DE VENTASS DIRECTAS	Completo
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo
CAPACITACION AL PERSONAL EN 5'S	Completo
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERSONAL DE PLANTA	Completo

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

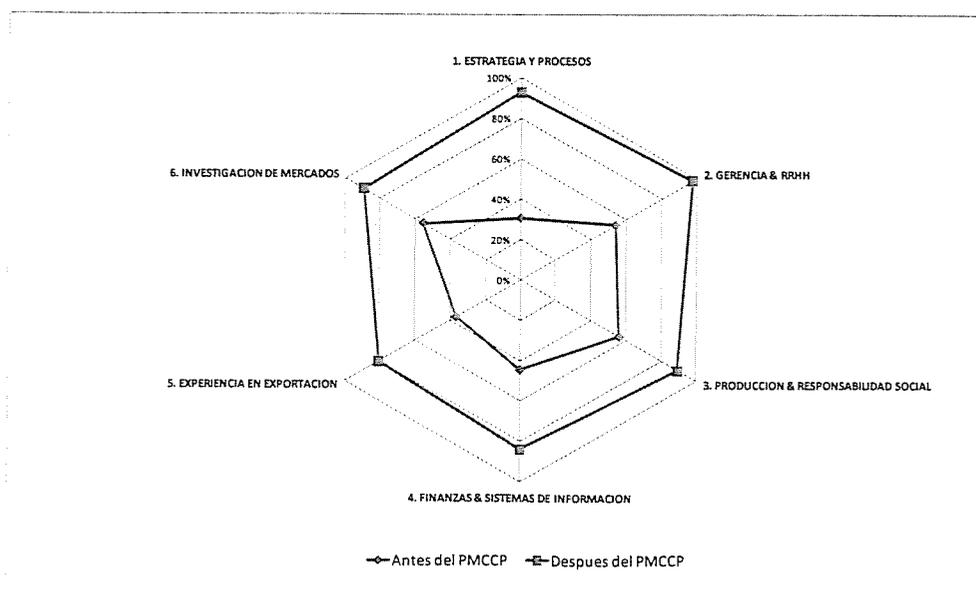


Gráfico 5: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Mayor flujo de efectivo 2.- Mayor solvencia y Rentabilidad
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Mejorar la imagen corporativa 2.- Mayor compromiso por parte del equipo de trabajo 3.- Mejora clima laboral
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Menor % de reprocesos y mejor productividad 2.- Mejor organización del área de trabajo
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Calificación de clientes 2.- Mejor recuperación de cartera 3.- Servicio post venta y apoyo a la comercialización
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Perfil de Producto y Conocimiento de mercado exterior 2.- Oportunidades de comercialización
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Mejor comunicación con el cliente interno y externo 2.- Mayor apoyo al personal de la empresa 3.- Mayor compromiso del equipo de trabajo

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo												Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Se mantendrán reuniones mensuales, en donde se realizar charlas para capacitación y evaluación de los resultados con el equipo de trabajo.

Se trabajará en la innovación de nuevos productos y adquisición de nuevas maquinarias.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 24 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 5 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 32

Decisiones Ejecutadas: 30

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad
- Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 4

**Actividad: Venta de maquinaria Industrial y Servicios de Maquila en Empaquetamiento
Metodologías Implantadas:**

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
MANUALES DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA	En progreso
LEAN MANUFACTURING - 5'S	En progreso
ESTRUCTURACION DE DPTO COMERCIAL	Completo
DESARROLLO DE PRESUPUESTO Y ANALISIS DE COSTOS Y NUEVAS LISTAS DE PRECIOS	En progreso
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo
PERFIL DE PRODUCTO PARA COMERCIO EXTERIOR	Completo
DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACION	En Progreso

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

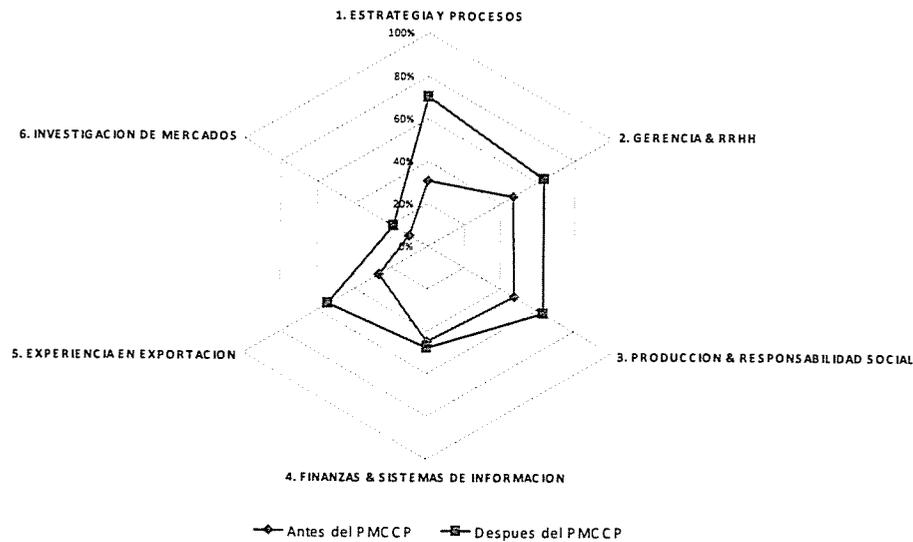


Gráfico 6: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Análisis punto de equilibrio
	2.- Lista de precios y costos
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Definición del organigrama de acuerdo a necesidades
	2.- Manuales de proceso y funciones
	3.- Plan estratégico manejado por equipo gerencial
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- 5's
	2.- Control y planificación en área productiva
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Estructuración del Dpto. Comercial
	2.- Implementación de políticas
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Información técnica de los mercados
	2.- Capacitación de herramientas
	3.- Que hacer y organizar
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Implementación de reuniones gerenciales (agilidad de decisiones)
	2.- Def. de criterios, procesos, funciones
	2.- Desarrollo plan estratégico con sistema de indicadores

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Se continuará con las reuniones de comité corporativo con frecuencia de 1 vez por semana. Entre las iniciativas que se trabajaran se tiene el completar el Departamento Comercial de Maquinaria, así como el desarrollo de Productos propios y su exportación. También en el mejoramiento de la Infraestructura y la implementación de sistema de información.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 30 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 10 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 150

Decisiones Ejecutadas: 100

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad / Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 5

Actividad: Elaboración de Alimentos

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
ACTUALIZACION DEL ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL	Completo
LEAN MANUFACTURING - 5'S	En progreso

Descripción	Estatus
PERFIL DE PRODUCTO PARA COMERCIO EXTERIOR	Completo
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO PARA PROYECTO DE EXPORTACION	Completo
DESARROLLO DEL MODELO DE PRESUPUESTO	En progreso
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo
DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACION	En Progreso

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

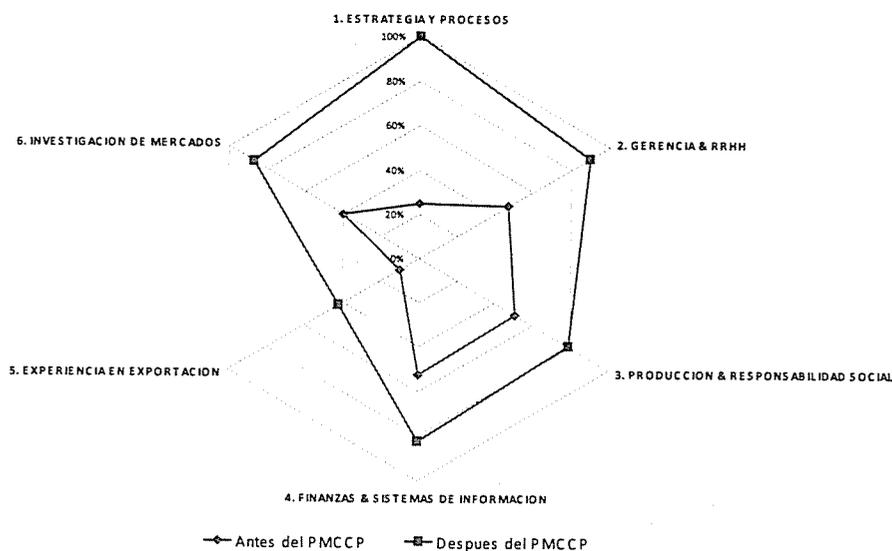


Gráfico 7: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Organización de la función financiera 2.- Intereses de los Accionistas y sus necesidades 3.- Mejora de los Indicadores Financieros
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Descripción de manuales y procedimientos 2.- Organización del trabajo 3.- homogenizar la comunicación en todos los niveles
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- rendimiento en las operaciones por el mayor control 2.- Planificación de las operaciones
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Objetivos vinculados al cliente 2.- Pensar mas en las necesidades del clientes 3.- Evaluar el diseño de nuevos productos
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Exploración de nuevos mercados para la venta 2.- Evaluar financieramente el proyecto de exportación
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Establecimiento de reuniones para la toma de decisiones y Actualización de Conocimientos 2.- Desarrollo de habilidades generaciones

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Se mantendrán las reuniones de seguimiento con frecuencia Quincenal. Se culminará la implantación de la nueva planta.

Asimismo, se desarrollara la línea de bombones y chocolate para exportación y se buscaran nuevos mercados internaciones.

Se fomentará el desarrollo de la marca.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 20 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 6 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 162

Decisiones Ejecutadas: 137

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad
- Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 6

Actividad: Servicios Médicos

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	En proceso
ESTRUCTURACION DE DEPARTAMENTO COMERCIAL	En proceso
ANALISIS FINANCIERO Y PUNTO DE EQUILIBRIO	En proceso
LEAN MANUFACTORIN Y LAS 5´S	Completo
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	En proceso

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

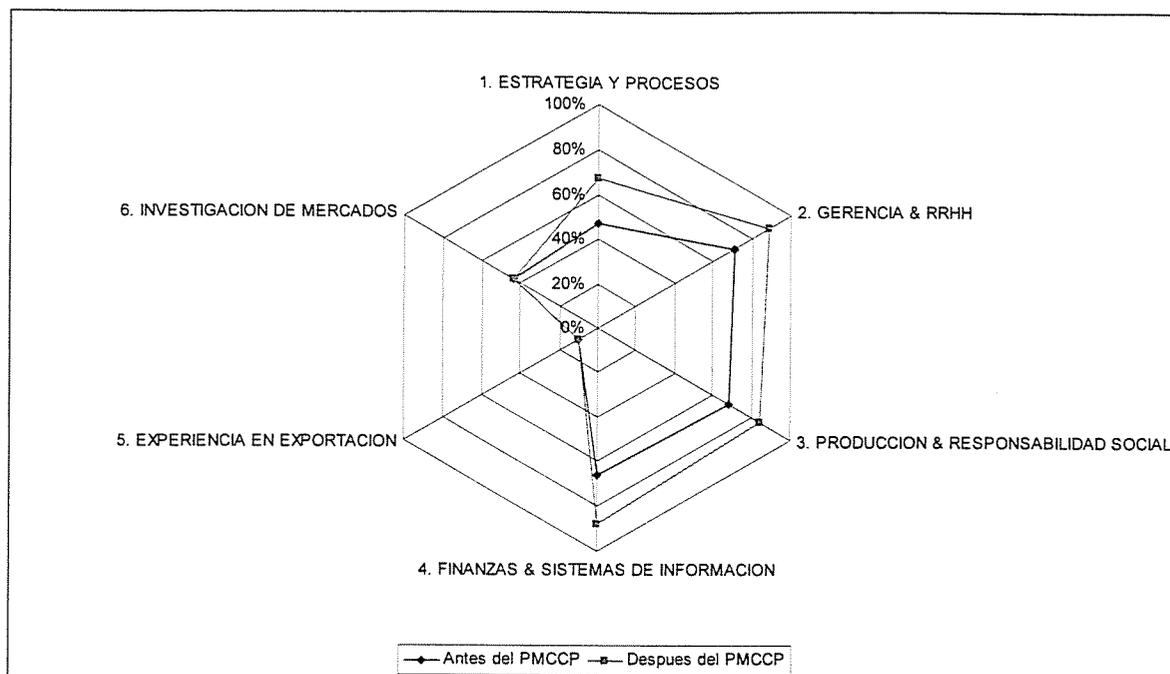


Gráfico 8: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Desarrollo de un esquema presupuestal para la empresa 2.-Reestructuración de las listas de precios 3.-Análisis del punto de equilibrio de los áreas críticas
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Descripción de manuales y procedimientos 2.- Organización del trabajo 3.- Involucramiento del personal en los temas de la Gestión de la empresa
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Mayor orden y disciplina en el personal 2.-
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Nuevo enfoque comercial de los servicios de la empresa 2.- Apertura de nuevos canales de comercialización
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Estudio de mercado que permite conocer mejoras las exigencias del cliente local 2.- Evaluación financiera y mejora de las listas de precios
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Establecimiento de reuniones para la toma de decisiones y Actualización de Conocimientos 2.- Desarrollo de habilidades gerenciales

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Se mantendrán reuniones quincenales donde se desarrollarán las metodologías introducidas por el equipo de Consultores de la CAPEIPI.

Asimismo, se programaran un número de visitas del Consultor Master para reforzar la aplicación de las herramientas de gestión.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 2 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 5 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 4 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 45

Decisiones Ejecutadas: 25

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad

Observación:

MedicalTrack fue la última empresa en ingresar al PMCCP, haciéndolo a mediados del programa. Por esta razón no se logro implantar las diferentes metodologías programadas. Sin embargo, el equipo de Asistencia Técnica de la CAPEIPI brindara seguimiento por algún tiempo adicional, hasta compensar el desfase.

REPORTE DE LA EMPRESA 7

Actividad: Servicios Médicos
Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
MANUALES DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA	Completo
LEAN MANUFACTURING - 5'S	Completo
ESTUDIO DE MERCADO DE LOS SERVICIOS MEDICOS A NIVEL LOCAL	Completo
ESTUDIO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES	En Progreso
ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO Y COSTOS DEL SERVICIO	En Progreso
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL PERSONAL DE PLANTA	Completo
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

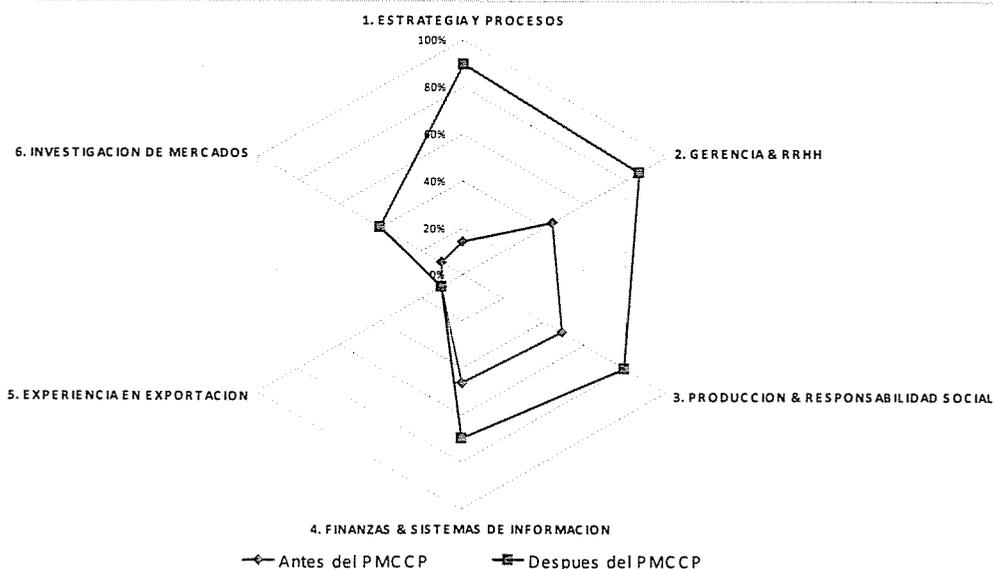


Gráfico 9: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Posibilidad de manejar índices
	Estructuración de presupuesto
	Análisis del punto de equilibrio
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Definición clara de procesos, funciones y responsabilidades
	Integración del personal en la estrategia
	Cambiar la visión de un consultorio a un centro médico
	Ordenamiento físico de las áreas. Implementar cultura de ordenamiento
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Introducción de sistema de atención al cliente
	Ampliación de nuevas áreas de servicio y mejoramiento de la calidad
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Mejoramiento de atención y calidad
	Cambio de orientación en estrategias de comunicación hacia estrategias comerciales
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Ampliar nuevas líneas de negocio
	Cambio de marketing (de boca a boca a un plan estructurado)
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Una guía y apoyo en el fortalecimiento en los procesos de gestión
	Integración del personal en la toma de decisiones

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Las reuniones semanales y luego quincenales.

Se iniciaran planes de capacitación y seguimiento en la recolección de información.

Se fortalecerá las áreas de servicios, el desarrollo de un plan de marketing y la mejora de la nueva estructura del centro

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 30 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 5 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 100
Decisiones Ejecutadas: 85

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad

REPORTE DE LA EMPRESA 8

Actividad: Maderera

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
MANUALES DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA	En progreso
LEAN MANUFACTURING - 5'S	Completo
ESTRATEGIAS A NIVEL COMERCIAL (NUEVOS PRODUCTOS O MERCADOS)	Completo
ESTRATEGIAS A NIVEL FINANCIERO (PUNTO DE EQUILIBRIO - PRESUPUESTO)	Completo
REDUCCION DE DESPERDICIOS - CAMBIOS EN EL LAYOUT DE LA PLANTA	Ninguna
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

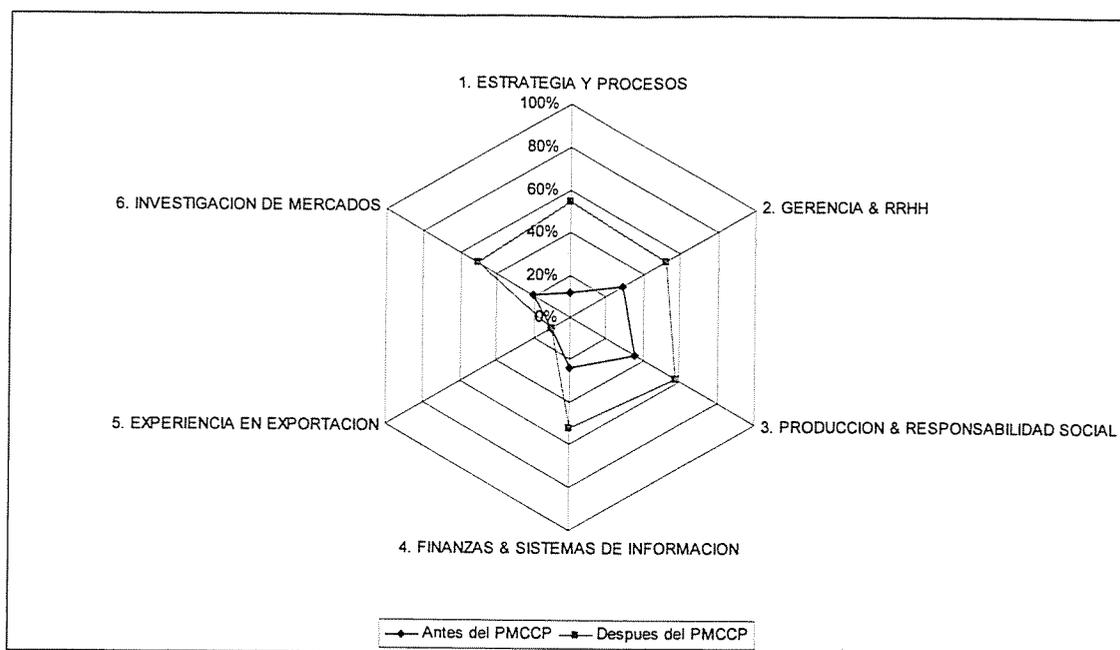


Gráfico 10: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Análisis de Punto de Equilibrio de la Operación de la planta y del Nuevo Local comercial Estructuración de presupuesto Financiero
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Definición clara de procesos, funciones y responsabilidades
	Integración del personal en la estrategia
	Ordenamiento físico de las áreas. Implementar cultura de ordenamiento
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Ampliación de una nueva unidad de Ventas para fortalecer la comercialización
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Desarrollo de estrategias de diseño de nuevos productos y enfoque en los principales
	Desarrollo de estrategias para ampliar la base de clientes
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Conocimiento del mercado internacional que demande los productos de la compañía y análisis de punto de equilibrio
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	Una guía y apoyo en el fortalecimiento en los procesos de gestión
	Integración del personal en la toma de decisiones

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

El Gerente General se ha comprometido en continuar con el programa, y en la implementación de las diferentes técnicas y metodología de mejora.

Asimismo, se ha acordado con el Consultor Master, mantener algunas visitas adicionales para consolidar la aplicación efectiva y el logro de los resultados de mejora.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 27 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 10 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 80

Decisiones Ejecutadas: 56

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad
- Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 9

Actividad: Metalmecánica – Construcción de Estructuras

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
LEAN MANUFACTURING - 5'S	Completo
DESARROLLO DE PLANES DE ACCION POR CADA AREA DE LA EMPRESA	Completo
DESARROLLO DE CURSOS AL PERSONAL OPERATIVO Y PLANTA	Completo
DESARROLLO DE FORMATO DE PRESUPUESTO ANUAL	En proceso
REDUCCION DE DESPERDICIOS - CAMBIOS EN EL LAYOUT DE LA PLANTA	Completo
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo
PERFIL DE PRODUCTO PARA COMERCIO EXTERIOR	Completo
DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACION	En Progreso

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

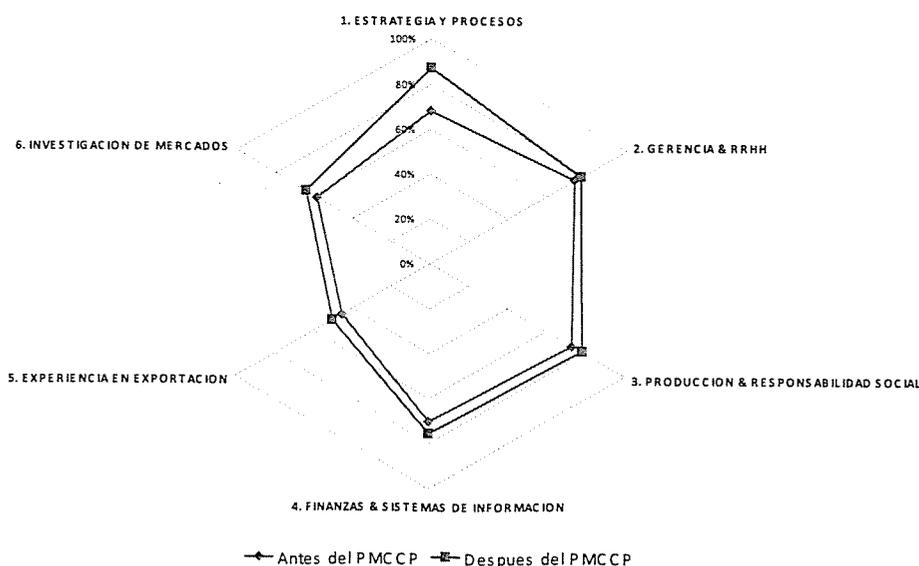


Gráfico 11: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Seguimiento a la rentabilidad por proyectos
	2.- Seguimiento al manejo de herramientas y equipo en Bodega
	3.- Determinar un inventario de Activos Fijos de la empresa y responsables de dichos activos
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Se incluyó a Sedemi Construcciones en el Sistema de Gestión: Se han definido Procedimientos que los involucran
	2.- Tener el Plan Estratégico y Operativo de la Empresa y determinar el rumbo de la empresa en los próximos 5 años
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Se va a poder trabajar con un Plan de Exportación
	2.- Mayor conocimiento de la facilidad de obtención de información y de mercados a través de la Corpei
	3.- Al definir un objetivo de incremento de las exportaciones nos exigimos en buscar exportar los productos de Sedemi en este año
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Al poder monitorear indicadores en base al modelo de Score Card se tiene más claro el cumplimiento de los objetivos de la empresa

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo												Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Se vinculará el PMCCP al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000, por lo tanto habrá la continuidad debida. Las reuniones serán mensualmente.

Se implementará el ERP y por ende se estandarizaran los formatos en todos los sectores.

Se trabajará en el mejoramiento de la estructura del área comercial y manejo de planes de venta por sector.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 24 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 12 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 120

Decisiones Ejecutadas: 90

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

Planificación Estratégica

Gestión por Procesos

Gestión Financiera

Lean Manufacturing

La Ruta de la Calidad

Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 10**Actividad: Textiles****Metodologías Implantadas:**

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
MANUALES DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA	En progreso
LEAN MANUFACTURING - 5'S	En progreso
DESARROLLO DE PLANES DE ACCION POR CADA AREA DE LA EMPRESA	Completo
DESARROLLO DE FORMATO DE PRESUPUESTO ANUAL	En proceso
ANALISSI DE PUNTO DE EQUILIBRIO Y DESARROLLO DE PRESUPUESTO ANUAL	En progreso
REDUCCION DE DESPERDICIOS EN PLANTA	En progreso
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo
PERFIL DE PRODUCTO PARA COMERCIO EXTERIOR	Completo

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

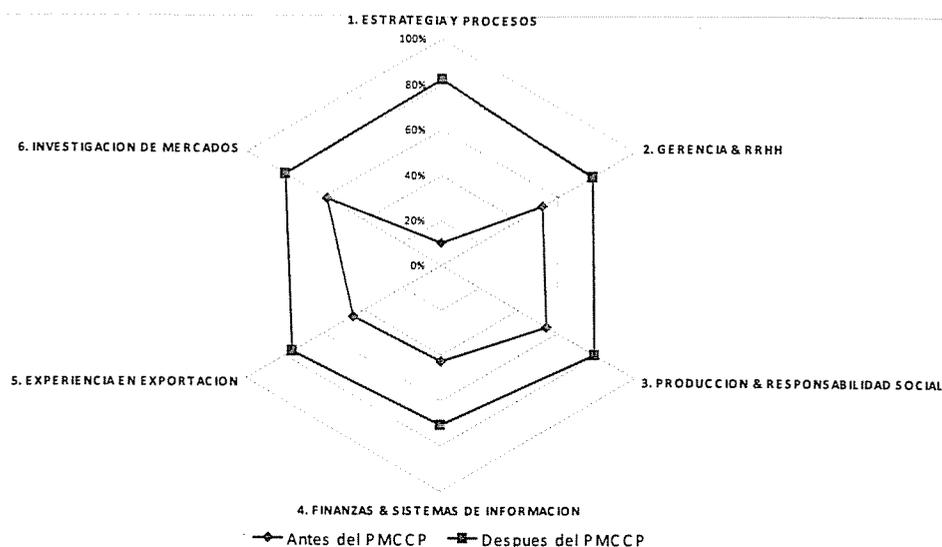


Gráfico 12: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Actualización de costos 2.- Adquisición de ERP
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Concientización en orden y limpieza en las áreas de la empresa 2.- Involucramiento del personal en la toma de decisiones 3.- Mejoramiento de procesos
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP de la CAPEIPI?	1.- Capacitación al personal en herramientas operativas 2.- Mejoramiento clima laboral 3.- Personal concientizado
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercado obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Mejora en la calidad de productos 2.- Mejor servicio y gestión de reclamos
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Identificación de mercados 2.- Perfil de producto (info técnica) 3.- Plan de exportación
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Institucionalizar reuniones de trabajo 2.- Democratización en el manejo de la información

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

Se mantendrán reuniones semanales y luego quincenales, en donde se ampliará la información que se ha recopilado y se utilizarán las herramientas aprendidas.

También se trabajará en la correcta aplicación y uso del BSC, en el desarrollo del plan de exportación, análisis de punto de equilibrio y administración por procesos.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 28 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 11 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 60

Decisiones Ejecutadas: 52

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad
- Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 11

Actividad: Textiles

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
LEAN MANUFACTURING - 5'S	Completo
ESTRATEGIAS A NIVEL COMERCIAL (NUEVOS PRODUCTOS O MERCADOS)	Completo
ESTRATEGIAS A NIVEL FINANCIERO (PUNTO DE EQUILIBRIO - PRESUPUESTO)	Completo
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo
DESARROLLO DE PLAN ESTRATEGICO DE EXPORTACION E IDENTIFICACION DE NUEVOS MERCADOS	Completo

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

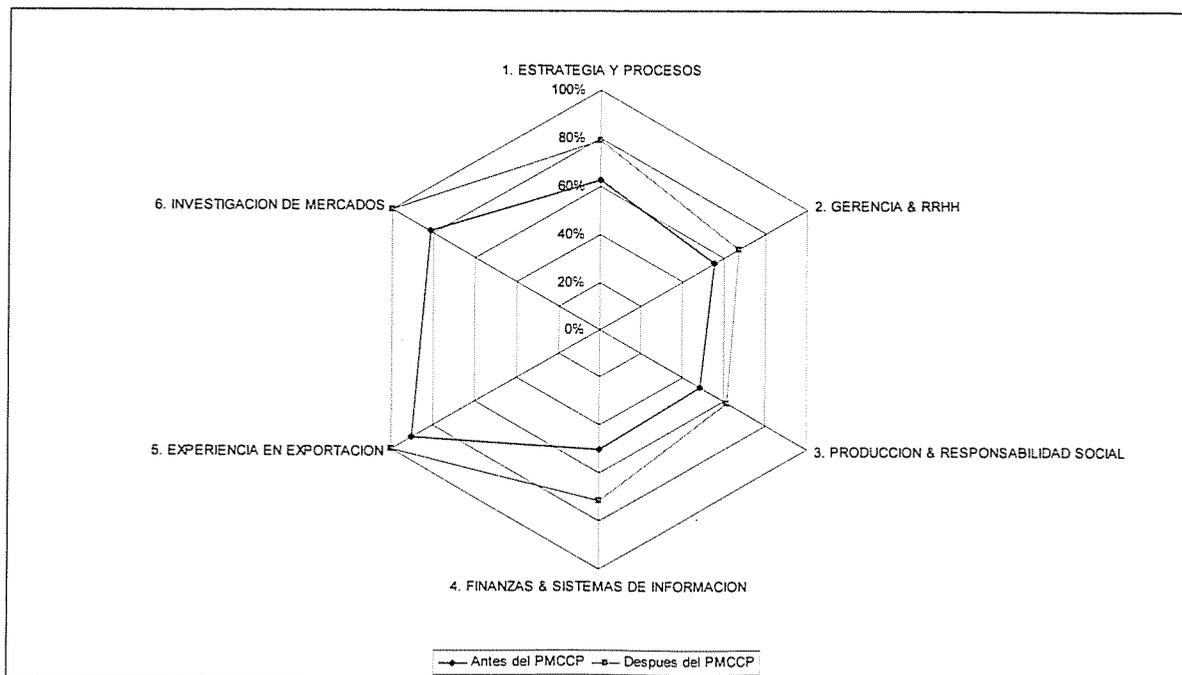


Gráfico 13: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Actualización de costos y punto de Equilibrio 2.- Adquisición de ERP
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Concientización en orden y limpieza en las áreas de la empresa
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Capacitación al personal en herramientas de Búsqueda de mercado 2.- Mejoramiento clima laboral
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP?	
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación	1.- Identificación de mercados 2.- Perfil de producto (info técnica) 3.- Plan de exportación
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Institucionalizar reuniones de trabajo 2.- Democratización en el manejo de la información

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

El Equipo Gerencial de la Compañía, se enfocara principalmente a usar los resultados entregados en el Perfil del Producto – Mercado, para la identificación de nuevos mercados.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 5 visitas (2 – 2,5 horas c/u)
 Consultor Senior: 2 visitas (2 – 2,5 horas c/u)
 Consultor Master: 5 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 40
 Decisiones Ejecutadas: 32

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Herramientas para la búsqueda de mercados internacionales (CORPEI)
- Gestión Financiera

Observación:

La empresa ya había participado en un PMCCP pasado, por lo que solamente deseaba enfocarse en el componente de Identificación de nuevos mercados y el desarrollo del Plan de Exportación.

REPORTE DE LA EMPRESA 12

Actividad: Tubos para Sistema de Alcantarillado

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
MANUALES DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA	Completo
LEAN MANUFACTURING - 5'S	Completo
ESTRATEGIAS A NIVEL COMERCIAL (NUEVOS PRODUCTOS O MERCADOS)	Completo
ESTRATEGIAS A NIVEL FINANCIERO (PUNTO DE EQUILIBRIO - PRESUPUESTO)	Completo
REDUCCION DE DESPERDICIOS - CAMBIOS EN EL LAYOUT DE LA PLANTA	Ninguna
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

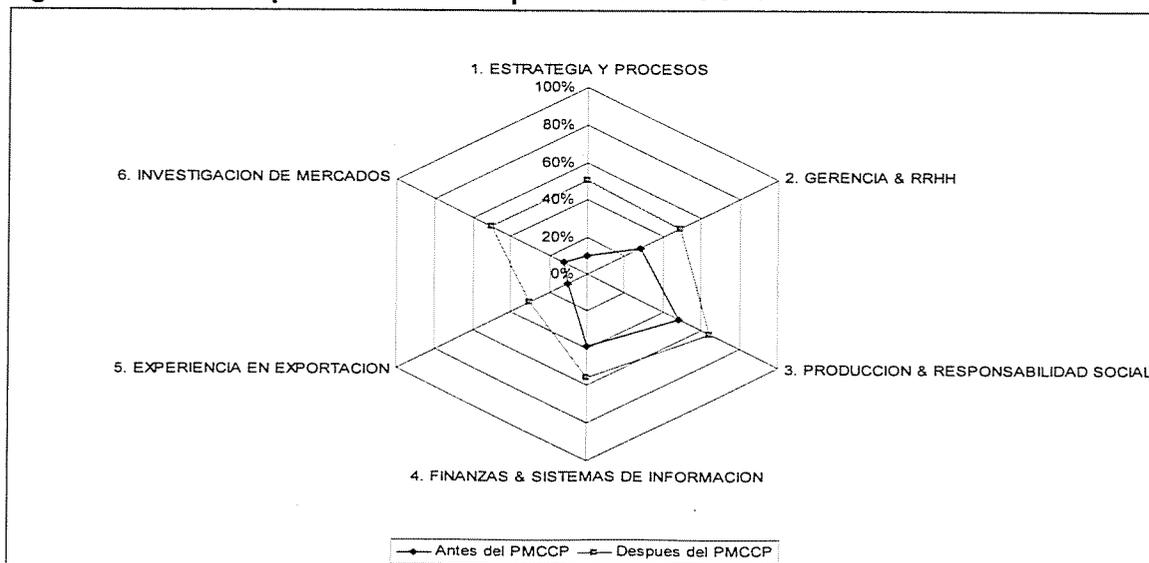


Gráfico 14: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Actualización de costos y punto de Equilibrio
	2.- Adquisición de ERP
	3.- Estructuración de Presupuesto Financiero
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Desarrollo de cultura de seguimiento y planificación.
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Concientización en orden y limpieza en las áreas de la empresa
	2.- Mejoramiento clima laboral
¿Describa los 3 principales beneficios con Cientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Identificación de estrategias para mejorar el servicio post venta con los municipios y colegios profesionales
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación	1.- Identificación de mercados
	2.- Perfil de producto (info técnica)
	3.- Plan de exportación
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Conocimiento de cómo conducir reuniones efectivas de trabajo
	2.- Contar con una aplicación BSC que permita disponer de datos claves sobre la gestión del Negocio

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

La empresa mantendrá las reuniones con frecuencia quincenal, y acoplaran los resultados alcanzados, con el proyecto de obtención de la Certificación ISO 9000:2008 que desarrollarán paralelamente.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 24 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 4 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 90

Decisiones Ejecutadas: 75

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad
- Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

REPORTE DE LA EMPRESA 13

Actividad: Metalmecánica – Vitrinas y Muebles Metálicos

Metodologías Implantadas:

Descripción	Estatus
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Completo
BALANCED SCORECARD Y MATRIZ DE INDICADORES	Completo
MANUALES DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA	En progreso
LEAN MANUFACTURING - 5'S	Completo
ESTRATEGIAS A NIVEL COMERCIAL (NUEVOS PRODUCTOS O MERCADOS)	Completo
REUNIONES DE COMITÉ CORPORATIVO	Completo
SESIONES DE CONCILIACION DE LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA	En progreso

Diagrama de Radar que muestra el impacto del PMCCP:

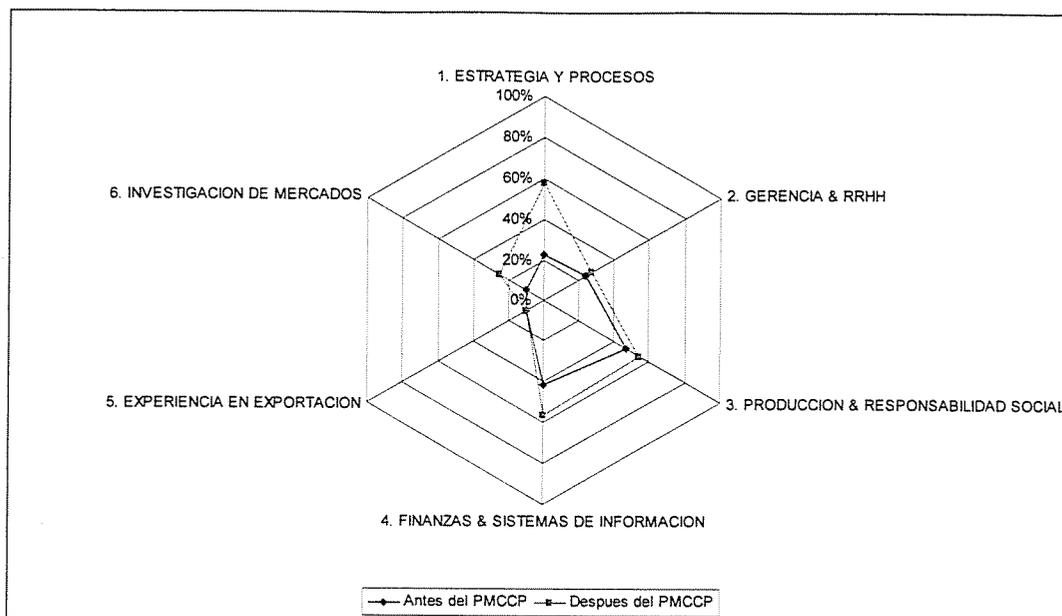


Gráfico 15: Diagrama de radar detallando el perfil de la Empresa ANTES y DESPUES del PMCCP

Beneficios obtenidos:

DETALLES	RESPUESTA EMPRESA
¿Describa los 3 principales beneficios Financieros obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Actualización de costos y punto de Equilibrio 2.- Disponer de un Sistema de Indicadores de los Principales objetivos de la empresa
¿Describa los 3 principales beneficios Organizacionales obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Concientización en orden y limpieza en la planta 2.- Reconocimiento de la necesidad de contratar un especialista en Gestión para que asuma el rol Gerencial
¿Describa los 3 principales beneficios Operativos obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Capacitación al personal en herramientas de Búsqueda de mercado y técnicas gerenciales
¿Describa los 3 principales beneficios con Clientes o de Mercadeo obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- Definir estrategias para la mejora de la producción, y por ende de los tiempos de entrega a los clientes
¿Describa los 3 principales beneficios a nivel Comercial y Exportación obtenidos de su participación	1.- identificación de mercados 2.- perfil de producto (info técnica)
¿Describa los 3 principales beneficios con la Gestión Gerencial obtenidos de su participación en el PMCCP?	1.- institucionalizar reuniones de trabajo 2.- Conciencia de la resolución inmediata de los problemas de los 2 Accionistas

Nivel de Satisfacción del PMCCP y del apoyo brindado por los Consultores:

Muy Bajo											Muy Alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Plan de Continuidad del PMCCP y frecuencia de reuniones:

El equipo Consultor converso con los 2 dueños de la empresa, y se comprometieron a continuar con los cambios y las implementaciones que se iniciaron con el PMCCP. Sin embargo importante la búsqueda y contratación de un Gerente General, que permita conciliar las decisiones de ambas partes y logre la ejecución efectivas de loas planes operativos de la compañía.

Número de reuniones de Comité Corporativo realizadas por el Equipo de Consultores:

Consultor Junior: 23 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Senior: 9 visitas (2 – 2,5 horas c/u)

Consultor Master: 7 visitas (2 – 2,5 horas c/u) + 1 de Diagnóstico + 1 de Evaluación final

Número de Decisiones tomadas y ejecutadas:

Decisiones Tomadas: 70

Decisiones Ejecutadas: 35

Curso a los que Asistió el Equipo Gerencial:

- Planificación Estratégica
- Gestión por Procesos
- Gestión Financiera
- Lean Manufacturing
- La Ruta de la Calidad
- Herramienta de Investigación de Mercados Internacionales (CORPEI)

ACTIVIDAD 1.4.- IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE FAVOREZCA LA EJECUCIÓN DEL PMCCP EN CADA UNA DE LAS EMPRESAS.

Indicador 1.4.1- Nivel de mejoramiento del clima:

Descripción general

Es importante recalcar que la participación en el Programa de Mejoramiento Continuo en Calidad y Productividad con Enfoque Exportador, ha brindado a las empresas no sólo una moderna herramienta de gestión, sino que ha logrando un cambio de actitud y una profesionalización de los equipos gerenciales, los cuales reconocen su impacto y lo expresan por medio de su alto nivel de satisfacción por el beneficio recibido, el cual se resume en la siguiente escala de satisfacción:

Muy Bajo	Nivel de satisfacción promedio de las Empresas en el PMCCP																		Muy Alto	
0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10

Cabe destacar que la alta calificación obtenida no sólo se debe al componente de mejora en sí mismo, sino que hay una gran contribución en la relación que se forjó entre las empresas y el equipo de asesores de la CAPEIPI, los cuales brindaron su apoyo en los procesos de facilitación y seguimiento a lo largo del programa.

Indicador 1.4.2.- Disminución de la rotación del personal:

Descripción general

A lo largo del programa, se hizo evidente la necesidad del fortalecimiento del capital humano de las empresas participantes, lo cual se evidenció en que ninguna empresa recurrió a la desvinculación de su personal como una medida para paliar la crisis financiera y la reducción de las ventas en muchos casos.

Por el contrario, las empresas fortalecieron los procesos de capacitación e involucramiento de su personal en los procesos de planeación y ejecución estratégica, como una forma de hacer frente a las duras condiciones del entorno de negocios.

OBJETIVO 2.-

SE CREARÁ UN AMBIENTE FAVORABLE QUE PERMITA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PMCCP.

ACTIVIDAD 2.1.- Formación de un Comité de Evaluación que se reunirá periódicamente para evaluar el avance del Proyecto.

Indicador 2.1.1.- Número de reuniones realizadas: 7 reuniones + 1 de evaluación final

Descripción general

El desarrollo de las reuniones de seguimiento se realizaron durante las 7 semanas de visitas que el Consultor Master realizó a las empresas participantes (1 semana por mes). Adicionalmente se realizó una evaluación con el Director Ejecutivo de la CAPEIPI sobre los logros alcanzados por el programa en las diferentes empresas, y los próximos pasos a seguir por parte de éstas para continuar con la iniciativa de manera particular.

Indicador 2.1.2.- Número de informes presentados: Reportes mensuales + 3 informes bimensuales + 1 de evaluación final

Descripción general

Como parte del compromiso del Consultor Master, se estableció la entrega periódica de informes del grado de avance en el desarrollo del PMCCP. Este compromiso se mantuvo, entregándose tres informes bimensuales detallando las diferentes actividades y resultados alcanzados a la fecha.

Adicionalmente, la ALADI solicitó reportes sobre el cumplimiento de las actividades descritas en el Plan de Trabajo del Programa, el cual se entregó de manera quincenal o mensual en función de los avances realizados con las empresas.

El Comité de Seguimiento estuvo conformado por:

- 2 Representantes de empresas
- 1 Representante de la CAPEIPI
- 1 Representante de ALADI
- CONSULTOR MASTER.

Las evaluaciones realizadas por el Comité de Seguimiento se enfocaron principalmente al análisis de las actividades realizadas, y a la definición de ajustes requeridos para la adecuada implementación del PMCCP en las empresas. Asimismo, se analizó la situación de aquellas empresas que mostraron menor grado de avance, con el fin de establecer algunas acciones correctivas para acoplarse a las demás y poder seguir el cronograma de implantación.

ACTIVIDAD 2.2.- Formación de un Comité Corporativo de la Calidad y la Productividad al interior de cada empresa, encargado de liderar la implementación del PMCCP.

Indicador 2.2.1.- Número de decisiones tomadas y ejecutadas.

Descripción general

Durante las reuniones de seguimiento, se registraron y controlaron las decisiones y compromisos de los grupos gerenciales, lo cual sirvió como base para medir el desempeño en la ejecución. La efectividad en la ejecución de los compromisos llegó al 76% (decisiones registradas/decisiones cumplidas).

La cantidad de decisiones en las empresas responde al número de problemas identificados, los cuales debían ser analizados por el equipo gerencial, los cuales llevarían una solución para las siguientes reuniones de seguimiento.

En el caso de 1 empresa cuyo enfoque principal estaba orientado al componente de exportación, el equipo consultor trabajó exclusivamente en el diseño del perfil de producto – mercado, el plan de exportación y en las estrategias de penetración de mercado y búsqueda de socios comerciales. Eso explica por qué no se tomaron decisiones con esta empresa.

Indicador 2.2.2.- Número de reuniones realizadas. 460 reuniones en total, 1040 horas de asesoramiento

Descripción general

El equipo de Consultores de Asistencia Técnica realizó una serie de vistas a las empresas para apoyarlas en la implementación de las técnicas de mejora. Estas visitas se programaron en función al tipo de consultor (Master, Senior y Junior). Las mismas tenían una duración de 2 a 2,5 horas. De manera global se brindó visitas de Asesoramiento por 1040 Horas.

Se consideró como Consultor Master, al consultor Líder del Proyecto (Ing. Jaime Lozada MBA), el cual dispone de una amplia experiencia que era transferida a los Equipos Gerenciales, para una efectiva resolución de sus problemas organizacionales.

Estaba en categoría de Consultor Senior El Ing. Cristóbal Miño, el Ing. David Jaramillo y la Ing. Cristina Noboa, todos ellos funcionarios de la CAPEIPI pertenecientes al área de Asistencia Técnica. Cada uno de ellos ha tenido la oportunidad de participar en procesos anteriores, con lo cual han acumulado un conocimiento efectivo en el uso de las técnicas de mejoramiento continuo y en el Asesoramiento a las Empresas.

Por último, fueron considerados como Consultores Junior a: Nataly Ponce, Miguel de la Torre, Juan Andrés Dávila, Fredy Yanez, Romel Reyes, Gabriela Gordón y Elizabeth Espín. Ellos debían acompañar a las empresas cada semana en las reuniones de Comité Corporativo brindándoles apoyo en el uso de las herramientas y metodologías que se analizaban en cada uno de los seminarios talleres.

ACTIVIDAD 2.3.- APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA GARANTIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PMCCP EN CADA EMPRESA.

Indicador 2.3.- Número y tipo de herramientas introducidas y en uso:

Descripción general

Se desarrollaron 5 Metodologías de Gestión Empresarial: Planificación Estratégica, Mapeo de Procesos, 5'S, Presupuestación Financiera, Investigación de Mercados y Planes de Exportación.

Adicionalmente algunas empresas trabajaron en otros temas críticos para ellas, tales como trabajo en equipo, desarrollo de una estructura de comercialización, estudios de mercado locales, etc.

OBJETIVO 3.-

SE FORMARÁ CONSULTORES INTERNOS EN CADA EMPRESA, QUE FACILITEN LA CONTINUIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD DEL PMCCP E INCREMENTEN LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS EMPRESAS BENEFICIADAS POR EL PROYECTO.

ACTIVIDAD 3.1.- Formación grupo de consultores internos en cada empresa, que puedan operar como agentes multiplicadores.

Indicador 3.1.1.- Número de horas de capacitación:

Descripción general

A lo largo del desarrollo del PMCCP, se programaron varios cursos y seminarios *in house* en las diferentes empresas con una carga de 64 horas de capacitación. Entre los seminarios grupales se dictaron los siguientes:

1. Planificación Estratégica e Indicadores de Gestión – 16 Horas
2. Identificación, Mapeo y Manuales de Procesos - 16 Horas
3. Análisis Financiero y Punto de Equilibrio - 8 Horas
4. Mejora del área de Trabajo con las 5'S – 8 Horas
5. La Ruta de la Calidad y herramientas TQM – 16 Horas

En el dictado de cada curso, se han mantenido un enfoque práctico de los temas tratados, los cuales posteriormente se han afianzados en las reuniones de seguimiento.

El nivel de satisfacción de los participantes fue muy alto (por encima del 90%) en los diferentes cursos tal como se resumen en el siguiente gráfico:

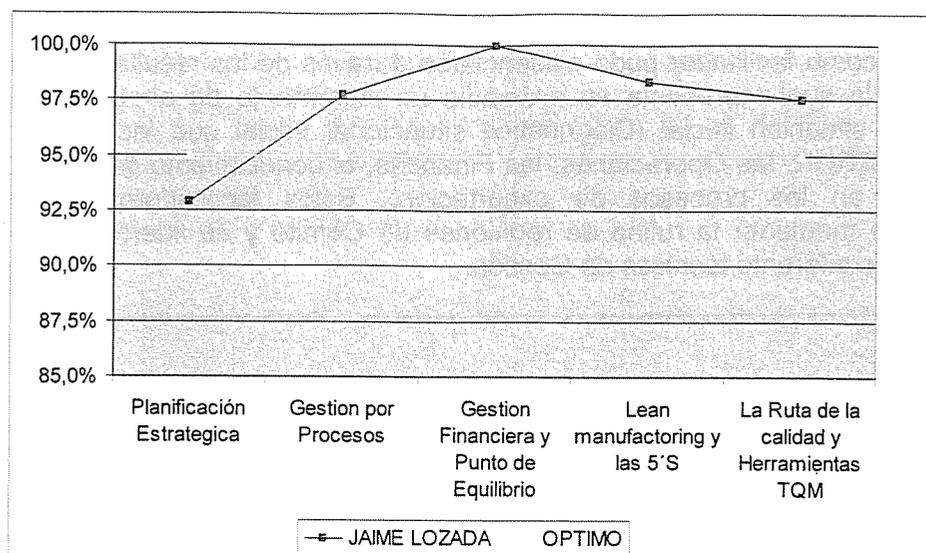


Gráfico 18: Evolución del nivel de Satisfacción en los Seminarios Talleres

Los seminarios talleres representaban una carga conjunta de 64 horas, en donde se capacitaron en promedio a 35 personas provenientes de las empresas participantes lo que equivale a un total de 2240 Horas-Participante de formación en técnicas gerenciales.

Adicionalmente se programaron y desarrollaron capacitaciones en las empresas, a fin de personalizar ciertos temas a las necesidades puntuales de cada Organización. Es así que se brindaron los siguientes cursos *in house*:

1. Uso de las herramientas para la búsqueda de mercados de exportación (Con apoyo del personal de la CORPEI) – 4 horas por empresa
2. Mejora de la productividad con las 5'S – 4 horas
3. Liderazgo y Trabajo en Equipo – 4 Horas (fue dictado solamente el Alexa Tejidos por solicitud del Gerente General)
4. Desarrollo del Presupuesto Financiero y Punto de Equilibrio – 2 Horas (Fue dictado en Induservi por solicitud de la Gerencia General)

Indicador 3.1.2.- Número de consultores internos formados: 35 personas capacitadas

Descripción general

Cada empresa designó en promedio a 2 participantes a los talleres de capacitación, para que se constituyan en facilitadores internos del proceso de Mejoramiento Continuo. En particular, en una empresa, se capacitaron 6 personas como facilitadores internos. Esto implica alrededor de 35 personas formadas en las nuevas técnicas de gestión y conocedoras de las rutinas de reuniones de Comité Corporativo.

Indicador 3.1.3.- % de rendimientos en la evaluación del proceso de aprendizaje de los consultores internos:

Descripción general

Cada uno de los facilitadores internos de las empresas, tuvieron la oportunidad de ser capacitados en las diferentes técnicas y herramienta metodológicas, así como en las habilidades necesarias para la conducción de las reuniones de Comité Corporativo.

Su efectividad como facilitador pudo evidenciarse a través de los resultados alcanzados en las empresas, la cual representa en promedio un incremento de alrededor del 59% con respecto a su situación inicial (Diagnóstico situacional Inicial que incluía aspecto de la Planeación, el RRHH, las Operaciones, las Finanzas, el conocimiento de nuevos mercados y experiencia en los procesos de exportación). Estos facilitadores garantizaron su compromiso de mantener la rutina de reuniones de Comité y de liderar la implantación y utilización de las diferentes técnicas de Gestión.

OBJETIVO 4.-

SE FACILITARÁ LA PARTICIPACIÓN DE 6 CONSULTORES DE LA CAPEIPI, LOS MISMOS QUE YA HAN ADQUIRIDO PRÁCTICA PREVIA DE CONSULTORÍA EN LAS EMPRESAS SELECCIONADAS PARA PARTICIPAR EN EL PROYECTO Y APORTAR EN EL PROCESO CON LA EXPERIENCIA Y LA FORMACIÓN NECESARIAS PARA MAXIMIZAR LOS RESULTADOS ESPERADOS.

ACTIVIDAD 4.1.- PARTICIPACIÓN DE UN GRUPO DE SEIS CONSULTORES ASISTENTES, QUE EN EL FUTURO CONTRIBUIRÁN A MEJORAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE OTRAS EMPRESAS DEL PAÍS.

Indicador 4.1.1.- Número de horas de consultoría:

Descripción general

Durante todo el desarrollo del PMCCP, cada Consultor Junior de la CAPEIPI ha tenido una experiencia en asesoría empresarial de alrededor de 90 Horas, mientras que los Consultores Senior han acumulado en promedio más de 70 Horas de asesoría.

Indicador 4.1.2.- Puntaje obtenido en la evaluación del proceso de implementación – aprendizaje del PMCCP.

Descripción general

La CAPEIPI ha destinado un equipo de Consultores para el apoyo en el desarrollo del PMCCP. Algunos de ellos ya acumulaban experiencia previa en procesos pasados (4 consultores), mientras que otros recién ingresan en categoría de Consultores Junior (6 consultores).

A fin de generar una evaluación del desempeño del Equipo de Asistencia Técnica, se realizaron pruebas de aprendizaje con cada nueva metodología, logrando éstos alcanzar un nivel de calificación muy satisfactorio en las diferentes fases del PMCCP.

La evaluación consideraba tanto aspectos teóricos de las metodologías, así como los elementos prácticos de su aplicación en las empresas.

El nivel de conocimiento alcanzado por el equipo de Consultores de la CAPEIPI, estuvo alrededor de 80/100, lo cual es muy satisfactorio para este tipo de procesos.

Adicionalmente, una valoración cualitativa por parte del Consultor Master del Programa concluye que el Equipo de Asistencia Técnica tiene grandes competencias y dispone del Know How básico para conducir futuros Programas de Mejoramiento Continuo auspiciados por la CAPEIPI.

OBJETIVO 5.-

SE IMPLEMENTARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PERMANENTE DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.

ACTIVIDAD 5.1.- MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PMCCP DEBIDAMENTE ANALIZADOS POR LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LAS 16 EMPRESAS.

Indicador 5.1.1.- % de satisfacción de sus clientes:

Indicador 5.1.2.- % de incremento de sus ingresos:

Indicador 5.1.3.- % de incremento de los ingresos de los trabajadores:

Indicador 5.1.4.- % disminución de la rotación de personal:

Indicador 5.1.5.- % de mejoramiento del clima laboral:

Descripción General:

A fin de poder uniformizar y consolidar las cifras de las mejoras obtenidas en las diversas empresas, se usó como sistema de evaluación el grado de cumplimiento las dimensiones del Diagnostico Situacional. De esta forma se pudo evidenciar las mejoras organizacionales que incluían aspecto tales como:

- Conocimiento Estratégico.
- Disponibilidad de Sistema de Indicadores y Objetivos.
- Conocimiento y mejora de los principales procesos de negocio.
- Efectividad del Recurso Humano y las Jefaturas.
- Eficiencia y Eficacia en la Función de Producción.
- Mejoramiento de los principales indicadores Financieros.
- Conocimiento de los potenciales mercados de exportación.
- Experiencia y evaluación del potencial exportador.

Este análisis fue desarrollado con cada empresa, en donde el Equipo Gerencial definía las valoraciones de su nuevo Estado Situacional.

De esta forma se analizaron los datos, dando como resultado la identificación de una mejora sustancial, del orden del 59% en promedio, luego de su participación en el PMCCP. Los principales resultados se resumen en el siguiente gráfico:

	Antes del PMCCP	Despues del PMCCP	Mejora Lograda
1. ESTRATEGIA Y PROCESOS	32%	74%	131%
2. GERENCIA & RRHH	49%	70%	42%
3. PRODUCCION & RESPONSABILIDAD SOCIAL	54%	71%	31%
4. FINANZAS & SISTEMAS DE INFORMACION	47%	68%	44%
5. EXPERIENCIA EN EXPORTACION	28%	43%	54%
6. INVESTIGACION DE MERCADOS	38%	58%	53%
		Promedio	59%

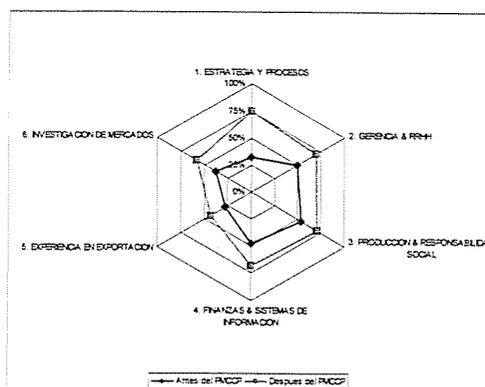


Gráfico 21: Detalle del mejoramiento promedio logrado en las diferentes dimensiones del Diagnostico situacional de las empresas ANTES y DESPUES del PMCCP

ACTIVIDAD 5.2.- DEFINICIÓN, MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO DE INDICADORES CLAVE DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTE EN EL PROYECTO

Indicador 5.2.1.- En lugar de evaluar con el Indicador sintético que resume el número de indicadores mejorados con valores que indiquen la magnitud del mejoramiento, se hizo una evaluación cualitativa de este aspecto.

Descripción general

Durante el desarrollo del PMCCP, se logró implantar una cultura de la planeación y evaluación por medio de Indicadores de Gestión. Sin embargo, la búsqueda, tabulación y registro de los datos cuantitativos aún sigue siendo un reto para la mayoría de empresas, las cuales deben seguir trabajando en la recolección de estadísticas que les permitan realizar posteriormente análisis del mejoramiento de su desempeño.

Esta situación impidió que se pueda mostrar con datos numéricos el grado de mejoramiento alcanzado en los principales indicadores del negocio luego de su participación en el PMCCP.

Indicador 5.2.2.- Número de proyectos de mejoramiento implementados

Descripción general

Los equipos gerenciales trabajaron en la implantación de las diferentes metodologías, siendo las principales las siguientes:

- Elaboración del Plan Estratégico con su Matriz de Indicadores de Gestión.
- Mapeo de sus procesos y manuales de funciones (incluye organigrama).
- Aplicación de las 5'S para la mejora del entorno de trabajo tanto en las áreas de Producción como Oficinas.
- Desarrollo de los perfiles de Productos – Mercado.
- Desarrollo del Presupuesto Financiero Anual.
- Desarrollo del Plan de Marketing.
- Desarrollo del Plan de Exportación.
- Otros.

Adicionalmente los gerentes orientaron a los equipos gerenciales en la búsqueda y resolución de problemas tanto en las áreas de ventas, finanzas, producción y RRHH, con el fin de que las analicen y resuelvan dichos inconvenientes.

4. PRODUCTOS ESPECÍFICOS ALCANZADOS: PERFILES DE MERCADO Y PLANES DE EXPORTACIÓN

Como parte del desarrollo del Programa de Mejoramiento Continuo, se elaboraron los perfiles de productos de cada empresa del PMCCP, en donde se detallan las principales tendencias en las importaciones y exportaciones, así como la identificación de los países de mayor potencial, y sus barreras arancelarias y no arancelarias. Adicionalmente se entregó un listado de sitios web con información sobre potenciales socios comerciales, empresas de logística y transporte y organizaciones de fomento al comercio exterior.

Hasta la finalización del PMCCP se han desarrollado 15 perfiles de productos. Los perfiles fueron presentados formalmente a las empresas durante las visita del Consultor Master, y se usaron como base para el desarrollo de los Planes de Exportación que las empresas elaboraron.

En cuanto a los Planes de Exportación se apoyó a las empresas en su elaboración. Algunas empresas, tuvieron un desarrollo más amplio de sus proyectos de exportación, principalmente porque ya presentaban competencias desarrolladas, las cuales fueron aprovechadas en el Programa de Mejoramiento Continuo para acelerar la búsqueda de mercados internacionales, así como para desarrollar los Planes de Exportación. En otros casos, se elaboraron estudios de mercado, con el fin de determinar qué componentes de su actual oferta comercial deben mejorar (servicios, precios, calidad, etc), lo que posteriormente permitirá desarrollar con Plan de Marketing a nivel local y a futuro extender su mercado.

5. CEREMONIA DE CIERRE DEL PROYECTO

El jueves 15 de abril se realizó el cierre del proyecto que la CAPEIPI había iniciado desde mediados del 2009. En ese día, se desarrolló una ceremonia, la cual contó con la presencia de varios invitados entre ellos, funcionarios de diversas organizaciones que apoyaron al desarrollo de dichos programas, así como a los equipos gerenciales de las empresas participantes y los equipos consultores del proyecto.

La agenda de la ceremonia incluía palabras de los funcionarios de la CAPEIPI, así como de 2 empresarios que brindaban testimonio acerca del beneficio alcanzado en sus empresas en el programa que participaron. Finalmente se entregaron placas de reconocimiento.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las conclusiones más relevantes del desarrollo de Programa de Mejoramiento Continuo pueden resumirse a continuación:

1. El enfoque de un programa de Mejora Continua que integre las fases de Diagnostico, Capacitación y Seguimiento es el modo ideal de lograr un cambio en la cultura empresarial de las PYMES, que les ayude a mejorar su actual desempeño.
2. Es importante concientizar a los empresarios, que las épocas de crisis económicas pueden ser una gran oportunidad para iniciar cambios estructurales en las compañías, que les permitan cambiar su actual modelo de negocio e innovar tanto en productos como en procesos.
3. Una empresa que se concentre en clarificar sus objetivos de largo plazo y vislumbre sus retos estratégicos, y apueste al involucramiento del equipo gerencial sienta las bases para llevar a cabo procesos de cambio organizacional y por ende se encuentra en camino a lograr mejoras significativas de su negocio.
4. Es vital implantar en las empresas una cultura de la medición de sus principales cifras e indicadores del negocio, puesto que es la única forma de evaluar cuánto y dónde mejorar y así orientar los esfuerzos y recursos organizacionales.
5. Las grandes oportunidades para las PYMES no necesariamente se encuentran en los mercados locales. Es importante mirar hacia fuera, y empezar a prepararse para competir en el exterior por medio del mejoramiento de la calidad, el servicio, la innovación y la eficiencia operativa, bases para la verdadera competitividad empresarial.
6. Cabe destacar que los resultados alcanzados en las diferentes empresas son un buen referente del potencial que estas iniciativas brindan a las PYMES, las cuales no solo se benefician de las herramientas de gestión introducidas, sino también de las mejoras alcanzadas en el fortalecimiento de la relación con los clientes y empleados, así como la profesionalización de los equipos gerenciales y el fuerte enfoque hacia la apertura de nuevos mercados tanto a nivel local como internacional.
7. Se estima muy importante mantener este tipo de iniciativas, las cuales no sólo contribuyen a elevar el nivel competitivo de los países a través del mejoramiento de sus empresas, sino que se torna un adecuado vehículo de fomento e integración regional del comercio, y en última instancia de la sociedad latinoamericana.

ANEXOS



Informe de Evaluación

Dirección de Asistencia Técnica

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO
EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS DE
PICHINCHA

ANTECEDENTES

A inicios del año pasado, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha presento a la Asociación Latinoamericana de Integración el "PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS DE PICHINCHA", cuyos objetivos del proyecto se inscriben en los lineamientos del Plan de Acción para los PMDER, aprobados por la Resolución 310 del Comité de Representantes de la ALADI, los mismos que hacen referencia al Fortalecimiento de la Gestión Empresarial, como una de las acciones a desarrollar vinculadas al objetivo de Complementariedad y Gestión Económica (Objetivo temático 1).

En vista de que las PYMES desempeñan un papel importante en el desarrollo de un país, necesitan un mayor apoyo puesto que sus problemas son originados por el rezago tecnológico y limitados métodos de gestión que se expresan en su incipiente forma de producir, vender y administrar del empresario.

Uno de los enfoques más adecuados para que las empresas sean competitivas, se sustenta en la implementación de Sistemas de Gestión para Mejorar la Competitividad, para lo cual la CAPEIPI, en su función de agencia promotora del desarrollo productivo y competitivo, decidió ejecutar un programa de apoyo a sus empresas afiliadas y es así que consideró el proyecto para la implementación de un Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad (PMCCP); como parte del desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad en 16 empresas afiliadas a la CAPEIPI.

El proyecto recibió la aprobación y el apoyo de ALADI, el cual permitió desarrollar un proceso estructurado de cambio en los sistemas de gestión en cada una de las empresas participantes, que contribuye a dinamizar la economía nacional y convertirse en un elemento activador del mejoramiento en otras empresas por el fuerte efecto de multiplicación que genera.

Al culminarse exitosamente el Proyecto, la CAPEIPI tiene a bien presentar a consideración de la Asociación Latinoamericana de Integración el informe de evaluación realizado a las empresas participantes en el Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la capacidad de gestión y las habilidades organizacionales de un grupo de 16 empresas seleccionadas con potencial exportador afiliadas a la CAPEIPI, a través de la introducción de un proceso estructurado de cambio en los sistemas de gestión, en diferentes áreas de la empresa, basados en el mejoramiento continuo, como paso inicial para su preparación hacia el mercado mundial.

EVALUACIÓN

Se realizó una encuesta a las empresas, básicamente para conocer su satisfacción con el desempeño del consultor y del programa en sí, tomando en cuenta la siguiente escala de evaluación:

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN		Ponderación
NUNCA	TOTAL DESCUERDO	1
CASI NUNCA	DESACUERDO	2
RARA VEZ	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	3
SIEMPRE	DEACUERDO	4

Preguntas:

- 1. ¿La asistencia del Consultor Líder se cumplió en los horarios y días planificados?**

En lo referente a la asistencia del consultor puntual y en el cumplimiento de los días planificados de las visitas, las empresas están de Acuerdo en que el consultor cumplió con

todo lo que estaba previsto, obteniendo la calificación sobre la escala indicada de **3.88**.

2. ¿La participación del Consultor Líder fue activa, aportando con nuevas ideas?

Las empresas consideran que la participación del Consultor fue sumamente valiosa y que aportó con sugerencias que ayudaron a la empresa a alcanzar sus objetivos. Siendo la calificación obtenida de **3.75**.

3. ¿La actitud del Consultor Líder es cordial, creando un ambiente de confianza?

Los participantes consideran que la actitud del Consultor Líder fue la más adecuada y generó un ambiente de confianza en las distintas visitas y en los talleres realizados. Siendo la calificación obtenida en este punto de **3.63**.

4. ¿Luego haber finalizado el Programa, usted considera que se cumplieron sus objetivos?

Esta pregunta es la que obtuvo la puntuación más baja, con un promedio de **3.38**. Esto básicamente puesto que las empresas consideran que han alcanzado un alto nivel y se han generado cambios significativos dentro de sus organizaciones, pero desean que se de continuidad a estos procesos para poder alcanzar el objetivo final que es la Exportación.

5. ¿Usted considera que el Consultor Líder domina la metodología?

En este punto las empresas están de acuerdo en que el Consultor Líder, es un profesional con los conocimientos requeridos para brindar este tipo de asesoría a las PYMES. Siendo la calificación en esta pregunta de **3.63**.

Comentarios Adicionales:

- Han trabajado bastante bien en la consultoría, los cursos es mucha información para las horas programadas

- En las capacitaciones se requiere material individual
 - Se podría dejar un poco más abierto lo de los temas de los talleres con necesidades más puntuales, mayor debate
-

Anexo 2: Ejemplo de Cronograma de Tareas

