

PROJECT STATUS REPORT

07/01/2021 - 12/31/2021

SECTION 1: PROJECT SUMMARY

Operation number: CR-T1225

Suboperation number: ATN/ME-18054-CR

Project Name: Licitaciones Inteligentes: Democratizing the Largest Market for Emerging Companies

Purpose: Mejorar la tasa de éxito de las empresas emergentes usuarias de LI

Country admin:

COSTA RICA

Country beneficiary:

Costa Rica

Group:

C

SubGroup:

Executing Agency: Licitaciones Inteligentes

Team Leader: WILLIAME

Score Image:

Total Score: 1.065

Project cycle:

Report Date: 2022-01-04

Approval Date: 2020-06-12

Signature Date: 2020-07-30

First Disbursement Date: 2020-09-10

Original Execution End Date:

Current Execution End Date:

Original Last Disbursement Date: 2022-07-30

Last Current Disbursement Date: 2022-07-30

SECTION 2: PERFORMANCE

Project's performance summary since the beginning

Con la ejecución de este proyecto la empresa ha cambiado radicalmente, esta alianza con BID Lab le ha permitido a Licitaciones Inteligentes probar, iterar y escalar diferentes perspectivas para acercarse más a la visión de ser el puente que permita eficiencia y transparencia entre la empresa privada y el Estado en LATAM. Los hitos alcanzados a la fecha son: Se logró integrar cientos de fuentes de compras públicas, más de las que se habían pensado inicialmente, por lo que ahora las empresas tienen una experiencia de "one stop shop" para la mayoría de las oportunidades de compras públicas en Costa Rica. La densidad de conocimiento que tiene la industria fue el siguiente gran reto, y las soluciones implementadas anteriormente, como acompañamiento personalizado, representaron una solución, y una nueva fuente de ingresos y estabilidad que no se había contemplado antes. Así como los insights para muchísimas nuevas soluciones y ángulos para trabajar. Con la nueva perspectiva de los retos fue posible definir y sistematizar soluciones como, guías, videos, webinars y herramientas especializadas como Oportunidades Abiertas, Planes de Compra, Mis Oportunidades y se está construyendo la base de información gratuita de licitaciones más grande del país. Con estos retos iniciales superados, fue posible aumentar el alcance para llegar de forma más eficiente a nuevas empresas y convertirlos en clientes. Siendo tan integrales, fue posible acompañar mejor a las empresas emergentes para que comiencen a venderle al Estado, y a los que ya lo hacían que pudieran llegar a nuevos clientes con mejores tasas de éxito que las del mercado. Este crecimiento y la nueva integralidad de los servicios que ahora ofrece la empresa generó muchos retos operativos que se han identificado, parametrizado y sistematizado para poder mantener la visión de impacto regional que buscamos como empresa. Han habido muchas sorpresas, como la dependencia de conocimientos puntuales inesperados como el "como montar una oferta" que sencillamente no se encuentran en Google y ciertas capacidades más allá de la inteligencia de negocios, que era nuestra hipótesis inicial. Se logró hacer los cambios necesarios para superar estas barreras y al mismo tiempo, que no es un logro menor, aumentando el Life Time Value de cada cliente nuevo de la empresa. Aquí algunos de los logros acumulados más relevantes del proyecto: -Se llegó a 291 fuentes de compras públicas. Más de lo esperado, alcanzando en 120% la meta propuesta por las capacidades internas construidas y el enfoque de centralización en vez de profundidad. -Se llegó a 3172 usuarios en la plataforma, 126% de la meta propuesta. Gracias a todas las nuevas herramientas, pequeñas soluciones y guías. -Se lanzaron 7 nuevas soluciones principales durante los 18 meses de ejecución del proyecto, con lo que se alcanza el 116% de la meta esperada. -Los clientes muestran una tendencia de seguirle vendiendo a las mismas instituciones más que antes, pero no tanto nuevas, por lo que con 48, se ha logrado un 96% de la meta. -El tener tantas empresas nuevas también nos permitió superar sin problemas la meta de aumento de participación de 30% a un 42% alcanzando así un 140% de la meta. -La meta de que nuestros clientes alcanzaran una tasa de adjudicación del 20%, siendo esto el doble del mercado fue una de las metas más ambiciosas, el resultado alcanzado a la fecha es de 26% lo que significa un 130% de logro de la meta. Nuestros clientes de los servicios de Direccionamiento lograron un 30% y al representar gran parte de la cartera, y el punto de inicio de nuestra relación con muchos clientes esto fue clave para llegar. Por medio del modelo de SaaS puro esto hubiera sido imposible hace 18 meses.

Supervision Team Leader comments

Licitaciones Inteligentes está en el camino a superar las metas iniciales del proyecto, ha sabido pivotar agregando servicios de acompañamiento a su propuesta de valor lo que ha permitido ser rentable.

Project's performance summary in the last 6 months

En el último tramo del proyecto se probaron 2 grandes hipótesis, la de los clientes de consumir independientemente el conocimiento y adquirir las habilidades para comenzar a venderle al estado, y la segunda fue si llevarían el proceso de aprendizaje con un grupo de unas 5 empresas en paralelo. Con la primera nos encontramos con la barrera de los cursos en línea, de la falta de estructura y disciplina que hace que algo así como 80% de los cursos en línea no se completen. Pero con esto pivoteamos rápidamente a la segunda y encontramos un "sweet spot" muy interesante. Actualmente hay varias modalidades para acompañar a las empresas a ir de 0 a venderle exitosamente al Estado o a ir de ya le venden pero sin éxito, a aumentar sus resultados y esas modalidades oscilan entre 3 ejes, hágalo usted mismo, hagámoslo con un grupo de 5 empresas y lo hacemos 1 a 1 con el cliente. Este rango de opciones de como llevarlo, todas las nuevas herramientas y soluciones que lanzamos nuevas, como el LI Academy y Sara su asistente de licitaciones, las tablas, videos y guías, nos permiten acompañar de forma muy efectiva a un rango cada vez mayor de empresas, con diferentes puntos de partida y con muy buenos resultados. Hay empresas que, de forma completamente gratuita, han cerrado gaps importantes de su proceso como, el subir una oferta con una de nuestras guías, y con eso esperamos que estemos cultivando un futuro cliente. Así como también los clientes de Direccionamiento, nuestra consultoría 1 a 1 de licitaciones, donde al final de los 6 meses, logran una tasa de más del 30% de adjudicación siendo eso 3 veces lo normal del mercado. Un logro que es la culminación de años de prueba y error, que pudimos acelerar enormemente con el apoyo del BID Lab. Estas nuevas bases, perspectivas y resultados, así como el hecho que en el último trimestre atendemos 6 veces más empresas por mes que antes y que el noviembre volviéramos a alcanzar el punto de equilibrio, nos da mucha alegría y gratitud con BID Lab y el equipo que nos acompañó. Además de las metas acumuladas del proceso y con esto cerrando la mayoría de los pendientes del proceso, el otro gran resultado, sobre todo para el negocio y la sostenibilidad del mismo posterior al proyecto, es volver al punto de equilibrio y la rentabilidad. Algunas de las iniciativas que nos permitieron esto fueron: -El probar finalmente una nueva versión actual de nuestra propuesta de servicio, un programa basado en cohortes, que sencillamente le llamamos el grupal. Un programa de 6 semanas de como comenzar a venderle al Estado que una consultora puede llevar con 5 clientes en paralelo, y donde les dejamos todas las bases para ir de 0 a participar recurrentemente con el Estado y durante el cual comienzan a familiarizarse con nuestras herramientas y desde donde pasan a Direccionamiento o Plataforma. Algunos de los clientes logran en ese mismo periodo ganar su primera licitación. -Acompañamiento en Company Building. Con la expansión de la empresa y sus servicios hubo un sin fin de retos que nos estaban limitando de alcanzar las metas. Por lo que creamos una alianza con una empresa especializada en expansión. Para darnos un acompañamiento personalizado y profundo que en pocos meses nos dio un cambio enorme del nivel de enfoque, exigencia y resultados que alcanzamos como empresa, fueron ese empujón final que nos hacía falta para que todo el esfuerzo se comenzara a materializar. Con esas 2 iniciativas principales y decenas de pequeñas mejoras y correcciones mes a mes finalmente logramos no sólo acelerar enormemente el ritmo y la capacidad de impacto que tenemos como empresa si no que pudimos terminar desde un punto de mucho potencial y sostenibilidad.

Supervision Team Leader comments

La Academia de Licitaciones Inteligentes ha dinamizado los ingresos de la empresa, LI ha iniciado un proceso de acompañamiento empresarial que le permita afrontar el proceso de expansión internacional.

SECTION 3: INDICATORS AND MILESTONES

C1 : Etapa de definición		Weight 0%		Qualification High Satisfactory		
C2 : Etapa de Implementación		Weight 90%		Qualification Satisfactory		
	Indicators	Baseline	Planned	Achieved	Status	
I1	Se integra con el motor de búsqueda de AI para procesamiento de nuevos datos	140	240 (2022-01-30)	233 (2021-07-31)	In progress	
I2	Cantidad de empresas que logran venderle a una nueva institución gubernamental	0	50 (2022-01-30)	43 (2021-09-23)	In progress	
I3	Solución prototipada - Número de meses para validar el MVP o solución	0	1 (2022-01-30)	1 (2020-12-01)	Finished	
I4	Se educa el AI para que el de los resultados de un % de confianza óptimo. Que los resultados sean confiables o correctos	0	95 (2022-01-30)	86 (2021-07-31)	In progress	
I5	3 nuevos servicios disponibles para los usuarios de LI	3	6 (2022-01-30)	6 (2021-07-31)	Finished	
I6	Cantidad de participaciones por empresa en oportunidades de negocio con instituciones gubernamentales -Aumento en el número de participaciones por empresa en un período de 12 meses	0	30 (2022-01-30)	38 (2022-02-28)	Finished	
I7	Tasa de éxito en las licitaciones en las que participa para nuevas empresas suscriptoras de LI	10	20 (2022-01-30)	26 (2022-02-28)	Finished	
C3 : Etapa de evaluación y difusión de conocimientos		Weight 3%		Qualification High Satisfactory		
	Milestones	Planned Value	Achieved Value	Due Date	Achieved Date	Status
Condiciones Previas / Prior Conditions		1	1	2021-01-30	2020-08-26	Achieved

Implementación de la versión beta del nuevo motor de AI a la solución actual	1	1	2021-03-30	2020-12-31	Achieved
Lanzamiento un nuevo servicio (One Portal y Visualización Presupuestos Públicos)	1	1	2021-10-30	2021-07-31	Achieved
Lanzamiento del Asistente Legal de AI para licitadores	1	0	2022-03-01		Overdue

Critical facts that have affected project's performance

- Supplier/contractor performance

Others, Which?

A pesar del buen desempeño de las firmas consultoras contratadas, por una situación externa al proyecto fue necesario que rescindir el contrato de la empresa que proveía los servicios de mercadeo, y buscar un nuevo proveedor.

SECTION 4: RISKS

	Impact Area	Severity	Prob.	Date	Responsible	Mitigation action
Poco interés en servicios de inteligencia de negocios	Etapas de Implementación	(3) Medium	Medium 60%	2020-08-25	Executing Agency	LI ha desarrollado el kit de supervivencia al COVID-19, ofreciendo servicios integrales para acompañar a las empresas en esta situación.
Centralización de las oportunidades de negocio con el estado	Etapas de Implementación	(3) Medium	Medium 60%	2020-08-25	Executing Agency	Desarrollo de nuevos servicios para mejorar la propuesta de valor de LI.
Acompañamiento personalizado a las empresas emergentes	Etapas de Implementación	(3) Medium	Medium 60%	2020-08-25	Executing Agency	LI está creando contenido interactivo (guías, preguntas frecuentes, asistentes virtuales) para minimizar la interacción con los ejecutivos de cuenta.

TOTAL RISKS QUANTITY: 3

IN EFFECT RISKS: 3

NOT IN EFFECT RISKS: 0

MITIGATED RISKS: 0

SECTION 5: SUSTAINABILITY

Indicate likelihood of project sustainability after project completion: P

Justification:

A partir de la diversificación de sus servicios, y la mejora en la tasa de retención de sus clientes, LI ha alcanzado la rentabilidad.

[There were no aspects reported during this period]

Actions related to sustainability which have been implemented in the project:

Durante este periodo se realizaron varios esfuerzos de sostenibilidad. Los más importantes y que dieron los mejores resultados fueron los siguientes. Acompañamiento en Company Building: Por la rápida expansión y pivots de la empresa los retos operativos eran la principal barrera para mantener el ritmo y concretar los resultados por lo que se recurrió en apoyarse en expertos. Una empresa enfocada en expansión con la que se tiene relación desde hace 4 años para retos puntuales en el que se creo el primer plan de acompañamiento de largo plazo y personalizado con ellos. Consiste en un comité ejecutivo de apoyo por los fundadores de la consultora y con acompañamiento semanal de uno de los socios al equipo de LI. Esto nos permitió importar metodología, perspectivas y más importante un mindset diferente que nos fue muy necesario para priorizar y enfocarse y qué en 2 meses generó muy buenos resultados. Luego de 5 meses del proceso puedo decir que ese era realmente el gap que nos hacía falta. Ir descubriendo y construyendo en paralelo sin anticiparse bien fue super desgastante e ineficiente. Pero alineándonos con el apoyo que nos dieron y perspectiva pudimos lograr que con el mismo esfuerzo, o tal vez sólo un poco más, se materializaran resultados varias veces más impactantes a lo interno de la empresa. Plan de cohortes o grupal para comenzar a venderle al Estado: Luego de ir de SaaS a consultoría 1 a 1 logramos encontrar un punto medio interesante y complementario que fue el programa grupal para 5 empresas de 6 semanas de como comenzar a venderle al Estado qué nos permitió aumentar enormemente el alcance y mantener la profundidad que buscábamos para lograr los resultados en nuestros clientes qué estábamos buscando. La suma de estas 2, principalmente la primera, porque la segunda fue resultado de esta y muchas más nos permitieron alcanzar la meta principal por encima de todo el proyecto que es volver a rentabilidad, que nos permite la sostenibilidad en el tiempo más allá del proyecto. Y se logró en noviembre 2021, y se la logrado mantener la racha durante diciembre y enero.

SECTION 6: PRACTICAL LESSONS

	Relative to	Author	Date
Como acompañar empresas en una industria tan densa de conocimiento como las licitaciones. Luego de oscilar entre el modelo SaaS y la consultoría 1 a 1. Probamos también crear cursos en línea para que las empresas adquirieran el conocimiento necesario para tener			

éxito en licitaciones. Pero la tasa de cumplimiento, en los cursos en línea en general, es sumamente baja, por lo que para nosotros no era rentable ni eficiente por el costo de adquirir cada cliente. Así que implementamos una nueva modalidad, que sigue en paralelo con el SaaS y con la consultoría 1 a 1, llamada Direccionamiento, esta nueva modalidad es un mix, de curso en línea y acompañamiento, pero esta vez en grupos de hasta 5 empresas. Donde vamos acompañando una vez a la semana a las empresas mientras construyen las bases del proceso y obtienen el impulso necesario durante 6 semanas para luego continuar con nosotros.

Implementation Simón Echavarría 2021-12-31

En problemas complejos y densos de contenido como las licitaciones la cantidad de información y conocimiento requeridos son claves. Pero los cursos en línea, siguen la tendencia de que un 80% de los participantes no completan la información. Con lo que encontramos que el modelo híbrido de curso con sincronía de una consultora y lecciones en la casa fue un excelente mix de eficiencia y resultados.

Implementation Simón Echavarría 2021-12-31