

Exporta 2.0 Fomento de las Exportaciones de las Pymes por medio de TIC

Informe de evaluación final

Ricardo Monge González

24/08/2012

Este trabajo fue elaborado por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el International Development Research Centre (IDRC) de Canadá.

Resumen Ejecutivo

La presente evaluación ha tenido tres objetivos específicos. En primer lugar, determinar si los objetivos, resultados, y el impacto del proyecto *Exporta 2.0: Fomento de las Exportaciones de las PYMES por medio de TIC*, ejecutado por la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), tal como están descritos en el marco lógico, fueron alcanzados. En segundo lugar, identificar las lecciones aprendidas, los productos de conocimiento y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el IDRC y/o el FOMIN. En tercer lugar, analizar el papel y el desempeño que tuvo CADEXCO como agencia ejecutora del proyecto. La evaluación se realizó entre los meses de mayo y junio del año 2012. El proyecto Exporta 2.0 se ejecutó durante dos años, a partir del enero del 2010, no obstante que aprobado para iniciar en julio del año 2009.

El proyecto tenía por objetivo *contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social de Costa Rica, mediante el incremento de las exportaciones de las Pymes*, y como propósito *desarrollar una plataforma de servicios TIC para facilitar la inserción de las Pymes en mercados de exportación y promover la oferta de sus productos internacionalmente*. Contaba con 4 componentes, a saber: Componente 1: Creación de capacidades de exportación en las pymes. Componente 2: Desarrollo de un Content Management System (CMS). Componente 3: Soluciones TIC aplicadas a las Pymes exportadoras. Componente 4: Difusión de resultados y casos de éxito, y sistematización de la experiencia. No todos los componentes fueron ejecutados al cierre del proyecto en abril enero del 2012, quedando sin ejecutar las actividades del Componente 4.

Por medio de la presente evaluación se identificaron problemas con el desempeño tanto de CADEXCO como de la Unidad Ejecutora. Debido a ello, los resultados del proyecto no fueron los esperados. No obstante, si se lograron ejecutar actividades que apoyaron la promoción y realización de ventas de Pymes costarricenses en el exterior. Específicamente se determinó que un 8.9% de las empresas exportadoras (beneficiarias del proyecto) actualmente usan Ebay.com, 7.1% Amazon.com, 5.4% Alibaba.com y 1.8% Tradexpro.com. Además, en promedio las empresas exportadoras han logrado incrementar el número de clientes en el exterior en 9, gracias al uso de mercados electrónicos.

También se encontró que la mayoría de las empresas exportadoras están utilizando sitios o herramientas Web 2.0 para realizar o promover ventas en el exterior. De hecho, un 75% manifestó hacer esto por medio del uso de Facebook, un 46% por medio de Skype, un 39% por medio de LinkedIn, un 36% por medio de Youtube y un 30% por medio de Twitter. Gracias al uso de estas herramientas las empresas exportadoras han logrado generar como promedio 14 nuevos clientes.

Un 18% de las empresas exportadoras que participaron en Exporta 2.0 manifiesta que han logrado incrementar sus ventas en los últimos 6 meses gracias al uso de mercados electrónicos y/o herramientas Web 2.0, mientras un 62% considera que el participar en el proyecto les ha permitido mejorar su capacidad de exportación. Varias lecciones y recomendaciones se esbozan al final del documento.

I. Introducción

A. Antecedentes

En el mes de marzo del año 2008, la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) presentó un proyecto bajo el título “Exporta 2.0. Fomento de las Exportaciones de las PYMES por medio de TIC”, ante el llamado de proyectos 2007-2008 de la iniciativa ICT4BUS del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la cual una vez seleccionada como ganadora del concurso cuenta con el copatrocinio del International Development Research Centre (IDRC) de Canadá. La propuesta fue aprobada en el mes de febrero del 2009 y su ejecución se inició en el mes de julio del mismo año por un período de dos años.

Al concluirse las funciones de este proyecto en el mes de abril del año 2012, tanto el BID como el IDRC decidieron llevar a cabo una evaluación de resultados del proyecto, cuyos hallazgos se presentan en este informe. El propósito de la evaluación ha sido triple, ya que pretendió: (i) determinar si los objetivos, resultados, y el impacto del proyecto, tal como están descritos en el marco lógico fueron alcanzados; (ii) identificar las lecciones aprendidas, los productos de conocimiento y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el IDRC y/o el FOMIN; y (iii) analizar el papel y el desempeño que tuvo la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) como agencia ejecutora del proyecto.

Los entes relevantes para efectos de la evaluación de Exporta 2.0 son CADEXCO, la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), la Dirección General de Pymes (Digepyme) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Banco Nacional de Costa Rica, las empresas consultoras y/o proveedoras de asistencia técnica que fueron contratados por la agencia ejecutora, las empresas beneficiarias del proyecto, además del BID y el IDRC.

B. Descripción del Proyecto

El objetivo del proyecto Exporta 2.0, según su marco lógico¹, *consiste en contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social de Costa Rica, mediante el incremento de las exportaciones de las Pymes. El propósito del proyecto es desarrollar una plataforma de servicios TIC para facilitar la inserción de las Pymes en mercados de exportación y promover la oferta de sus productos internacionalmente. Como indicador de cumplimiento del objetivo del proyecto, se establece que “al final del proyecto hay un aumento de un 7% en las exportaciones realizadas en internet por parte de las Pymes costarricenses participantes en el mismo y con al menos 4 meses de participación desde el ingreso de la empresa al portal”. En relación con el propósito del proyecto se establecen tres indicadores de cumplimiento, a saber: “(i) al menos 100 empresas Pymes exportadoras inscritas en el portal Exporta 2.0, (ii) al menos un 7% de las empresas inscritas que hayan realizado exportaciones por medio del portal, y (iii) que el 7% de las Pymes realicen actividades y procesos de negocios de exportación desde la solución tecnológica”.* Cabe señalar que estos

¹ Según último Informe de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés).

indicadores sufrieron cambios debido a una redefinición de la estrategia del proyecto, tal y como se discute más adelante.

El proyecto constaba de cuatro componentes en su postulación original. El componente 1 referido a la *creación de capacidades de exportación en las Pymes*, el componente 2 *desarrollo del portal Exporta 2.0* (el cual fue modificado posteriormente, como se detalla más adelante), el componente 3 *soluciones TIC aplicadas a las Pymes exportadoras*, y el componente 4 *Promoción local de Exporta 2.0 y diseminación de sus resultados*.

Como fuera señalado en el apartado de antecedentes, la ejecución del proyecto Exporta 2.0 se inició en el mes de julio del año 2009 y se concluyó en el mes de abril del 2012. Lo anterior, debido a atrasos y problemas en su ejecución, los cuales se discuten a continuación.

Luego de transcurridos los primeros cinco meses desde la fecha de inicio de labores del proyecto, los funcionarios del BID y IDRC detectan problemas en su ejecución, siendo el principal que a dicha fecha aún no se había contratado el director de la Unidad Ejecutora. No es sino hasta el mes de enero del 2010 que se contrata a la primera directora de la Unidad Ejecutora quién funge en dichas funciones hasta diciembre del 2010, así como al especialista técnico del proyecto.

Transcurrido casi un año desde la fecha de inicio de ejecución del Exporta 2.0 (junio del 2010) se siguen encontrando importantes atrasos en la implementación de las actividades del proyecto, lo cual de acuerdo con las entrevistas a los funcionarios del BID y del IDRC involucrados en el seguimiento del proyecto, pareciera deberse a falta de una verdadera apropiación del proyecto por parte de Cadexco² y a problemas con la capacidad técnica de los miembros de la Unidad Ejecutora.³

En adición a lo anterior, a dicha fecha es clara la importancia de los cambios de índole socio-tecnológicos que se han producido en el entorno en que se desenvuelve el proyecto, desde que Cadexco presentara su propuesta en el año 2008. Ante el escenario anterior y con base en los resultados de una investigación paralela dirigida por el Dr. Francisco Mata de la Universidad Nacional de Costa Rica y contratada por el IDRC, sobre el acceso y uso de sitios y herramientas web 2.0 por parte de las Pymes exportadoras costarricenses, en el mes de junio del año 2010, un funcionario del IDRC y el representante del FOMIN en Costa Rica sugieren replantear la estrategia del proyecto modificando sustancialmente el componente 2. Específicamente se sugiere prescindir de la creación de un portal separado Exporta 2.0 y concentrar los esfuerzos en: “1) el apoyo directo de asesoría en web 2.0 con base en el diagnóstico de cada Pyme; y 2) tal vez sustituirlo [el

² Es importante señalar que la persona que elaboró los términos de referencia del proyecto Exporta 2.0 (Pedro Ramírez) dejó de laborar con Cadexco antes de que este proyecto iniciara en julio del 2009.

³ De las conversaciones con Fernando Perini (IDRC), Betsy Murray (FOMIN), Aminta Perez (BID) y Fredy Bentancurt (BID), queda claro la constante preocupación de estos funcionarios por el cambiante abordaje por parte de las autoridades de Cadexco en la ejecución del proyecto, el poco respaldo a la gestión de la nueva directora de la Unidad Técnica y la poca experiencia del equipo ejecutor.

portal Exporta 2.0] por el “enhancement” del sitio web de Cadexco para incluir aspectos informativos/educativos/servicios de desarrollo empresarial sobre cómo aprovechar las tecnologías 2.0, posiblemente con enlaces a los socios estratégicos del proyecto para conectar con servicios de pago, de logística, etc.”⁴

En respuesta al planteamiento del representante del FOMIN en Costa Rica, funcionarios del BID y IDRC inician un proceso de consulta con Cadexco para replantear el componente 2.0 a algo mucho más fácil de administrar por parte de la Unidad Ejecutora y cuyo impacto lleguen más directamente a las empresas beneficiarias. Como parte de este proceso se planifica una misión del IDRC/BID a Costa Rica entre los días 31 de agosto al 3 de setiembre del 2010, en la que participaron funcionarios del BID, IDRC, Cadexco, empresas beneficiarias del proyecto y proveedores de servicios TIC en Costa Rica. Producto de este esfuerzo se replantea el componente 2 del proyecto y se redefine su objetivo de la siguiente manera: *Incluir al portal existente un sistema de gestión de contenidos (CMS), que incluya herramientas para el intercambio y actualización del conocimiento de las PyME exportadoras (p.e. Blogs, Foros, Wikis, e Publicaciones digitales, etc).*

En este sentido un nuevo marco lógico del proyecto surge como parte del replanteamiento de la estrategia original, en el cual se mantiene el objetivo y propósito originales del proyecto, pero se modifican sus indicadores de cumplimiento, así como algunas actividades. Se definieron como indicadores de cumplimiento del objetivo del proyecto que “tres años después de terminado el proyecto, aumento de un 10% en las exportaciones realizadas por vía Internet por parte de las Pymes costarricenses, y 30% incremento en el número de empresas que realizan exportaciones “online” a través del uso de Internet”. En relación con el propósito del proyecto y considerando la redefinición de su estrategia, se establecen tres indicadores de cumplimiento, a saber: “(i) las 100 empresas Pymes beneficiarias han integrado a su gestión alguna herramienta 2.0 y todas ellas participan en el CMS; (ii) al menos un 10% de las empresas inscritas han realizado exportaciones como resultado de los servicios del proyecto; y (iii) los servicios del proyecto se mantienen actualizados a las nuevas herramientas 2.0 que se dispongan en el mercado”.⁵ Debido a que sólo ha transcurrido 6 meses desde el cierre de actividades del proyecto Exporta 2.0 se evalúa la contribución del mismo, medida según los tres indicadores de cumplimiento relacionados con el propósito del mismo.

Respecto a las actividades de los cuatro componentes del proyecto y sus correspondientes objetivos, estos quedaron definidos de la siguiente forma:⁶

Componente 1: Creación de capacidades de exportación en las pymes. El objetivo de este componente es doble: en primer lugar, diagnosticar la situación de las empresas en cuanto a su potencial exportador e identificar el tipo de capacitación requerido en las

⁴ Correo electrónico del miércoles 16 de junio de Betsy Murray de la Representación del FOMIN/BID en Costa Rica a Aminta Perez-Gold del BID, Fernando Perini del IDRC y Fredy Betancurt Prada del BID.

⁵ Este nuevo marco lógico fue suministrado por un representante del BID. Cabe señalar que la actualización de este nuevo marco lógico no se encuentra en el sistema de monitoreo del proyecto (PRS).

⁶ Según último Informe de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés).

empresas para desarrollar un canal de ventas por Internet; y en segundo lugar, capacitar a un grupo de empresas Pymes en dos fases (teoría para presentar conocimientos y práctica para afianzar la teoría y desarrollar las competencias necesarias) con el propósito de garantizar que los conocimientos requeridos sean interiorizados por las empresas beneficiarias.

Componente 2: Desarrollo del Content Management System (CMS). El objetivo de este componente es crear un entorno virtual de encuentro entre la demanda y la oferta de bienes de consumo. Es decir, el intercambio y actualización del conocimiento de las Pymes exportadoras mediante el uso de Blogs, Foros, Wikis, e Publicaciones digitales, etc.⁷

Componente 3: Soluciones TIC aplicadas a las Pymes exportadoras. El objetivo de este componente es aportar herramientas de soporte que ayuden a las 100 Pymes participantes a desarrollar su propia estrategia de negocio online.

Componente 4: Difusión de resultados y casos de éxito, y sistematización de la experiencia. El objetivo de este componente es promover Exporta 2.0 entre el sector Pyme a fin de consolidar la masa crítica de empresas necesaria para garantizar la continuidad de la operación de los servicios desarrollados. Específicamente, se trata de promover el proyecto para capacitar a nuevos clientes, así como la definición de un plan de negocio y sustentabilidad del proyecto.

C. Metodología de Evaluación

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la evaluación, a saber: (i) determinar si los objetivos, resultados, y el impacto tal como está descrito en el marco lógico fueron alcanzados; (ii) identificar las lecciones aprendidas, productos de conocimiento y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el IDRC y/o el FOMIN; y (iii) analizar el rol y el desempeño que tuvo la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) como agencia ejecutora del proyecto, se definió una metodología de análisis cuyos principales componentes se describen a continuación.

• Diseño / estrategia general

La evaluación se diseñó de forma tal que se considerara la *relevancia continua, niveles de eficiencia, efectividad, sostenibilidad, y lecciones aprendidas* del proyecto. En este sentido, la evaluación examina específicamente los siguientes aspectos: (a) cambios en el contexto y revisión de los supuestos del proyecto (relevancia); (b) resultados en términos de productos logrados (efectividad); (c) análisis de resultados de impacto (efectividad); (d) logro de indicadores de desempeño y meta (eficiencia); (e) sostenibilidad y (f) lecciones aprendidas.

• Fuentes de información

Se utilizaron cinco fuentes básicas de información para llevar a cabo la evaluación final del proyecto Exporta 2.0. En primer lugar, se revisó la documentación del proyecto, como por

⁷ Según lo manifestara Fredy Betancur del BID como resultado de la misión del mes de julio del 2010.

ejemplo términos de referencia de las consultorías y los informes finales de las mismas, estadísticas del proyecto, informes de seguimiento (PSR), información financiera, informes de progreso, planes de acción, disponibles tanto en la Unidad Ejecutora como en el BID y el IDRC. En segundo lugar, se realizaron entrevistas al personal de la Unidad Ejecutora, personal del IDRC y FOMIN/BID que participó en el diseño y en la ejecución del programa. En tercer lugar, se entrevistó a funcionarios claves de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer) y de la Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa (Digepyme) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, así como del sector privado (Cámara de Tecnologías de la Información y Comunicación). En cuarto lugar, se entrevistó a los consultores y/o proveedores de asistencia técnica que fueron contratados por la Unidad Ejecutora. Finalmente, en quinto lugar, se realizó una encuesta telefónica a las Pymes beneficiarias del proyecto en el mes de junio del 2012, para lo cual se contrataron los servicios profesionales de una empresa especializada en esta materia – Unimer Research International. Es importante destacar que se logró una amplia respuesta en esta encuesta gracias al apoyo de Cadexco, al enviar una carta personalizada a cada una de las empresas Pymes beneficiarias explicando la importancia de la encuesta y agradeciendo de antemano el apoyo a la misma. De hecho, de las 121 empresas beneficiarias 92 contestaron al llamado de la encuesta telefónica, lo cual permite contar con un margen de error del 5% y un nivel de significancia del 95%, calculado con corrección por finitud.

• Instrumentos

En todos los casos (excepto en la encuesta a las empresas Pymes beneficiarias) se elaboraron guías de entrevista que yo personalmente utilicé (previa aprobación por Cadexco) en entrevistas personales o telefónicas a los *stakeholders* del proyecto, incluyendo en este último caso el envío posterior de un correo electrónico con preguntas específicas para ser contestadas por el entrevistado. Lo anterior, con el propósito de documentar de la mejor manera posible los resultados de las entrevistas realizadas. Véase el Anexo 1 para una lista completa de todas las personas entrevistadas, según grupo de interés al que pertenecen.

En el caso de las empresas Pymes beneficiarias del proyecto Exporta 2.0, se aplicó un cuestionario a cada una de ellas, cuyo borrador fue elaborado por mi persona y sometido a consideración de funcionarios de CADEXCO, FOMIN/BID, IDRC, UNIMER y UNA, a todos ellos mi sincero agradecimiento por sus valiosos insumos, gracias a los cuales se construyó el instrumento final.⁸ En el Anexo 2, se presenta la versión final del cuestionario empleado para este propósito.

⁸ Específicamente se agradece el apoyo de Mariana Halabí de la Unidad Ejecutora, Betsy Murray, Aminta Perez, Fredy Betancur y William Ernest del BID, Fernando Perini del IDRC, Francisco Mata de la UNA y Valeria Lentini de UNIMER.

- Limitaciones

En cualquier evaluación se enfrentan limitaciones y la presente no ha sido la excepción a la regla. La principal limitación consistió en el hecho de que las personas que dirigieron la Unidad Ejecutora del proyecto ya no trabajaran en Cadexco cuando se decidió llevar a cabo la evaluación del proyecto. Además, no fue posible recibir respuesta a las preguntas formuladas a las dos personas que en períodos diferentes fungieron como coordinadores de la Unidad Ejecutora.⁹ Tampoco fue posible conseguir respuesta de la autoridad en Cadexco responsable de supervisar la labor de la Unidad Ejecutora.¹⁰ Además, en el sistema de monitoreo (PSR) no se cuenta con la información actualizada sobre el nuevo marco lógico, por lo cual se debió acudir a la consulta de funcionarios del BID para su correcta definición.

No obstante lo anterior, debe señalarse que se contó por tres semanas con el valioso apoyo de Mariana Halabí, quién era la única funcionaria que quedaba de la Unidad Ejecutora (especialista técnica) y cuyo involucramiento en el proyecto Exporta 2.0, lamentablemente se dio a partir del mes de abril del 2011. Es decir, casi nueve meses después de que la estrategia del proyecto se redefiniera y se hubiera iniciado con la ejecución de prácticamente la gran mayoría de las consultorías.

Estas importantes limitaciones tuvieron como resultado problemas para recabar la información necesaria para llevar a cabo la evaluación de la sección de “Eficiencia” con la que se ejecutó el proyecto.

II. Relevancia del Proyecto

A Introducción

Al revisarse con cuidado la propuesta del proyecto presentada por Cadexco en el año 2008 y aprobada por el programa ICT-4 BUS del BID, queda claro que el proyecto Exporta 2.0 representaba una gran oportunidad para mejorar el desempeño del sector exportador Pyme de Costa Rica, dados los avances tecnológicos en el campo de las TIC. Ahora bien, este proyecto presentó una serie de problemas que se comentan a continuación que produjo atrasos importantes en su ejecución y que implicó un cambio de estrategia que facilitara el logro de los objetivos más importantes y mantuviera al mismo tiempo la relevancia del proyecto.

B. Cambios en el contexto en que se ejecutó el Proyecto y Revisión de Supuestos

Como se describió en detalle en la primera parte de la presente evaluación, debido principalmente a problemas con la capacidad de ejecución del mismo por parte de la

⁹ Se conversó telefónicamente con Michelle Filloy (primera coordinadora de Exporta 2.0) y con Gustavo González (segundo coordinador), ambos pidieron que se les enviaran las preguntas por correo electrónico, cosa que se hizo. No obstante, no se obtuvo respuesta a pesar de llamar varias veces para recordar la importancia de que nos devolvieran los correos con las respuestas a las preguntas formuladas.

¹⁰ Se intentó varias veces contactar a Sergio Navas, ex vicepresidente ejecutivo de Cadexco, a quién se dejó mensajes telefónicos en reiteradas ocasiones, pero no se obtuvo respuesta.

Unidad Ejecutora, se decidió redefinir la estrategia del proyecto Exporta 2.0 para hacer de éste uno con mayor impacto y de más fácil ejecución. Los detalles del rediseño de la estrategia y sus nuevos indicadores de cumplimiento fueron discutidos en la sección “B: Descripción del Proyecto”.

C. Validez de la lógica del Proyecto

Si bien el marco lógico original del proyecto quizás fue muy ambicioso, la redefinición de la estrategia del proyecto Exporta 2.0 hizo de éste uno con una lógica más válida desde el punto de vista de la capacidad institucional de la Unidad Ejecutora y de Cadexco en general, así como de las necesidades reales de las potenciales empresas beneficiarias. Lo anterior, toda vez que si bien no se lograron todos los objetivos planteados, en aquellos que si se lograron se muestran importantes resultados e impactos, tal y como se describe posteriormente en la evaluación.

D. Continúa siendo relevante el proyecto más allá de la contribución del FOMIN?

El proyecto sigue siendo relevante toda vez que en Costa Rica muchas Pymes participan en el proceso exportador, pero no necesariamente cuentan con el conocimiento requerido para aprovechar al máximo el potencial de los mercados electrónicos y/o los sitios o herramientas Web 2.0 para promocionar sus ventas en el exterior. Lamentablemente, pareciera poco probable que un esfuerzo como Exporta 2.0 continúe debido a los problemas institucionales identificados en la presente evaluación.

III. Efectividad y Efectos

A. Logro de los resultados del proyecto

Para evaluar objetivamente el logro de los resultados del proyecto Exporta 2.0 cabe discutir las diversas actividades que se ejecutaron o debieron ejecutar en cada uno de los cuatro componentes del proyecto, indicando a su vez los resultados obtenidos y los principales obstáculos identificados.

• Resultados Planeados y Reales

Componente 1: Creación de capacidades de exportación en las Pymes

Como se mencionara en párrafos anteriores, este componente tenía como propósito *diagnosticar la situación de las empresas en cuanto a su potencial exportador e identificar el tipo de capacitación requerido en las empresas para desarrollar un canal de ventas por Internet; así como, capacitar a un grupo de empresas Pymes en dos fases (teoría para presentar conocimientos y práctica para afianzar la teoría y desarrollar las competencias necesarias) con el propósito de garantizar que los conocimientos requeridos sean interiorizados por las empresas beneficiarias.* Para el logro de este objetivo se planeó llevar a cabo una selección de beneficiarios (aproximadamente 120 empresas), para lo cual se contrató a la empresa Borge y Asociados (B&A), la cual llevó a cabo una encuesta a un

grupo de empresas costarricenses entre el 29 de noviembre del 2010 y el 11 de enero del 2011.

Para la selección del marco muestral se contó con dos fuentes de información: una base de datos suministrada por Cadexco y otra propia de Borge y Asociados. Se elaboró un marco muestral de 1610 empresas y se envió un formulario vía electrónica (online), obteniéndose una respuesta de tan sólo 106 empresas. Ante este resultado B&A trató de entrevistar al remanente de las empresas y logró obtener respuesta de sólo 154, para un total encuestado de 260 empresas.¹¹

La empresa B&A, en forma conjunta con la Unidad Ejecutora, construyeron un índice con base en el cual se pudiera sortear a las empresas según el puntaje obtenido e identificar aquellas que cumplían los criterios para ser potenciales beneficiarias del proyecto Exporta 2.0. Dicho índice es uno complejo que incluye muchas variables agrupadas en tres categorías: (i) desarrollo económico, (ii) desarrollo empresarial y (iii) desarrollo de infraestructura, más dos índices externos relacionados con la competitividad cantonal y el desarrollo humano cantonal del lugar donde opera cada empresa encuestada. No obstante lo anterior, al estudiar la boleta de encuesta (o cuestionario) y la construcción de este índice, llama la atención varias deficiencias importantes para el logro de los objetivos que se perseguían en el Componente 1 (i.e. selección de beneficiarias e identificación de necesidades de capacitación requerida en las empresas para desarrollar un canal de ventas por Internet).

En primer lugar, en el cuestionario elaborado por B&A y aprobado por la Unidad Ejecutora (ver Anexo 3), no se incluyeran preguntas que realmente permitieran *identificar el tipo de capacitación requerido en las empresas para desarrollar un canal de ventas por Internet*. Más aún, si bien se plantean dos preguntas relacionadas con este tema (DE46 y DE47), donde se indaga sobre la promoción de los productos de la empresa por medio de la Internet y redes sociales, ambas preguntas no se emplearon en el índice para la selección de las empresas.

En segundo lugar, existiendo una investigación paralela financiada por el IDRC y ejecutada por la UNA, donde se exploraba el uso de sitios y herramientas Web 2.0 por parte de las Pymes exportadoras costarricenses¹², llama la atención que no se utilizaran los avances de este primer esfuerzo para enriquecer el contenido del cuestionario a ser aplicado

¹¹ Según la base de datos entregada por B&A a Cadexco el total de empresas encuestadas fue de 263, pero en su reporte escrito hablan de únicamente 260. Por lo tanto, en lo que sigue utilizamos los resultados de la base de datos entregada por B&A a Cadexco ya que contiene la información suministrada por las empresas.

¹² Francisco J. Mata y Ariella Quesada, "Web 2.0, Redes Sociales en Línea y Comercio Electrónico como Estrategias para Promover las Ventas de las Empresas: Un Análisis fundamentado en la Literatura", Octubre 2010; y "Uso de las TIC en las Empresas Exportadoras Costarricenses: Resultados de la Encuesta sobre la Preparación de las TIC, la Intensidad de los Sitios Web y de Comercio Electrónico, la Intensidad de los Sitios y Herramientas Web 2.0 y su Impacto en las Exportaciones", Mayo 2011.

por B&A, toda vez que el primero de estos esfuerzos se suponía que iba a darle un contexto al segundo.¹³

En tercer lugar, si bien al final del cuestionario se le pregunta a la empresa: “Si se organizara un proyecto que brindara capacitaciones, apoyo tecnológico, asesoría en planes de mejora y desarrollo empresarial equivalente a \$4000 ¿Estaría su empresa dispuesta a pagar \$200 por el apoyo de este proyecto?”, cabe señalar que una respuesta afirmativa a dicha pregunta no garantiza que la empresa estuviera interesada en participar en el proyecto Exporta 2.0, que era el objetivo de la pregunta en marras. Lo anterior, toda vez que es difícil que la gente manifieste claramente su intención de pago por un servicio del cual no tiene los detalles y cuyos beneficios no están claros.

Ahora bien, con base en una respuesta afirmativa a la pregunta anterior y constatando que la empresa fuera una Pyme (contratara menos de 100 empleados), más el el puntaje según el índice antes discutido, la firma B&A identificó un total de 148 potenciales beneficiarios de Exporta 2.0, lista que suministró a la Unidad Ejecutora en su informe escrito.

De la lista de potenciales beneficiarios de Exporta 2.0 identificados por B&A (i.e. 148) únicamente 27 empresas (18%) estuvieron realmente interesadas en participar en el proyecto en los Componentes 2 y 3. Así, es claro que la selección de potenciales beneficiarios en el Componente 1 no brindó los resultados esperados.

A manera de conclusión sobre el logro de los objetivos del Componente 1, se podría afirmar que pareciera que la Unidad Ejecutora no pudo coordinar con otras instancias (UNA, Procomer, Digepyme, etc) para obtener el conocimiento y experticia necesarias que garantizaran que las preguntas del cuestionario a ser empleado por la empresa B&A coincidieran apropiadamente con los objetivos que se perseguían en el Componente 1. Quizás esto se pueda atribuir a la poca experiencia de los miembros de la Unidad Ejecutora en este tipo de proyectos, manifestada por los funcionarios del BID y del IDRC involucrados en el proyecto Exporta 2.0.¹⁴ Debe recalcarse que cualquier deficiencia en la elaboración del cuestionario en marras es responsabilidad total de la Unidad Ejecutora, toda vez que es ella la que debía aprobar el instrumento final a ser empleado por B&A.¹⁵

Componente 2: Desarrollo del Content Managent System (CMS)

Una vez redefinida la estrategia del proyecto, el objetivo del Componente 2 consistía en crear un entorno virtual de encuentro entre la demanda y la oferta de bienes de

¹³ Según entrevista a Francisco J. Mata, él y su equipo se reunieron varias veces con la Unidad Ejecutora en Cadexco, pero pareciera que no hubo un buen entendimiento sobre los beneficios del intercambio de experiencias entre ambos equipos, toda vez que “Cadexco manifestó que querían trabajar con empresas nuevas y no contaminar el esfuerzo con empresas que ya estuvieran empleando sitios o herramientas Web 2.0.” Además, de la entrevista a Victor Borge de B&A, queda claro que su empresa nunca tuvo conocimiento de los estudios que estaba realizando el Dr. Francisco Mata.

¹⁴ Fernando Perini (IDRC), Betsy Murray (FOMIN), Aminta Perez (BID) y Fredy Bentancurt (BID).

¹⁵ De hecho, Cadexco justificó el contenido del cuestionario en marras debido a que querían aprovechar la oportunidad y preguntar sobre otros temas de interés para la organización y sus actividades presentes y futuras (entrevista con Besty Murray).

consumo. Específicamente, incluir al portal de Cadexco un sistema de gestión de contenidos que incluyera herramientas para el intercambio y actualización del conocimiento de las Pymes exportadoras (p.e. Blogs, Foros, Wikis, e Publicaciones digitales, etc).¹⁶ Para lograr este objetivo se contrató a un experto en CMS (Mauricio Arroyo, arroyohm@hotmail.com) para que diseñara los términos de referencia y poder así contratar una empresa especializada para desarrollar el CMS y capacitar a los miembros de la Unidad Ejecutora en su manejo. La empresa contratada para esta última labor fue Desarrollo Creativo, representada para estos efectos por el Sr. Jeffrey Chaves (jchaves@desarrollocreativocr.com). La empresa Desarrollo Creativo desarrolló el CMS en el portal existente de Cadexco y capacitó a aproximadamente 15 funcionarios de Cadexco incluyendo el personal de la Unidad Ejecutora, sobre el uso de esta herramienta tecnológica mediante un taller de una mañana completa. Además, suministró manuales sobre el uso del CMS y una presentación en power point sobre este mismo producto.¹⁷

Adicionalmente, los funcionarios de Desarrollo Creativo convocaron a las empresas beneficiarias del proyecto a un curso de capacitación sobre el uso del CMS. El 17 de noviembre del 2011 se ofrecieron las dos capacitaciones (una en la mañana y otra en la tarde) en la Universidad Estatal a Distancia (UNED), donde se convocaron a las 121 empresas beneficiarias del proyecto, asistiendo únicamente 60 de ellas a la capacitación (50%).¹⁸ A aquellas empresas que no asistieron a la capacitación se les remitieron los manuales en formato PDF por medio de la Unidad Ejecutora.¹⁹

Con base en lo anterior, se podría concluir que en el caso del Componente 2 pareciera que si se alcanzaron parcialmente los objetivos propuestos, toda vez que si bien se creó el CMS en el portal de Cadexco y se llevó a cabo la capacitación a los funcionarios de esta entidad, incluyendo los miembros de la Unidad Ejecutora, sólo la mitad de las empresas beneficiarias (60 de 121) estuvieron interesadas en capacitarse en el uso de esta herramienta tecnológica. Debido a ello, cabe hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué tanto están usando los beneficiarios de Exporta 2.0 el CMS?; en caso de que no lo estén utilizando ¿qué razones dan para ello?; ¿Qué lecciones podemos derivar de esta experiencia? Cada una de estas interrogantes es abordada en el informe en el punto “B: Resultados y Efectos del proyecto”, con base en los resultados de la encuesta a las empresas beneficiarias que se mencionara en la metodología.

Componente 3: Soluciones TIC aplicadas a las Pymes exportadoras

A partir de los resultados del Componente 1 (selección de beneficiarias e identificación de necesidades de capacitación requerida en las empresas para desarrollar un canal de ventas por Internet) se tenía previsto en el Componente 3 del proyecto, la contratación de una

¹⁶ Según lo manifestaran en las entrevistas con Freddy Bentancur y Betsy Murray del FOMIN.

¹⁷ Entrevista por e-mail con Jeffrey Chaves de la empresa Desarrollo Creativo.

¹⁸ Cómo se explica más adelante en el Componente 3, estas empresas no corresponden a las identificadas por la empresa B&A en el Componente 1, sino a un grupo de empresas que finalmente decidió participar en el proyecto ante la invitación de Cadexco-Unidad Ejecutora.

¹⁹ Idem.

empresa (o empresas) que capacitara al menos a 100 Pymes beneficiarias en el uso de herramientas de soporte que les ayudaran a desarrollar su propia estrategia de negocio online. Para alcanzar este objetivo, se contrató primero al experto Roberto Acosta (robertoacosta68@hotmail.com) quién elaboró los términos de referencia para la contratación de la empresa (s) capacitadoras. En su informe final, el Sr. Acosta recomendó contratar dos o tres empresas de las que finalmente participaron en el concurso (3 en total participaron), toda vez que estas eran muy pequeñas y quizás no podrían con el compromiso de capacitar a las 121 Pymes beneficiarias.²⁰ La idea fue que cada empresa capacitara entre 40 a 60 beneficiarias de Exporta 2.0.

La contratación de las empresas capacitadoras siguió el orden de jerarquía sugerido por el Sr. Acosta. Así se contrató primero a la empresa KB Imagen y Comunicación Empresarial y posteriormente a la empresa Mercadeo Educativo. La primera empresa inició su contrato en marzo del año 2011, momento en que Cadexco reconoció que poco menos de un cuarta parte de las 148 empresas inicialmente identificadas en el Componente 1 por B&A estaban interesadas realmente en el proyecto Exporta 2.0. Por ello, los funcionarios tanto de KB Imagen y Comunicación, así como de Mercadeo Educativo debieron trabajar en la identificación de las Pymes beneficiarias con los cuales se llevó a cabo finalmente la capacitación.²¹ En total se capacitaron 121 empresas Pymes.

Al consultarse a ambas empresas por qué no solicitaron el apoyo de PROCOMER y DIGEPYME para la identificación de potenciales beneficiarios del proyecto, toda vez que de acuerdo con la propuesta original de Cadexco se contaba con un convenio con ambas instituciones como socios estratégicos de Exporta 2.0, sus representantes manifestaron que no lo hicieron debido a que ellos dieron por un hecho que se contaba ya con la información de ambas instituciones. No obstante, al indagarse tanto en PROCOMER como en DIGEPYME sobre los referidos convenios, la respuesta de ambas instituciones fue que no se contaba con ningún convenio para apoyar el proyecto Exporta 2.0.²² Este resultado señala una vez más problemas de coordinación de la Unidad Ejecutora, esta vez con importantes actores (*stakeholders*) en el campo del comercio exterior de Costa Rica.

Debido a los anteriores inconvenientes fue necesario aceptar entre las Pymes a ser capacitadas, a empresas que no exportaban o que lo habían hecho en el pasado pero no cuando se les contactó para efectos del proyecto Exporta 2.0.

Así, de acuerdo con el informe de las dos empresas encuestadoras poco más de la mitad (65 de las 121; 53%) exportaban al momento de que se les brindara la capacitación para el uso eficiente de sitios y herramientas Web 2.0.²³

²⁰ Entrevista con Roberto Acosta. Dentro de las obligaciones del contrato del señor Acosta se estableció que él participaría en la selección de la empresa (s) capacitadoras.

²¹ Según entrevista con Karen Barrantes de KB Imagen y Comunicación, y Guillermo Galán de Mercadeo Ejecutivo. Además, del informe final de ambas empresas, "Exporta 2.0: Análisis, gestión de conocimientos y lecciones aprendidas", Diciembre 2011, páginas 44 y 45.

²² Entrevistas telefónicas con Francisco Gamboa y Alvaro Piedra, ambos altos funcionarios de PROCOMER, y con Rosa Monge, ex directora de DIGEPYME.

²³ Es importante señalar que si bien en el informe se habla de 123 empresas, 2 de ellas no son Pymes y se utilizaron como benchmark, razón por la cual su participación dentro del proyecto Exporta 2.0 no es tomada en cuenta para fines de este informe.

Un dato importante de rescatar es que ambas empresas capacitadoras se dieron a la tarea de realizar un diagnóstico a las empresas que finalmente clasificaron como beneficiarias, donde se determinó además de su capacidad exportadora (si exportaban o no), el sector productivo al que pertenecían, si tenían o no una estrategia comercial, el uso de una página Web propia, el uso de herramientas Web 2.0, y si se comunicaban con sus clientes por correo electrónico.

De acuerdo con el diagnóstico señalado, la composición de los sectores productivos muestra que la mayoría de las empresas beneficiarias (43%) pertenecen al sector terciario (servicios, comercio, turismo y software), mientras 24% a la manufactura, 19% al sector agroindustrial y 14% al sector de alimentos. Por otra parte, la mayoría de las empresas beneficiarias (58%) contaban para ese momento con lineamientos y políticas generales de mercadeo y comunicación.

En cuanto al uso de herramientas tecnológicas el total de las empresas beneficiarias manifestó comunicarse con sus clientes por medio del correo electrónico, un 71% tener página Web propia y un 42% emplear herramientas Web 2.0. Finalmente, sólo el 17% señaló hacer transacciones de comercio electrónico (*e-commerce*).²⁴

Es importante señalar que la capacitación se llevó a cabo mediante cuatro talleres, uno primero de nivelación y tres de capacitación en el uso de herramientas web 2.0. La asistencia a estos cursos se considera satisfactoria, toda vez que en promedio asistieron 86 de las 121 empresas beneficiarias a cada taller (i.e. 98 al primero, 94 al segundo, 72 al tercero y 80 al último). Dentro de las actividades importantes desarrolladas por las empresas capacitadoras fue el enseñarles a las empresas beneficiarias la importancia y cómo elaborar un boletín digital con el que mantuvieran informados a sus clientes. Así como la importancia de aprender a hacer análisis de su cartera de clientes, y por ende el mantener actualizadas las bases de datos y hacer segmentaciones. El proceso de capacitación se concluyó en diciembre del 2011.

De la información recopilada sobre las consultorías del Componente 3 y la discusión anterior pareciera claro que este es un componente del proyecto Exporta 2.0 en el cual se lograron los objetivos establecidos. Especialmente debido al compromiso de las dos empresas capacitadoras por lograr tales objetivos, lo cual implicó su involucramiento en la selección de empresas y en la realización de un importante diagnóstico sobre la capacidad exportadora y tecnológica de las 121 firmas capacitadas.

Componente 4: Promoción local de Exporta 2.0 y disseminación de sus resultados.

El objetivo de este componente consistía en promover Exporta 2.0 entre el sector Pyme a fin de consolidar la masa crítica de empresas necesarias para garantizar la continuidad de la operación de los servicios desarrollados. Específicamente, se pretendía: (i) desarrollar una estrategia de promoción del proyecto orientada hacia la capacitación de nuevos clientes para Exporta 2.0; (ii) contar con 100 nuevos posibles clientes identificados a los 14 meses

²⁴ Cifras estimadas con base en la Tabla 4 del informe presentado por KB Imagen y Comunicación, y Mercadeo Educativo. Se han sustraído tanto en el numerador como en el denominador 2 casos de empresas que no son Pymes (Pozuelo y Alunasa).

de iniciado el proyecto; y (iii) desarrollar un plan de negocio y sustentabilidad del proyecto a los 13 meses de iniciado éste y actualizado al final del proyecto.

De acuerdo con las conversaciones con Mariana Halabi (especialista técnica) y el informe de seguimiento del proyecto (PSR) a febrero del 2012, las actividades correspondientes a este componente no se llevaron a cabo por parte de la Unidad Ejecutora.

- Implicancias de deficiencias

Las deficiencias identificadas en la discusión de los cuatro componentes del proyecto Exporta 2.0 versan principalmente con problemas relacionados con la ejecución y supervisión de las actividades del proyecto por parte de Cadexco y la Unidad Ejecutora. Una primera deficiencia, identificada en el Componente 1, fue la dificultad de conformar el equipo técnico de la Unidad Ejecutora, lo cual atrasó de manera significativa el inicio de ejecución del proyecto e inclusive obligó al rediseño de la estrategia del Componente 2.

La segunda deficiencia, fue la falta de coordinación de la Unidad Ejecutora para aprovechar el conocimiento y esfuerzos de otras instituciones (ej. UNA, Procomer y Digepyme) que permitiera lograr identificar apropiadamente una masa crítica de potenciales beneficiarios para Exporta 2.0. Esta deficiencia implicó el diseño de un instrumento (cuestionario) no apropiado para los fines que se perseguían y por ende la identificación de potenciales beneficiarios que a la postre no les interesaba realmente participar en el proyecto. Ante esta deficiencia fue necesario emplear recursos (principalmente tiempo) para lograr identificar Pymes realmente interesadas en el proyecto, incluyéndose la necesidad de aceptar como beneficiarias a empresas no exportadoras, pero con algún interés posterior de exportar o aprender a usar sitios y herramientas Web 2.0.

La tercera deficiencia se identifica en el Componente 2, donde sólo la mitad de las empresas beneficiarias fueron capacitadas en el uso del CMS. Esta situación redujo la posibilidad de contar con un sistema de gestión de contenidos (CMS), que incluyera herramientas para el intercambio y actualización del conocimiento de las Pymes exportadoras (ver punto “B: Resultados y efectos del Proyecto”).

La cuarta y última deficiencia identificada en la ejecución de Exporta 2.0 fue la falta de continuidad de los funcionarios de la Unidad Ejecutora. De hecho, fue necesario contratar dos coordinadores y dos especialistas técnicos en un proyecto que duró en términos efectivos menos de dos años. Esta situación ha generado problemas de apropiación de conocimiento por parte de Cadexco. De hecho, para cuando estas páginas se escribían, ya no se contaba con Unidad Ejecutora del proyecto y ninguno de sus antiguos colaboradores trabaja en Cadexco. Debido a ello, mucho del conocimiento adquirido durante la ejecución del proyecto ya no está disponible en dicha institución.

Finalmente, cabe señalarse que aunque en opinión de los funcionarios del BID e IDRC los coordinadores del proyecto Exporta 2.0 no tenían la experiencia necesaria para la correcta ejecución de las actividades del proyecto²⁵, este punto no fue posible de evaluar debido a que no fue posible conseguir respuesta de los dos coordinadores a las preguntas formuladas electrónicamente a cada uno de ellos.

²⁵ Entrevistas con Fernando Perini (IDRC), Betsy Murray (FOMIN) y William Ernest (BID).

B. Resultados y efectos del proyecto, y el propósito del proyecto

Con base en los resultados de la encuesta realizada en el mes de junio a las empresas beneficiarias de Exporta 2.0, como parte de la presente evaluación, se procede a evaluar los resultados obtenidos del proyecto a partir de este punto. Es importante recalcar que se logró la respuesta al cuestionario que fuera aplicado telefónicamente, de parte de 92 de las 121 empresas beneficiarias de Exporta 2.0, lo cual permite trabajar con un margen de error relativamente pequeño del 5%.

- Efectos planeados y contribución al propósito

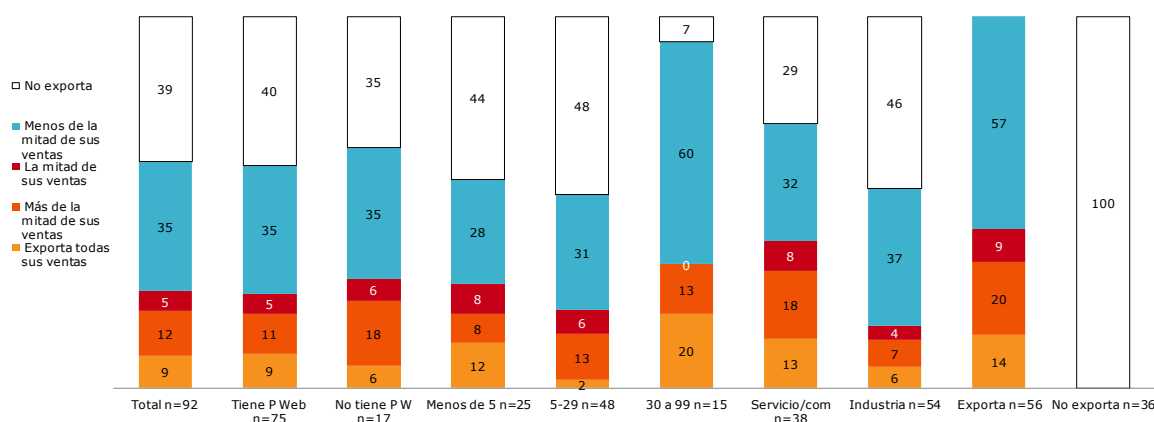
Del total de las empresas encuestadas 47% fueron capacitadas por la empresa Mercadeo Educativo y 53% por KB Imagen y Comunicación. Un 27% de las empresas son micro, un 52% son pequeñas y un 21% medianas. Poco más de mitad de las empresas pertenecen al sector de manufactura (59%) y el resto al de servicios y comercio (41%).

Como punto de partida, cabe señalar que si bien se cuenta con el procesamiento de los datos según sea la empresa que brindó la capacitación, el análisis de estos no muestra diferencias estadísticamente significativas, razón por la cual sólo se procede a comentar los resultados de la encuesta para la totalidad de las 92 empresas encuestadas, sin distingo de quien las capacitó. Este resultado es importante, toda vez que señala que no existieron mayores diferencias en los contenidos y la forma de los talleres a los que participó una empresa beneficiaria, según fuera que la capacitó funcionarios de la impartió KB Imagen y Comunicación o Mercadeo Educativo.²⁶

El 61% de las empresas encuestadas manifestaron exportar, tal como se muestra en el Gráfico 1. Cabe señalar sobre este último punto que el 71% de las empresas de servicios y comercio exportan en contraste con poco más de la mitad de las empresas manufactureras exporta (54%). Además, mientras la casi totalidad de las empresas medianas exportan (93%), dicho porcentaje es mucho menor en el caso de las pequeñas y microempresas (52% y 56%, respectivamente).

²⁶ En la entrevista a los funcionarios de ambas empresas se pudo constatar que existió un trabajo de coordinación muy cercano a la hora de planificar y ejecutar el programa de capacitación contratado por la Unidad Ejecutora.

Gráfico 1. Perfil de las empresas exportadoras y no exportadoras beneficiarios de Exporta 2.0, según volumen de exportaciones y por diferentes características de las empresas
-cifras en porcentajes –



Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Respecto a aspectos tecnológicos, el 81% de las empresas manifiestan poseer su propia página Web, mientras un 49% usan herramientas Web 2.0. Finalmente, un 59% señala que tiene un plan de mercadeo y comunicación.

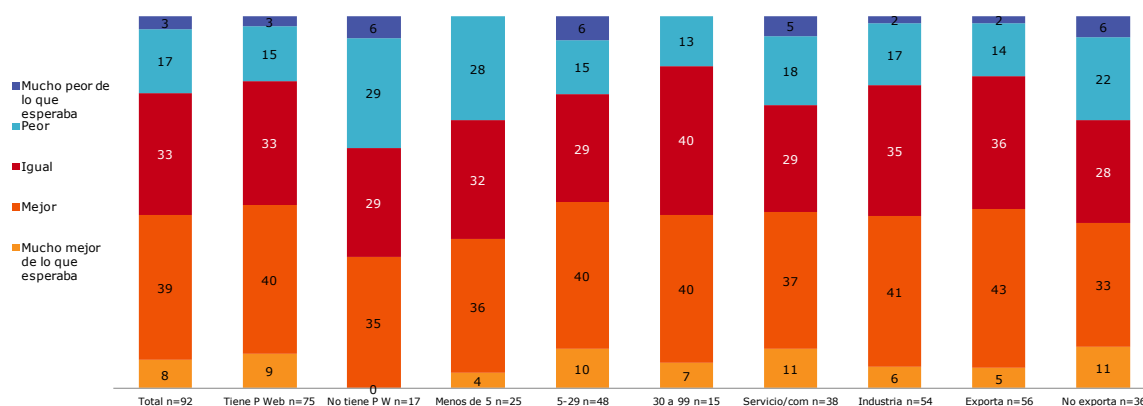
Al explorarse sobre la manera como se enteraron las empresas beneficiarias del programa Exporta 2.0, las respuestas más importantes fueron el ser afiliadas de Cadexco (18.5%), el que ésta institución las contactó por diversos medios (24%), por recomendación de otras empresas (9.8%), por el Banco Nacional (8.7%) o por medio de Procomer (5.4%).

En cuanto a las razones por las cuales las empresas beneficiarias decidieron participar en la capacitación, es interesante notar el interés de mejorar las posibilidades de exportación (26.1%), sacar provecho del tema de ventas por Internet (20.7%), conocer sobre publicidades en redes sociales (15.2%), actualizarse en el uso de herramientas Web 2.0 (13%) y aprender sobre herramientas tecnológicas para capacitación (12%).²⁷

Tomando en cuenta las expectativas de las empresas respecto a lo que ellas esperaban de los cursos de capacitación del Componente 3, se decidió evaluar los resultados de la capacitación recibida en el proyecto Exporta 2.0 empleando escalas de Likert (o métodos de evaluaciones sumarias). Los resultados se muestran en el Gráfico 2. De allí se observa que poco menos de la mitad (47%) consideró que obtuvo más de lo que espera de la capacitación, un tercio lo que esperaba de ella y sólo en un 19% de los casos las empresas participantes se sintieron insatisfechas con los resultados. Así, se puede concluir que los objetivos de las capacitaciones fueron muy positivos toda vez que en su gran mayoría se satisficieron las expectativas de las empresas beneficiarias.

²⁷ Las cifras no cierran al 100% ya que hay otras razones de menor peso señaladas por los beneficiarios.

Gráfico 2. Evaluación de la capacitación recibida con respecto a lo que esperaba la empresa, según criterio de evaluación y por diferentes características de las empresas -cifras en porcentajes -

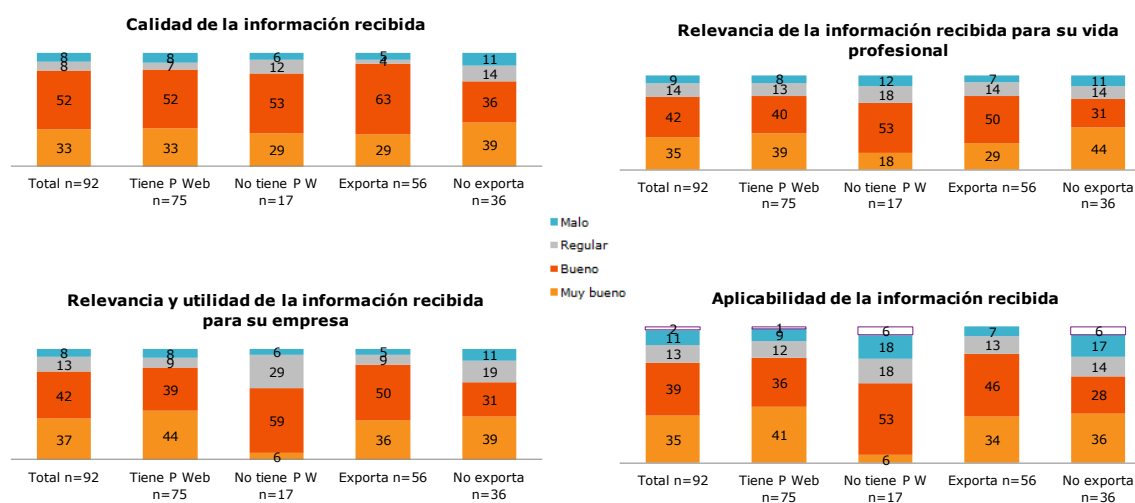


Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Al analizarse la evaluación de la capacitación según ciertas características de las empresas beneficiarias, se encuentran diferencias importantes. En primer lugar, hay un mayor grado de satisfacción de parte de las empresas que poseen página Web respecto de aquellas que no la tienen (83% versus 65%). Además, el nivel de satisfacción es mayor entre mayor es el tamaño de la empresa; las empresas medianas tienen mayor satisfacción con la capacitación (87%) que las pequeñas (79%) y las microempresas (72%). Finalmente, las empresas que exportan se sienten más satisfechas con la capacitación recibida (84%) que las empresas que sólo venden para el mercado interno (72%).

Se consideró importante profundizar la evaluación de la capacitación según ciertos criterios referidos a la utilidad de la información recibida y el contenido de los cursos. Sobre el primer punto los resultados obtenidos se muestran en el Gráfico 3. De este gráfico se concluye que en todos los casos, a de todas las empresas encuestadas, el grado de satisfacción de los beneficiarios es muy alto (entre 76% y 84%). Además, en cada categoría las empresas que exportan así como aquellas que poseen página Web manifiestan mayor grado de satisfacción con la calidad de la información recibida, la relevancia y utilidad de ésta para su vida profesional (la del gerente), la relevancia y utilidad de la información recibida para la empresa, y la aplicabilidad de la información recibida en el quehacer diario de la firma.

Gráfico 3. Evaluación de la capacitación recibida, según utilidad para el beneficiario y por diferentes características de las empresas
-cifras en porcentajes –

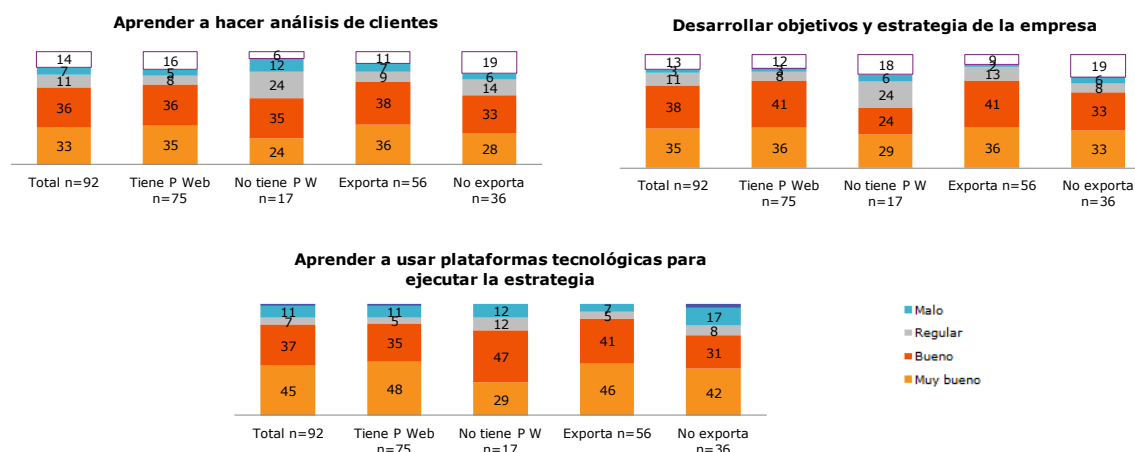


Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Respecto a la evaluación sobre la calidad de los talleres impartidos tanto por KB Imagen y Comunicación, como por Mercadeo Educativo, se evaluó la calidad de la capacitación y la asistencia técnica en cuanto a aprender a hacer análisis de clientes, desarrollar objetivos y estrategia de la empresa, y aprender a usar plataformas tecnológicas para ejecutar la estrategia de la compañía. Los resultados de esta evaluación se muestran en el Gráfico 4.

Las cifras del Gráfico 4 muestran un alto grado de satisfacción de las empresas beneficiarias con respecto a la calidad de los talleres impartidos en los tres diferentes temas. Con respecto al primer taller “Aprender a hacer análisis de clientes” el nivel de satisfacción es del 69% (i.e bueno o muy bueno), con relación al segundo taller “Desarrollar objetivos y estrategia de la empresa” el grado de satisfacción es del 73% y respecto al último taller “Aprender a usar plataformas tecnológicas para ejecutar la estrategia” el nivel de satisfacción fue del 82%.

Gráfico 4. Evaluación de la capacitación recibida, según calidad de los talleres impartidos y por diferentes características de las empresas beneficiarias
-cifras en porcentajes –



Los campos en blanco se refieren a la respuesta No sabe/no responde

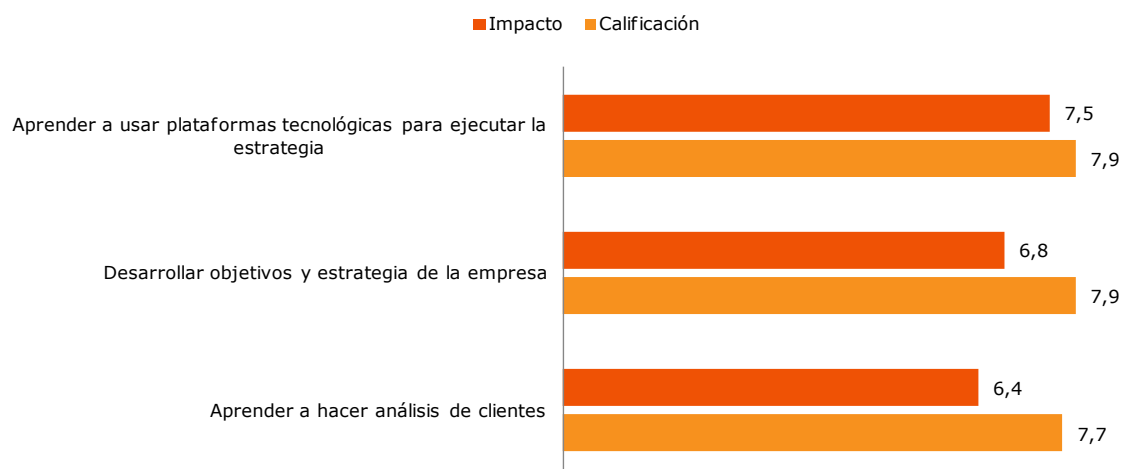
Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

En adición a las interrogantes contestadas en los párrafos anteriores, se les consultó a las empresas beneficiarias sobre el impacto que, en términos generales, ellas consideraban ha tenido el programa de capacitación en diversos aspectos de sus empresas. Específicamente, pensando en los tres contenidos de los talleres: en aprender a hacer análisis de clientes, en desarrollar objetivos y estrategias de la empresa, y en aprender a usar plataformas tecnológicas para ejecutar la estrategia. El Gráfico 5 muestra los resultados de esta pregunta, así como su contraste con la calificación obtenida en cada taller de capacitación.

Como se observa del Gráfico 5, el impacto obtenido en el aprender a usar plataformas tecnológicas es considerado bueno (7.5) el cual es consistente con la calificación obtenida por el taller sobre este tópico (7.9). En los otros dos temas, sin embargo, el impacto es considerado ligeramente superior a regular (6.8 y 6.4), aunque la calificación de ambos talleres fue buena (7.9 y 7.7).

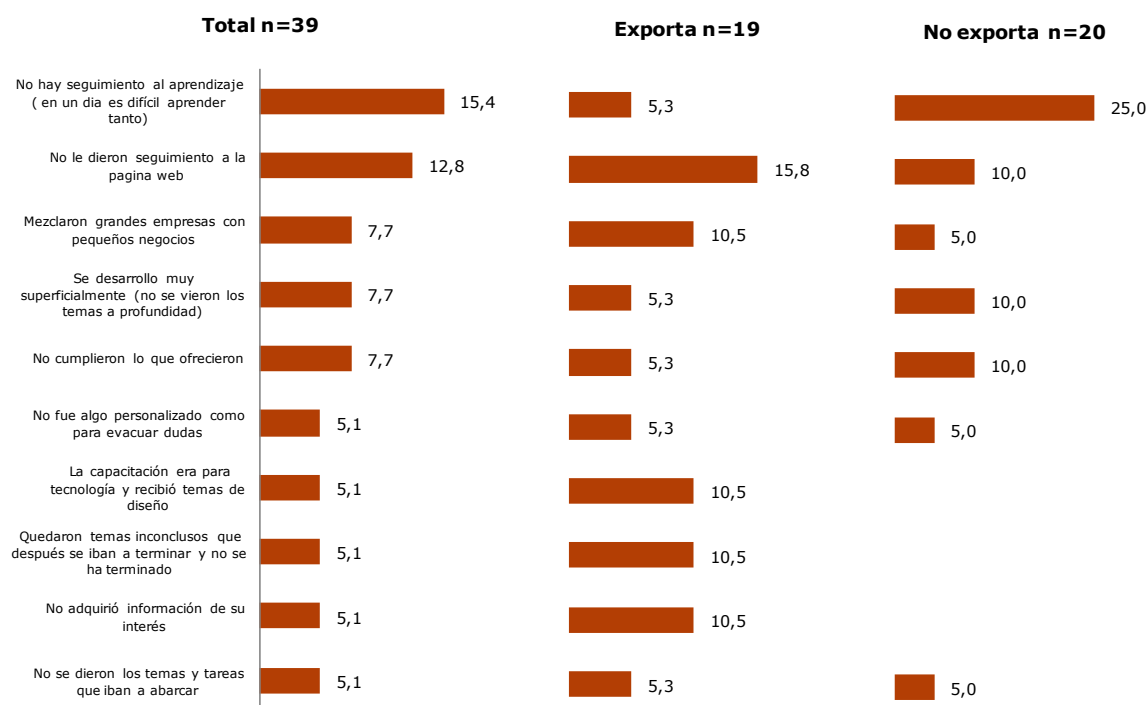
Al preguntársele a las empresas si había algún aspecto en que ellas no estuvieran satisfechas con la capacitación y/o asistencia técnica recibida de KB Imagen y Comunicación, y Mercadeo Educativo, un 42% manifestó que si tenían algunas consideración sobre este particular. El Gráfico 6 muestra los aspectos con los cuales no estuvieron satisfechos este 42% de las empresas beneficiarias. En orden de importancia, se considera que no hubo un seguimiento al aprendizaje y que en un curso de un día es difícil aprender todo lo que se esperaba en dicha sesión (15.4%); no se dio seguimiento a la página Web para ver si estaba funcionando como se debía (12.8%); se debió dividir la capacitación por tamaño de empresas, no mezclar grandes con pequeñas (7.7%); debido al tiempo algunos temas se vieron muy superficialmente (7.7%); no se cumplió con lo ofrecido (7.7%). De menor mención fueron temas relacionados con la falta de capacitación personalizada y con el seguimiento a temas inconclusos.

Gráfico 5. Evaluación de la capacitación en escala de 1 a 10, versus evaluación de impacto en la empresa: promedios (Agrupación: 1-4 malo, 5-6 regular, 7-8 bueno, 9-10 muy bueno)



Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Gráfico 6. Aspectos con los cuales no estuvieron satisfechos algunos de los beneficiarios de Exporta 2.0 (mencionados por más del 5%)



Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

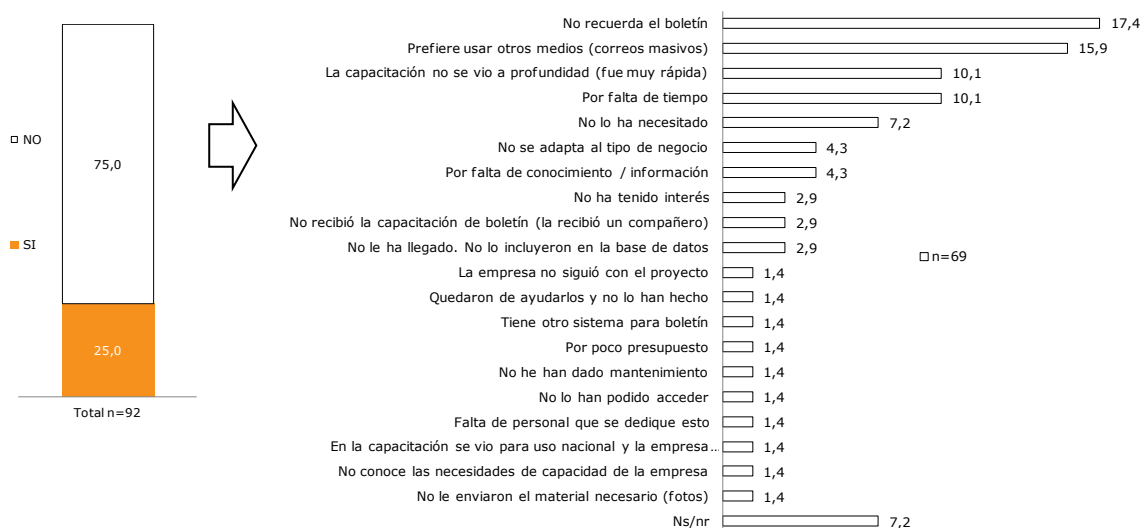
Se encontraron algunas diferencias en cuanto a este tema de la satisfacción con los cursos de capacitación entre empresas exportadoras y no exportadoras. Para las primeras,

por ejemplo, ha sido de mayor importancia la falta de seguimiento a las páginas Web que para las segundas.

Hasta este punto se ha discutido la evaluación de los talleres de capacitación según la opinión de las empresas beneficiarias. Conviene ahora plantearse la pregunta ¿qué tanto están utilizando estas empresas lo aprendido en dichas capacitaciones? Específicamente, desde el punto de vista del uso de un boletín digital, la actualización de las bases de datos de sus clientes, la segmentación de la cartera y el contar con un plan de mercadeo y comunicación.

De acuerdo con el Gráfico 7, se puede concluir que sólo una cuarta parte de las empresas beneficiarias (25%) utiliza el boletín digital que se diseñó en la capacitación que recibió en el proyecto Exporta 2.0 para mantenerse en contacto con los clientes o quienes visitan su sitio Web. Las principales razones esbozadas por aquellos que no utilizan esta herramienta (la mayoría -75%) son: No recuerda el boletín (17.4%); prefiere usar otros medios como correos masivos (15.9%); la capacitación fue muy rápida y no se vio a profundidad el tema (10.1%); por falta de tiempo (10.1%); y no lo considera necesario (7.2%). De acuerdo con estos resultados pareciera que las empresas beneficiarias de Exporta 2.0 no le han encontrado mayor utilidad a esta herramienta, o bien, no quedó claro en la capacitación su importancia y cómo emplearla. Cabe señalar que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en este tipo de respuestas cuando los análisis se hicieron por tamaño de la firma, por tipo de actividad productiva o si era una empresa exportadora o no.

Gráfico 7. Uso del boletín digital que se diseñó en la capacitación que recibió en el proyecto Exporta 2.0 para mantenerse en contacto con sus clientes: Razones de no utilizarlo

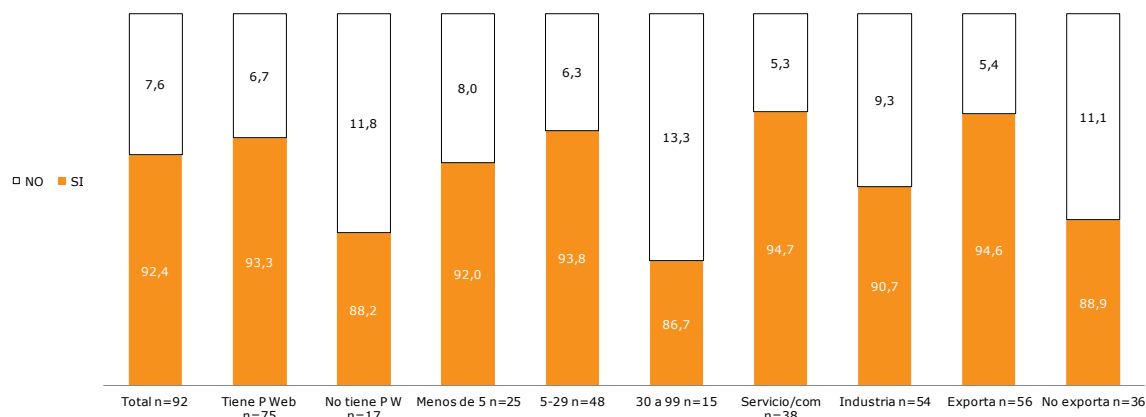


Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Respecto a la importancia de mantener actualizadas las bases de datos de sus clientes, la casi totalidad de las empresas beneficiarias (92.4%) manifestó que si es algo que actualmente está haciendo, tal y como lo muestran los resultados del Gráfico 8. Este

resultado pareciera señalar un valor agregado del proyecto Exporta 2.0, toda vez que de acuerdo con las entrevistas a los funcionarios de KB Imagen y Comunicación, y Mercadeo Educativo, esta práctica no era muy común entre las empresas beneficiarias antes de participar en el proyecto.

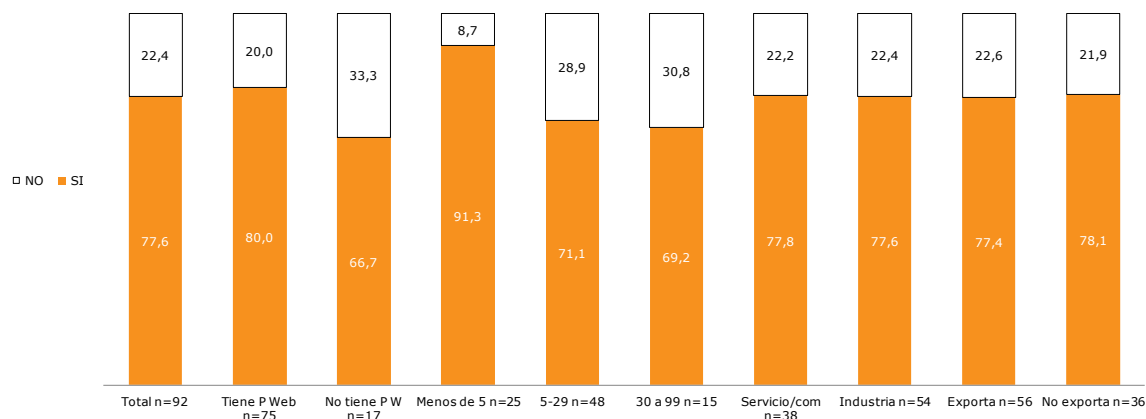
Gráfico 8. ¿Acostumbra su empresa mantener actualizadas las bases de datos de sus clientes?



Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

En forma similar, un poco más de tres cuartas partes de las empresas beneficiarias (77.6%) manifiesta que utiliza la práctica de segmentar las bases de datos de sus clientes con el fin de obtener mayor provecho de ellas. Esto se muestra en el Gráfico 9.

Gráfico 9. ¿Acostumbra su empresa segmentar las bases de datos de sus clientes con el fin de obtener mejor provecho de ellas?

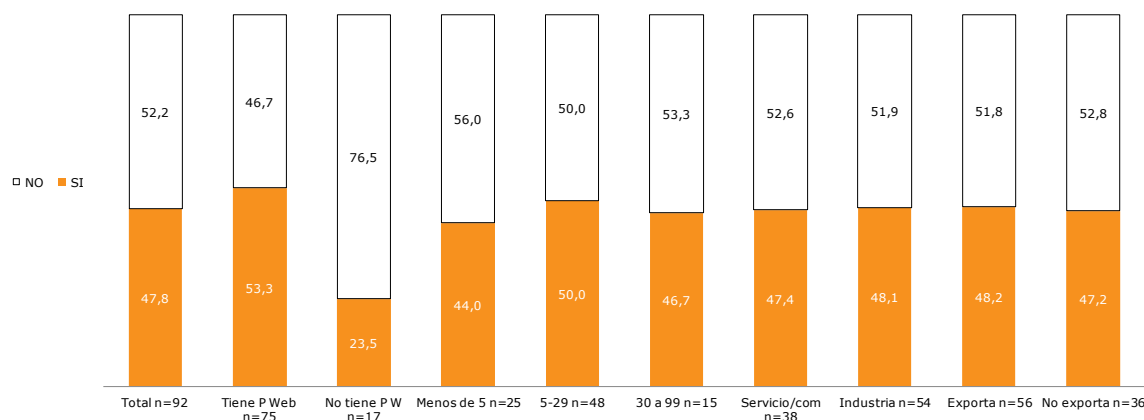


Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Ante la pregunta si la empresa cuenta actualmente con un plan de mercadeo y comunicación, una respuesta positiva se obtuvo de parte de menos de la mitad de las empresas beneficiarias (47.8%). Este resultado que se muestra en el Gráfico 10 muestra una diferencia significativa únicamente entre las empresas que poseen página Web y las que no.

Siendo estas últimas las que menos poseen planes de mercadeo y comunicación (23.5% versus 53.3%).

Gráfico 10. ¿Cuenta su empresa actualmente con un plan de mercadeo y comunicación?



Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Llegados a este punto conviene preguntarse ¿qué tanto están utilizando las empresas beneficiarias los sitios de terceros o mercado electrónicos, así como sitios y herramientas Web 2.0? Además, de plantearse la pregunta ¿Cuál ha sido el aporte del proyecto Exporta 2.0 al uso de estos mercados electrónicos, sitios y herramientas Web 2.0 por parte de las empresas beneficiarias? Es decir, ¿en cuánto ha cambiado el uso de estos mercados y herramientas desde el momento previo a la capacitación y seis meses después de concluida ésta? Lo anterior, para finalmente plantear la pregunta ¿si para las empresas exportadoras, exclusivamente, el proyecto ayudó a mejorar su capacidad de exportación?, y ¿por qué razones consideran que esto sucedió o no?

Los resultados del Gráfico 11 son muy ilustrativos sobre el uso actual de los sitios de terceros o mercados electrónicos para la venta de productos tanto para las empresas exportadoras como no exportadoras. De allí se puede concluir que actualmente los sitios de terceros o mercados electrónicos son usados por algunas de las empresas beneficiadoras (no la mayoría), y que el mercado electrónico más usado es Ebay.com (7%), seguido de Amazon (4.3%), Alibaba (4.3%), Tradexprom (1.1) y Ec21.com (1.1). Interesa destacar que las empresas que no tienen página Web propia no utilizan este tipo de herramienta tecnológica, así como que su uso es más difundido entre las empresas que exportan con respecto de las que no lo hacen.

Al contrastar estos resultados con los de la pregunta ¿antes de la capacitación por medio de Exporta 2.0 empleaba su empresa mercados estos electrónicos?, se obtuvo que en todos los casos ha habido un incremento importante en el uso de estas herramientas tecnológicas. Así, por ejemplo, mientras un 6% de las empresas beneficiarias emplean hoy Ebay.com para realizar algunas de sus ventas, sólo un 1.6% lo hacía antes de la

capacitación. Los valores incrementales en el uso de cada mercado electrónico, que podrían atribuirse a haber recibido la capacitación, se presentan al final de Gráfico 11.²⁸

Gráfico 11. ¿En cuál de los siguientes sitios de terceros o mercados electrónicos, además del propio sitio de comercio electrónico, vende su empresa productos y/o servicios actualmente?



Porcentaje que no usaba esos sitios antes de las capacitaciones:

2% Alibaba, 1% Tradeexpro.com, 1% Ec21.com, 6% Ebay.com, 2% Amazon Market Place

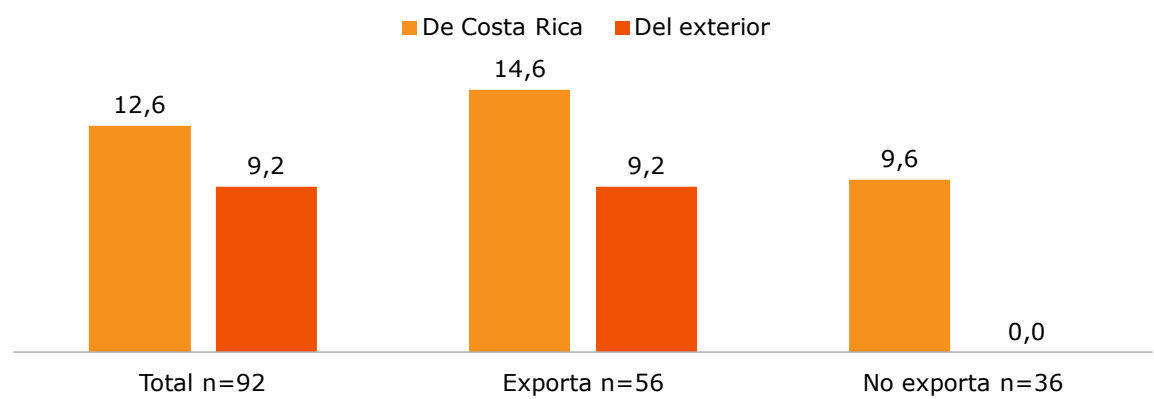
Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Una pregunta directamente relacionada con el uso de los mercados electrónicos es ¿cuántos clientes nuevos ha logrado su empresa hacer durante los últimos seis meses (Diciembre 2011 a Mayo 2012) por medio del uso de sitios de terceros o mercados electrónicos? El Gráfico 12 muestra el promedio de clientes nuevos que las empresas que están usando mercados electrónicos han logrado hacer al emplear estas herramientas durante los últimos seis meses. En términos generales han logrado hacer 13 nuevos clientes en Costa Rica y 9 clientes en el exterior. No obstante, cuando se analiza la información por separado entre las empresas exportadoras y las no exportadoras, es claro que las primeras han logrado hacer más clientes en Costa Rica que las segundas (14.6 versus 9.6). Estos resultados son alentadores con respecto al potencial de estas herramientas electrónicas para

²⁸ Cabe señalar que la atribución de los incrementos en el uso de mercados electrónicos a la capacitación, no es totalmente válida, ya que no se sabe si existieron otros atenuantes que pudieron haber motivado a las empresas beneficiarias a usar ahora más este tipo de herramientas. Esto es algo que sólo podría identificarse claramente mediante una evaluación de impacto, la cual excede los alcances de la presente evaluación de resultados. Por ello, tal afirmación, aunque pareciera lógica debido al corto tiempo transcurrido entre un momento y otro, debe tomarse con las reservas del caso.

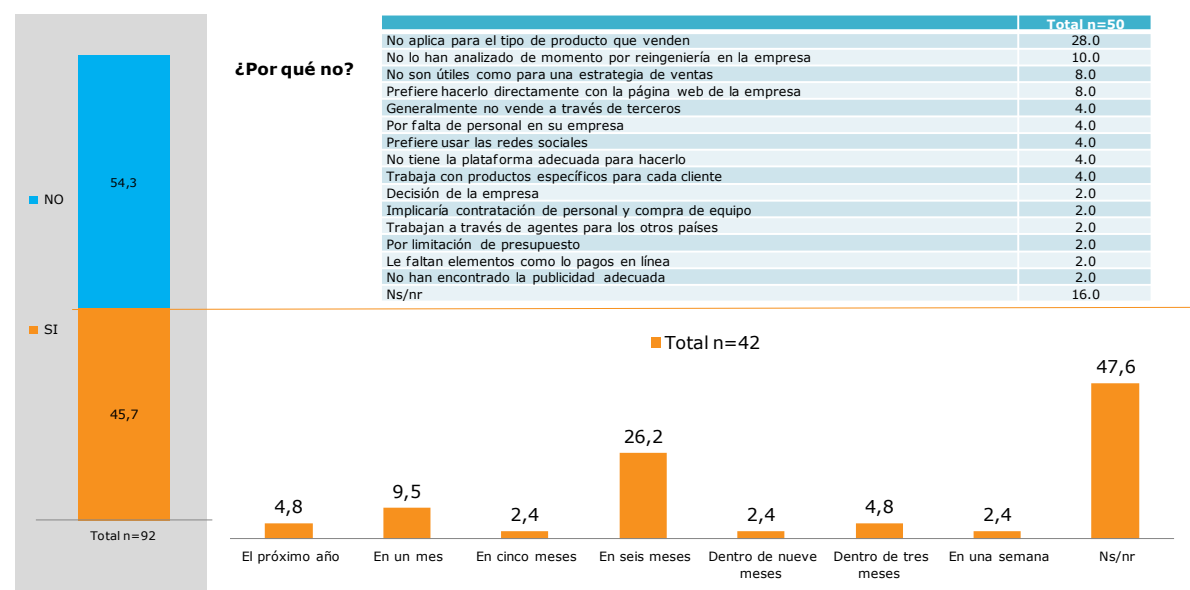
apoyar a las Pymes en sus esfuerzos de ventas y en particular, a las empresas exportadoras para identificar clientes en el exterior.

Gráfico 12. Cantidad promedio de clientes nuevos que ha logrado su empresa durante los últimos seis meses (Diciembre 2011 a Mayo 2012) por medio del uso de sitios de terceros o mercados electrónicos



Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Gráfico 13. Tiene planes o intenciones su empresa de usar alguno de los sitos de terceros o mercados electrónicos (mencionados anteriormente) que aún no está usando

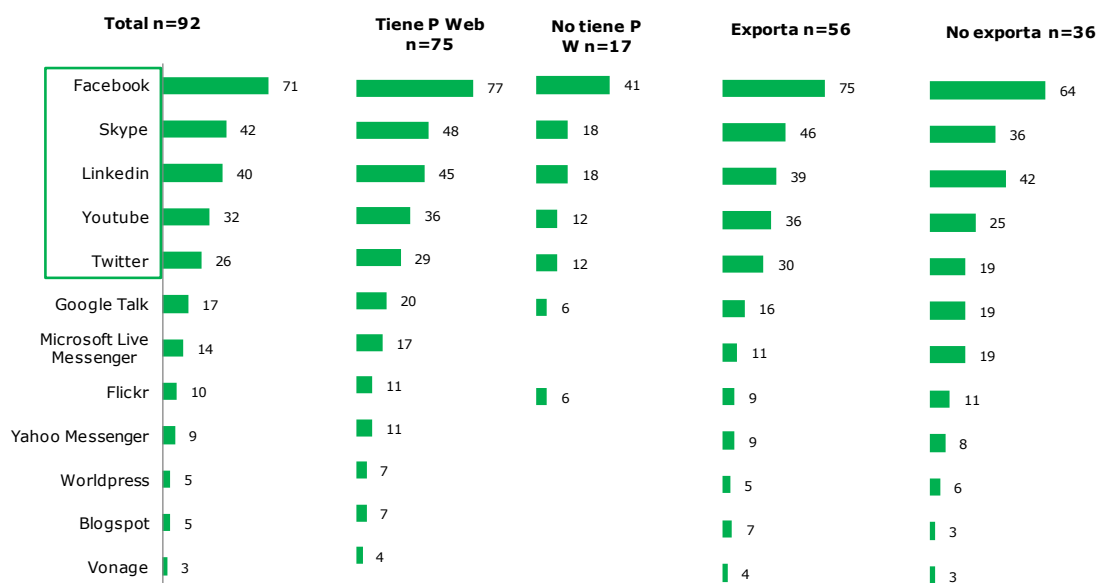


Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Como complemento a la pregunta anterior se indagó si las empresas tenían interés en usar mercados electrónicos que aún no estuvieran usando. Y en caso afirmativo cuando esperarían comenzar a hacer uso de estos, mientras que en caso negativo por qué razones no utilizarían mercados electrónicos. Los resultados a estas preguntas se presentan en el Gráfico 13. En términos generales un 45% de las empresas beneficiarias manifestaron su interés en utilizar las herramientas electrónicas que aún no están usando, y esperan hacerlo principalmente dentro de nueve meses (47.7%). Las principales razones dadas por aquellas empresas que no desean utilizar mercados electrónicos fueron que no aplicaba para el tipo de producto que venden (28%), no lo han considerado aún (10%), no son útiles como estrategia de ventas (8%) y prefiere usar su propia página Web (8%).

Respecto al uso de sitios o herramientas Web 2.0 para realizar ventas de productos y/o servicios, una importante mayoría de las empresas beneficiarias (75%) manifiestan que actualmente están usando este tipo de herramienta tecnológica, no encontrándose diferencias estadísticamente significativas según tipo de tamaño de la empresa, o sector productivo, pero si entre empresas exportadoras y no exportadoras (utilizando más las primeras tales herramientas). En forma complementaria, se identificaron los sitios o herramientas Web 2.0 que las empresas beneficiarias están usando para realizar o promover sus ventas, cuyos resultados que se muestran en el Gráfico 14.

Gráfico 14. Sitios o herramientas Web 2.0 que utiliza su empresa actualmente para realizar o promover ventas de productos o servicios



Porcentaje que no usaba estos sitios antes de las capacitaciones:

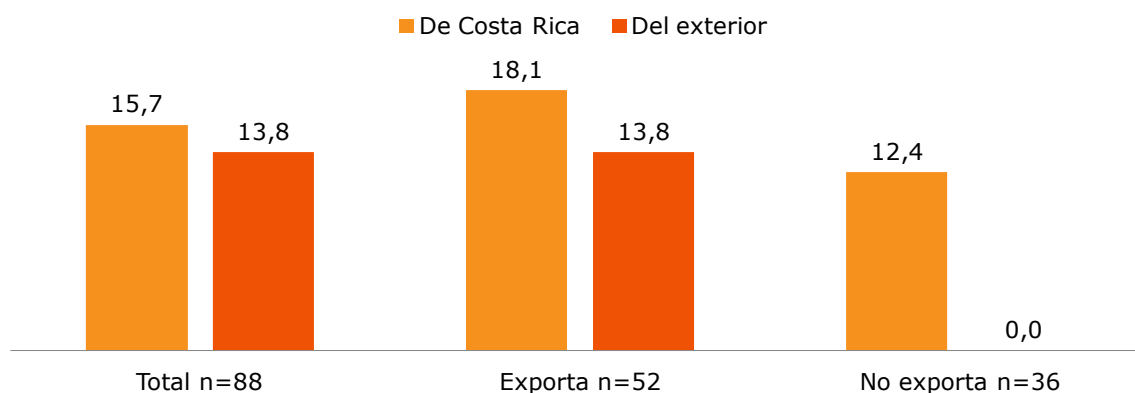
Facebook 16.3% Twitter 14.1% LinkedIn 10.9% Skype 7.6% Youtube 6.5% Google Talk 5.4% Flickr 4.3% Blogspot 3.3% Microsoft Live Messenger 3.3% Vonage 2.2% Wordpress 1.1% Yahoo Messenger 1.1%

Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Tal y como se aprecia en el Gráfico 14, Facebook es la herramienta Web 2.0 más empleada (71%), seguida por Skype (42%), LinkedIn (40%), Youtube (32%) y Twitter (26%). Una vez más, pareciera que ha habido un incremento significativo en el uso de estos sitios con respecto a su uso antes que se iniciara la capacitación del proyecto Exporta 2.0. Por ejemplo, mientras un 54.7% de las empresas beneficiarias manifiesta que usaba Facebook antes de la capacitación, un 71% lo señala ahora, lo cual da un incremento de 16 puntos porcentuales. De forma similar, se obtuvieron incrementos de 14 puntos porcentuales en el caso de Twitter, 11 en el caso de LinkedIn, 7.8 en el de Skype y 6.5 en Youtube. El total de estos incrementos se presentan al final del Gráfico 14.²⁹

Es interesante observar la cantidad promedio de clientes nuevos que las empresas que están usando sitios o herramientas Web 2.0, ha logrado gracias al uso de estas herramientas tecnológicas, tal y como se muestra en el Gráfico 15. De allí se puede concluir que en promedio estas empresas han logrado 16 nuevos clientes en el mercado costarricense y 14 en el de exportación. Una vez más, las empresas exportadoras logran más clientes en Costa Rica empleando estas herramientas que las no exportadoras.

Gráfico 15. Cantidad promedio de clientes nuevos que ha logrado su empresa durante los últimos seis meses (Diciembre 2011 a Mayo 2012) por medio del uso de sitios o herramientas Web 2.0



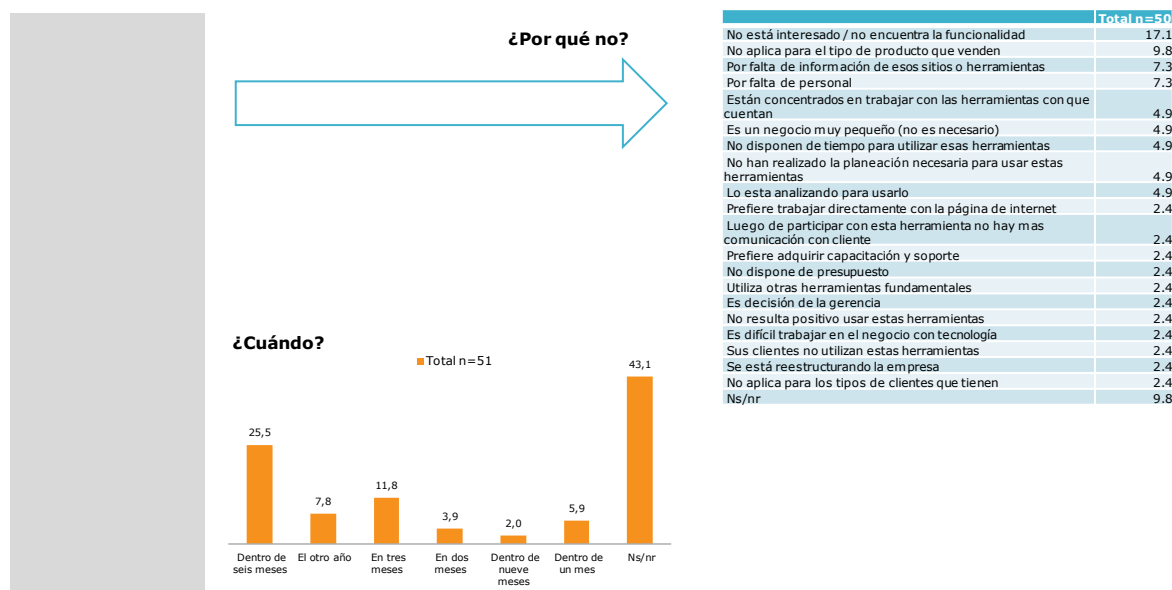
Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Al igual que en el caso de los mercados electrónicos y como complemento a la pregunta anterior, se indagó si las empresas tenían interés en usar sitios o herramientas Web 2.0 que aún no estuvieran usando. Y en caso afirmativo cuando esperarían comenzar a hacer uso de estas herramientas, mientras que en caso negativo por qué razones no las utilizarían. Los resultados a estas preguntas se presentan en el Gráfico 16. En términos generales un 55% de las empresas beneficiarias manifestaron su interés en utilizar las herramientas electrónicas que aún no están usando, y esperan hacerlo principalmente dentro

²⁹ Al igual que se señalara en el caso de los mercados electrónicos, es importante tomar estos resultados con las reservas del caso debido a que pueden existir otros atenuantes que pudieron haber motivado a las empresas beneficiarias a usar ahora más sitios o herramientas Web 2.0.

de nueve meses (49.1%). Las principales razones dadas por aquellas empresas que no desean utilizar herramientas Web 2.0 fueron no está interesada o no encuentra su funcionalidad dentro de la empresa (17.1%), no aplica para el tipo de producto que venden (9.8%), por falta de información de esos sitios o herramientas (7.3%) y por falta de personal (7.3%).

Gráfico 16. Tiene planes o intenciones su empresa de usar alguno de los sitios o herramientas Web 2.0 que aún no esté utilizando



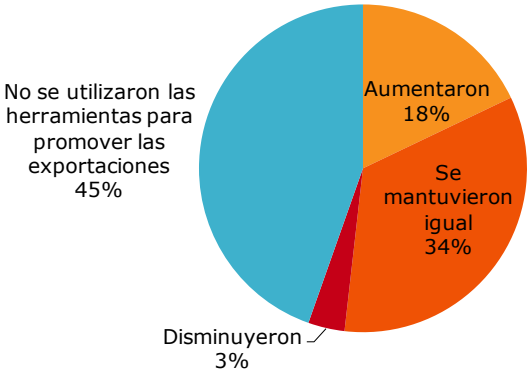
Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Siendo Exporta 2.0 un programa originalmente diseñado para apoyar Pymes exportadoras, se consideró importante conocer la opinión de las empresas beneficiarias que exportan actualmente sobre la importancia del uso de mercados electrónicos y/o sitios y herramientas Web 2.0.

El Gráfico 17 muestra las respuestas a la pregunta ¿durante los últimos 6 meses y mediante el uso de sitios de terceros o mercados electrónicos, y/o sitio o herramientas Web 2.0, sus exportaciones aumentaron, se mantuvieron constantes, disminuyeron o no se utilizaron estas herramientas para lograr o promover exportaciones? Los resultados señalan que un 45% de las empresas beneficiarias de Exporta 2.0 y que exportan actualmente, no utilizaron este tipo de herramientas para lograr o promover sus exportaciones.

De aquellas empresas que si han utilizado herramientas tecnológicas como las señaladas para promover sus exportaciones, en la mayoría las ventas al exterior se mantuvieron igual (34%). Sólo un 18% del total de las empresas exportadoras manifestó que gracias al uso de mercados electrónicos y/o sitios o herramientas Web 2.0, sus exportaciones aumentaron, mientras que en un 3% de los casos este tipo de ventas más bien disminuyó.

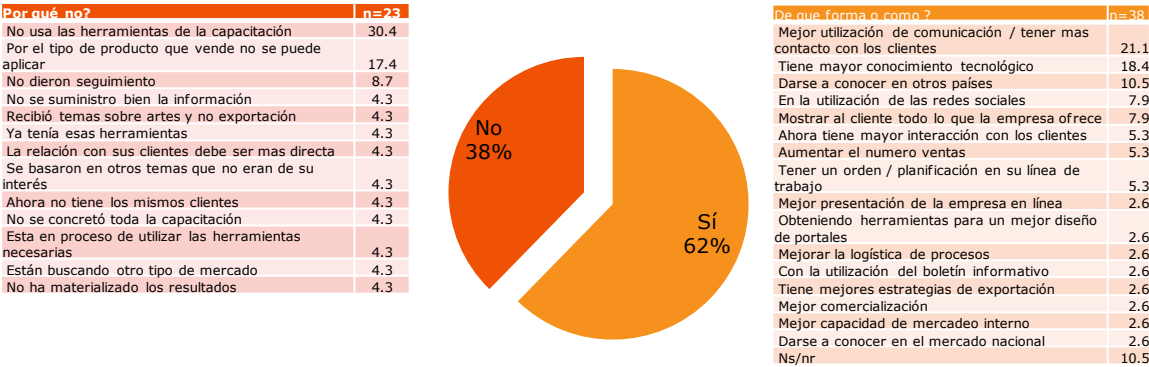
Gráfico 17. *Empresas exportadoras*: Durante los últimos 6 meses y mediante el uso de sitios de terceros o mercados electrónicos y/o sitios o herramientas Web 2.0, sus exportaciones



Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Como complemento a la pregunta anterior, se exploró si la participación de las empresas exportadoras beneficiarias del proyecto Exporta 2.0 consideran que su participación en éste proyecto les ayudó a mejorar su capacidad de exportación, y el por qué de su respuesta. El Gráfico 18 muestra las respuestas a ésta pregunta. De allí se concluye que el 62% de las empresas exportadoras consideran que el haber participado en Exporta 2.0 les ha ayudado a mejorar su capacidad de exportación. Las principales razones dadas para opinar de este forma son: el programa me enseñó a tener mejor utilización de la comunicación y tener más contacto con los clientes (21.1%); a tener mayor conocimiento tecnológico (18.4%); facilitó darse a conocer en otros países (10.5%); mejoró el uso de las redes sociales (7.9%); y facilitó mostrar al cliente todo lo que la empresa ofrece (7.9%).

Gráfico 18. *Empresas exportadoras*: ¿Considera Usted que su participación en el proyecto Exporta 2.0 le ha ayudado a mejorar la capacidad de exportación de su empresa?

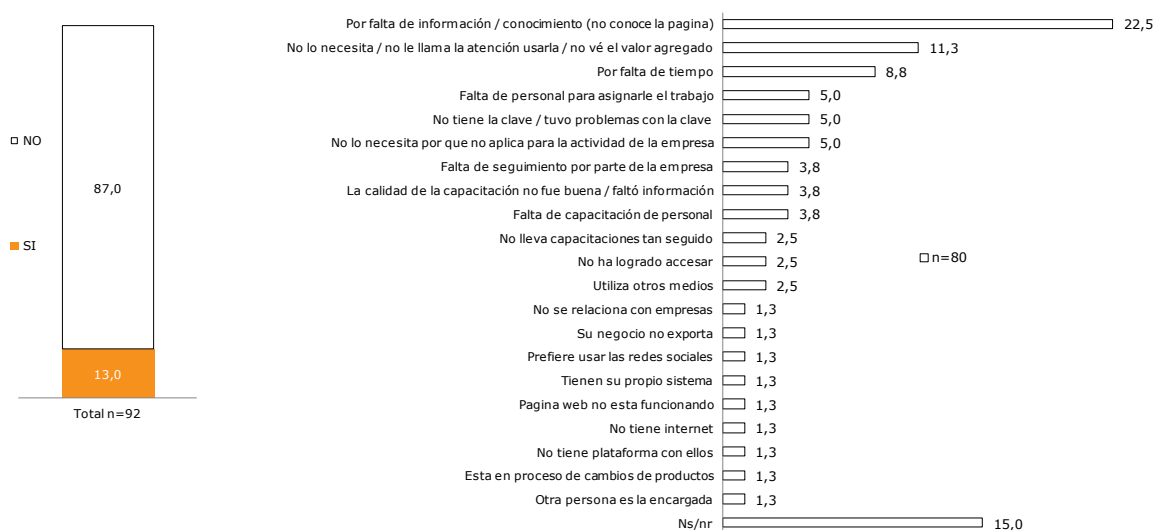


Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

En contraste, con el resultado anterior, un 38% de las empresas exportadoras manifestó que su participación en el proyecto Exporta 2.0 no le ayudó a mejorar su capacidad de exportación. Las principales razones para manifestar esta opinión, fueron: el que la empresa actualmente no está usando las herramientas de la capacitación (30.4%); las herramientas tecnológicas no son útiles para promocionar sus exportaciones por el tipo de producto que vende la empresa (17.4%) y no se dio seguimiento a la capacitación recibida (8.7%).

Finalmente, pero no por ello menos importante, se indagó si las empresas beneficiarias del proyecto Exporta 2.0 (todas) utilizaban actualmente el sistema de gestión de conocimientos (CMS) creado en dicho programa y sobre el cual se les brindara capacitación y se les ayudara a crear el primer contenido para poner en dicho sistema. Tal y como se observa en el Gráfico 19, lamentablemente sólo un 13% de las empresas beneficiarias manifestó que utilizaba actualmente CMS, lo cual implica que la gran mayoría de las empresas que participaron en Exporta 2.0 no estén usando el sistema como mecanismo o herramienta para el intercambio de sus experiencias. Principal propósito de este componente en el proyecto. Las razones más importantes señaladas por las empresas para no usar esta herramienta son: por falta de información / conocimiento ya que no conoce la página Web de Exporta 2.0 donde está el CMS (22.5%); no le ve el valor agregado a usar esta herramienta (11.3%); por razones de tiempo (8.8%); falta de personal para asignarle este trabajo (5%); tuvo problemas con la clave asignada para su uso (5%); y no lo necesita para su actividad productiva (5%).

Gráfico 19. ¿Utiliza su empresa la página Web de Exporta 2.0 como mecanismo de intercambio de experiencias (casos de éxito) y lecciones aprendidas: Comunidad de conocimiento? Razones de no utilizar

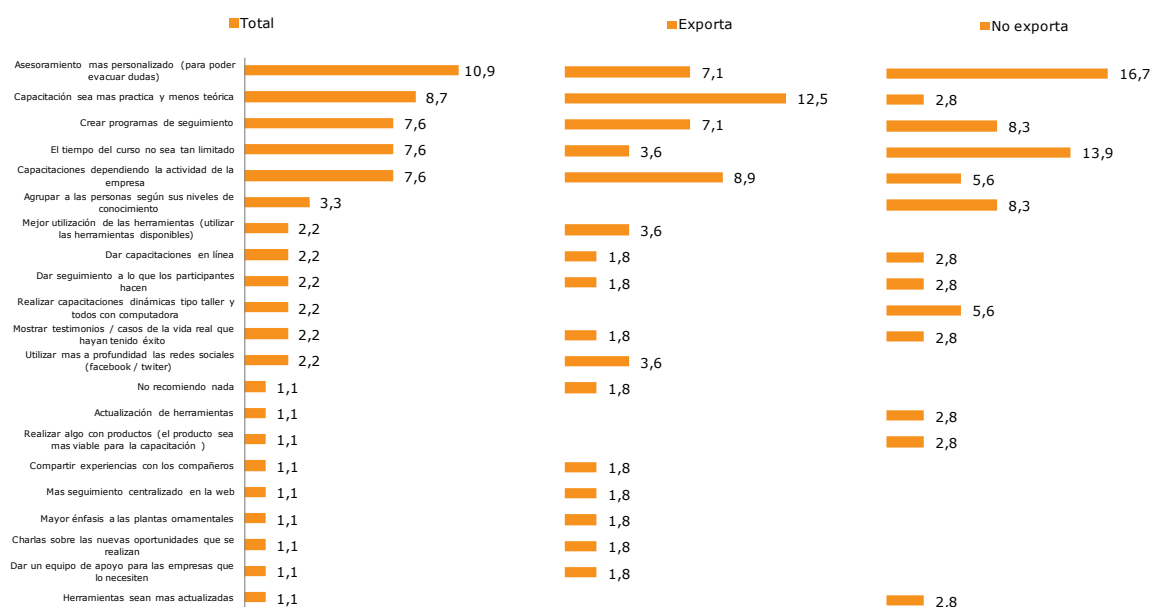


Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

Estos resultados parecieran indicar que el CMS no ha funcionado como se esperaba, principalmente por falta de promoción y/o motivación de los potenciales usuarios.

Como último punto de la evaluación respecto a los resultados y efectos del proyecto, se consideró importante plantearles a las empresas beneficiarias la pregunta de qué cosas recomendarían para hacer más eficiente un programa como Exporta 2.0, si éste se fuera a implementar en otro lugar o contexto. Las respuestas a esta pregunta se muestran en el Gráfico 20. Las principales recomendaciones de las empresas beneficiarias del proyecto, en el caso de las empresas exportadoras fueron: que la capacitación sea más práctica y menos teórica (12.5%); que la capacitación se de dependiendo de la actividad propia de la empresa (8.9%); un asesoramiento más personalizado que permita evacuar dudas (7.1%); y contar con programas de seguimiento (7.1%). En el caso de las empresas que no exportan, las recomendaciones son algo similares a las de las exportadoras, aunque si cambia el orden de su importancia y se agregan otras, a saber: contar con un asesoramiento más personalizado que permita evacuar dudas (16.7%); contar con un curso de mayor duración (13.9%); contar con programas de seguimiento (8.3%); agrupar a los participantes según su nivel de conocimiento en el uso de las herramientas tecnológicas (8.3%); capacitación de acuerdo con la actividad propia de la empresa (5.6%); y realizar capacitaciones tipo taller donde todos los participantes tengan computadoras (5.6%).

Gráfico 20. ¿Qué podría recomendar para el diseño o implementación de un programa de capacitación y asistencia técnica que intente ayudar a las empresas a usar los sitios o herramientas Web 2.0 para promocionar las exportaciones de productos o servicios?



Fuente: Encuesta a empresas beneficiarias, Junio 2012

- Efectos no planeados y consistencia con el propósito y prioridades del BID/FOMIN

No se encontraron efectos no planeados (externalidades) de acuerdo con la metodología empleada en la evaluación. Además, con base en la discusión de los resultados y efectos de Exporta 2.0, se podría afirmar que ha habido, hasta cierto punto, una consistencia en la

ejecución del programa con el propósito y prioridades del BID/FOMIN. Lo anterior, ya que como se señaló hubo deficiencias en la ejecución de las actividades por parte de la Unidad Ejecutora, no obstante que las actividades planeadas se llevaron a cabo, al menos en los primeros tres componentes.

C. Contribuciones a la Meta del Proyecto

Cabe recordar que el objetivo del proyecto Exporta 2.0, según su marco lógico original, *consiste en contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social de Costa Rica, mediante el incremento de las exportaciones de las Pymes.*

Debido al rediseño de la estrategia de Exporta 2.0, se estableció un nuevo marco lógico en el cual establecieron nuevos indicadores de cumplimiento tanto para el objetivo (o fin) del proyecto como para su propósito. A saber, se definieron como indicadores de cumplimiento del objetivo del proyecto que “tres años después de terminado el proyecto, aumento de un 10% en las exportaciones realizadas por vía Internet por parte de las Pymes costarricenses, y 30% incremento en el número de empresas que realizan exportaciones “online” a través del uso de Internet”. En relación con el propósito del proyecto y considerando la redefinición de su estrategia se establecen tres indicadores de cumplimiento, a saber: “(i) las 100 empresas Pymes beneficiarias han integrado a su gestión alguna herramienta 2.0 y todas ellas participan en el CMS; (ii) al menos un 10% de las empresas inscritas han realizado exportaciones como resultado de los servicios del proyecto; y (iii) los servicios del proyecto se mantienen actualizados a las nuevas herramientas 2.0 que se dispongan en el mercado”.³⁰ Debido a que sólo ha transcurrido 6 meses desde el cierre de actividades del proyecto Exporta 2.0 se evalúa la contribución del mismo, medida según los tres indicadores de cumplimiento relacionados con el propósito del mismo.

Al contrastar los indicadores de cumplimiento relacionados con el propósito de Exporta 2.0, es claro que en el primer caso, *“las 100 empresas Pymes beneficiarias han integrado a su gestión alguna herramienta 2.0 y todas ellas participan en el CMS”*, esta meta no se logró, toda vez que sólo un 49% de las empresas beneficiarias manifiestan estar usando herramientas Web 2.0 y 13% participa en el CMS (Gráfico 19).

Respecto al segundo indicador, *“al menos un 10% de las empresas inscritas han realizado exportaciones como resultado de los servicios del proyecto”*, pareciera que éste sí se ha alcanzado, si se consideran algunos de los resultados del proyecto discutidos en párrafos anteriores. Específicamente, el hecho de que un 8.9% de las empresas exportadoras emplean hoy Ebay.com para realizar algunas de sus ventas al exterior, así como Amazon.com (7.1%), Alibaba.com (5.4%) y Tradexpro.com (1.8/%) (Gráfico 11). Además, en promedio las empresas exportadoras han logrado incrementar el número de clientes en el exterior en 9 gracias al uso de mercados electrónicos (Gráfico 12). Por otra parte, la mayoría de las empresas exportadoras están utilizando sitios o herramientas Web

³⁰ Este nuevo marco lógico fue suministrado por Fredy Bentancur del BID. Cabe señalar que la actualización de este nuevo marco lógico no se encuentra en el sistema de monitoreo del proyecto (PRS).

2.0 para realizar o promover ventas en el exterior. Así un 75% manifestó hacer esto por medio del uso de Facebook, un 46% por medio de Skype, un 39% por medio de LinkedIn, un 36% por medio de Youtube y un 30% por medio de Twiter (Gráfico 14). Además, gracias al uso de estas herramientas las empresas exportadoras han logrado generar como promedio 14 nuevos clientes (Gráfico 15). Por último, un 18% de las empresas exportadoras que participaron en Exporta 2.0 manifiesta que han logrado incrementar sus ventas en los últimos 6 meses gracias al uso de mercados electrónicos y/o herramientas Web 2.0 (Gráfico 17).

Finalmente, con relación al tercer indicador relacionado con el propósito del proyecto, *“los servicios del proyecto se mantienen actualizados a las nuevas herramientas 2.0 que se dispongan en el mercado”*, se considera que si bien el proyecto capacitó a las empresas beneficiarias en el uso de estas herramientas, debido a que no se ejecutaron las actividades del componente 4 y por ende, no se dispone de una estrategia de sustentabilidad del proyecto.

IV. Eficiencia

A. Introducción

Este apartado no se pudo desarrollar apropiadamente debido a las limitaciones señaladas en el punto “Limitaciones” de la sección “C. Metodología de Evaluación”.

V. Conclusiones

A. Introducción

En este apartado se enumeran únicamente las principales conclusiones de la presente evaluación, en especial haciendo referencia a los resultados sobre las empresas exportadoras beneficiarias de Exporta 2.0.

- Se identificaron problemas en materia de capacidad institucional por parte de la Cadexco que afectaron la ejecución de las diversas actividades del proyecto. Específicamente, un importante retraso en la contratación del coordinador del proyecto y otros miembros de la Unidad Ejecutora, así como la poca experiencia del personal contratado para llevar a cabo en forma eficiente las actividades del proyecto.
- Producto de lo anterior, sólo las actividades de tres de los cuatro componentes del proyecto Exporta 2.0 se ejecutaron.
- El proyecto, en términos generales, no cumplió con la mayoría de los objetivos planteados. Específicamente, no logró que la totalidad de las empresas beneficiarias hubieran integrado a su gestión alguna herramienta 2.0 y que todas estas empresas participaran en el sistema de gestión de contenido. De hecho, sólo un 49% de las empresas beneficiarias manifiestan estar usando herramientas Web 2.0 y 13% participa en el CMS. Además, debido a que del proyecto no se ejecutaron las

actividades del Componente 4, no se dispone de una estrategia de negocios y sustentabilidad del mismo.

- No obstante los problemas encontrados con la ejecución de Exporta 2.0, las actividades de capacitación y asistencia técnica brindadas a las empresas beneficiarias como parte del Componente 3, sí rindieron resultados positivos e importantes para estas empresas. Así, un grupo importante de empresas exportadoras manifiestan que emplean mercados electrónicos para realizar algunas de sus ventas al exterior. Específicamente, un 8.9% de las empresas exportadoras usan Ebay.com, 7.1% Amazon.com, 5.4% Alibaba.com y 1.8% Tradexpro.com. Además, en promedio las empresas exportadoras han logrado incrementar el número de clientes en el exterior en 9 gracias al uso de mercados electrónicos.
- La mayoría de las empresas exportadoras están utilizando sitios o herramientas Web 2.0 para realizar o promover ventas en el exterior. Un 75% manifestó hacer esto por medio del uso de Facebook, un 46% por medio de Skype, un 39% por medio de LinkedIn, un 36% por medio de Youtube y un 30% por medio de Twitter. Gracias al uso de estas herramientas las empresas exportadoras han logrado generar como promedio 14 nuevos clientes.
- Un 18% de las empresas exportadoras que participaron en Exporta 2.0 manifiesta que han logrado incrementar sus ventas en los últimos 6 meses gracias al uso de mercados electrónicos y/o herramientas Web 2.0.
- El proyecto Exporta 2.0, en opinión de las propias empresas, ha logrado mejorar la capacidad de exportación de un número importante de las empresas que actualmente exportan y fueron beneficiarias del mismo (62%).

B. Sostenibilidad del proyecto

Debido a los problemas de ejecución de Exporta 2.0, principalmente el no contar con los colaboradores de la Unidad Ejecutora y la falta de un plan de difusión y sustentabilidad del negocio, es poco probable que las actividades del proyecto, específicamente aquellas relacionadas con los componentes 3 y 4 (i.e. capacitación y nuevos clientes, respectivamente).

• Continuidad de las actividades del proyecto

Al no haberse ejecutado las actividades del Componente 4, es poco probable que el proyecto Exporta 2.0 continúe como estaba previsto en sus inicios. Con lo cual sus resultados se limitarían a los ya discutidos para el grupo de 121 empresas beneficiarias que participaron en el proyecto.

• Mecanismos de recuperación de costos

Igualmente, al no ejecutarse las actividades del Componente 4, no se cuenta con una estrategia de difusión de los resultados, ni un plan de sustentabilidad del proyecto.

- Capacidad institucional

Ha quedado claro que existieron problemas relacionados con la capacidad institucional para la correcta ejecución de las diversas actividades del proyecto, comenzando con la contratación del personal de la Unidad Ejecutora.

- Costos recurrentes

Si bien fue necesario que las firmas que brindaron la capacitación a las empresas beneficiarias tuvieran que involucrarse en el proceso de selección y diagnóstico de las primeras, no se obtuvo información que indicara la existencia de costos adicionales o recurrentes producto de los problemas en la ejecución de las actividades del Componente 1.

C. Lecciones Aprendidas

Varias lecciones se pueden derivar de la ejecución del proyecto Exporta 2.0, las cuales se señalan a continuación.

- Operativas

Es necesario contar desde el inicio de un programa como Exporta 2.0 con los candidatos apropiados para seleccionar al coordinador del proyecto, así como garantizar el debido apoyo institucional (principalmente de las altas autoridades) para la correcta ejecución de las diversas actividades del mismo. También es importante tener documentadas las alianzas estratégicas que se ofrecen en la propuesta del proyecto, para que quién luego lo ejecute, tenga claro con quienes trabajar en cada una de las instituciones consideradas como socios estratégicos.

- Técnicas/temáticas

De acuerdo con lo manifestado por las propias empresas beneficiarias sobre mejoras en el proceso de capacitación, cabe señalar la importancia de que la Unidad Ejecutora se preocupe de facilitar a las empresas encargadas de la capacitación aquellos materiales o personas contacto, que puedan ayudar con información y conocimiento sobre el contenido de los cursos a impartirse y sobre las características de los potenciales beneficiarios. Esta lección se deriva, además, de la falta de comunicación que existió de parte de la Unidad Ejecutora y expertos como los de la Universidad Nacional (UNA), con relación a las investigaciones que éstos últimos estaban haciendo en un esfuerzo paralelo para el IDRC, sobre el uso de los mercados electrónicos y herramientas Web 2.0 por parte de las Pymes en Costa Rica. Véase lo comentado en el Gráfico 20).

- Factores de éxito

En realidad, de la discusión realizada sobre los resultados y efectos del proyecto, queda claro que factores de éxito en la ejecución de cualquier actividad son la capacidad de la Unidad Ejecutora, el compromiso de los beneficiarios y de las empresas o individuos contratados como consultores para el desarrollo de las actividades del proyecto. Estos

factores quedaron de manifiesto en la ejecución de las actividades del Componente 3, las cuales son las únicas que se pueden considerar como exitosas en el proyecto Exporta 2.0.

E. Implicancias para futuros proyectos el FOMIN en el área

La ejecución del proyecto Exporta 2.0 deja importantes lecciones para que el FOMIN las transmita a actuales y potenciales operadores de iniciativas similares en otros países, así como de otros proyectos en general. Principalmente aquellas relacionadas con los problemas institucionales y con los factores de éxito.

F. Resumen de Recomendaciones

Las principales recomendaciones derivadas de la presente evaluación se pueden resumir de la siguiente forma.

- Es importante establecer claramente el perfil de los miembros de la unidad ejecutora, incluyendo en él la importancia de contar con la suficiente experiencia para la correcta ejecución de cada una de las actividades del proyecto. Esto es particularmente importante en el caso del coordinador.
- Se requiere de algún mecanismo para garantizar la apropiada participación de las autoridades de la institución a cargo del proyecto, evitando así el delegar la ejecución de las actividades del mismo sólo en la Unidad Ejecutora.
- Debido a que los resultados de la capacitación y asistencia técnica para al uso de mercados electrónicos y/o sitios y herramientas Web 2.0 para promover y realizar ventas al exterior, señalan que este tipo de actividades si ofrecen oportunidades reales a las Pymes exportadoras, debería buscarse la forma de concluir el proyecto Exporta 2.0, llevando a cabo las actividades el Componente 4. Específicamente se debería de llevar a cabo el diseño de un plan de negocios y una estrategia para la sustentabilidad del mismo. El potencial de esta iniciativa para continuar apoyando a las Pymes exportadoras costarricense pareciera alto, de conformidad con los resultados discutidos en el cuerpo del presente documento.
- Para lograr lo anterior, es necesario garantizar la debida participación de otros importantes actores como la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), el Ministerio de Comercio Exterior (Comex), el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) y algunos medios importantes de comunicación.
- Considerando que los resultados de la capacitación para el uso de herramientas Web 2.0 y mercados electrónicos, no sólo brindó resultados positivos a las empresas exportadores, sino también a aquellas que sólo venden en el mercado interno (Costa Rica), cabría preguntarse si la continuación del proyecto debería trascender de trabajar sólo con empresas exportadoras. Si esto se considerara oportuno, deberían invitarse como aliados estratégicos al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (específicamente la unidad de Digepyme) y al Ministerio de Agricultura, así como a asociaciones de empresas pymes que no necesariamente son cámaras empresariales.

Anexo 1: Lista de personas entrevistadas

Roberto Acosta, Consultor

Mauricio Arroyo, Consultor

Karen Barrantes, KB Imagen y Comunicación Empresarial

Fredy Bentancurt, Funcionario de BID

Víctor Borge, Borge y Asociados

Jeffrey Chaves, Desarrollo Creativo

William Ernest, Funcionario de FOMIN

Guillermo Galán, Mercadeo Educativo

Mariana Halabi, Especialista Técnica de Unidad Ejecutora

Betsy Murray, Funcionaria de FOMIN

Aminta Pérez, Funcionaria de BID

Fernando Perini, Funcionario de IDRC

Lisandro Ureña, Especialista Técnico de Unidad Ejecutora

Anexo 2: Cuestionario aplicado en encuesta a Pymes beneficiarias de Exporta 2.0

EVALUACIÓN PROGRAMA EXPORTA 2.0

Listado: 1. KB IMAGEN 2. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:

Nombre de la persona entrevistada:

INTRODUCCION: La empresa Unimer, a solicitud de la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), se encuentra realizando un estudio sobre la capacidad exportadora de los beneficiarios del proyecto Exporta 2.0.. La información que usted nos suministre, será confidencial. ¿Me permite hacerle las preguntas de la encuesta? Solamente le quitaré unos minutos.

P1. Para comenzar, ¿cómo se enteró su empresa del proyecto Exporta 2 de Cadexco?

P2. ¿Por qué decidió su empresa participar en el proyecto Exporta 2, qué esperaba obtener?

P3. Usted diría que la participación de su empresa en el proyecto Exporta 2 de Cadexco se desarrolló... **LEA OPCIONES:**

1. Mucho mejor de lo que esperaba **PASE A P5**
2. Mejor de lo que esperaba **PASE A P5**
3. Igual que cómo lo esperaba **PASE A P5**
4. Peor de lo que esperaba
5. Mucho peor de lo que esperaba

P4. ¿Por qué diría que el la participación de su empresa en el proyecto Exporta 2 se desarrolló... **LEA RESPUESTA DE P3? SONDEE**

P5. Podría indicarme en una escala del 1 al 10, que tan satisfecha está su empresa con la ... **LEA FRASE:**

1. Calidad de la información recibida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99. Ns/nr
2. Relevancia y utilidad de la información recibida para su vida profesional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99. Ns/nr
3. Relevancia y utilidad de la información recibida para su empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99. Ns/nr
4. Aplicabilidad de la información recibida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99. Ns/nr

P6. Podría indicarme en una escala del 1 al 10, que tan satisfecha está su empresa con **la calidad de la capacitación y asistencia técnica** que recibió en el proyecto Exporta 2. Específicamente **con los talleres** relacionados con:

1. Aprender a hacer análisis de clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99. Ns/nr
2. Desarrollar objetivos y estrategia de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99. Ns/nr
3. Aprender a usar plataformas tecnológicas para ejecutar la estrategia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99. Ns/nr

P7. Pensando ahora en términos generales en todo el programa de capacitación y el **impacto** que tuvo en diversos aspectos de su empresa, le agradecería que en una escala de 1 a 10 donde 10 significa que tuvo un alto impacto y 1 que no tuvo impacto, cómo calificaría el impacto de la capacitación en... **LEA CADA ASPECTO:**

Aspectos	Calificación
1. Aprender a hacer análisis de clientes	
2. Desarrollar objetivos y estrategia de la empresa	
3. Aprender a usar plataformas tecnológicas para ejecutar la estrategia	

P8. En general, ¿Cómo se propone utilizar o ha utilizado la información recibida en esta capacitación? **SONDEE**

--

P9. ¿Hay algún aspecto en que su empresa no esté satisfecha con la capacitación y/o asistencia técnica recibida?

1. Si:
cuál? _____
2.No

P9.1 ¿Su empresa actualmente EXPORTA (vende a otros países) productos o servicios?

1. Todas sus ventas
2. Más de la mitad de sus ventas
3. La mitad de sus ventas
4. Menos de la mitad de sus ventas
5. No exporta

Uso de sitios Web y comercio electrónico

P10. ¿Tiene su empresa actualmente una página Web?

- 1.Si
2. No, por
qué?: _____

P11. ¿En cuál de los siguientes sitios de terceros o mercados electrónicos, además del propio sitio de comercio electrónico, vende su empresa productos y/o servicios actualmente? Vende a través de...**LEA MEDIO.**

P12. Algún otro sitio o mercado electrónico que no hayamos mencionado donde su empresa vende actualmente? Algún otro? **ANOTE EN OTRO**

P13. SI NINGUNO EN P11 Y P12 PASE A P14: ¿Utilizaba su empresa ...**LEA MEDIO CON RESPUESTA POSITIVA EN P11/12** para vender **antes** de recibir la capacitación del proyecto de Cadexco (Exporta 2.0)?

MEDIO	P11 Y P12		P13	
	SI	NO	SI	NO
Alibaba.com	1	2	1	2
Tradexpro.com	1	2	1	2
Tradekey.com	1	2	1	2
Tradeboss.com	1	2	1	2
Ec21.com	1	2	1	2
Toboc.com	1	2	1	2
Ebay.com	1	2	1	2
Amazon marketplace	1	2	1	2
Otro (especifique):	1		1	2
Otro (especifique):	1		1	2

P13.1. SOLO PARA QUIENES RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE ALGUNA OPCIÓN EN P11 o P12: ¿Cuántos clientes nuevos ha logrado su empresa durante los últimos seis meses (Diciembre 2011 a Mayo 2012) por medio del uso de sitios de terceros o mercados electrónicos?

1. En Costa Rica _____ 2. Del exterior (exportaciones) _____, en qué país? _____

P14. ¿Tiene planes o intenciones su empresa de usar alguno de los sitios de terceros o mercados electrónicos mencionados anteriormente que aún no esté utilizando?

1. Si, cuándo?: _____
2. No, por qué?: _____

P15. ¿Utiliza su empresa sitios o herramientas Web 2.0 para realizar la venta de productos y/o servicios? *Con: Web 2.0 nos referimos a sitios o servicios fundamentados en Internet que facilitan la interacción con los usuarios, así como la creación de contenido por parte de los mismos, y se ejemplifican en sitios tales como: Facebook, Twitter, Skype, Microsoft Live Messenger, Blogger, Youtube, etc.* Los utiliza actualmente para **realizar o promover ventas** de sus productos y/o servicios?

1. Si 2. No **PASE A P17**

P16. ¿Cuáles de los siguientes sitios o herramientas Web 2.0 utiliza su empresa actualmente para **realizar o promover ventas** de productos o servicios? **LEA MEDIO**

P17. Algún otro sitios o herramientas Web 2.0 que no hayamos mencionado que utiliza su empresa actualmente para **realizar o promover ventas** de productos o servicios? Algún otro? **ANOTE EN OTRO**

P18. SI NINGUNO EN P16 Y P17 PASE A P19: ¿Utilizaba su empresa ...**LEA MEDIO CON RESPUESTA POSITIVA EN P16/17** estos sitios o herramientas Web 2.0 antes de recibir la capacitación del proyecto de Cadexco (Exporta 2.0)?

MEDIO	P16 y P17		P18	
	SI	NO	SI	NO
Facebook	1	2	1	2
Twitter	1	2	1	2
MySpace	1	2	1	2
Linkedin	1	2	1	2
Flickr	1	2	1	2
Youtube	1	2	1	2
Blogspot	1	2	1	2
Worldpress	1	2	1	2
Microsoft Live Messenger	1	2	1	2
Yahoo Messenger	1	2	1	2
Google Talk	1	2	1	2
Skype	1	2	1	2
Vonage	1	2	1	2
Otro (especifique):	1		1	2
Otro (especifique):	1		1	2

P19. ¿Tiene planes o intenciones su empresa de usar alguno de los sitios o herramientas Web 2.0 mencionados anteriormente que aún no esté utilizando?

1. Si, cuándo?: _____
2. No, por qué?: _____

P20. SOLO PARA QUIENES RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE ALGUNA OPCIÓN EN P16 o P17: ¿Cuántos clientes nuevos ha logrado su empresa durante los últimos seis meses (Diciembre 2011 a Mayo 2012) por medio del uso de sitios o herramientas Web 2.0?

1. En Costa Rica _____
2. Del exterior (exportaciones) _____, en qué país? _____

P21. SOLAMENTE SI EXPORTA EN P9.1 O P13.1 O P20: Durante los últimos 6 meses y mediante el uso de sitios de terceros o mercados electrónicos, y/o sitios o herramientas Web 2.0, sus exportaciones, **LEA OPCIONES**

1. Aumentaron
2. Se mantuvieron constantes
3. Disminuyeron
4. No se utilizaron estas herramientas para lograr o promover exportaciones

P22. ¿Utiliza su empresa actualmente el boletín digital que se diseñó en la capacitación que recibió en el proyecto Exporta 2.0, para mantenerse en contacto con sus clientes o quienes visitan su sitio Web?

1. Si
2. No, por qué?: _____

P23. ¿Acostumbra su empresa **mantener actualizadas** las bases de datos de sus clientes?

1.Si

2. No, por

qué?:_____ **PASE**

A P25

P24. ¿Acostumbra su empresa **segmentar** las bases de datos de sus clientes con el fin de obtener mayor provecho de ellas?

1.Si

2. No, por

qué?:_____

P25. ¿Cuántos clientes en total, tiene actualmente su empresa? _____

P26. ¿Cuenta su empresa actualmente con un plan de mercadeo y comunicación?

1.Si

2. No

P27. ¿Se comunica su empresa actualmente con sus clientes por correo electrónico?

1.Si

2. No

P28. Utiliza su empresa la página Web de Exporta 2.0 cómo mecanismo de intercambio de experiencias (casos de éxito) y lecciones aprendidas: Comunidad de conocimiento?

1.Si

2. No, por

qué?:_____

Actividad exportadora

P29. **SOLAMENTE SI EXPORTA EN P9.1 O P13.1 O P20:** ¿Considera Usted que su participación en el proyecto Exporta 2 le ha ayudado a mejorar la capacidad de exportación de su empresa?

1.Si : ¿de qué forma o cómo? _____

2.No : ¿por qué? _____

P30. ¿Qué podría recomendar para el diseño e implementación de un programa de capacitación y asistencia técnica que intente ayudar a las empresas a usar los sitios y herramientas Web 2 para promocionar las exportaciones de productos o servicios?

P31. Para finalizar, podría indicarme cuantos empleados tiene actualmente su empresa? _____

AGRADEZCA Y TERMINE

Nombre del encuestador:

Nombre del supervisor:

Anexo 3. Encuesta realizada por la empresa B&A para identificar potenciales beneficiarios

LA EMPRESA DE INVESTIGACIÓN BORGE Y ASOCIADOS FUE DESIGNADA POR LA CÁMARA DE EXPORTADORES DE COSTA RICA (CADEXCO) PARA LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNOSTICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COSTA RICA. LOS DATOS DE SU EMPRESA NO SERÁN DIVULGADOS.

LOS DATOS DE CONTACTO SE UTILIZARÁN COMO FORMA PARA VERIFICAR LA VALIDEZ DE LOS DATOS.

Perfil de la Empresa

P1. Cargo que ocupa en la empresa

Dueño=01

Gerente General=02

Gerente de Exportaciones=03

P2. ¿Cuál es la dirección de su empresa? Por favor agregar el cantón y distrito.

Canton: _____

Distrito: _____

P3. ¿En qué provincia se ubica?

San José=1

Alajuela=2

Heredia=3

Cartago=4

Puntarenas=5

Guanacaste=6

Limón=7

P4. ¿Cuáles son los teléfonos de la empresa?

Nº red fija: _____

Nº Fax: _____

Celular de la empresa (quien contesta la encuesta): Nº _____

P5. ¿Cuál es el correo electrónico, página web de su empresa?

Página Web: _____

Email de la empresa: _____

Email persona que contesta encuesta: _____

P6. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Agrícola=1

Agroindustria=2

Industria=3

Servicios=4

Pecuario=5

Pesca=6

P7. ¿Cuáles son los principales bienes y/o servicios que produce su empresa?

/ /
/ /
/ /

P8. ¿Que figura jurídica utiliza su empresa?

Sociedad Anónima=1 Sociedad de Responsabilidad Limitada=2

Persona Física=3 Sociedad en nombre colectivo=4 Sociedad en comandita=5 /___/

P9. ¿En qué año se fundó la empresa? _____

P10. ¿Cuál es la descripción arancelaria de los productos de su empresa y/o podría mencionar la clasificación arancelaria

Descripción:

_____/___/___/
_____/___/___/
_____/___/___/

Clasificación

_____/___/___/
_____/___/___/
_____/___/___/

P11. ¿Cuántos clientes tiene su empresa actualmente? _____

De esos clientes ¿Cuántos son nacionales y cuántos internacionales?

P12. Nacionales: _____

P13. Internacionales: _____

Desarrollo Económico – Financiero

DEF1. ¿Actualmente su empresa exporta? **SI SU EMPRESA NO EXPORTA VAYA A LA DEF6**

Sí=1 CONTINUA

No=2

/___/

DEF2. ¿Qué producto(s) exporta?

_____/___/___/
_____/___/___/
_____/___/___/

DEF3. ¿Cuál es el monto APROXIMADO en dólares/colones que exporta al año su empresa?

Menos de 12.000 dólares=1

Entre 12.001 y 50.000=2

Entre 50.001 y 100.000=3

Entre 100.001 y 250.000=4

Entre 250.001 y 500.000=5

Más de 500.000 dolares= /___/

DEF4. ¿A qué países del mundo exporta su empresa?

_____/___/___/
_____/___/___/
_____/___/___/

DEF5. ¿A qué otros países creen que su producto puede ser exportado?

_____/___/___/
_____/___/___/
_____/___/___/

DEF6. PARA REALIZAR SUS NEGOCIACIONES LAS EMPRESAS DEBEN UTILIZAR OTROS IDIOMAS ADEMÁS DEL ESPAÑOL, POR FAVOR ESCRIBA ¿Cuáles idiomas, además del español, utiliza su empresa permanentemente para hacer negocios? PUEDE SELECCIONAR VARIOS

Inglés=1 Mandarín=2 Francés=3 Alemán=4 Portugués=5 Italiano=6 /___/

DEF7. ¿Para realizar la producción su empresa requiere de? PUEDE SELECCIONAR AMBAS.

Proveedores nacionales=1 Proveedores de productos internacionales=2 Ambos=3

DEF8. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen con los proveedores?

_____/_____/_____
_____/_____/_____
_____/_____/_____

DEF9. ¿Su empresa tiene contador o departamento de contabilidad permanente?

Si=1 No=2 /___/

DEF10. ¿Cuándo fue la última auditoría contable realizada a su empresa?

Año: _____ /___/___/___/___/

Ahora vamos a hablar sobre las fuentes de financiamiento que existen para una empresa.

DEF11. ¿Su empresa tiene alguna línea crédito con algún banco?

Si=1 No=2 No sabe=3 /___/

DEF12. **SI NO TIENE LÍNEA DE CRÉDITO RESPONDA DEF13** ¿Posee línea de crédito para PYMES?

Si=1 No=2 /___/

DEF13. ¿Su empresa estaría interesada en un crédito para PYMES?

Si está interesada=1 No está interesada=2 /___/

DEF14. ¿Su empresa ha recibido apoyo de financiamiento no reembolsable en algún momento? **SI NO HA RECIBIDO FINANCIAMIENTO NO REEMBOLSABLE, VAYA A DEF16**

Si=1 No=2 /___/

DEF15. ¿Cuál agencia, cooperante, institución nacional o extranjera le brindó apoyo?

_____/_____/_____/_____/_____/_____

DEF16. Las empresas llevan a cabo estudios que le permiten realizar mejoras en las distintas áreas de actividad como por ejemplo estudios de mercado, asesorías en diseño de productos, asesorías en producción, entre otros. ¿Su empresa ha llevado a cabo algún estudio en los últimos dos años? **SI NO HA LLEVADO A CABO ESTUDIOS EL PERÍODO MENCIONADO VAYA A DEF20**

Si=1 No=2 /___/

DEF17. ¿Qué tipo de estudio fue el que realizó su empresa? POR FAVOR ANOTAR LOS TODOS LOS ESTUDIOS QUE HA REALIZADO SU EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS

_____/_____/_____
_____/_____/_____
_____/_____/_____

DEF18. ¿Con que recursos se financiaron estos estudios?

Propios=1 Préstamos bancarios=2 Préstamos de los socios=3
Donación de alguna organización=4

DEF19. SI EL ESTUDIO FUE FINANCIADO POR MEDIO DE UNA DONACIÓN DE ALGUNA ORGANIZACIÓN, ESCRIBA POR FAVOR ¿Cuál(es) fue (ron) esa(s) organización(es)?

_____/_____/_____
_____/_____/_____
_____/_____/_____

Desarrollo Empresarial

DE20. ¿A cuál asociación, cámara u organización de empresas se encuentra afiliada su empresa? ESCRIBA TODAS.

_____/_____/_____
_____/_____/_____
_____/_____/_____

DE21. Incluido usted ¿Cuántos personas trabajan en su empresa de manera permanente y temporal? Mencionar cuantas son permanentes y cuantas temporales.

Cantidad de personas permanentes _____ Cantidad de personas temporales _____

DE22. ¿Cuántos empleados con carrera profesional (Bachiller, licenciatura o superior) tienen en planilla actualmente en su empresa?

Cantidad de personas _____

DE23. ¿Cuántos empleados con formación técnica tienen en planilla actualmente en su empresa?

Cantidad de personas _____

DE24. ¿Cuántos empleados con formación secundaria tienen en planilla actualmente en su empresa?

Cantidad de personas _____

DE25. ¿Cuántas mujeres tienen en planilla trabajando para su empresa actualmente?

Cantidad de mujeres _____

DE26. ¿Cuántos hombres tienen en planilla trabajando para su empresa actualmente?

Cantidad de hombres _____

DE27. ¿Su empresa ha participado en capacitaciones durante el último año? **SI SU EMPRESA NO HA REALIZADO CAPACITACIONES VAYA A DE30**

Si=1 No=2 _____/_____/_____

DE28. ¿Cuales tipos de capacitaciones ha realizado?

_____/_____/_____
_____/_____/_____
_____/_____/_____

DE29. ¿Quién las ha impartido?

_____/_____/_____
_____/_____/_____
_____/_____/_____

DE30. ¿Su empresa desarrolla el concepto de responsabilidad social? **SI SU EMPRESA NO DESARROLLA EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL VAYA A DE33**

Si=1

No=2

/ /

DE31. ¿Ha incluido el concepto de Responsabilidad Social en los objetivos de la empresa (Planificación Estratégica)?

SI SU EMPRESA NO DESARROLLA EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL VAYA A DE33

Si=1

No=2

/ /

DE32. ¿Qué acciones específicas de RSE que su empresa haya llevado a cabo podría mencionar?

/ /
/ /
/ /

DE33. ¿Existe relación entre la producción de los bienes que exporta y el medio ambiente?

Si=1

No=2

/ /

DE34. ¿Actualmente posee alguna certificación de su empresa o productos? **SI SU EMPRESA NO POSEE ALGUNA CERTIFICACIÓN VAYA A DE36**

Si=1

No=2

/ /

DE35. ¿Podría mencionar las certificaciones que posee que posee actualmente su empresa?

/ /
/ /
/ /

DE36. ¿Con quién ha obtenido esas certificaciones?

/ /
/ /
/ /

DE37. ¿Mantiene su empresa un programa de Salud Ocupacional?

Si=1

No=2

/ /

DE38. ¿Su empresa mantiene asesoría de profesionales externos?

Si=1

No=2

/ /

DE39. ¿En qué áreas se desarrolla la asesoría que brindan los profesionales externos?

/ /
/ /
/ /

¿Actualmente su empresa tiene y/o utiliza alguna de las siguientes herramientas? **MARQUE SI O NO PARA CADA OPCIÓN. PUEDE MARCAR MÁS DE UNA.**

DE40. Estrategias de mercadeo

Si=1 No=2

/ /

DE41. Red social empresarial en Internet

Si=1 No=2

/ /

DE42. Página web

Si=1 No=2

/ /

DE43. Blog de la empresa

Si=1 No=2

/ /

DE44. Utiliza teleconferencia

Si=1 No=2

/ /

DE45. Sistema de comunicación I.P.

Si=1 No=2

/ /

DE46. ¿Ha incorporado su empresa en el plan de mercadeo la promoción de sus productos en internet y en redes sociales?

Si=1

No=2

/___/

DE47. ¿Cuáles redes sociales o páginas de internet?

_____/___/_____
 _____/___/_____
 _____/___/_____

Desarrollo de la Infraestructura

DI48. ¿Cuántos metros cuadrados de construcción tiene su empresa?

_____ metros cuadrados.

Marque la cantidad de oficinas/espacios que tiene su empresa

DI49. Recepción	Si=1	No=2	/___/
DI50. Oficina de gerencia	Si=1	No=2	/___/
DI51. Oficina de mercadeo	Si=1	No=2	/___/
DI52. Oficina de contabilidad	Si=1	No=2	/___/
DI53. Oficina/planta de producción	Si=1	No=2	/___/
DI54. Soda para empleados	Si=1	No=2	/___/
DI55. Parqueo privado para el personal	Si=1	No=2	/___/
DI56. Sala de reuniones	Si=1	No=2	/___/
DI57. Bodega para almacenar inventario/producto	Si=1	No=2	/___/

DI58. ¿Tiene su empresa salida de emergencia?

Si=1

No=2

/___/

DI59. ¿En que tipo de lugar se encuentra ubicada su empresa?

Urbano=1

Rural=2

Parque Industrial/Zona Franca=3

/___/

DI60. ¿Actualmente su empresa cuenta con acceso para personas con discapacidad?

Si=1

No=2

/___/

DI61. ¿Las instalaciones que posee su empresa son?

Propias=1 Alquiladas=2 Prestadas=3

/___/

DI62. ¿Cuántos carros livianos tiene su empresa? _____

DI63. ¿Cuántos camiones de carga tiene su empresa? _____ Camiones

¿Actualmente su empresa tiene o utiliza los siguientes equipos tecnológicos?

DI64. Red digital integrada	Si=1	No=2	/___/
DI65. Telefonía fija	Si=1	No=2	/___/
DI66. Central Telefónica	Si=1	No=2	/___/
DI67. Celular Blackberry	Si=1	No=2	/___/
DI68. Celular tecnología GSM o 3G	Si=1	No=2	/___/
DI69. Celular prepago	Si=1	No=2	/___/
DI70. Internet acceso telefónico	Si=1	No=2	/___/
DI71. Internet de banda ancha	Si=1	No=2	/___/
DI72. Internet Wi-fi	Si=1	No=2	/___/

DI73. ¿Cuántas computadoras tienen en su empresa actualmente?

Entre 1 y 5 =1 Entre 6 y 12=2 Más de 12=3 /___/

DI74. ¿El software que utilizan tienen licencias?

Si=1 No=2 /___/

Para terminar

Si se organizara un proyecto que brinda capacitaciones, apoyo tecnológico, asesoría en planes de mejora y desarrollo empresarial equivalente a \$4000 ¿Estaría su empresa dispuesta a pagar \$200 por el apoyo de este proyecto?

Si=1 No=2 /___/
