Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fomento de las Exportaciones de las PYME por medio de las TIC ¿ EXPORTA 2.0

Nro. Proyecto: CR-M1014 - Nro. Operación: ATN/ME-11525-CR

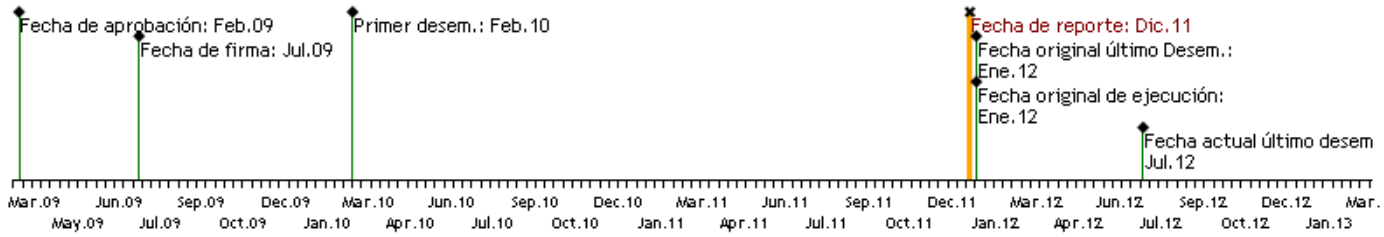
Propósito: El propósito del proyecto es desarrollar una plataforma de servicios TIC para facilitar la inserción de las PYMES en mercados de exportación y promover la oferta de sus productos internacionalmente.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COSTA RICA	COSTA RICA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

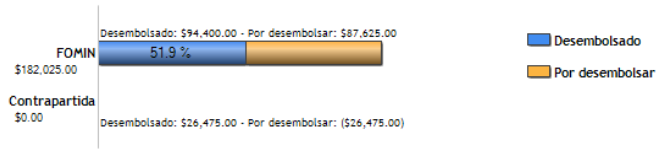
Agencia Ejecutora: Cámara de Exportadores de Costa Rica

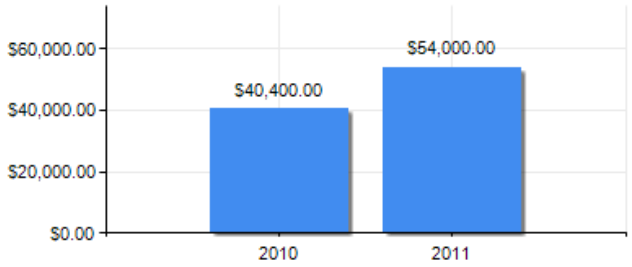
Líder equipo de diseño: Perez-Gold, Aminta
Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

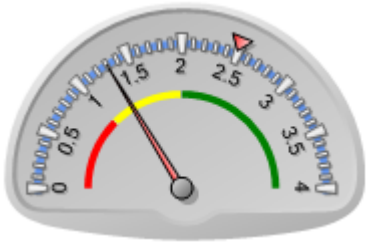


RECURSOS

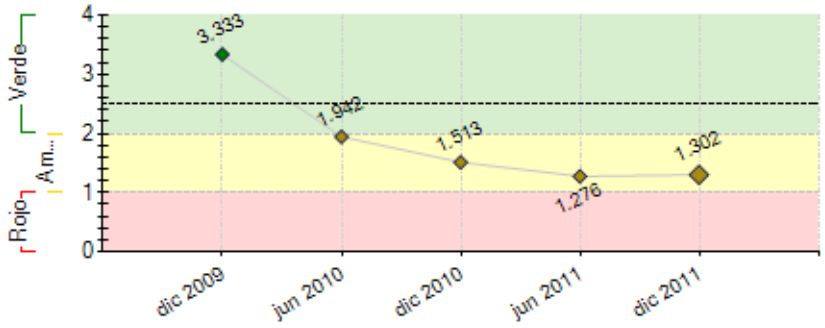




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.302
Promedio FOMIN: 2.491

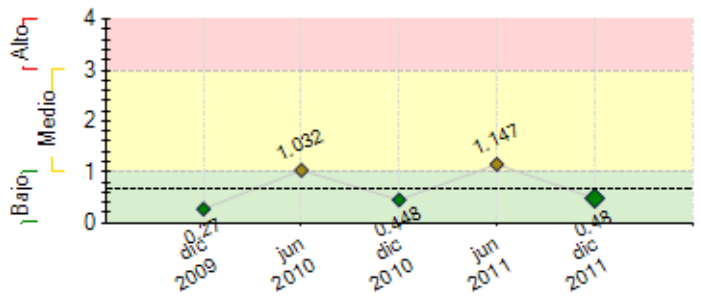


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.668

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto ha sido muy provechoso para las empresas que están dentro del mismo. Cabe resaltar que el inicio del proyecto fue duro ya que el lograr reclutar las 123 empresas no fue tan simple como se creía. A pesar que la primer consultoría, la cual debía reclutar al total de las empresas, no tuvo los resultados que se esperaban, sin embargo la unidad ejecutora se encargó de reclutar casi el 95% de las empresas que hoy en día participan.
Para que todas las empresas estuvieran en el mismo nivel de conocimiento de lo que son las herramientas TIC y web 2.0, se arrancó haciendo tallares de capacitación nivelatorio, y así con los próximos talleres pues que todos los empresarios entendieran los contenidos.
Cada empresa tuvo cuatro capacitaciones:

Taller de Nivelación

-

Taller de Herramientas

-

Taller de Redes Sociales

-

Taller de Sitios de Comercio Electrónico

-

Al mismo tiempo que iba desarrollando las capacitaciones, se hacían las visitas técnicas a cada empresa, donde en la primer visita se hacía un diagnóstica de cómo se encontraba la empresa en el tema de marketing, ventas, entre otros. Tomando en cuenta los diagnósticos se formulaban las propuestas de planes de mercadeo donde el empresario daba su aprobación para la ejecución del mismo, toda propuesta se enfoca en posicionar, dar a conocer y vender los servicios / productos de cada uno de ellos.
Cuando se desarrolló la plataforma CMS a cada empresario se le creó contenidos y caso de éxito apartir de que ingresaron al proyecto, apesar que las empresas no han logrado el objetivo principal de vender en el exterior por medio de los comercios electrónicos, han logrado posicionarse un poco más a nivel nacional y lograr más ventas.
Lo que afectó es que el único Banco que brindaba la solución de los medios de pago a la realidad de una pyme costarricense, no estaba aceptando el ingreso de nuevas empresas por el hecho que se les venció el contrato (cuestiones propias del banco), y los bancos privados solicitan un depósito tres veces mayor del monto que el empresario cree que venderá, lo que hace que esté muy alejado de las empresas del Exporta.
Otro limitación, es que apesar que en la plataforma ya se encuentra cada empresa con su información y su caso de éxito, ha sido muy duro lograr que los empresarios demuestren interés en hacer uso de la plataforma,. que intercambien experiencias, hace falta hacerles más conciencia de lo útil que les ha de ser dicha plataforma para sus ventas.
Como no se ha logrado los objetivos, se pretendía en la ampliación del proyecto realizar una asesoría dirigida no a todos sino a los que realmente pueden exportar y tienen la capacidad de producción vs demanda, dicha asesoría dirigida en comercio electrónico y enfocar a cada empresa en la plataforma que se adecúa para ella.
Dado a que el tiempo no alcanzó por el atraso en el reclutamiento, quedó por fuera la ejecución de la consultorías: Promoción y captación de nuevos clientes, y la de Sostenibilidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto tuvo cambios importantes en su diseño, dificultades para encontrar empresas con el perfil indicado para participar, deficiencias de gestión, cambios de personal en la unidad ejecutora y el organismo ejecutor, lento desarrollo de la aplicacion CMS que no permitió su aprovechamiento durante el periodo extendido de ejecución. Los empresarios han indicado su satisfacción con la asesoria en mercadeo durante varios meses de 2011. Esto se concentró en Facebook, sitios web y catálogos o boletines electronicos. Aún no está claro si hay alguna relación directa con sus ventas, debido al corto tiempo pos-asesoría.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Diagnóstico, preparación y acompañamiento de empresas

Las firmas consultoras por el tipo de trabajo que ejecutaron: talleres y acompañamiento empresarial debieron utilizar diferentes metodologías según la etapa de ejecución.

a. Diagnóstico: para tener un perfil empresarial y tecnológico de las empresas participantes, utilizaron como metodología la aplicación de un cuestionario presencial, así como la sistematización de los resultados del mismo.

b. Acompañamiento: para que estas empresas pudieran desarrollar capacidades tecnológicas y de mercadeo, se establecieron dos áreas específicas:

-Formación a través de talleres participativos
- Ejecución de visitas de campo documentadas a través de fichas técnicas y por la observación de los consultores.

Diagnóstico

Ambas firmas iniciaron la consultoría con la aplicación de un cuestionario suministrado por la Unidad Ejecutora del Proyecto con el que se establecieron las posibilidades tecnológicas y de mercadeo de las Pymes seleccionadas para participar en Exporta 2.0.

Este instrumento fue aplicado de manera presencial con la empresa de dar seguimiento al Proyecto. Dicha herramienta permitió conocer el perfil empresarial y las capacidades tecnológicas de los entrevistados.

Con base en esta información, las empresas consultoras formularon una estrategia de comunicación digital.

Este plan estratégico de comunicación incluyó la realización de actividades particulares que fueron monitoreadas mediante visitas presenciales.

Acompañamiento

La generación de capacidades mercadológicas y de comunicación digital de las empresas participantes estuvo asociada a dos actividades específicas, la ejecución de un programa de capacitación por medio de talleres y el seguimiento presencial

La capacitación por medio de talleres significó un valioso aporte a la dinámica de negocios de los participantes, pues la metodología aplicada de “aprender haciendo” facilitó que los asistentes incorporaran los conocimientos.

El inconveniente presentado en esta etapa fue que se consideró prioritario la ejecución de los talleres al inicio de la consultoría, sin antes haber hecho un análisis sobre la situación particular de cada una de las empresas participantes. Para este caso hubiera sido considerable realizar una visita previa a las empresas, antes de realizar las capacitaciones, con el fin de determinar el nivel de manejo de temas relacionados con e-commerce, redes sociales y otros temas vistos, ya que muchos de los participantes estaban muy avanzados o no conocían nada sobre dichos temas.

Una vez diseñado el Plan de Uso de Tecnologías de Internet, se procedió a establecer reuniones con cada beneficiario, para ejecutar dicho plan de manera conjunta.

Este mecanismo de trabajo facilitó la creación de un canal de aprendizaje recíproco: las firmas consultoras aprendieron a captar las necesidades y soluciones para los beneficiarios y ellos asimilaron los pasos a seguir para establecer instrumentos propios de la web 2.0 (boletines digitales, redes sociales, página web

CMS

El propósito fue trasladar la página actual de CADEXCO a una plataforma CMS para mejorar el sitio de la Cámara; de igual forma desarrollar un subsitio para el CMS, con el fin de que las Pymes utilicen el sitio para intercambiar experiencias y crear conexiones comerciales a través de esta herramienta web 2.0 sin embargo, ha sido difícil que los empresarios lo utilicen

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proposito del CMS fue de servir a las empresas costarricenses para apoyar su incursion en ventas al exterior partiendo desde los requerimientos y sistemas del país - ventajas o desventajas de diferentes plataformas transaccionales o no transaccionales, sistemas de pagos, sistemas logisticos, etc. Sin embargo, por los atrasos en la ejecución y diferencias de opiniones sobre el enfoque del CMS, (servicio para empresas locales vs. directorio empresarial), cambios gerenciales en el proyecto y la organización, aunado a la falta de un sistema de pago electronico con costos asequibles, no se logró obtener casos de exito en exportaciones de productos comprados por medio de plataformas transaccionales, ni establecer un proceso 2.0 de intercambio de conocimiento entre empresarios, facilitado por Cadexco.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito:

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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Al menos 100 empresas PYMES exportadoras inscritas en el portal Exporta 2.0.	0				100	123	
						Jul 2011	Feb 2012	
P.I2	Al menos un 7% de las empresas inscritas que hayan realizado exportaciones por medio del portal.	0				7	0	
						Jul 2011		
P.I3	Que el 7% de las PYMES realicen actividades y procesos de negocios de exportación desde la solución tecnológica.	0				7	0	
						Jul 2011		
C1.I1	Al menos 100 empresas exportadoras con contrato o acuerdo de participación en el programa con su respectivo programa de desarrollo.	0	30	65		100	0	Finalizado
			Ago 2010	Feb 2011		Jul 2011	Jul 2011	
C1.I2	Talleres de capacitación para las empresas participantes.	0	1			4	4	Finalizado
			Ago 2010			Jul 2011	Jul 2011	
C2.I1	Portal CMS Exporta 2.0 en operación.	0				1	0	Atrasado
						Jul 2011	Ene 2011	
C2.I2	A los 8 meses de la reorientación de estrategia, personal de CADEXCO preparado para realizar la administración de los contenidos del CMS.	0				3	0	Atrasado
						Ago 2011	Jul 2011	
C2.I3	100 PyME capacitadas en el uso del CMS a los 10 meses después de la reorientación	0				100	0	Atrasado
						Oct 2011	Jul 2011	
C3.I1	Metodología de soporte en ventas operativa en CADEXCO y con 100 PyME capacitadas en su uso a los 12 meses:	0				100	0	Atrasado
						Nov 2011	Jul 2011	
C3.I2	330 acciones de soporte virtual y 66 acciones de soporte presencial, realizadas en cada una de las tres consultoras al final del Proyecto;	0	30			66	120	Finalizado
			May 2011			Oct 2011	Dic 2011	
C3.I3	Contenidos provistos al CMS, a partir de las acciones de soporte de las Consultoras, que incluyan lecciones aprendidas, casos de éxito y casos de fracaso	0				100		Finalizado
						Ene 2012		
C4.I1	Estrategia de promoción del proyecto orientada hacia la Captación de nuevos clientes para EXPORTA 2.0	0				1	0	Atrasado
						Feb 2012	Jul 2011	
C4.I2	100 nuevos posibles clientes identificados a los 14 meses.	0				100	0	Atrasado
						Feb 2012	Jul 2011	
C4.I3	Plan de negocio y sustentabilidad del Proyecto desarrollado a los 13 meses y actualizado al final del Proyecto	0				1	0	Atrasado
						Feb 2012	Jul 2011	

Componente 1: Creación de Capacidades de exportación en las PYMES

Peso: 20%

Clasificación: Insatisfactorio

Componente 2: Desarrollo del Content Management System

Peso: 25%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

Componente 3: Soluciones TIC aplicadas a las PYMES exportadoras

Peso: 30%

Clasificación: Insatisfactorio

Componente 4: Promoción local de Exporta 2.0 y diseminación de sus resultados

Peso: 25%

Clasificación: Muy Insatisfactorio

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	1	Feb 2010	1	Feb 2010	Logrado
H1	Muestras de interés de las empresas desarrolladoras de software recibidas.	1	May 2010	1	Oct 2010	Logrado tarde
H2	[*] Desarrollo del Pliego, llamado a licitación y firma del contrato para diagnóstico	1	Dic 2010	1	Ene 2011	Logrado tarde
H3	[*] Diseño del CMS incluido dentro de la solicitud de propuesta para la contratación del desarrollo	1	Dic 2010	1	Mar 2011	Logrado tarde
H4	[*] PYMES registradas en el proyecto EXPORTA 2.0	120	Ene 2011	123	May 2011	Logrado
H5	PYMES diagnosticadas con su plan de desarrollo.	65	Feb 2011	75	Jun 2011	Logrado tarde
H6	Al menos tres talleres de capacitacion para el desarrollo de capacidades exportadoras.	3	Feb 2011	4	Jul 2011	Logrado tarde
H7	PYMES diagnosticadas con su plan de desarrollo.	100	Jul 2011	100	Abr 2011	Logrado
H8	[*] Plan de negocio formulado	1	Sep 2011	0	Jul 2011	No Logrado
H9	[*] Contar con estrategia de promoción y captación de clientes.	1	Oct 2011	0	Jul 2010	No Logrado
H10	[*] CMS implementado dentro de la página Web de CADEXCO	1	Nov 2011			No Logrado
H11	[*] PYMES diagnosticadas con su plan de desarrollo.	120	Mar 2012			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La oferta exportable de Costa Rica no logra distinguirse de lo que ofrecen empresas de otras paises por medio de los sitios consolidadores.	Medio	Mejorar la presentación de los productos y su posicionamiento por medios novedosos.	Unidad Ejecutora y firma consultora

2. Las expectativas de resolución de problemas empresariales via un sitio web son poco realistas	Bajo	trabajar a nivel individual con las empresas para dirigir las acciones de la manera más efectiva	Unidad Ejecutora y firma consultora

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 5

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Cadexco contemplará como otro de los servicios a Exporta 2.0, donde se ayude a la empresas pymes costarricenses a incrementar sus ventas a nivel internacional, brindarles asesorías sobre las plataformas de comercio electrónico y utilizar la plataforma diseñada (CMS) para que entre todos los participantes exista intercambio de experiencias y les ayude en la exploración de los nuevos mercados a los que quieran llegar.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los planes de mercadeo para cada una de las empresas fueron básicamente en todas desarrolladas para facebook, la cual en este momento facebook no logra las venta final. Debió desde el inicio enfocarse en las plataformas de comercio electrónico, adecuarlas a cada empresa, dependiendo del tamaño y de su capacidad de producción vs la demanda.	Implementation	Halabi, Mariana
2. Al inicio del proyecto, la primer consultoría que consistía en reclutar las 100 pymes, fue un fracaso, ya que la firma consultora no cumplió con el número de reclutamiento de empresas. Esto atrasó las líneas de tiempo e hizo más duro lograr el número de empresas de un corto tiempo. La lección es que al contratarse una firma consultora, a ésta se le debe de exigir mucho más de lo que da, ya que sin la presión del contratante estas no dan al 100% de lo contratado.	Implementation	Halabi, Mariana
3. Al no contar altualmente con plataformas de pagos accesibles a la realidad de la pyme costarricense es muy difícil lograr ventas en el exterior. Ya que por los otros lados las solicitudes para lograr una venta lleva un proceso lento y que no siempre muestra confianza por parte del empresario. Se preveé que a finales de marzo el Banco Nacional de Costa Rica estará trabajando con PayPal, lo que será muy positivo para los empresarios para que logren ventas internacionales y el método de pago será mucho fácil y accesible para sus realidades	Risk	Halabi, Mariana