



Evaluación de impacto

Servicios Personalizados

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

Departamento de Evaluación
Dirección Adjunta de Sostenibilidad y Evaluación
ICEX España Exportación e Inversiones

FECHA DE PUBLICACIÓN

Noviembre 2020

TIPO DE EVALUACIÓN

Impacto

TIEMPO DE LA EVALUACIÓN

Ex post

CÓDIGO

SSPP_2016

AÑO DE INICIO DE LA EVALUACIÓN

2016

AÑO DE FINALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

2018

Contenido de la ficha resumen

1. **Objetivo de la evaluación** >
2. **Qué son los Servicios Personalizados** >
3. **Qué objetivo persiguen los Servicios Personalizados** >
4. **Servicios evaluados** >
5. **Preguntas de la evaluación** >
 - 5.1. Preguntas relevantes de la eficiencia del programa >
 - 5.2. Preguntas relevantes de la implementación del programa >
 - 5.3. Preguntas relevantes para la evaluación de impacto >
6. **Ficha técnica de la evaluación** >
7. **Diseño cuasiexperimental** >
8. **Segmentación de clientes** >
9. **Segmentación de Ofecomes** >
10. **Eficiencia en la provisión de los Servicios Personalizados** >
11. **Implementación del programa** >
12. **Efectividad general de los Servicios Personalizados** >
13. **Efectividad del servicio Agenda de Reuniones** >
14. **Efectividad del servicio Apoyo Logístico** >
15. **Efectividad del servicio Misión Inversa** >
16. **Efectividad del servicio Identificación de Socios** >
17. **Efectividad del servicio Información Personalizada** >
18. **Recomendaciones** >
19. **Cumplimiento de las recomendaciones** >
20. **Información sobre contratación** >

> PÁGINA SIGUIENTE



1 Objetivo de la evaluación

Evaluación ex post de impacto de los Servicios Personalizados (SSPP) para recabar evidencia acerca de la efectividad de la prestación de estos servicios en el medio plazo.

2 Qué son los Servicios Personalizados

Son servicios consistentes en atender peticiones concretas y puntuales de información por parte de los clientes del ICEX (empresas españolas y organismos institucionales relacionados con el comercio internacional), o de apoyo puntual a alguna operación de promoción comercial en un mercado de destino.

3 Qué objetivo persiguen los Servicios Personalizados

Objetivo inmediato (a corto plazo): conseguir una mejora en alguna variable de operativa comercial de la empresa.

Objetivo mediano (a medio plazo): que estas mejoras comerciales se traduzcan en cambios de comportamiento de la empresa o en la adquisición de nuevas habilidades para explotar el mercado internacional.





La lógica de la intervención de cada tipo de servicio muestra la existencia de variaciones sustanciales en la operativa y los objetivos de cada tipo de servicio personalizado prestado, lo que ha motivado la realización de evaluaciones de impacto y resultado diferenciadas por cada tipo de servicio prestado.

4. Servicios evaluados

- Agenda de Reuniones de Negocios
- Apoyo Logístico
- Identificación de Socios, que agrupa los siguientes tipos:
 - Identificación de Socios Comerciales
 - Identificación de Socios Comerciales con Información de Mercado
- Información Personalizada, que agrupa los siguientes tipos:
 - Información legal, información sobre el régimen de comercio y otras informaciones específicas
 - Información Personalizada de Mercados Exteriores
- Misión Inversa (en la actualidad, invitaciones a España)



5 Preguntas de la evaluación

5.1. Preguntas relevantes de la eficiencia del programa

- a) ¿Ha sido el ICEX eficiente en la provisión de los servicios?
- b) ¿Es posible aumentar dicha eficiencia sin afectar a la efectividad de los SSPP?

5.2. Preguntas relevantes de la implementación del programa

- a) ¿Están alineados los servicios ofrecidos con las necesidades de las empresas cliente?
- b) ¿Hay algún aspecto que haya causado problemas en la prestación de los servicios?

5.3. Preguntas relevantes para la evaluación de impacto

- a) ¿Han sido efectivos los servicios personalizados?
- b) ¿Lo han sido para todos los tipos de empresa? En caso negativo, ¿en qué tipo de empresas no han sido efectivos y por qué?
- c) ¿En qué momento del tiempo se ha notado la efectividad de los servicios: en el corto o en el medio plazo?
- d) ¿En qué aspectos se ha manifestado esta efectividad?
- e) ¿Reconocen las empresas el valor añadido del servicio prestado?
- f) ¿En qué aspectos en concreto reconocen dicho valor añadido?
- g) ¿Está alineada esta efectividad con los objetivos definidos por cada tipo de servicio y con las necesidades manifestadas por las empresas cliente?



6 Ficha técnica de la evaluación

Universo: 4.929 clientes únicos de Servicios Personalizados

Marco temporal: 2012-2014.

Muestra: 1.953 clientes únicos.

Tipo de muestreo: aleatorio simple.

Tasa de respuesta: 39,6%

Trabajo de campo: entre febrero y junio de 2016

Técnica de estimación del impacto: pregunta implícita (falso contrafactual). A las preguntas implícitas del cuestionario se han incluido dos preguntas adicionales, llamadas “beneficios” (interpretable como relación calidad-precio) y “adicionalidad”, que conforman el bloque de valor añadido.

Se ha construido un modelo de regresión logística para comprobar qué variables de impacto y resultado (que capturan efectos en la empresa tras el apoyo) afectan al reconocimiento de la adicionalidad y del beneficio de la intervención pública.

El análisis se ha hecho por tipo de servicio y por tipo de cliente. Este análisis ha consistido en: análisis del impacto en cliente, análisis de la motivación para la contratación de los servicios personalizados y análisis de la adecuación de los servicios para la superación de las barreras de cada tipo de empresa.



7 Diseño cuasiexperimental

Grupo	Asignación	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tratamiento 2012	No aleatoria	O1	X	O2			O3
Tratamiento 2013	No aleatoria		O1	X	O2		O3
Tratamiento 2014	No aleatoria			O1	X	O2	O3

NO ALEATORIA: autoselección, asignación no aleatoria al grupo de estudio

X: aplicación de tratamiento: prestación del servicio personalizado

O: observación de variables

O1: expectativas antes de solicitar el servicio

O2: logros tras recibir el servicio

O3: impactos y resultados a día de hoy y valor añadido del servicio



8 Segmentación de clientes

Técnica de segmentación: clusterizado bifásico a partir de las variables de caracterización incluidas en la encuesta y de variables recabadas de INFORMA.

Hay 5 grupos de cliente bien definidos:

- Grupo 1.** Empresas en crecimiento que disponen de sistemas de gestión de la calidad y solicitan información personalizada y acceso a clientes a precio asequible para proseguir su internacionalización.
- Grupo 2.** Exportadoras tradicionales, que deben asumir un mayor compromiso con la potenciación de los intangibles y un esfuerzo promocional para potenciar sus ventas en los mercados consolidados para aumentar el margen.
- Grupo 3.** Empresas bien entrenadas que cuentan con sistemas de gestión de la calidad, abren mercado en dos o tres años gracias a una eficaz labor comercial y mejoran su competitividad de forma sistemática.
- Grupo 4.** Microempresas con pedidos desde el exterior que requieren mayor tamaño para acometer un proceso activo de internacionalización, pues utilizan el apoyo de ICEX para mantener clientes.
- Grupo 5.** Microempresas competitivas y en expansión que requieren apoyos puntuales de acceso a información e intermediación en los mercados de destino.



9 Segmentación de Ofecomes

Técnica empleada: análisis factorial y análisis de conglomerados, a partir de variables sobre la actividad de las Ofecomes y de indicadores públicos y homogéneos: ICT Development Index (IDI), Corruption Perception Index (CPI), Global Competitiveness Index (GCI) del World Economic Forum, Índices de World Audit e indicadores World Development.

Ponderación según distribución de los servicios de cada Ofecome por país.

Se han detectado las seis tipologías de Ofecomes siguientes:

- Tipo 1.** Oficinas pequeñas que atienden un alto número de países con niveles de desarrollo económico y tecnológico bajos.
- Tipo 2.** Oficinas pequeñas que atienden países con dificultades de acceso a la información y baja calidad institucional.
- Tipo 3.** Oficinas en países grandes y de actividad descentralizada y facilidad de acceso a la información empresarial.
- Tipo 4.** Oficinas pequeñas que atienden más de un país pequeño con nivel de desarrollo intermedio.
- Tipo 5.** Oficinas que atienden países grandes con nivel de desarrollo social, institucional y político muy alto.
- Tipo 6.** Oficinas que atienden pocos países de actividad descentralizada y con nivel de desarrollo social, institucional y político alto.



10. Eficiencia en la provisión de los Servicios Personalizados

La prestación de los servicios es homogénea en términos de calidad y tiempos de prestación entre tipos de servicios y zonas geográficas.

Tasa de captación de empresas nuevas inferior al 50% y esperanza de permanencia de tres años, lo que da lugar a la paulatina disminución de solicitudes de servicios personalizados.

La práctica totalidad de los clientes de SSPP recomendaría contratar un SSPP a ICEX y estaría dispuesta a volver a contratar otro ellos mismos.

11. Implementación del programa

Las microempresas (grupos 4 y 5) piden potenciar el trato cercano y personalizado de ICEX y de las Ofecomes, en términos de proponerles itinerarios personalizados en función de sus necesidades particulares, mientras que el resto de las empresas pide mejorar la calidad de los informes que se ofrecen como producto así como potenciar la red exterior, que es quien los presta de forma efectiva.

Demanda de uniformidad en la prestación de los servicios de forma que el producto ofrecido, y por tanto su utilidad y calidad, no dependa del buen hacer de la persona que lo elabora o de quien lo supervisa.



12. Efectividad general de los Servicios Personalizados

Tres de cada cuatro empresas reconocen el valor añadido del servicio recibido, y más de la mitad de las empresas declaran efectos positivos debidos a la prestación de servicio como mucho en el primer año tras su prestación.

Fundamentalmente, el servicio ha posibilitado la entrada en nuevos mercados, aunque las empresas también declaran que la contratación de SSPP ha contribuido a la introducción de mejoras en productos, procesos o gestión de la empresa (innovación) y la mejora en la estrategia de marketing.

Hay una fuerte evidencia de que el logro inmediato obtenido por las empresas es inferior a la expectativa en el acceso efectivo a clientes y en el acceso efectivo a información relevante de obtención dificultosa.

13. Efectividad del servicio Agenda de Reuniones

Más de la mitad de las empresas declaran efectos en un plazo inferior al año. Las empresas concretan como valor añadido su utilidad para entrar en nuevos mercados y para iniciar procesos de innovación.

Se evidencia la demanda de mejorar la sistematización de las agendas, por lo que se recomienda estandarizar el proceso de elaboración de las mismas, de forma que haya más interlocución con los clientes y que estos perciban la implicación de los responsables de las Ofecomes en la supervisión del proceso.



14. Efectividad del servicio Apoyo Logístico

Casi la mitad de las empresas declaran efectos positivos como mucho en el primer año tras su prestación. Se atribuye al servicio la entrada en mercados en los primeros seis meses.

Hay evidencia de otros efectos (mejorar el conocimiento del mercado) que no se atribuyen al servicio cuando su consecución se logra en un plazo mayor a los seis meses.

Se asocia con las empresas cliente de servicios de apoyo logístico la petición de que el ICEX confeccione itinerarios personalizados en función de sus necesidades.

Se recomienda proponer a las empresas usuarias de servicios de apoyo logístico complementarlos con acciones de seguimiento de la efectividad de la acción.

15. Efectividad del servicio Misión Inversa

Los únicos peticionarios fueron clientes institucionales y manifiestan un logro entre adecuado y alto en todos los aspectos, así como mayor confianza a la hora de explotar el mercado exterior gracias al servicio.

Se recomienda mantener el servicio sin grandes cambios operativos.



16. Efectividad del servicio Identificación de Socios

Casi la mitad de las empresas declaran efectos como mucho en el primer año. Le atribuyen la entrada en mercados en un plazo de entre seis meses y un año, así como la mejora del conocimiento del mercado y la mejora en la estrategia de marketing.

Hay evidencia de la demanda por parte de las empresas de adecuar más el contenido de los informes a las necesidades y expectativas de las empresas solicitantes para mejorar su utilidad, así como ofrecer un contacto más directo con la empresa.

Son de aplicación las recomendaciones indicadas para las agendas de reuniones.

17. Efectividad del servicio Información Personalizada

Casi siete de cada diez empresas declaran efectos positivos como mucho en el primer año tras su prestación. En concreto, estos servicios les han permitido mejorar la estrategia de marketing, sobre todo en los seis meses posteriores al servicio, e introducir mejoras (innovación) durante el primer año tras su prestación.

Hay evidencia de la demanda de conseguir una uniformidad al alza en la prestación.

La evidencia generada permite pensar que las empresas no vuelven a solicitar de nuevo este servicio si no hay garantías de que el contenido de la información se va a adecuar mejor a las necesidades y expectativas de la empresa solicitante. Se recomienda mejorar el control de calidad para garantizar esta uniformidad al alza.



18. Recomendaciones de la evaluación

Estudiar la posibilidad de aumentar la cartera de SSPP, lo que podría requerir un redimensionamiento del área gestora y/o potenciar la red exterior.

Reforzar la sistematización en la prestación de los SSPP y la preparación del personal de las Ofecomes en relación con la gestión de las expectativas, de forma que la información que se transmita a los clientes se corresponda con el logro y la calidad real que ICEX puede ofrecer.

Estudiar la posibilidad de modificar el esquema tarifario de los SSPP de forma que se tenga en cuenta tanto la disponibilidad al pago de la empresa, que puede estar ligado al tipo de empresa, como el grado de dificultad de acceso a la información de los países de destino.

Derivar a las empresas pertenecientes al grupo 4 (microempresas con bajo nivel de internacionalización) a programas de iniciación, capacitación o formación, o al menos ofrecerles esta posibilidad cuando solicitan un servicio.



19. Cumplimiento de las recomendaciones

Las recomendaciones de esta evaluación han sido aceptadas como necesarias y viables tanto por la organización como por los responsables de la prestación de los Servicios Personalizados. La implementación de estas recomendaciones ha permitido introducir mejoras en la prestación de los servicios, si bien esta labor de mejora es continua gracias a otras evaluaciones que bien se encuentran en marcha bien serán puestas en marcha en caso necesario.

20. Información sobre contratación

Para la realización del análisis preliminar cuantitativo, se convocó la siguiente licitación pública:

- Expediente: 039/2016 (producto principal)
- Empresa adjudicataria: ABAY ANALISTAS ECONÓMICOS, S.L.

El trabajo de campo y el análisis descriptivo de la fase cuantitativa se contrató mediante contrato menor a la empresa WEBTOOLS, S.L.