

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA PRIVADO MATERIALS RESEARCH & TECHNOLOGY (MR&T)

Contenido

A. ANTECEDENTES	1
B. OBJETO DE LA CONSULTORÍA	3
C. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN	3
D. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES A REALIZAR.....	3
E. PRODUCTOS A OBTENER.....	4
F. CONFORMIDAD DE LOS ENTREGABLES DE LA CONSULTORÍA	5
G. REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUMPLIR LA FIRMA CONSULTORA	6
H. PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA.....	7
I. VALOR REFERENCIAL Y FORMA DE PAGO	7
J. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	8
I. Confidencialidad	8
II. Propiedad intelectual.....	8
III. Vicios ocultos	8
ANEXO N° 1 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 2	9
ANEXO N° 2 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 3	10
ANEXO N° 3 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 4	12

A. ANTECEDENTES

El 22 de septiembre de 2016, se suscribió el Contrato de Préstamo N° 3700/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo para contribuir a la financiación y ejecución del Proyecto de Inversión Pública "Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional". El Proyecto contempla una línea de fortalecimiento estratégico de centros de extensión y transferencia tecnológica u operadores de servicios tecnológicos, en adelante CET. Esta línea tiene como objetivo la ampliación de la oferta de servicios de asesoramiento y apoyo al desarrollo tecnológico y de innovación de las empresas peruanas mediante la expansión y consolidación de los CET, que se cofinanciará con recursos no reembolsables a otorgarse a través de concursos.

Materials Research & Technology SAC (MR&T), es un Centro de Investigación y Transferencia Tecnológica privado y Laboratorio de Caracterización de Materiales líder a nivel mundial en desarrollo e innovación en tecnologías avanzadas de inspección, mantenimiento, producción para operaciones mineras, petroquímicas, energéticas, aeroespaciales, nucleares, agroindustriales e industriales en general. Brinda servicios de I+D+i, análisis de laboratorio, asistencia técnica, así como formación de capacidades y transferencia tecnológica, ubicado en un entorno propicio que promueve la creatividad, el desarrollo individual y colectivo de sus colaboradores.

MR&T, ofrece servicios de caracterización de materiales, ensayos destructivos y no destructivos, servicios de laboratorio de materiales, incluyendo microscopia electrónica, ensayos mecánicos y químicos e investigación aplicada para el desarrollo de nuevas soluciones para el mercado. La estrategia de MR&T es la diferenciación, que exige crear, adaptar productos, procesos y servicios que sean percibidos y valorados como únicos en el mercado por el beneficio que aportan al cliente. Para lo cual se investiga, desarrolla y genera nuevo conocimiento incremental y disruptivo que luego es puesto en valor mediante la validación, adaptación, escalamiento, valorización y comercialización tecnológica, así como una oferta especializada de servicios de inspección y capacitación.

MR&T a través de los años ha invertido en el Perú en I+D+i, entrenamiento, equipamiento e infraestructura, incluyendo dos modernos microscopios electrónicos de barrido (SEM) y múltiples equipos para investigación, ensayos destructivos y no destructivos, laboratorio de materiales, laboratorio de metalurgia, laboratorio de manufactura flexible, laboratorio de fotoelasticidad y otros laboratorios especializados.

MR&T ganó el primer premio de Merito a la Innovación de la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía 2016 con el apoyo de CONCYTEC, para empresa no socias, con el proyecto: Desarrollo de una técnica de inspección no destructiva para determinar tenacidad en aceros al carbono, proyecto que además fue posible gracias al cofinanciamiento de INNOVATE Perú del Ministerio de la Producción.

MR&T fue creada en noviembre del 2012 y recoge la experiencia de más de 20 años del grupo formado por NDT Innovations SAC (ex León y Russo, fundada en 1996), NDT Innovations Inc. dedicadas a servicios de inspección para atender a los sectores mencionados en inspecciones, auditorías de calidad y entrenamiento especializado.

De este modo, en el marco de la estrategia y actividades de Materials Research & Technology SAC así como del Proyecto de "Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional", MR&T ha definido prioritario fortalecer su gestión estratégica y operativa mediante el manejo de herramientas de gestión estratégica y operativa que faciliten la conducción de sus procesos de consolidación y/o expansión. Es así que se busca diseñar e implementar un plan estratégico partiendo de un diagnóstico preciso de su competitividad territorial y sectorial, para definir una guía estructurada y realizable, con un horizonte de mediano plazo, según la realidad de cada sector, para la mejora de la gestión comercial, operativa y financiera.

B. OBJETO DE LA CONSULTORÍA

La consultoría tiene como objetivo la elaboración del Plan Estratégico del CET MR&T, que tendrá por finalidad coadyuvar al cierre de brechas técnico productivas de su mercado objetivo. Para la formulación del Plan Estratégico, la firma consultora deberá elaborar, a partir de información primaria y secundaria, un diagnóstico de las carencias y brechas tecnológicas que se pueden reducir mediante servicios de asesoría y tecnológicos, así como otros aspectos relacionados con el desempeño productivo, en un número representativo de empresas en el sector/subsector/cadena del ámbito geográfico correspondiente al CET MR&T.

C. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

La firma consultora deberá coordinar sus actividades con el equipo contraparte, el cual estará dirigido por el Coordinador General del Proyecto y por personal del CET MR&T. El equipo de la contraparte lo conformará el personal designado por el CET MR&T.

Asimismo, ningún cambio o modificación a los alcances de la consultoría podrá ser aprobado sin coordinación previa con el equipo contraparte, así como con Innóvate Perú, a través del Ejecutivo de la Unidad de Monitoreo asignado.

D. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES A REALIZAR

Para el desarrollo de la consultoría se deberán realizar al menos las siguientes actividades:

1. Desarrollar un plan de actividades para la ejecución de la consultoría, que incluya los participantes de las actividades y los plazos en un diagrama de Gantt.
2. Diseñar y presentar la metodología a utilizar para el diagnóstico y la formulación del Plan Estratégico del CET MR&T, así como la metodología a utilizar para la transferencia metodológica a los funcionarios designados por el CET.
3. Capacitar al personal designado por el equipo de la contraparte del CET MR&T en la metodología a ser aplicada, a efectos que el personal pueda participar activamente en el proceso de formulación del plan estratégico y para el posterior seguimiento a su implementación.
4. Elaborar el diagnóstico técnico-productivo de las carencias y brechas tecnológicas que se pueden reducir mediante servicios de asesoría y tecnológicos (servicios provistos directamente en las empresas para estimular la modernización y mejora tecnológica) así como otros aspectos relacionados con el desempeño productivo, en el mercado objetivo del CET MR&T. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 1.

5. Cabe mencionar que el CET MR&T atiende a numerosos sectores, de los cuales se seleccionarán al menos dos (02) sectores productivos en el ámbito nacional, con aprobación del CET.
6. Realizar un análisis interno del CET MR&T de su funcionamiento, capacidades, organización institucional, mapeo y conocimiento del mercado¹. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N°2.
7. Diseñar y desarrollar un taller o reunión participativa en la que se presenten las principales conclusiones del diagnóstico y se construyan de manera conjunta los elementos clave del planeamiento estratégico (misión, visión, objetivos y metas). A consideración de la firma consultora, en el taller o reunión participativa se podrán desarrollar también otros temas como la priorización de mercados a atender, priorización de servicios a ofrecer y/o identificación y priorización de áreas estratégicas del CET MR&T. En esta actividad participarán los funcionarios designados por el equipo de la contraparte del CET.
8. Elaborar el Plan Estratégico del CET MR&T con el acompañamiento de los funcionarios designados por el equipo de la contraparte. Debe estar basado en el diagnóstico en profundidad, y debe definir e incluir, entre otros aspectos, el plan de marketing, el plan operativo y el plan de financiamiento del CET para cubrir brechas tecnológicas. Ver detalle del contenido en el Anexo N° 3 a los TDR.
9. Realizar una presentación final del Plan de Estratégico, en la que participarán los funcionarios designados por el equipo de la contraparte del CET MR&T.
10. Desarrollar la transferencia metodológica al personal que designe el CET MR&T. Ésta deberá darse a lo largo de la consultoría y debe finalizar con la entrega de un manual para la actualización del Plan Estratégico para el CET. El informe de capacitación deberá presentarse con la entrega del Plan Estratégico.
11. Realizar una presentación sobre los hallazgos del diagnóstico y la metodología de elaboración del plan estratégico del CET MR&T para la difusión del proyecto. Dicha presentación formará parte de un taller a ser organizado por MR&T en Lima. El público objetivo estará conformado por empresas del sector (clientes del CET), actores del sector, entre otros.

E. PRODUCTOS A OBTENER

Los productos a obtener de la presente consultoría son los siguientes:

1. **Producto 1:** Plan de Trabajo, que contenga el cronograma de actividades (levantamiento de información, análisis, planeamiento, capacitación y transferencia metodológica) con las responsabilidades de la consultoría asignadas.

¹ La firma consultora deberá proponer las metodologías a utilizar. El equipo de MR&T deberá aprobar la propuesta de entrevistados, diseño de muestra e instrumento de recojo de información; según corresponda.

2. **Producto 2:** Metodología e instrumentos para la elaboración del diagnóstico y plan estratégico, que incluya los detalles para el recojo de información, análisis, capacitación y transferencia metodológica; el detalle sobre visitas y coordinaciones a realizar con el equipo de la contraparte para la capacitación y trabajo conjunto en el Plan Estratégico. Ver Anexo N°1
3. **Producto 3:** Diagnóstico técnico-productivo de las carencias y brechas tecnológicas del mercado objetivo del CET MR&T que se pueden reducir mediante servicios de asesoría y tecnológicos (servicios provistos directamente en las empresas para estimular la modernización y mejora tecnológica), así como otros aspectos relacionados con el desempeño productivo, en el mercado objetivo del CET MR&T. Ver el detalle de los contenidos mínimos en el Anexo N°2.
4. **Producto 4:**
 - a) Plan Estratégico del CET MR&T, el cual deberá estar basado en el diagnóstico en profundidad, y debe definir e incluir, entre otros aspectos, el plan de marketing, el plan operativo y el plan de financiamiento del CET MR&T para cubrir brechas tecnológicas. El plan debe haber sido consensuado con CET MR&T. Ver el detalle de los contenidos mínimos en el Anexo N°3.
 - b) Manual de transferencia metodológica para el diseño de Planes Estratégicos para CET MR&T, el cual incluya el procedimiento para la elaboración, los criterios para el diseño, manejo de los principales indicadores, así como las herramientas de levantamiento de información y análisis. Adicionalmente, se deberá entregar un informe de las capacitaciones realizadas en el marco de la consultoría, el mismo que debe incluir contenido, metodología, resultados y listas de asistencia que deberá presentarse con la entrega del Plan Estratégico.

F. CONFORMIDAD DE LOS ENTREGABLES DE LA CONSULTORÍA

Los entregables serán presentados para su conformidad al equipo contraparte en un (01) original debidamente firmada en cada hoja y en un (1) CD o USB en formato PDF y Word y/o Power Point, según corresponda. También se deberá adjuntar los archivos electrónicos de toda la información utilizada para la consultoría.

La firma consultora estará disponible para aclarar dudas y participar en las reuniones que se establezcan, respecto de los servicios brindados con el objeto de la presente consultoría.

La conformidad del servicio será emitida por el Coordinador General del Proyecto del CET MR&T, previa comprobación del cumplimiento de lo estipulado en el presente documento, con la No Objeción de Innóvate Perú y con el acta de conformidad del equipo contraparte del CET MR&T.

G. REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUMPLIR LA FIRMA CONSULTORA

Perfil del postor:

- Persona jurídica o consorcio.
- Experiencia de cinco (5) años en proyectos (consultorías, estudios, entre otros) de carácter estratégico vinculados a la formulación de planes estratégicos, planes de desarrollo, planes de negocio y/o productos similares; para sectores productivos y/o clústeres y/o empresas y/o asociaciones empresariales y/o centros de innovación y/o tecnología públicos y/o privados. En caso de consorcio, suman las experiencias de las organizaciones que lo conforman.
- La firma debe haber realizado al menos tres (3) estudios de diagnóstico de sectores, asesorías y/o consultorías en servicios relacionados a estrategia y/o estudios prospectivos y/o formulación en planeamiento estratégico y/o en consultorías en la realización de Planeamiento Estratégico a empresas públicas y/o privadas cadenas productivas o cadenas de valor en los últimos seis (06) años.
- Se valorará positivamente la experiencia implementando metodologías de planificación estratégica, de trabajo colaborativo, y/o innovación organizacional, diseño de servicios o similares en organizaciones públicas o privadas.
- Se valorará positivamente el conocimiento sobre el funcionamiento de los Centros de I+D+i públicos y/o privados, así como conocimiento de los sectores de intervención, en Perú y/o en el extranjero.
- Se valorará positivamente la experiencia de la(s) firma(s) consultora(s) en países de América Latina.

Perfil del Equipo Técnico

Equipo mínimo de tres (3) personas con el siguiente perfil:

Jefe de Proyecto:

- Doctorado o Maestría en Administración y/o Ingeniería y/o Economía y/o afines.
- Con experiencia de al menos cinco (5) años en la dirección y/o jefaturas de áreas administrativas y/o gestión de proyectos en el sector público o privado.
- Experiencia de al menos tres (03) proyectos y/o asesorías en planeamiento estratégico y/o comportamiento organizacional y/o grupos de interés en mercados emergentes y/o similares, de centros de innovación o transferencia tecnológica o extensionismo tecnológico o desarrollo empresarial o similar, en el sector público o privado

Especialista en gestión de innovación y/o tecnología:

- Formación en ingeniería, economía, ciencias o disciplinas relacionadas con el sector/subsector/cadena.
- Estudios de Maestría o Doctorado en Economía y/o Administración de Empresas y/o Ingeniería y/o ciencias o afines.
- Experiencia de al menos tres (3) proyectos de formulación y/o gestión de estrategias de innovación o estrategias tecnológicas en empresas industriales o centros de extensionismo tecnológico, innovación y/o transferencia tecnológica o sectores, cadenas productivas o clústeres, o similares en los últimos seis (6) años.
- Deseable experiencia comprobable en los subsectores o cadenas en cuestión y su contexto.
- De preferencia, que conozca el entorno y el mapa de actores relevantes.

Especialista en Gestión de Mercadeo:

- Maestría o doctorado en Economía y/o Estadística y/o Ingeniería y/o Administración y/o Marketing y/o afines.
- Experiencia de al menos tres (3) años en estudios de factibilidad y/o análisis de mercado fuera del ámbito académico. Esto puede incluir análisis de la experiencia del usuario, investigación de mercados, recursos humanos, ciencias sociales, etc.
- Experiencia de al menos tres (3) proyectos en planificación estratégica para el sector público y/o privado.
- Se valorará positivamente la experiencia en temas relacionados a servicios empresariales.

H. PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA

El plazo para la ejecución del servicio será ciento cincuenta (150) días calendario, contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

Este plazo podrá extenderse en la cantidad de días adicionales que demande la revisión y la entrega de la respectiva conformidad de cada uno de los productos presentados por la firma consultora.

Para proceder al pago de la última armada, Innóvate Perú deberá contar con la No Objeción del BID al informe final (último entregable).

I. VALOR REFERENCIAL Y FORMA DE PAGO

El presupuesto disponible para la contratación de la firma consultora asciende a S/ 190.000.00, incluye honorarios de los consultores, pasajes, viáticos y otros gastos de la firma consultora. El monto incluye el 18% del Impuesto General a las Ventas (IGV) y, en caso de persona jurídica no domiciliada, está sujeto a retención del Impuesto a la Renta².

Pago	Producto	Desembolso %	Plazos (desde suscripción del contrato)	Plazos por productos en días calendario
1	Producto 1 Plan de trabajo para la ejecución del diagnóstico y plan estratégico	10%	A presentarse como máximo a los 05 días calendario de inicio de servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato)	05
2	Producto 2 Metodología e instrumentos detallados para la elaboración del diagnóstico y plan estratégico	30%	A presentarse como máximo a los veinte 20 días calendario de inicio de servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato)	15
3	Producto 3 Diagnóstico de carencias y brechas técnico productivas del mercado objetivo	40%	A presentarse como máximo a los ochenta 80 días calendario de inicio de servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato)	60

² Dependiendo del país, la tasa del Impuesto a la Renta varía. En caso que no exista convenio, la tasa del IR es del 30%.

4	Producto 4 Plan Estratégico del CET. Manual de transferencia metodológica	20%	A presentarse como máximo a los 150 días calendario de inicio de servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato)	70
		100%	Total	150

El equipo de la contraparte del CET MR&T tendrá un plazo máximo de cuatro (4) días hábiles para la revisión de los productos. De existir observaciones, la firma consultora deberá entregar el documento con las subsanaciones en un plazo máximo de siete (7) días hábiles. En caso que en una segunda ronda de observaciones la firma consultora no logre absolverlas en su totalidad, se dará por incumplido el contrato y se procederá a su terminación anticipada, eximiendo a la Entidad Ejecutora de cualquier responsabilidad de pago por el producto incumplido y por los posteriores productos del contrato.

J. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

I. Confidencialidad

Se deberá mantener en forma reservada toda la información suministrada por el CET MR&T. Asimismo, la firma consultora se compromete a no divulgar las actividades materia de la presente consultoría. Esta obligación permanecerá vigente no obstante el vencimiento o la terminación del servicio prestado.

II. Propiedad intelectual

La firma consultora acepta expresamente que los derechos patrimoniales y conexos de propiedad intelectual sobre los productos y documentación generada que se entreguen al amparo de la presente consultoría corresponden únicamente al CET MR&T, con exclusividad y a todos los efectos. Siendo responsable la firma consultora de mantener la confidencialidad de la información frente a sí y ante terceros.

III. Vicios ocultos

La conformidad del servicio por parte del CET MR&T no enerva su derecho a reclamar posteriormente por defectos o vicios ocultos. El plazo máximo de responsabilidad de la firma consultora es de un (1) año contado a partir de la conformidad otorgada por el CET MR&T.

ANEXO N° 1 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 2

Propuesta metodológica

La propuesta debe detallar la metodología a utilizar y los instrumentos para la elaboración del diagnóstico y plan estratégico, que incluya los detalles para el recojo de información, análisis, capacitación y transferencia metodológica; el detalle sobre visitas y coordinaciones a realizar con el CET para la capacitación y trabajo conjunto en el Plan Estratégico.

La metodología para el diagnóstico debe incluir fuentes secundarias y primarias. Las fuentes primarias deberán ser de naturaleza cuantitativa y cualitativa³. Para dichos fines, la firma consultora deberá presentar la propuesta metodológica detallada para la identificación de las brechas tecnológico-productivas, debiendo precisar como mínimo:

- a) Diseño del marco muestral
- b) Estructura de encuesta o guía de entrevista
- c) Ficha de la encuesta o entrevista
- d) Estrategia para la aplicación del instrumento
- e) Instrumentos para la recolección de la información (metodología, herramientas – formatos– y procesos de levantamiento de información; y, guía de principales conceptos y definiciones a tomarse en cuenta en la recolección de la información, de ser el caso)
- f) Prueba Piloto
- g) Procedimiento y consideraciones para el procesamiento estadístico de los datos

³ Se recomienda realizar entrevistas a profundidad.

ANEXO N° 2 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 3

Diagnóstico de carencias y brechas técnico-productivas del mercado objetivo y diagnóstico situacional del CET MR&T⁴

El diagnóstico deberá analizar, entre otros aspectos, las mencionadas carencias, cuantificar la población objetivo y demanda potencial del CET MR&T para al menos dos (02) sectores productivos en el ámbito nacional; identificar los referentes para la determinación de las brechas, identificar a nivel internacional y/o nacionales prácticas probadas para atenderlas, así como la identificación de potenciales entidades especializadas, que brinden servicios tecnológicos y/o de innovación, que resuelvan o aborden las brechas identificadas en el diagnóstico.

El diagnóstico debe contener como mínimo:

- a) Cuantificación del mercado objetivo y demanda potencial en el ámbito de estudio⁵.
- b) Caracterización del mercado objetivo⁶:
 - Características de los clientes actuales y potenciales (empresas, productores, asociaciones, etc.) que conforman el mercado objetivo para el CET MR&T; de acuerdo a su ubicación geográfica, tamaño, producto ofertado (insumo o producto terminado) y destino de su producto (mercado local, nacional o internacional).
 - Identificación de las carencias y brechas tecnológicas en las cadenas productivas del CET en el ámbito de estudio, que se pueden reducir mediante servicios de asesoría y tecnológicos (servicios provistos directamente en las empresas para estimular la modernización y mejora tecnológica); así como otros aspectos relacionados con el desempeño productivo. Para dicha identificación, se deberá tomar referentes que cumplan como mínimo alguna de las siguientes condiciones:
 - ✓ Pertenecer al top cinco a nivel nacional o referentes internacionales.
 - ✓ Ser el principal mercado de competencia de las empresas del ámbito geográfico del CET MR&T.
- c) La identificación de prácticas para atender las brechas, probadas a nivel nacional y/o internacional.
- d) Características de la oferta de los servicios:
 - Identificar los competidores, así como los actores (de índole público o privado) que intervienen con un servicio similar y en la misma cadena productiva y ámbito geográfico.
 - Identificar las entidades especializadas, ubicadas dentro y fuera del ámbito de intervención del CET MR&T, que brinden servicios tecnológicos y/o de

⁴ La información que se produzca en el marco del estudio se pondrá a disposición del público, a fin de permitir que otras entidades (centros de extensionismo) que estén interesadas puedan formular proyectos.

⁵ La cuantificación del mercado objetivo del CET podrá realizarse a partir de fuentes secundarias.

⁶ La caracterización del mercado objetivo deberá realizarse sobre la base de información primaria.

innovación, que resuelvan o aborden las brechas identificadas en el diagnóstico; para mapearlas como potenciales aliados.

- e) Características de la relación comercial entre las empresas y el CET MR&T y entre las empresas y los principales competidores.
- f) Identificación de actores involucrados (sector público y privado): ejecutores de proyectos en el subsector o cadena productiva, reguladores, investigadores, etc.
- g) Análisis situacional del CET MR&T:
 - Evaluación y análisis del funcionamiento, las capacidades, la organización institucional del CET, mapeo y conocimiento del mercado y las empresas. Todo lo anterior según la estructura orgánica correspondiente y las áreas funcionales establecidas. Se debe resaltar la obtención de información respecto al ámbito de acción del CET, su intervención en las cadenas productivas, sus potencialidades, limitaciones, obstáculos, amenazas, entre otros.
 - Levantamiento de información secundaria:
 - ✓ Recojo de información de la estructura del CET.
 - ✓ Documentación del CET (planes, estrategias, actas, formatos, bases de datos, entre otras disponibles).
 - Levantamiento de información primaria:
 - ✓ Visita *in situ* al CET para analizar y realizar la inspección ocular de las instalaciones, detallando la infraestructura, equipamiento y ubicación geográfica del CET.
 - ✓ Según propuesta de la firma consultora (por ejemplo, entrevistas, encuestas talleres, etc.).
- h) Resumen del diagnóstico
Presentación de las conclusiones del diagnóstico situacional, obtenidos del análisis.

ANEXO N° 3 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 4

- a) Plan Estratégico, el cual deberá haber sido consensuado con el CET MR&T y debe estar basado en el diagnóstico en profundidad. Como mínimo debe incluir:

Marco legal y/o normativo	Base legal de la conformación y operación del CET, y/o análisis normativo aplicable.
Misión y visión del CET	Estructurar una misión y visión del CET con un horizonte de tres (3) años. En el caso que el CET ya cuente con misión y/o visión, evaluarlas y realizar las modificaciones pertinentes.
Objetivos estratégicos y metas	Trazar los objetivos estratégicos para los próximos tres (3) años con sus respectivas metas, las cuales deben ser específicas, cuantificables, evaluables y con periodos de tiempo definidos.
Alianzas estratégicas	Identificar la oferta local, nacional y/o internacional de servicios en el que intervienen las entidades públicas y/o privadas, y que podrían facilitar o apoyar a la implementación del Plan Estratégico bajo el marco de un convenio con una propuesta de valor acorde con los intereses de ambas partes.
Planificación de marketing	
Servicios	<p>Detallar la relación de servicios actuales y futuros que ofrecerá el CET en el horizonte del Plan Estratégico, así como la definición operacional para brindarlos. Indicar la relación de los servicios con las problemáticas/brechas y proyectar la cobertura o número de unidades productivas que se espera atender.</p> <p>Especificar los objetivos que se tienen para la mejora/lanzamiento de los servicios y/o sus metodologías de provisión, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.</p>
Precio	<p>Detallar la estructura de precios de los servicios según tarifario aprobado o con el que operan actualmente, así como los criterios para definirlos (competencia o sustitutos, estructura de costos, etc.).</p> <p>Especificar los objetivos que se tienen con respecto al precio y el costo de ventas, las estrategias para conseguirlos, y las</p>

	<p>actividades necesarias por realizar.</p>
Plaza	<p>Detallar el proceso de distribución de los servicios ofertados por el CET. Dado que los CET utilizan un canal directo, se deberán describir los procedimientos y/o protocolos que se realizan para brindar los servicios desde que se concreta la venta (procesamiento de solicitudes de servicio, protocolos de atención, etc.). Asimismo, se deberá evaluar la localización del CET en aspectos como visibilidad, acceso, estructura, entre otros.</p> <p>Especificar los objetivos que se tienen con respecto a la plaza, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.</p>
Promoción	<p>Detallar las herramientas de promoción para los servicios del CET y los canales para la generación y estimulación de la demanda (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, servicios gratuitos como charlas de sensibilización, etc.).</p> <p>Especificar los objetivos que se tienen con respecto a la promoción, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.</p>
Atención al cliente	<p>Detallar los procesos clave que debe realizar el CET en contacto con el cliente antes de concretar la venta (captación de clientes, por ejemplo) y después de brindado el servicio (seguimiento, por ejemplo). Indicar los procesos, tiempos, recursos y flujos organizacionales relacionados.</p> <p>Especificar los objetivos que se tienen con respecto a los procesos de atención al cliente, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.</p>
Personas	<p>Detallar los perfiles requeridos para las actividades de ventas y de implementación del servicio, las capacidades, experiencia y habilidades necesarias. Evaluar los perfiles y capacidades que ya posee el CET y las que aún no.</p> <p>Especificar los objetivos que se tienen con respecto al personal (por ejemplo, capacitación, evaluación de desempeño, etc.), las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.</p>
Evidencia física	<p>Describir el/los ambiente/s necesario/s que debe tener el</p>

	<p>CET para brindar los distintos servicios.</p> <p>Especificar los objetivos que se tienen con respecto al espacio físico del CET, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.</p>
Planificación operativa	
Estructura organizacional, roles y responsabilidades	Mostrar la estructura organizacional del CET (organigrama) actual y que se desea alcanzar. Definir los roles y responsabilidades para lograr el cumplimiento del Plan Estratégico. Evaluar si los órganos de gobernanza están correctamente constituidos o en su defecto, proponer las acciones para enmendarlo.
Actividades a desarrollar	Listar los principales proyectos y actividades que deben ser desarrolladas, que responden a la puesta en marcha del Plan Estratégico. Relacionar las actividades a cada meta y objetivo estratégico del Plan.
Planificación de actividades	Desarrollar una matriz que indique las actividades por realizar para la implementación del Plan Estratégico para su horizonte de tres (3) años, los objetivos y metas a los que responden, el responsable de su implementación, el responsable de su supervisión y el periodo en el que se implementará.
Monitoreo y evaluación	Diseño de mecanismos de monitoreo y evaluación para la oportuna implementación del Plan Estratégico. Incluir el diseño de indicadores de actividades, procesos, productos y resultados; para poder evaluar el desempeño del CET. Una matriz que contenga las características y/o variables técnicas de los indicadores para facilitar las acciones de monitoreo y evaluación. Asimismo, la matriz contribuirá con la evaluación de riesgos y el diseño de medidas de mitigación.
Planificación financiera	
Presupuesto	Calcular el presupuesto requerido para la implementación de las actividades del Plan Estratégico. Asimismo, desarrollar un plan de equipamiento en caso fuera necesario.
Flujo de caja	Proyectar el flujo de caja del CET a tres (3) años, incluyendo los gastos e inversiones necesarias para el cumplimiento del Plan Estratégico. Evaluar si los ingresos por venta de servicios del CET cubren los gastos o si existe una brecha

	financiera. Evaluar si los cambios propuestos resultan rentables para el CET
Estrategia de financiamiento	Diseñar una estrategia de financiamiento en la cual se detallen las fuentes de financiamiento que se utilizarán para juntar los recursos necesarios para la implementación del Plan Estratégico. Indicar si, a la fecha, las fuentes son aseguradas o no. Para las que no, indicar la estrategia de acercamiento y las actividades a desarrollar para conseguir los fondos necesarios.
Planificación financiera	Desarrollar una matriz que indique las actividades por realizar para la implementación del Plan Estratégico, los objetivos y metas a los que responden, el periodo en el que se implementará y el presupuesto que se asignará.

- b) Manual de transferencia metodológica para el diseño de Planes Estratégicos para los CET; el cual incluya el procedimiento para la elaboración, los criterios para el diseño, manejo de los principales indicadores, así como las herramientas de levantamiento de información y análisis. Adicionalmente, se deberá entregar un informe de las capacitaciones realizadas en el marco de la consultoría, el mismo que debe incluir el contenido, metodología, resultados y listas de asistencia.