

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### Proyecto CET-FI-1-P-010-18 “Fortalecimiento estratégico de centros de extensión y transferencia tecnológica del sector cuero y calzado en las regiones de Arequipa, Lima y Trujillo”

#### Contenido

I. ANTECEDENTES	2
II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA	3
III. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN	3
IV. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES A REALIZAR	3
V. PRODUCTOS A OBTENER	5
VI. CONFORMIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	6
VII. REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUMPLIR LA FIRMA CONSULTORA	7
VIII. PLAZO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO	8
IX. VALOR REFERENCIAL Y FORMA DE PAGO	8
X. CONDICIONES DEL SERVICIO	9
XI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	9
Anexo N° 1 a los TDR: Contenido Mínimo del Producto 2	11
Anexo N° 2 a los TDR: Contenido Mínimo del Producto 3	12
Anexo N° 3 a los TDR: Contenido Mínimo del Producto 4	14



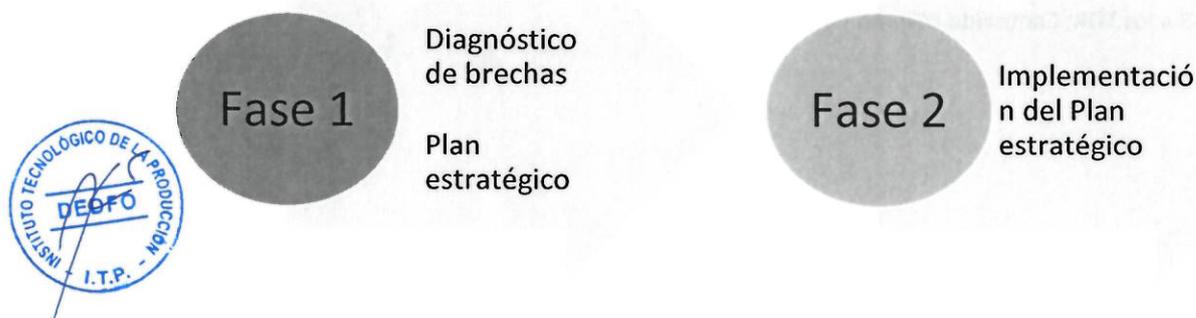
# CONTRATACIÓN DE EMPRESA CONSULTORA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO PRODUCTIVO DEL SECTOR CUERO Y CALZADO; Y ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO PARA LOS CENTROS DE INNOVACIÓN PRODUCTIVA Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA DE CUERO Y CALZADO - CITECCAL DE LIMA, AREQUIPA Y LA LIBERTAD

## I. Antecedentes

El 22 de septiembre de 2016 se firmó 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.

La implementación de la línea se realizará en dos fases, cada una concursable. En la primera, la Entidad Solicitante postulará para recibir cofinanciamiento para la elaboración de un plan estratégico del CET, basado en un diagnóstico en profundidad en el mercado objetivo propuesto. En una segunda fase, el CET postulará para recibir el cofinanciamiento para la implementación del plan. En esta segunda fase, podrán postular también entidades que no hayan participado de la primera fase.



En octubre de 2018, Innóvate Perú lanzó el concurso de proyectos “Fortalecimiento estratégico de Centros de Extensión y Transferencia Tecnológica”, correspondiente a la Fase 1 descrita previamente.

Como resultado del concurso, se seleccionó al Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de Cuero, Calzado y Conexas – CITEccal, el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Cuero Calzado Arequipa - CITEcuero Calzado Arequipa y el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Cuero y Calzado - CITEcuero y Calzado Trujillo.

Según las bases del concurso, la elaboración del diagnóstico y plan estratégico estará a cargo de una firma consultora que trabajará estrechamente con el/los CET y que será seleccionada a partir de una lista corta, con base en la evaluación de las firmas que presenten sus expresiones de interés, y en aplicación de los procedimientos indicados en las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco

Interamericano de Desarrollo, GN-2350-9. El contrato de servicio será suscrito entre la firma consultora y el CET beneficiario. En el caso de los CET públicos, el contrato será suscrito además por Innóvate Perú por cuanto este último se encargará de pagar directamente a la firma consultora. Adicionalmente, las bases establecen que, en caso de consorcios en los que participen CET de distintas regiones, se otorgará el cofinanciamiento por cada región hasta un máximo de tres (03).

La presente invitación para la presentación de expresiones de interés corresponde a la cadena productiva del cuero y calzado en la que participan los CET: Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de Cuero, Calzado y Conexas – CITEccal, el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Cuero Calzado Arequipa - CITEcuero Calzado Arequipa y el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Cuero y Calzado - CITEcuero y Calzado Trujillo.

## **II. Objeto de la Consultoría**

La consultoría tiene como objetivo elaborar:

- i) Tres (03) diagnósticos tecnológicos productivos de las empresas del sector cuero y calzado que se constituyan en una base confiable para,
- ii) La elaboración de tres (03) Planes Estratégicos de Desarrollo para los CET de Lima, Arequipa y La Libertad, que marque una hoja de ruta para su desempeño durante tres (03) años.
- iii) Los diagnósticos tecnológicos productivos, elaborados para cada sede, deberán identificar las carencias y brechas tecnológicas tales como conocimiento científico técnico, capital humano e infraestructura tecnológica, que limitan el crecimiento de las empresas del sector cuero y calzado; y deben plasmar acciones orientadas a la superación de las carencias y brechas identificadas vinculadas a la atención de las necesidades de su mercado meta y al fortalecimiento estratégico de los CITECCAL involucrados a través de la formulación de los planes estratégicos de los 3 CET.



## **III. 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. En caso de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Públicos (CITE Públicos), el equipo contraparte lo conformará personal designado del CITE y del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP).

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

## **IV. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES A REALIZAR**

### **4.1. Fase 1: Elaboración del plan de trabajo y su socialización**

- La empresa consultora, en estrecha coordinación con las entidades ejecutoras deberá presentar un plan de trabajo para el desarrollo de la consultoría, que incluya cronograma, responsabilidades y plazos de cumplimiento reflejados en un diagrama de Gantt. El Plan de Trabajo, deberá ser validado por los representantes de cada CITE.
- La empresa consultora en estrecha coordinación con las entidades ejecutoras deberá realizar tres (03) talleres de inducción para el personal de los CET de

Lima, Arequipa y La Libertad (un taller por cada sede), sobre la concepción de extensión tecnológica, su importancia, alcances y metodología a ser aplicada para la elaboración de diagnóstico de cada CET y de las empresas, así como las metodologías y procesos a aplicar en la formulación de los planes de desarrollo y su implementación.

- Diseñar y presentar las metodologías de intervención para el desarrollo de los diagnósticos técnico-productivos a las empresas del sector cuero y calzado de los CET de Lima, Arequipa y La Libertad. Que permitan asegurar el adecuado levantamiento de información de brechas tecnológicas para a su vez estimar una correcta estrategia de intervención en cada región, de manera que su desarrollo en conjunto sea máximo.
- La empresa consultora trabajará en estrecha coordinación con el coordinador general del proyecto y con los representantes designados por los CET de las sedes involucradas, para acompañar el avance de la consultoría. El contenido mínimo que debe estar incluido en la metodología se detalla en el anexo 1.

#### **4.2. Fase 2: Elaboración de un Diagnóstico Técnico Productivo del sector cuero y calzado de Lima, Arequipa y La Libertad.**

La empresa consultora deberá realizar por lo menos las siguientes actividades:

- Identificar las carencias y brechas tecnológicas, de gestión y otros aspectos relacionados con el desempeño productivo que limitan el crecimiento de las empresas del sector calzado y cuero, de Lima, Arequipa y La Libertad.
- Determinar, entre otros, las causas y consecuencias de las mencionadas carencias, cuantificar la demanda potencial del ámbito del CET, dimensionamiento del mercado objetivo, identificar servicios y/o prácticas probadas para atenderlas, así como la identificación de potenciales entidades nacionales e internacionales que puedan proveer dichos servicios que permitan corregir las brechas, considerando el método y pautas aplicables para el recojo de la información.
- Diseñar y desarrollar talleres o reuniones participativas (mínimo 2 por sede), con el personal de los CET de cada sede, a lo largo de las cuales se recabará información de caracterización de equipo humano, se determinará el potencial tecnológico con el que se cuentan, levantarán propuestas y visión de cada CET y finalmente se presentan las principales conclusiones del **diagnóstico tecnológico productivo**, generando espacios para construir de manera conjunta elementos claves para el planteamiento estratégico.
- El contenido mínimo que debe estar incluido en los diagnósticos técnicos productivos elaborado por la empresa consultora para los CET de Lima, Arequipa y La Libertad se detalla en el anexo 2.
- Realizar una reunión participativa de presentación de conclusiones de los diagnósticos y donde se construyan de manera conjunta los elementos claves del planeamiento estratégico por cada CET.

#### **4.3. Fase 3: Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo para los CET de Lima, Arequipa y la Libertad.**

El plan estratégico debe abarcar las siguientes consideraciones:

- Serán desarrollados en base a los resultados del diagnóstico técnico productivo aprobados por los CET y las capacidades y potencialidades determinadas de los CET, deberán proponer estrategias de intervención incluyendo una oferta de servicios articulada para reducir brechas técnico – productivas identificadas en el sector empresarial de cuero y calzado, proponiendo herramientas y



metodologías válidas para su implementación considerando el entorno y perfil de los empresarios beneficiarios.

- Desarrollar la estrategia y planificación de marketing, operatividad y de financiamiento para los CET, con enfoque en la demanda, en coordinación estrecha con funcionarios del CET y del ITP. El contenido mínimo que debe estar incluido en los planes estratégicos de desarrollo elaborados por la empresa consultora para los CET de Lima, Arequipa y La Libertad se detalla en el anexo 3.
- La empresa consultora, diseñará y desarrollará talleres o reuniones participativas (mínimo 2 por sede), con el personal de los CET de cada sede, en las que desarrollen y presenten los Planes estratégicos de desarrollo.
- Desarrollar la transferencia de conocimientos y metodologías validadas para el desarrollo del plan estratégico asegurando una efectiva transferencia de tecnología y conocimiento al sector empresarial de cuero y calzado de los CET involucrados. Dicha proceso debe finalizar con la elaboración de un manual de transferencia metodológica para el diseño para la formulación de planes Estratégicos.
- Elaboración de documento sobre el plan de integración y articulación, cuyo contenido cuyo contenido se detalla en el anexo 3
- Realizar las presentaciones de los planes estratégicos finales ante agentes de interés público y privado (SINACYT).

#### **4.4. Actividades a cargo de los CET**

- Designar representantes por cada sede, como responsables del cumplimiento del servicio.
- Entregar a la empresa consultora el directorio de empresas del sector cuero y calzado de cada sede, que sirva de base para la determinación de la muestra aplicando fórmulas estadísticas aceptadas universalmente. La cantidad mínima de empresas por sede como muestra serán validadas con la coordinación del proyecto.



### **V. PRODUCTOS A OBTENER**

#### Producto 1:

- Plan de trabajo detallado del servicio a prestar, validado por los representantes designados por los CET, que contenga el cronograma de actividades (levantamiento de información, análisis, planeamiento, capacitación y transferencia metodológica) con las responsabilidades de la consultoría asignadas. La firma consultora entregará un producto por cada región de los CET integrantes, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato, debiendo incluir, adicionalmente, un documento para el plan de integración y articulación del conjunto de CET.
- Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 01 a los TDR.

#### Producto 2:

- Programa de los talleres de inducción, recojo de información y capacitación para el personal de los CET, elaborando una ficha por cada taller que considere, por lo menos, el contenido, metodología y tiempo de duración.
- Se deberá entregar también la metodología e instrumentos para el recojo de información, análisis, capacitación y transferencia metodológica tanto para el desarrollo de diagnóstico de brechas como para la elaboración del plan de integración y articulación del conjunto de CET.

- Para el diagnóstico, presentar el instrumento o instrumentos diseñados para el recojo de la información de las empresas de cuero y calzado de las sedes involucradas: Lima, Arequipa y La Libertad.
- La firma consultora entregará un producto por cada región de los CET integrantes, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato, debiendo incluir, adicionalmente, un documento para el plan de integración y articulación del conjunto de CET.

#### Producto 3:

- Informes de talleres o reuniones participativas (mínimo 2 por sede), con el personal de los CET de cada sede, a lo largo de las cuales se recabará información de caracterización de equipo humano, se determinará el potencial tecnológico con el que se cuentan, levantarán propuestas y visión de cada CET. Entrega de registros de las entrevistas y/o encuestas.
- Documento del diagnóstico validado por los representantes designados de los CET con los tres (03) diagnósticos tecnológicos productivos realizados por la empresa consultora a: (i) las empresas del sector cuero y calzado y (ii) a los tres CET.
- Realizar una presentación del Diagnóstico.
- Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 02 a los TDR.

#### Producto 4:

- Tres (03) planes estratégicos elaborados para cada una de las sedes involucradas y validado por los representantes designados de los CET. Para mayor detalle ver anexo 03.
- Informe de taller sobre transferencia de metodología para el desarrollo del plan estratégico.
- Socialización con agentes de interés público y privado (SINACYT) y recojo de observaciones a los planes estratégicos.
- Informe con la descripción detallada y alcances de la metodología de la elaboración de diagnóstico y de plan estratégico aplicado en la consultoría, que incluya lecciones aprendidas para estudios futuros.
- Realizar una presentación del Plan Estratégico, en la que participarán los funcionarios designados por el equipo contraparte. Se deberá considerar una presentación por cada región de los CET integrantes del consorcio, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.
- Adicionalmente, deberá considerar un plan de integración y articulación del conjunto de CET. El documento deberá incluir como mínimo:
  - a. Principales retos del subsector/cadena productiva comunes a los ámbitos de intervención de los CET
  - b. Proyectos conjuntos entre los CET para el desarrollo del subsector/cadena productiva
  - c. Mecanismos de articulación entre los CET
  - d. Planificación de actividades (incluir responsables y plazos)
  - e. Estrategia de financiación de actividades de articulación
- 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.



## VI. CONFORMIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Los entregables serán presentados para su conformidad al equipo contraparte en un (01) original y una (01) copia impresa debidamente firmada en cada hoja y en un (1) CD 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.

La conformidad del servicio será emitida por el Coordinador General del Proyecto previa comprobación del cumplimiento de lo estipulado en el presente documento, con la aprobación de Innóvate Perú y con el acta de conformidad del equipo contraparte.

## VII. REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUMPLIR LA FIRMA CONSULTORA

### Perfil del postor:

- Persona jurídica o consorcio.
- Experiencia de al menos cuatro (4) años en proyectos (consultorías, estudios, entre otros) de carácter estratégico vinculados a la formulación de planes estratégicos, planes de negocio y/o productos similares; para sectores productivos, clusters, asociaciones empresariales y/o centros de innovación y/o tecnología.
- La firma debe haber realizado al menos tres (3) estudios de diagnóstico de sectores, cadenas productivas o cadenas de valor en los últimos tres (3) años.
- Se valorará positivamente la experiencia implementando metodologías ágiles, de trabajo colaborativo, innovación organizacional, diseño de servicios o similares en organizaciones públicas o privadas o cadenas productivas del sector.
- Se valorará positivamente la experiencia de proyectos para centros de innovación o de extensionismo tecnológico 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:

El equipo debe estar integrado por seis (06) personas con el siguiente perfil:

- Un Jefe de proyecto responsable de la consultoría, que tendrá vinculación directa con la coordinación general del proyecto. Con grado de Maestría en Administración, Ingeniería, Economía o afines. Con experiencia de al menos siete (07) años en gestión de proyectos en el sector público o privado. Experiencia de al menos tres (3) proyectos en puestos de liderazgo que involucren planeamiento estratégico en los últimos tres (3) años. Experiencia de al menos un (1) proyecto de diseño, desarrollo o implementación de planes estratégicos o similares, de centros de innovación o transferencia tecnológica o extensionismo tecnológico o desarrollo empresarial o similares, en el sector público o privado.
- Tres (03) especialistas en gestión tecnológica, con formación en ingeniería, economía, ciencias o disciplinas relacionadas con el sector/ subsector/ cadena. Estudios de Maestría en Economía, Administración de Empresas, Ciencias, Ingeniería o afines. Con más de cinco (05) años de experiencia en elaboración de diagnósticos tecnológicos sectoriales y gestión de proyectos de los sectores productivos de preferencia en cuero y calzado o en servicios similares al solicitado.

- o Dos (02) especialistas en investigación, con Maestría en Economía, Administración, Estadísticas, Ingeniería, Matemática o afines. Experiencia de al menos tres (3) proyectos de investigación aplicada, fuera del ámbito académico en los últimos tres (3) años. Esto puede incluir investigación de la experiencia del usuario, investigación de mercados, ciencias sociales, etc. Se valorará positivamente la experiencia en temas relacionados a servicios empresariales.
- La firma consultora o consorcio deberá establecer como sede de operaciones CITEccal Lima del ITP.
- La empresa consultora o consorcio que no cumpla con los requisitos mínimos será rechazada.
- La empresa consultora o consorcio podrá proponer un equipo de trabajo de profesionales que cumplan como mínimo los requisitos establecidos, asegurando la atención de los requerimientos establecidos en el presente documento y la presencia de un equipo mínimo de trabajo en cada una de las sedes de los CET: Lima, Arequipa y La Libertad.
- El equipo de trabajo designado por la empresa consultora o consorcio deberá ser aprobado por los representantes designados por los CET, para tal fin deberán adjuntar a su propuesta los correspondientes Currículum Vitae de los profesionales designados.

### VIII. PLAZO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO

El servicio será ejecutado en un periodo de 170 días calendario, contados a partir del día siguiente de la suscripción del 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).

### IX. VALOR REFERENCIAL Y FORMA DE PAGO

El presupuesto disponible para la contratación de la firma consultora asciende a S/.185,000.00 por cada CET del consorcio ubicado en las regiones de Lima, Arequipa y La Libertad 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 Renta. Con la conformidad de los productos por parte del CET, Innóvate Perú realizará el pago directamente a la firma consultora, quien deberá emitir el Comprobante de Pago a nombre de Innóvate Perú. El cronograma de pago establecido será el siguiente:

Pago	Producto	Plazo de entrega	Porcentaje de pago
1	Plan de trabajo detallado del servicio a prestar, aprobados por los representantes designados por los CET (incluye programa de los talleres de inducción, recojo de información y capacitación para el personal de los CET).	Hasta los siete (7) días calendario contados a partir del día siguiente de la suscripción del contrato.	10%



2	<p>Descripción de la metodología y diseño de instrumentos: Instrumentos diseñados para el recojo y el análisis de la información de las empresas de cuero y calzado de las sedes involucradas.</p> <p>Informe de los talleres de inducción y capacitación realizados a la fecha.</p>	Hasta los veinte (20) días calendario contados a partir del día siguiente de la suscripción del contrato.	30%
3	<p>Documento validado por los representantes designados de los CET con los tres (03) diagnósticos tecnológicos productivos realizados por la empresa consultora a: (i) las empresas del sector cuero y calzado y (ii) a los tres CET.</p> <p>Informe de talleres con el personal de los CET de cada sede.</p>	Hasta los ciento veinte (120) días calendario contados a partir del día siguiente de la suscripción del contrato.	30%
4	<p>Tres (03) planes estratégicos elaborados para cada una de las sedes involucradas y validado por los representantes designados de los CET.</p> <p>Informe de Taller sobre transferencia de metodología para el desarrollo del plan estratégico.</p> <p>Informe de socialización con agentes de interés público y privado (SINACYT) y recojo de observaciones a los planes estratégicos.</p> <p>Documento de plan de integración y articulación del conjunto de CET.</p> <p>Manual de transferencia metodológica para el diseño de Planes Estratégicos para los CET</p>	Hasta los ciento setenta (170) días calendario contados a partir del día siguiente de la suscripción del contrato.	30%
Total		170 días	100%



#### X. CONDICIONES DEL SERVICIO SOLICITADO

- El personal que la empresa consultora asigne para realizar las actividades de la consultoría depende laboralmente de la empresa consultora quien deberá asumir sus costos de honorarios, leyes sociales, seguros y demás exigidos por Ley. El ITP, no tiene ningún vínculo con su personal y no asume ningún gasto por este concepto.
- En caso de ser necesario y por las actividades de campo a desarrollar la empresa consultora deberá asumir el equipamiento necesario requerido y exigido por ley para su personal, salvaguardando en todo momento la integridad física del mismo.
- La empresa consultora, indicará en su propuesta el personal asignado para el desarrollo de las actividades, definiendo la estrategia para la atención de las tres (03) regiones, asegurando el cumplimiento y calidad de la información que debe recogerse.

- El personal seleccionado por la empresa consultora debe cumplir con el perfil establecido en los Términos de Referencia y deberá ser presentado para su aprobación a CITEccal – ITP.

## XI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### Sustento

El postor deberá presentar una declaración jurada y/o documentos (facturas, conformidades, etc.) que sustenten su experiencia en los estudios, encuestas y/o asistencias técnicas ejecutadas que cumplan con lo establecido en los párrafos anteriores, indicando el periodo de ejecución de las mismas, la institución a la cual se efectuó el estudio y la denominación del producto entregado al contratante.

Documentos a adjuntar por la empresa consultora:

Adjuntar brochure de la empresa, en el que además de la presentación del giro del negocio, la experiencia y lista de principales clientes, se proporcionen datos referidos a dirección, teléfonos, página web.

### Confidencialidad

Se deberá mantener en forma reservada toda la información suministrada por el CET. 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.

### 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 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.

### Vicios ocultos

La conformidad del servicio por parte del CET 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.



## Anexo N° 1 a los TDR: Contenido Mínimo del Producto 1

### 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 (los) CET para la capacitación y trabajo conjunto en el Plan Estratégico; el detalle sobre visitas y coordinaciones a realizar para la transferencia metodológica.

La metodología para el diagnóstico debe incluir fuentes secundarias y primarias. Las fuentes primarias deberán ser de naturaleza cuantitativa<sup>1</sup> y cualitativa<sup>2</sup>. 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 (manual de aplicación de la encuesta, que incluya la 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)
- f) Prueba Piloto
- g) Procedimiento y consideraciones para el procesamiento estadístico de los datos

En caso de Consorcio, se deberá considerar, adicionalmente, la metodología para la elaboración de un plan de integración y articulación del conjunto de CET.



<sup>1</sup> El estudio deberá ser estadísticamente representativo del mercado objetivo del CET.

<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>

El diagnóstico deberá analizar, entre otros aspectos, las mencionadas carencias, cuantificar la población objetivo y demanda potencial del ámbito del CET, identificar los referentes para la determinación de las brechas, identificar a nivel internacional y/o nacional 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.

En caso de consorcio, se deberá considerar un documento por cada región de los CET integrantes del consorcio, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.

El diagnóstico debe contener como mínimo:

- h) Cuantificación del mercado objetivo y demanda potencial en el ámbito de estudio<sup>4</sup>.
- i) Caracterización del mercado objetivo<sup>5</sup>:
  - Características de los clientes actuales y potenciales (empresas, productores, asociaciones, etc.) que conforman el mercado objetivo para el CET; 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 la capacidad de elevar desempeño productivo empresarial. Para dicha identificación, se deberá tomar referentes que cumplan como mínimo alguna de las siguientes condiciones:
    - ✓ Centros Tecnológicos Nacionales e Internacionales del sector productivo pertenecientes al top cinco.
    - ✓ Ser el principal mercado de competencia de las empresas del ámbito geográfico del CET.
- j) La identificación de prácticas para atender las brechas, probadas a nivel nacional y/o internacional.
- k) 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, que brinden servicios tecnológicos y/o de innovación, que resuelvan o aborden las brechas identificadas en el diagnóstico; para mapearlas como potenciales aliados.
- l) Características de la relación comercial entre las empresas y el CET y entre las empresas y los principales competidores.
- m) Identificación de actores involucrados (sector público y privado): ejecutores de proyectos en el subsector o cadena productiva, reguladores, investigadores, etc.
- n) Análisis situacional del CET:



<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> La cuantificación del mercado objetivo del CET podrá realizarse a partir de fuentes secundarias.

<sup>5</sup> La caracterización del mercado objetivo deberá realizarse sobre la base de información primaria.

- 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 a través de Resoluciones Ministeriales (resolución de creación del CET, resolución de conformación de Comité, entre otras), Resoluciones Ejecutivas (tarifarios, entre otras).
    - ✓ 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 semiestructuradas con técnica Delphi, dirigidas a personal clave del CET; talleres, etc.).
  
- o) Identificación, mapeo y segmentación estratégica de mercado objetivo
  - Caracterización del uso de tecnología en la empresa, en procesos administrativos y de producción.
  - Estado de plantas de producción (verificar distribución y operatividad de la planta, vigencia tecnológica, parámetros de seguridad u otros que se consideren). Capacidad de producción instalada vs. capacidad de producción utilizada, conocer las causas de la subutilización de la capacidad instalada.
  - Perfil actual del personal a cargo de labores gerenciales, administrativas y de producción que labora actualmente en la empresa. Perfil del (operario, personal, dirigente) de calzado al corto y mediano plazo.
  - Oportunidades de crecimiento que identifica el empresario en su sector (oportunidades de crecimiento para el sector basado en el análisis de tendencia).
- p) Análisis de la industria
  - Identificar los modelos de negocio predominantes entre las empresas caracterizadas.
  - Análisis de las cinco fuerzas de Porter para cada uno de los modelos de negocio identificados previamente.
  - Tendencias de la industria del cuero y calzado: cambios que se han producido en los últimos 5 a 10 años, así como las tendencias a futuro que predominarán en los próximos 3 - 5 años.
  - Barreras que limitan el crecimiento del empresario en su sector.
  - Determinación de principales competencias carentes en el personal para actividades claves en áreas gerenciales, administrativas y producción.
  - Relación entre problemática de las empresas de cuero y calzado con industrias conexas (pisos, hormas).
  - Otros temas que a criterio de la empresa consultora sean importantes para cumplir el objetivo del servicio.
- q) 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 y debe estar basado en el diagnóstico en profundidad. Como mínimo debe incluir:

<b>Plan Estratégico</b>	
Marco legal	Base legal de la conformación y operación del CET.
Misión y visión del CET	Estructurar una misión y visión del CET con un horizonte de tres (03) 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 (03) 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 e internacional de servicios en el que intervienen las entidades públicas/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.
<b>Planificación de marketing</b>	
Servicios	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. 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.
Precio	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.). Especificar los objetivos que se tienen con respecto al precio y el costo de ventas, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.
Plaza	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. Especificar los objetivos que se tienen con respecto a la plaza, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.
Promoción	Detallar las herramientas de promoción para los servicios del CET y los canales para la generación y estimulación de la demanda (publicidad, relaciones



	<p>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 CITE 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>
<b>Planificación operativa</b>	
Estructura organizacional, roles y responsabilidades	<p>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.</p>
Actividades a desarrollar	<p>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.</p> <p>Desarrollar la estrategia y planificación de I+D con enfoque en la demanda, prospectiva y vigilancia tecnológica.</p>
Planificación de actividades	<p>Desarrollar una matriz que indique las actividades por realizar para la implementación del Plan Estratégico para su horizonte de tres (03) 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.</p>
Monitoreo y evaluación	<p>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. Por cada indicador se deberá elaborar una ficha técnica que asegure su estandarización para la medición. Se deberá indicar la relación de causalidad entre los contenidos a monitorear y evaluar, y los problemas identificados en el diagnóstico. Debe comprender el control de las variables de gestión, monitoreo de las actividades y evaluación de resultados. Asimismo, se deberá realizar la evaluación de riesgos y diseño de medidas de mitigación.</p>
Personas	<p>Detallar los perfiles requeridos para las actividades de ventas y de implementación del servicio, las capacidades, experiencia y habilidades necesarias.</p> <p>Evaluar los perfiles y capacidades que ya posee el CET y las que aún no.</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.
Evidencia física	Describir el/los ambiente/s necesario/s que debe tener el CET para brindar los distintos servicios. Especificar los objetivos que se tienen con respecto al espacio físico del CET, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.
Equipamiento	Detallar las deficiencias de equipamiento de cada CET necesario para cubrir la demanda identificada de servicios tecnológicos por parte de las unidades productivas considerando una estrategia de cobertura en Red.
<b>Planificación financiera</b>	
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 (03), 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.



En caso de Consorcio, se deberá considerar un plan por cada región de los CET integrantes del consorcio, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.

- b) Adicionalmente deberá considerar un plan de integración y articulación del conjunto de CET. El documento deberá incluir como mínimo:
- Principales retos del subsector/cadena productiva comunes a los ámbitos de intervención de los CET
  - Proyectos conjuntos entre los CET para el desarrollo del subsector/cadena productiva
  - Mecanismos de articulación entre los CET
  - Planificación de actividades (incluir responsables y plazos)
  - Estrategia de financiación de actividades de articulación
- c) 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.



(

(