

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

**Consultoría para la elaboración del diagnóstico tecnológico productivo del sector agroindustrial y alimentario en las cadenas de cacao y café; y elaboración de planes estratégicos de desarrollo para los CET: CITEcacao y Otros Cultivos Tropicales de San Martín, CITEagroindustrial de Piura y el INDES-CES de Amazonas**

## CONTENIDO

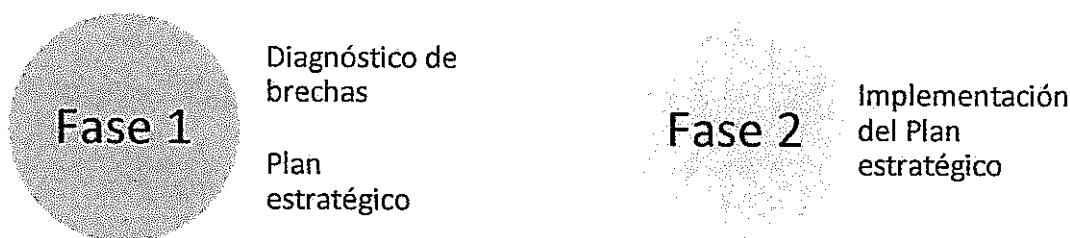
I. ANTECEDENTES .....	3
II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA.....	4
III. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN.....	4
IV. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES A REALIZAR .....	4
V. PRODUCTOS A OBTENER.....	5
VI. CONFORMIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	6
VII. REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUMPLIR LA FIRMA CONSULTORA.....	7
VIII. PLAZO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO.....	8
IX. VALOR REFERENCIAL Y FORMA DE PAGO.....	8
X. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.....	9
ANEXO N° 01 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 2	10
ANEXO N° 02 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 3	11
ANEXO N° 03 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 4	13

## 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 consorcio conformado por **CITEcacao y Otros Cultivos Tropicales de San Martín (Entidad Líder)**, **CITEagroindustrial de Piura** y el **INDES-CES de Amazonas**, del subsector agroindustrial y alimentario, en las cadenas de Cacao y Café. Según las bases del concurso, la elaboración del diagnóstico y plan estratégico estará a cargo de una firma consultora que trabajará estrechamente con 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 la Entidad Líder del consorcio beneficiario. 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 al subsector agroindustrial y alimentario, en las cadenas de Cacao y Café.

## II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

La consultoría tiene como objetivo elaborar:

- 2.1 Tres (03) diagnósticos tecnológicos productivos de las empresas del sector agroindustrial y alimentario en las cadenas de cacao y café, que se constituyan en una base confiable para,
- 2.2 La elaboración de tres (03) Planes Estratégicos de Desarrollo para los Citecacao y Otros Cultivos Tropicales de San Martín, CITEagroindustrial de Piura y el INDES-CES de Amazonas, que marque una hoja de ruta para su desempeño durante tres (03) años.
- 2.3 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 agroindustrial y alimentario, en las cadenas de cacao y café; 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 CET del consorcio, a través de la formulación de sus planes estratégicos.

## 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

Para el desarrollo de la consultoría se deberá realizar, como mínimo, las siguientes actividades:

- 4.1 Desarrollar un plan de actividades para la ejecución de la consultoría, que incluya los responsables y participantes de las actividades, y los plazos en un diagrama de Gantt. En caso de consorcio, se deberá considerar un plan por cada región de los CET hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.
- 4.2 Diseñar y presentar la metodología a utilizar para la elaboración del diagnóstico y la formulación del Plan Estratégico del (los) CET, así como la metodología a utilizar para la transferencia metodológica a los funcionarios designados por el equipo contraparte.
- 4.3 Capacitar al personal designado por el equipo contraparte 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.
- 4.4 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 (los) CET. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 01 a los TDR. En caso de consorcio, se deberá considerar un diagnóstico por cada región de los CET integrantes del consorcio, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.
- 4.5 Realizar un análisis interno del (los) CET, de su funcionamiento, capacidades, organización institucional, mapeo y conocimiento del mercado y las empresas<sup>1</sup>. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 01. En caso de consorcio, se deberá considerar un análisis por cada región de los CET integrantes del consorcio, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.
- 4.6 Diseñar y desarrollar un taller interno 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

---

<sup>1</sup> La firma consultora deberá proponer las metodologías a utilizar. El equipo contraparte deberá aprobar la propuesta de entrevistados, diseño de muestra e instrumento de recojo de información; según corresponda.

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. En esta actividad participarán los funcionarios designados por el equipo contraparte. En caso de consorcio, se deberá considerar un taller interno o reunión participativa por cada región de los CET integrantes del consorcio, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.

- 4.7 Elaborar el Plan Estratégico del (los) CET con el acompañamiento de los funcionarios designados por el equipo contraparte. Debe estar basado en el diagnóstico en profundidad, definir e incluir las carencias y brechas tecnológicas relacionadas con el desempeño productivo en el mercado objetivo del CET, Análisis de la cadena de valor, cuantificar la demanda potencial del ámbito del CET (dimensionamiento del mercado objetivo). Identificar servicios y/o prácticas probadas para atenderlas, identificación de potenciales entidades nacionales o internacionales que puedan proveer dichos servicios que permitan corregir las brechas, además de la elaboración de un plan de integración y articulación del conjunto CET, 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 mínimo en el Anexo N° 02 a los TDR. En caso de consorcio, se deberá elaborar un plan por cada región de los CET integrantes del consorcio, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.
- 4.8 Realizar una presentación final del Plan Estratégico, en la que participarán los funcionarios designados por el equipo contraparte. En caso de consorcio, se deberá considerar una presentación por cada región de los CET integrantes del consorcio, hasta el máximo de subvenciones establecido en el contrato.
- 4.9 Desarrollar la transferencia metodológica a los funcionarios designados por el equipo contraparte. Esta deberá darse a lo largo de la consultoría y debe finalizar con la entrega de un manual para la formulación de Planes Estratégicos para los CET, con el fin de replicar el proceso en otros CET o para la actualización de los mismos. El proceso de capacitación deberá darse minimamente en los siguientes momentos:
  - a. Al inicio de la consultoría: para la presentación de la metodología.
  - b. Al aplicar la metodología de formulación: acompañamiento de los funcionarios designados por el equipo contraparte a la firma consultora.
  - c. Luego de la entrega del Plan Estratégico: para la discusión, validación y ajustes.En caso de Consorcio, se deberá considerar, adicionalmente, la elaboración de un plan de integración y articulación del conjunto de CET. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 02 a los TDR.

Este componente debe ser incluido en el plan de actividades y metodología del servicio a realizar por la firma consultora. En dichos documentos deberán detallar las presentaciones y reuniones de trabajo que se llevarán a cabo con los CET y los criterios para diagnosticar el nivel de integración y articulación del conjunto de CET.
- 4.10 Realizar una presentación sobre los hallazgos del diagnóstico y la metodología de elaboración del plan estratégico del (los) CET para la difusión del proyecto. Dicha presentación formará parte de un taller a ser organizado por el (los) CET y cuya locación podrá ser en una región del ámbito de intervención del (los) CET o en Lima. El público objetivo estará conformado por empresas del sector (clientes del CET), actores del sector, entre otros.

## V. PRODUCTOS A OBTENER

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

**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. En caso de Consorcio, 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 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 contraparte para la capacitación y trabajo conjunto en el Plan Estratégico; el detalle sobre visitas y coordinaciones a realizar para la transferencia metodológica.

En caso de consorcio, se deberá entregar también la metodología para la elaboración del plan de integración y articulación del conjunto de CET.

**Producto 3:** Diagnóstico técnico-productivo de las carencias y brechas tecnológicas del mercado objetivo de los CET 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 de los CET. Traducido en "Un Diagnostico para cada integrante del CET, como línea de base para implementar el Plan de Mejora en el Citecacao y Otros Cultivos Tropicales de San Martín, CITEagroindustrial de Piura y el INDES-CES de Amazonas". Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 01 a los TDR.

**Producto 4:**

- a) Plan Estratégico del CET, 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 para cubrir brechas tecnológicas. El plan debe haber sido consensuado con el CET, y será traducido en un Plan Estratégico para cada integrante del CET, como línea de partida para la operatividad de mejora de servicios de Extensionismo Tecnológico del Citecacao y Otros Cultivos Tropicales de San Martín, CITEagroindustrial de Piura y el INDES-CES de Amazonas. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 02 a los TDR).
- 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.

## **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 donde contenga los entregables en archivos electrónicos en formato PDF y en versión editable (Word, Excel, PPT,) de toda la información utilizada para la consultoría, según corresponda.

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:

En caso de consorcio, suman las experiencias de las organizaciones que lo conforman.

- Persona jurídica o consorcio.
- Experiencia de al menos cinco (5) años en proyectos (investigación, consultorías, estudios, entre otros) de carácter estratégico vinculados a la formulación de planes estratégicos, planes de negocio y/o productos similares; para sectores productivos, clústeres, asociaciones empresariales y/o centros de innovación y/o tecnología.
- La firma debe haber realizado al menos cinco (5) 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:

Equipo mínimo de siete (7) personas con el siguiente perfil:

#### (1) Jefe de Proyecto:

- Doctorado o Maestría en Administración, Ingeniería o Economía.
- Con experiencia de al menos cinco (5) 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.
- Experiencia en investigación en temas relacionado con el sector agroindustrial y alimentario.

#### (03) Especialistas en gestión tecnológica:

- Estudios de Maestría o Doctorado en Economía, Administración de Empresas, Ciencias agrarias, Ingeniería o afines.
- Experiencia relacionada con el subsector agroindustrial y alimentario.
- Experiencia de al menos cinco (5) 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 tres (3) años.
- Deseable experiencia comprobable en los sub sectores agroindustrial y alimentario y en las cadenas de cacao y café y su contexto. De preferencia, que conozca el entorno y el mapa de actores relevantes.
- Experiencia en investigación en temas relacionado con el sector agroindustrial y alimentario.

#### (03) Especialista en investigación:

- Maestría o doctorado en Economía, Estadísticas, Ingeniería o afines.
- De preferencia Investigador Calificado por CONCYTEC
- Experiencia de al menos cinco (5) 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, planes de negocio, ciencias sociales, entre otros.
- Experiencia de al menos un (1) proyecto de investigación para el diseño, desarrollo o implementación de planes estratégicos, de centros de innovación o transferencia tecnológica o extensionismo tecnológico o desarrollo empresarial o similares, en el sector público o privado.
- Se valorará positivamente la experiencia en temas relacionados a servicios empresariales.

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: Amazonas, Piura y San Martín.

### 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/ 667,644.00**, 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 Renta<sup>2</sup>.

Pago	Producto	Desembolso %	Plazos (desde suscripción de contrato)	Plazos por producto en días calendario
1	<b>Producto 1</b> Plan de trabajo para la ejecución del diagnóstico y plan estratégico.	10%	A presentarse como máximo a los 05 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	05
2	<b>Producto 2</b> Metodología e instrumentos detallados para la elaboración del diagnóstico y plan estratégico.	30%	A presentarse como máximo a los 20 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	15
3	<b>Producto 3</b> (03) Diagnósticos de carencias y brechas técnico-productivas del mercado objetivo de los CET	30%	A presentarse como máximo a los 80 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	60
4	<b>Producto 4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• (03) Planes Estratégicos de los CET.</li><li>• Manual de transferencia metodológica.</li><li>• Plan de integración y articulación del conjunto de CET.</li></ul>	30%	A presentarse como máximo a los 170 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	90
<b>Total</b>				<b>170</b>

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



El equipo contraparte 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 cuatro (4) 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 Innóvate Perú de cualquier responsabilidad de pago por el producto incumplido y por los posteriores productos del contrato.

## **X. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS**

### **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° 01 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 (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>3</sup> y cualitativa<sup>4</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>3</sup> El estudio deberá ser estadísticamente representativo del mercado objetivo del CET.

<sup>4</sup> Se recomienda realizar entrevistas a profundidad.

## ANEXO N° 02 A LOS TDR: CONTENIDO MÍNIMO DEL PRODUCTO 3

### Diagnóstico de carencias y brechas técnico-productivas del mercado objetivo y diagnóstico situacional del CET<sup>5</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 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.

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>6</sup>.
- i) Caracterización del mercado objetivo<sup>7</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 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.
- 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:
  - 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

<sup>5</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>6</sup> La cuantificación del mercado objetivo del CET podrá realizarse a partir de fuentes secundarias.

<sup>7</sup> La caracterización del mercado objetivo deberá realizarse sobre la base de información primaria.

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) Resumen del diagnóstico

Presentación de las conclusiones del diagnóstico situacional, obtenidos del análisis.

**ANEXO N° 03 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:

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 (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 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.
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 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 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>
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 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	<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>
Planificación de actividades	<p>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.</p>

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. 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.
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.

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.