

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

Proyecto CET-FI-1-P-031-18 "Fortalecimiento de CET agroindustriales en Trujillo y Arequipa, CITE Agroindustrial Chavimochic y CITE agroindustrial Majes"

### 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	6
VIII. PLAZO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO	7
IX. VALOR REFERENCIAL Y FORMA DE PAGO	8
X. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	9
Anexo N° 1 a los TDR: Contenido Mínimo del Producto 2	10
Anexo N° 2 a los TDR: Contenido Mínimo del Producto 3	11
Anexo N° 3 a los TDR: Contenido Mínimo del Producto 4	13

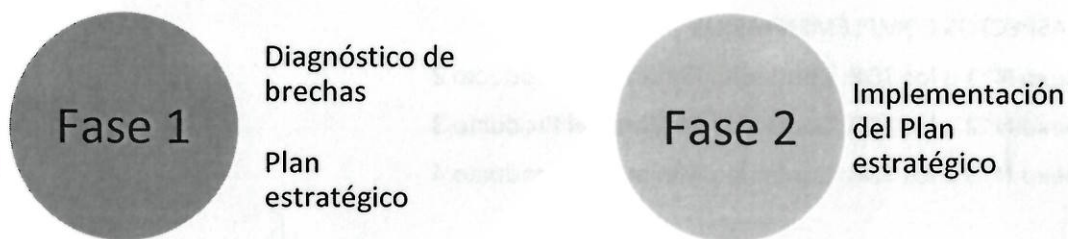


## I. ANTECEDENTES

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 a los CET: CITE agroindustrial Chavimochic y CITE Agroindustrial Majes del subsector/cadena Agroindustrial y Alimentario.

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 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 al sector/subsector/cadena Agroindustrial y Alimentario en la que participan los CET CITE agroindustrial Chavimochic y CITE Agroindustrial Majes.

## II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

La consultoría tiene como objetivo la elaboración del Plan Estratégico del centro de extensión y transferencia tecnológica (CET), 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 a cada CET beneficiario y que para el presente servicio son el CITEagroindustrial Chavimochic en el departamento de La Libertad y el CITEagroindustrial Majes en el departamento de Arequipa, quienes se presentan en Consorcio; por lo cual se debe desarrollar 02 diagnósticos y 02 planes estratégicos en los departamentos de La Libertad y Arequipa, respectivamente.

## 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 designado por cada CITE que conforma el consorcio, y del Instituto Tecnológico de la Producción.

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:

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.

Respecto al presente servicio para el Consorcio entre el CITEagroindustrial Chavimochic en el departamento de La Libertad y el CITEagroindustrial Majes en el departamento de Arequipa, se deberá considerar un plan por cada región de los CET que conforman el mencionado Consorcio.

2. Diseñar y presentar la metodología a utilizar para la elaboración del diagnóstico y la formulación del Plan Estratégico de los CET, así como la metodología a utilizar para la transferencia metodológica a los funcionarios designados por el equipo contraparte.
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. 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 de los CET. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 02 a los TDR.

Respecto al presente servicio para el Consorcio entre el CITEagroindustrial Chavimochic en el departamento de La Libertad y el CITEagroindustrial Majes en el departamento de Arequipa, se deberá considerar un Diagnóstico por cada región de los CET que conforman el mencionado Consorcio.



5. Realizar un análisis interno de los CET, de su funcionamiento, capacidades, organización institucional, mapeo y conocimiento del mercado y las empresas<sup>1</sup>.  
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.

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 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.

Respecto al presente servicio para el Consorcio entre el CITEagroindustrial Chavimochic en el departamento de La Libertad y el CITEagroindustrial Majes en el departamento de Arequipa, se deberá considerar un taller interno o reunión participativa por cada región de los CET que conforman el mencionado Consorcio.

7. Elaborar el Plan Estratégico de los CET con el acompañamiento de los funcionarios designados por el equipo 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 mínimo en el Anexo N° 03 a los TDR.

Respecto al presente servicio para el Consorcio entre el CITEagroindustrial Chavimochic en el departamento de La Libertad y el CITEagroindustrial Majes en el departamento de Arequipa, se deberá considerar un plan por cada región de los CET que conforman el mencionado Consorcio.

8. Realizar una presentación final del Plan Estratégico, en la que participarán los funcionarios designados por el equipo contraparte.

Respecto al presente servicio para el Consorcio entre el CITEagroindustrial Chavimochic en el departamento de La Libertad y el CITEagroindustrial Majes en el departamento de Arequipa, se deberá considerar una presentación por cada región de los CET que conforman el mencionado Consorcio.



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 mínimamente en los siguientes momentos:

- Al inicio de la consultoría: para la presentación de la metodología.
- Al aplicar la metodología de formulación: acompañamiento de los funcionarios designados por el equipo contraparte a la firma consultora.
- Luego de la entrega del Plan Estratégico: para la discusión, validación y ajustes.

10. En relación con el servicio, las actividades que realizará la consultoría en la región donde se encuentra cada CET, deberán realizarse en un mínimo de 20 días, incluyendo el levantamiento de información, talleres participativos, reuniones, relacionados con el Diagnóstico, Plan estratégico y transferencia metodológica.

---

<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.

11. 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° 04 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.

12. Realizar una presentación sobre los hallazgos del diagnóstico y la metodología de elaboración del plan estratégico de los CET para la difusión del proyecto. Dicha presentación formará parte de un taller a ser organizado por los CET y cuya locación se realizará en cada región del ámbito de intervención de los CET. 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:

La 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.

Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 01 a los TDR.

### 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. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 02 a los TDR.

### Producto 4:

- a) Plan Estratégico de los 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 (Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 03 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 y, adicionalmente, un plan de integración y articulación del conjunto de CET.

- b) 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. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 04 a los TDR.

## 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:

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

- 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, clústers, 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 agroindustria.
- 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 necesario de seis (06) personas, que distribuirán sus actividades en las regiones de La Libertad y Arequipa. El perfil de los profesionales requeridos es:

### (1) Jefe de Proyecto:

- Doctorado o Maestría en Administración y/o Economía y/o Ingeniería y/o Ciencias Económicas o afines.
- Con experiencia de al menos cinco (5) años en gestión de proyectos en el sector público o privado. Se valorará positivamente la experiencia de proyectos con o para centros de innovación o de extensionismo tecnológico en Perú y/o en el extranjero.
- 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.

### (2) Especialistas en gestión tecnológica:

- Formación en ingeniería, economía, ciencias o disciplinas relacionadas con el sector/subsector/cadena.
- Estudios de Maestría o Doctorado en Economía, Administración de Empresas, Ciencias, Ingeniería o afines.
- Experiencia comprobable en los sub sectores o cadenas en cuestión y su contexto. De preferencia, que conozca el entorno y el mapa de actores relevantes.
- 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 clústers, o similares en los últimos 03 años.
- Se valorará positivamente la Experiencia profesional en centros de innovación tecnológica o instituciones similares, previa validación por parte del usuario del Proyecto

### (2) Especialistas en industrias alimentarias:

- Doctorado o Maestría en Tecnología de Alimentos o afines.
- Estudios de formación en Industrias Alimentarias, Ingeniería Agroindustrial o carreras a fines
- Experiencia de al menos tres (3) años en la industria de alimentos.

### (1) Especialista en marketing:

- Profesional en marketing.
- Experiencia específica comprobable de al menos dos (02) años
- Experiencia de al menos tres (03) planes de marketing.

## 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 **Ciento cincuenta y cinco mil ochocientos y 00/100 soles (S/ 155,800.00) por cada CET del consorcio conformado por el CITEagroindustrial Chavimochic ubicado en el departamento de La Libertad y el CITEagroindustrial Majes en el departamento de Arequipa, 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>.**

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.

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 10 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	10
2	<b>Producto 2</b> - Metodología e instrumentos detallados para la elaboración del diagnóstico y plan estratégico.	30%	A presentarse como máximo a los 30 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	20
3	<b>Producto 3</b> - Diagnóstico de carencias y brechas técnico-productivos del mercado objetivo.	30%	A presentarse como máximo a los 95 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	65
4	<b>Producto 4</b> - Plan Estratégico del CET. - Plan de integración y articulación del conjunto de CET - Manual de transferencia metodológica. - Presentación del Informe Final y con acta de entrega firmada por las partes usuarias	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).	75
<b>Total</b>				<b>170</b>



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

<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%.



responsabilidad de pago por el producto incumplido y por los posteriores productos del contrato.

#### X. 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 los 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 a los 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 de los 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 los CET.



### 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 como mínimo revisión de fuentes secundarias, recojo de fuentes 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.

### 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 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>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:
    - ✓ Pertener 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. El informe debe contemplar los precios de esos servicios, además indicarnos si la entidad posee certificaciones y/o acreditaciones.
  - 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>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.

- 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.).
      - ✓ Visitas a empresas referentes para conocer a mayor profundidad las necesidades del rubro económico agroalimentario.
- o) Elaboración de un FODA como línea base del presente estudio.
- p) Resumen del diagnóstico
- Presentación de las conclusiones del diagnóstico situacional, obtenidos del análisis.



- 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>CONTENIDO</b>	
Marco legal	Base legal de la conformación y operación del CET.
Misión y visión del CET	En base a las brechas identificadas, Estructurar una nueva misión y visión del CET con un horizonte de tres (3) años.
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. Los nuevos KPI deben considerarse de acuerdo a las fases de desarrollo de este proyecto (implementación, desarrollo y consolidación).
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. Identificar instituciones nacionales e internacional que brinden fondos de cooperación para proyectos de I+D+i, los mismos que se deberá indicar el proceso de postulación y/o solicitud de dichos fondos.
<b>Planificación Técnica</b>	
Plan de Servicios	Detallar la relación de servicios 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.
Plan de Consolidación	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. 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. Describir el/los equipo/s necesario/s que debe tener el CET para brindar los distintos servicios. Para ello se deberá alcanzar un listo de proveedores de estos equipos y/o maquinaria. 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. Especificar los objetivos que se tienen con respecto a los procesos de atención al cliente, las estrategias para conseguirlos, y las



	<p>actividades necesarias por realizar.</p> <p>Finalmente especificar los objetivos que se tienen con respecto a sostenibilidad de post venta de los servicios, las estrategias para conseguirlos, y las actividades necesarias por realizar.</p>
Plan de Difusión	<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>
Plan de Marketing	<p>Implementar una metodología dentro del personal del CITE para poder estudiar el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores. Analizar la gestión comercial del público objetivo del CITE con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a dichos clientes a través de la satisfacción de sus deseos y resolución de sus problemas.</p>
<b>Planificación operativa</b>	
Estructura organizacional, roles y responsabilidades	<p>Mostrar la estructura organizacional del CET (organigrama) que se desea alcanzar. Definir los roles y responsabilidades para lograr el cumplimiento del Plan Estratégico.</p> <p>Detallar los perfiles requeridos para las actividades de ventas y de implementación del servicio, las capacidades, experiencia y habilidades necesarias.</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>
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	<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>
<b>Planificación financiera</b>	
Presupuesto	<p>Calcular el presupuesto requerido para la implementación de las actividades del Plan Estratégico. Asimismo, desarrollar un plan de equipamiento en caso fuera necesario.</p>
Flujo de caja	<p>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</p>



	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) 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.



(

(