



Concurso Fortalecimiento Estratégico de Centros de Extensión y Transferencia Tecnológica (CET) Fase 1

“Fortalecimiento de la competitividad de las empresas que desarrollan actividades artesanales y turísticas de la Región Lambayeque a través de la mejora de servicio de transferencia tecnológica brindados por el CITE Sipán”

FEBRERO 2023

ANEXO VII

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTENIDO

I.	ANTECEDENTES	2
II.	OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA	2
III.	COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN	3
IV.	METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES A REALIZAR	3
V.	PRODUCTOS A OBTENER	4
VI.	CONFORMIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	5
VII.	REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUMPLIR LA FIRMA CONSULTORA	5
VIII.	PLAZO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO	6
IX.	VALOR REFERENCIAL Y FORMA DE PAGO	6
X.	ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	7
XI.	Anexo “1” de los TDR: Contenido mínimo del Producto 2	9
XII.	Anexo “2” de los TDR: Contenido Mínimo del Producto 3	10
XIII.	Anexo “3” de los TDR: Contenido mínimo del Producto 4	12

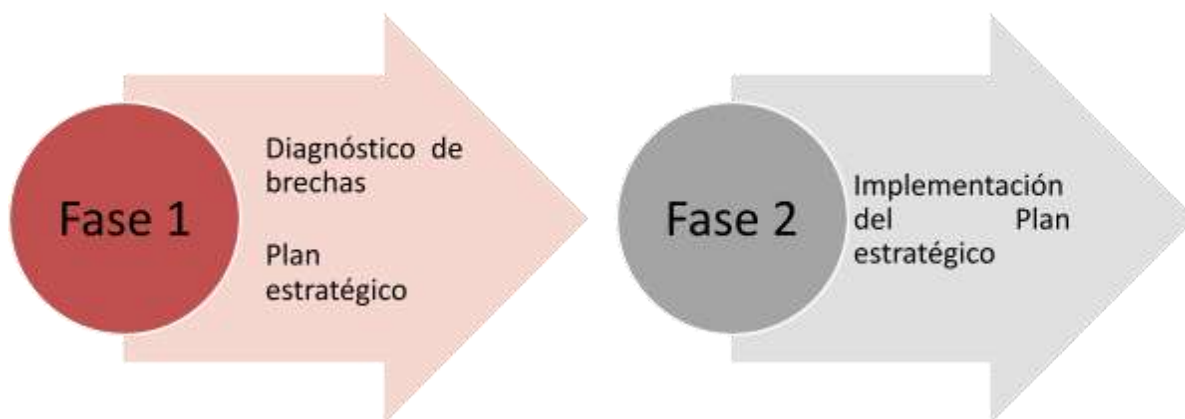
CONTRATACIÓN DE FIRMA CONSULTORA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CENTROS DE EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

I. ANTECEDENTES

El 22 de agosto 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 marzo de 2022, ProInnovate lanzó la cuarta convocatoria del 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 Tecnológica Turístico Artesanal –CITE SIPÁN, del subsector Turismo y Artesanía.

Según las bases del concurso, la elaboración del diagnóstico y plan estratégico estará a cargo de una firma consultora que trabajará estrechamente con el CET y que será seleccionada en aplicación de los procedimientos indicados en las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, GN-2350-15. 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 ProInnovate por cuanto este último se encargará de pagar directamente a la firma consultora.

La presente invitación para la presentación de expresiones de interés corresponde al sector Turismo y Artesanía/subsector Turismo y Artesanía en la que participa el CET - Centro de Innovación Tecnológica Turístico Artesanal.

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 al CET beneficiario.

III. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

La firma consultora deberá coordinar sus actividades con el equipo contraparte, el cual estará conformado por el Coordinador General del Proyecto e integrado por el personal designado por la Entidad Ejecutora (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO) y por la Entidad Asociada (UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO).

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, precisando que actividades implican trabajo de gabinete y/o trabajo de campo in situ. Asimismo, deberá incluir los responsables y participantes de las actividades y los plazos en un diagrama de Gantt.

2. Diseñar y presentar la metodología a utilizar para la elaboración del diagnóstico y la formulación del plan estratégico del CET, así como la metodología a utilizar para la transferencia metodológica a los funcionarios designados por el equipo contraparte.

En el desarrollo de la consultoría se deberá tomar en cuenta los protocolos y medidas sanitarias, sin afectar el alcance de los objetivos del proyecto, resultados y productos. El trabajo de campo debe incluir, en la medida de lo posible y en concordancia con las restricciones sanitarias que puedan existir, la realización de visitas in situ a las empresas para la identificación de equipamiento, procesos productivos, infraestructura, considerando la evaluación de aspectos generales relacionados a estándares normativos que garanticen la inocuidad y bioseguridad, entre otros.

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 del CET (Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 1 a los TDR).
5. Realizar un análisis interno del CITE, de su funcionamiento, capacidades, organización institucional, mapeo y conocimiento del mercado y las empresas¹. Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 1.
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.
7. Elaborar el plan estratégico del 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

¹ 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.

tecnológicas (Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 2 a los TDR).

8. Realizar una presentación final del plan estratégico, en la que participarán los funcionarios designados por el equipo contraparte.
9. Desarrollar la transferencia metodológica a los funcionarios designados por el equipo contraparte. Esta deberá darse a lo largo de la consultoría y deberá 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 ejecutarse como mínimo 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.
11. Realizar una presentación sobre los hallazgos del diagnóstico y la metodología de elaboración del plan estratégico del CET para la difusión del proyecto. La referida presentación formará parte de un taller a ser organizado por el CET y cuya locación podrá ser en una región del ámbito de intervención del 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.

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. (Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 1 a los TDR).

Producto 3: Diagnóstico técnico-productivo de las carencias y brechas tecnológicas del mercado objetivo del 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 del CET (Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 02 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 (Ver detalle del contenido mínimo en el Anexo N° 03 a los TDR).
- b) Manual de transferencia metodológica para el diseño de Planes Estratégicos para los CET, que 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 (1) original y una (1) 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 base en el acta de conformidad del equipo contraparte.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUMPLIR LA FIRMA CONSULTORA

Perfil de la firma:

- 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, hojas de ruta, 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 tres (3) estudios de diagnóstico de sectores, cadenas productivas o cadenas de valor en los últimos cinco (5) 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 clave:

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

(1) Jefe de Proyecto:

- Profesional titulado en ingeniería, economía, ciencias o afines.
- Estudios culminados de ~~doctorado~~ o Maestría en Administración, Ingeniería, Economía, o afines.
- 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 cinco (5) 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.

(1) Especialista en gestión tecnológica:

- Formación en ingeniería, economía, ciencias o disciplinas relacionadas con el sector/subsector/cadena.
- Estudios culminados de Maestría o Doctorado en Economía, Administración de Empresas, Ciencias, Ingeniería o afines.
- Experiencia de al menos tres (3) proyectos de formulación y/o gestión de estrategias de innovación o estrategias tecnológicas en empresas industriales o centros de extensionismo tecnológico, innovación y/o transferencia tecnológica o sectores, cadenas productivas o clusters, o similares en los últimos cinco (5) años.

(1) Especialista en investigación o innovación:

- Formación en ingeniería, economía, ciencias o afines.
- Estudios culminados de Maestría o doctorado en Economía, Estadísticas, Ingeniería, Matemática o afines.
- Experiencia de al menos tres (3) proyectos de investigación aplicada o innovación, en los últimos cinco (5) 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.

VIII. PLAZO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO

El servicio será ejecutado en un periodo de hasta 170 días calendario, contados a partir del día siguiente de la suscripción del contrato. Este plazo no incluye plazos de revisiones ni levantamiento de observaciones.

Para proceder al pago de la última armada, ProInnovate 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/ 189,990.00**, a todo costo (incluye honorarios de los consultores, pasajes, viáticos y otros gastos de la firma consultora), incluido los impuestos correspondientes: Impuesto general a las ventas (IGV), así como la tasa de impuesto a la renta.

Con la conformidad de los productos por parte del CET, ProInnovate realizará el pago directamente a la firma consultora, quien deberá emitir el comprobante de pago a nombre de ProInnovate.

Pago	Producto	Desembolso (%)	Plazos (desde suscripción de contrato)	Plazos por producto en días calendario
1	Producto 1 Plan de trabajo para la ejecución del diagnóstico y plan estratégico.	10%	A presentarse como máximo a los 5 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	05
2	Producto 2 Metodología e instrumentos detallado para la elaboración del diagnóstico y plan estratégico.	20%	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	Producto 3 Diagnóstico de carencias y brechas técnico-productivos del mercado objetivo.	35%	A presentarse como máximo a los 105 días calendario de inicio del servicio de la firma consultora (al día siguiente de la suscripción del contrato).	75
4	Producto 4 Plan Estratégico del CET. Manual de transferencia metodológica.	35%	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).	65
			Total	170

El equipo contraparte tendrá un plazo máximo de siete (7) días calendario para la revisión de los productos. De existir observaciones, la firma consultora deberá entregar el documento con las subsanaciones en un plazo máximo de siete (7) días calendario. 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 ProInnovate 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.

Penalidad

Supuestos de aplicación de penalidad	Forma de cálculo	Procedimientos
En caso de retraso injustificado en la ejecución de las prestaciones objetodel presente contrato, se aplicará al consultor una penalidad por cada día calendario de atraso, deducible previa comunicación, de los pagospendientes.	<p>Penalidad diaria</p> <p>$= 0.10 \times \text{monto}$</p> <p>F X plazo en días</p> <p>Donde:</p> <p>F = Factor de 0.40 para plazos menores o iguales a sesenta (60) días.</p> <p>F = Factor de 0.25 para plazos mayores a sesenta (60) días.</p>	La penalidad será aplicada hasta por un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto contractual. Cuando se alcance el monto máximo de penalidad, la entidad contratante podrá resolver el contrato por incumplimiento
Para iniciar la prestación del servicio, es responsabilidad del consultor contar con el personal y/o equipo clave completo, equipo confirmado en la etapa de negociación del contrato. La inobservancia de lo dispuesto en la presente cláusula será causal de resolución de contrato por incumplimiento. El cambio de personal clave sólo procederá en caso de enfermedad / fallecimiento / incapacidad física del titular y con autorización escrita del Contratante, en cuyos casos no se aplicará penalidad El Consultor podrá solicitar cambio de personal clave sólo por una vez y con calificaciones equivalentes o mejores al personal que está reemplazando, sin aplicar penalidad y debidamente justificado. En caso de solicitar un segundo cambio de personal clave, el Contratante aplicará una penalidad a pesar de que éste haya sido autorizado, así mismo el nuevo consultor deberá contar con calificaciones equivalentes o mejoresal que está reemplazando.	Penalidad = 1% x Monto Total Contratado	Durante todo el período que dure dicho reemplazo, el Contratante deducirá a El Consultor el monto del cálculo de la penalidad que corresponda, en el siguiente pago que se realice luego de aprobar el aprobar el cambio y según se defina en la adenda. En caso de que se detecte cambio de personal clave sin autorización del contratante, éste podrá proceder a aplicar la resolución de contrato. De detectarse la no participación de todo el personal clave que forma parte del contrato, se procederá a aplicar al Consultor las penalidades correspondientes.

Las penalidades establecidas en la presente cláusula se aplicarán sin perjuicio de la obligación del consultor de responder por los daños y perjuicios que pudieran derivarse de su incumplimiento o de las demás sanciones que pudieran corresponder.

XI. Anexo “1” de los TDR: Contenido mínimo del producto 2

Propuesta metodológica

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

La metodología a implementar para el diagnóstico y la elaboración del Plan Estratégico debe de considerar el contexto de la coyuntura del COVID19. Se debe de considerar una presencia mínima in situ en el trabajo de campo para el levantamiento de la información.

La metodología para el diagnóstico debe incluir fuentes secundarias y primarias. Las fuentes primarias deberán ser de naturaleza cuantitativa² y cualitativa³. Para dichos fines, la firma consultora deberá presentar la propuesta metodológica detallada para la identificación de las brechas tecnológico-productivas, debiendo precisar como mínimo:

- a) Objetivo y alcance del diagnóstico
- b) Método para el análisis cuantitativo
 - Tipo de estudio
 - Diseño del marco muestral
 - Técnicas e instrumentos para la recolección de información cuantitativa⁴
 - Control de calidad de los datos
 - Procesamiento y análisis de datos
- c) Método de investigación y análisis cualitativo
 - Técnicas e instrumentos para la recolección de instrumentos cualitativos
 - Diseño del marco muestral: método de muestreo, tamaño de muestra y procedimientos para seleccionar al objeto de estudio
 - Control de calidad de los datos
 - Procesamiento y análisis de datos
- d) Prueba piloto
- e) Limitaciones del diagnóstico
- f) Documentos y medios de comunicación de resultados
- g) Calendario del diagnóstico
- h) Conclusiones

² El estudio deberá ser estadísticamente representativo del mercado objetivo del CET.

³ Se recomienda realizar entrevistas a profundidad.

⁵ 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.

XII. Anexo “2” de los TDR: Contenido Mínimo del Producto 3

Diagnóstico de carencias y brechas técnico-productivas del mercado objetivo y diagnóstico situacional del CET⁵

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 y que resuelvan o aborden las brechas identificadas en el diagnóstico.

El diagnóstico debe contener como mínimo:

- a) Cuantificación del mercado objetivo y demanda potencial en el ámbito de estudio⁶.
- b) Caracterización del mercado objetivo⁶:
 - 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), procesos productivos, nivel de cumplimiento de estándares 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.
- c) La identificación de prácticas para atender las brechas, probadas a nivel nacional y/o internacional.
- d) Características de la oferta de los servicios:
 - Identificar los competidores, así como los actores (de índole público o privado) que intervienen con un servicio similar y en la misma cadena productiva y ámbito geográfico.
 - Identificar las entidades especializadas, ubicadas dentro y fuera del ámbito de intervención del CET, que brinden servicios tecnológicos y/o de innovación y que resuelvan o aborden las brechas identificadas en el diagnóstico para mapearlas como potenciales aliados.
- e) Características de la relación comercial entre las empresas y el CET y entre las empresas y los principales competidores.
- f) Identificación de actores involucrados (sector público y privado): ejecutores de proyectos en el subsector o cadena productiva, reguladores, investigadores, etc.

⁵ 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.

⁶ La cuantificación del mercado objetivo del CET podrá realizarse a partir de fuentes secundarias.

⁷ La caracterización del mercado objetivo deberá realizarse sobre la base de información primaria

g) 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 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.).

h) Identificación de las carencias y brechas tecnológicas del CET (análisis interno). Presentar indicadores cuantitativos

i) Resumen del diagnóstico:

Presentación de las conclusiones del diagnóstico situacional, obtenidos del análisis, evidenciando el análisis FODA, línea de base e indicadores para generar el plan estratégico, recomendaciones y fichas originales de encuestas aplicadas y otros instrumentos utilizados en la elaboración del estudio o cualquier otra metodología cuantitativa y/o cualitativa que evidencie un diagnóstico de brechas tecnológicas.

Adicionalmente, se deberá presentar un Resumen Ejecutivo del Producto 3, en el que se presenten los aspectos más relevantes desarrollados en cada ítem de dicho entregable. Este documento no deberá exceder de 10 hojas.

XIII. Anexo “3” de los TDR: contenido mínimo del producto 4

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

Se sugiere considerar la siguiente estructura:

1. Marco legal	Base legal de la conformación y operación del CITE.
2. Planificación estratégica	
<ul style="list-style-type: none">Misión y visión del CETObjetivos estratégicosLínea base 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.
3. Aliados estratégicos	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.
4. Planificación operativa	
<ul style="list-style-type: none">Estructuras organizacionales, roles y responsabilidades	Mostrar la estructura organizacional del CITE (organigrama) actual y la 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.
<ul style="list-style-type: none">Personas	Detallar los perfiles requeridos para la operatividad del CITE, según la estructura organizacional propuesta, (las capacidades, experiencia y habilidades necesarias). Evaluar los perfiles y capacidades que ya posee el CITE y las que aún no. 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.
<ul style="list-style-type: none">Plan de acción	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. 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
<ul style="list-style-type: none">Recursos de infraestructura y equipamiento	Describir el/los ambiente/s necesario/s que debe tener el CITE para brindar los distintos servicios. Especificar los objetivos que se tienen con respecto al espacio físico del CITE, las estrategias para conseguirlos y las actividades necesarias por realizar.
5. Servicios para atención a las brechas técnico-productivas	Detallar la relación de servicios actuales y futuros que ofrecerá el CITE 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

	<p>necesarias por realizar.</p> <p>Precisar los nuevos servicios tecnológicos generados o que se tengan que implementar para atender los retos y desafíos como resultado de la pandemia COVID, en el sector agroindustria.</p>
6. Planificación de marketing	
<ul style="list-style-type: none"> 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>
<ul style="list-style-type: none"> Plaza 	<p>Detallar el proceso de distribución de los servicios ofertados por el CITE. Dado que los CITE 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 CITE 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>
<ul style="list-style-type: none"> Promoción 	<p>Detallar las herramientas de promoción para los servicios del CITE 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>
<ul style="list-style-type: none"> 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>
7. Planificación Financiera	
<ul style="list-style-type: none"> 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>
<ul style="list-style-type: none"> Flujo de efectivo 	<p>Proyectar el flujo de efectivo del CITE 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 CITE cubren los gastos o si existe una brecha financiera. Evaluar si los cambios propuestos resultan rentables para el CITE.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de financiamiento 	<p>Diseñar una estrategia de financiamiento en la cual se detallen las fuentes de financiamiento que se utilizarán para reunir 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.</p>

<ul style="list-style-type: none"> 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 implementarán y el presupuesto que se les asignará.
8. Evaluación y monitoreo	
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del plan Monitoreo y evaluación Tabla de control 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 CITE. 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.

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

Adicionalmente, se deberá presentar un Resumen Ejecutivo del Producto 4, en el que se presenten los aspectos más relevantes desarrollados en cada ítem de dicho entregable. Este documento no deberá exceder de 10 hojas.