

**INSTRUCTIVO TRANSITORIO PARA
ATENDER EL PEDIDO DE CONTRATACIÓN DE GERENTE**

Contenido

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	3
--	---

I. ASPECTOS GENERALES.....	4
----------------------------	---

1.1 Objetivo general	4
1.2 Definiciones	4
1.3 Base Legal	5
1.4 Alcance	5

II. DOCUMENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE GERENTE	5
--	---

III. CONSIDERANDO PARA LA CONTRATACIÓN DE GERENTE.....	5
--	---

IV. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE GERENTE.....	7
--	---

DIAGRAMA DE FLUJO	9
-------------------------	---

FORMATOS:

FORMATO - Nº 1.....	10
FORMATO - Nº 2.....	11
FORMATO - Nº 3.....	12
FORMATO - Nº 4.....	13

ANEXOS:

ANEXO - G1.....	23
ANEXO - G2.....	37
1) Detalle de las Funciones Generales y Facultades.....	37
2) Actividades que Desarrollará el Gerente y su Relación con los Objetivos Estratégicos de la OA.....	37
2) Programación de Actividades del Gerente para el Primer Año del PCG.....	38
3) Programación de Metas del Gerente para el Primer Año del PCG.....	38
ANEXO - G3.....	39
ANEXO - G4.....	41
1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO.....	41
2. MATRIZ LÓGICA.....	42

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

CD	Consejo Directivo
CRPG	Comité de Reestructuración de Planes y Gestión
EPE	Entidad Privada Especializada
OA	Organización de Productores Agrarios
PCG	Plan de Contratación de Gerente
PNT	Plan de Negocios de Tecnología
PCC	Programa de Compensaciones para la Competitividad
JP	Jefatura del Programa
RJ	Resolución Jefatural
JUN	Jefatura de la Unidad de Negocios
UPSE	Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación
UM	Unidad de Monitoreo
UN	Unidad de Negocios
UA	Unidad de Administración
UP	Unidad de Promoción
UR	Unidad Regional



I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Objetivo general

Dar a conocer las generalidades y establecer requisitos, consideraciones y procedimientos para la contratación de gerentes para organizaciones agrarias con negocios encaminados.

1.2 Definiciones

a) **Alerta**

Condición que permite advertir la necesidad de contar con un Gerente, en base al análisis situacional de la OA, cuya finalidad es garantizar la sostenibilidad de los negocios con enfoque de mercado.

b) **Gerente**

Profesional que lidera la organización con el objetivo de fortalecer las capacidades y la modernización de las organizaciones de productores.

c) **Solicitud de contratación de Gerente**

Documento que presenta la organización en el marco del CD N° 65-2017 que aprueba la contratación de gerentes para el soporte de los planes de negocios de adopción de tecnología en ejecución.

d) **Terna**

Conjunto de tres personas propuestas por la organización para que se designe de entre ellas, la que haya de desempeñar el cargo de Gerente.

e) **Plan de Contratación de Gerente-PCG**

Documento que sustenta por un período de hasta cinco (05) años la productividad, rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el marco de la contratación de un Gerente. El Programa acompaña a las OA hasta por un período máximo de tres (03) años.

f) **Plan de Trabajo del Gerente**

Documento que tiene la finalidad de planear las actividades en un periodo de tiempo, metas, objetivos, para facilitar la toma de decisiones y como guía de las actividades a efectuar durante ese periodo; así como para facilitar el seguimiento y evaluación del desempeño del Gerente



1.3 Base Legal

- Decreto Legislativo N° 1077, que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad - PCC.
- Decreto Supremo N° 009-2010-AG, que modifica el Reglamento del PCC.
- Resolución Ministerial N° 0114-2012-AG, que aprueba el Manual de Operaciones modificado del PCC.
- Ley 30462, que extiende el plazo de vigencia del Programa de Compensaciones para la Competitividad.
- Acta del Consejo Directivo-CD N° 065-2017, de fecha 17 de mayo del 2017, que aprueba la contratación de gerentes para el soporte de los planes encaminados.



1.4 Alcance

Aplicable a las unidades orgánicas, así como, las organizaciones agrarias con negocios encaminados y que requieran el acompañamiento de un Gerente en forma individual o a través de una estrategia integral por zona o producto.



II. DOCUMENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE GERENTE

- Solicitud para la contratación de Gerente (Formato 1);
- Declaración jurada de no haber recibido apoyo similar (Formato 2);
- Declaración jurada de cofinanciamiento (Formato 3); y
- Plan de Contratación de Gerente (Formato 4), el cual deberá presentar:
 - Contenido del plan de gestión
 - CV de tres postores documentado (copia simple)
 - Propuestas económicas de los postores



III. CONSIDERANDO PARA LA CONTRATACIÓN DE GERENTE

- La contratación de Gerente se podrá atender a solicitud de la OA o que haya sido detectado por el PCC.
- Se atenderán aquellas organizaciones con negocios cuyo enfoque este orientado al mercado y generar valor agregado.
- La OA deberá contar con la documentación de elegibilidad.



- d) No estar recibiendo apoyo del Estado en el mismo rubro.
- e) La formulación del PCG es responsabilidad de la OA y se registrará según el Anexo G1.
- f) La remuneración mensual de la persona que ocupe el cargo de Gerente no deberá superar los S/ 5,000 soles mensuales cofinanciados por el Programa y la OA. Se podrá cofinanciar el Gerente por un periodo máximo de 3 años según el siguiente criterio: Primer año (70% aporte del PCC y 30% de la OA), segundo año (50% aporte PCC y 50% OA) y tercer año (30% aporte PCC y 70% OA)
- g) La UN podrá contar con el apoyo de una EPE especializada en temas vinculados al objetivo del PCG.
- h) Si la organización tiene un Gerente, este no podrá postular para el mismo cargo.
- i) Los postulantes a Gerente deben presentar perfiles similares en cuanto a formación y experiencia.
- j) Para la contratación de Gerente sólo son elegibles los honorarios de la persona que ocupará el cargo de Gerente, cuya función deberá ser a dedicación exclusiva.
- k) La UN o una EPE podrá realizar la verificación de campo para conocer la situación actual de la organización, de ser el caso.
- l) Los criterios a tener en cuenta para la evaluación del PCG son:
- Consistencia del plan de gestión.
 - Consistencia de la propuesta de un plan de trabajo para el Gerente.
 - Capacidad de gestión de la OA.
 - Estructura organizacional y empresarial, en el marco de aportar innovación y cambio a la organización.
- m) Obligatorio que la organización presente terna de candidatos.



IV. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DEL GERENTE

1. A interés de la OA o de la alerta generada por la UP, UN o UM, la OA podrá realizar la consulta de poder contar con un Gerente, a través de una carta o e-mail exponiendo la necesidad en base a la realidad de la OA.
2. Una vez ingresada la carta o e-mail a la UN, se analiza la consulta y de ser viable será derivada a la UP. Si no es viable será rechazado y devuelto a la OA.
3. Cuando la UP toma conocimiento, y con el visto bueno de la UN sobre la consulta de contar con un Gerente, se orienta a la organización para su posterior presentación del PCG. De ser necesario, en esta etapa la UP en coordinación con la OA podrá actualizar la elegibilidad, utilizando para ello la normativa vigente sobre elegibilidad.
4. Luego de la orientación realizado por la UP y cuando la OA decida contratar un Gerente, deberá presentar el PCG formalmente cumpliendo con los documentos del punto II y teniendo en cuenta los considerandos del punto III.
5. La UR recepiona y traslada el PCG a la UN, para el trámite respectivo.
6. Una vez recepcionado el PCG la UN inicia la evaluación, en base a los puntos (II y III) en coordinación con la OA (cuando se requiera información adicional o levantar observaciones). Asimismo, la UN podrá solicitar información a la UM sobre el expediente del PNT de la organización, de ser necesario. En paralelo a la evaluación, la UN enviará la comunicación al Asesor Técnico Legal sobre la situación de la OA, para conocimiento y también podrá contratar el servicio de una consultoría.
7. Recepcionada la comunicación, el Asesor Técnico Legal analiza la situación de la organización e informará sobre su condición a la UN.
8. Durante la evaluación del PCG se realizará la visita de campo y de necesitar el apoyo sobre un tema en particular que involucre el objetivo del PCG, la UN podrá contratar los servicios de un consultor.
9. Luego que la UN culmine la evaluación en cumplimiento del punto II, III y recepcionado la versión final del Plan de Contratación de Gerente enviado por la OA, se emitirá el informe de viabilidad, quedando pendiente definir al Gerente por la OA y la aprobación. Cabe indicar que el informe de viabilidad incluye la terna de profesionales que han pasado por una pre-selección.
10. Comunicado a la OA sobre la terna de profesionales aptos para ocupar el puesto de Gerente, tendrá que elegir al profesional luego de una entrevista, y comunicar al Programa.
11. Con el informe de viabilidad emitido por la UN y la comunicación de la OA sobre el profesional elegido para Gerente, se pondrá en conocimiento al Comité de



Reestructuración de Planes y Gestión (CRPG) conformado por UN, AL, UP, UPSE y la UM, quien tendrá la responsabilidad de aprobar el PCG y el profesional elegido por la OA, a través de un acta.

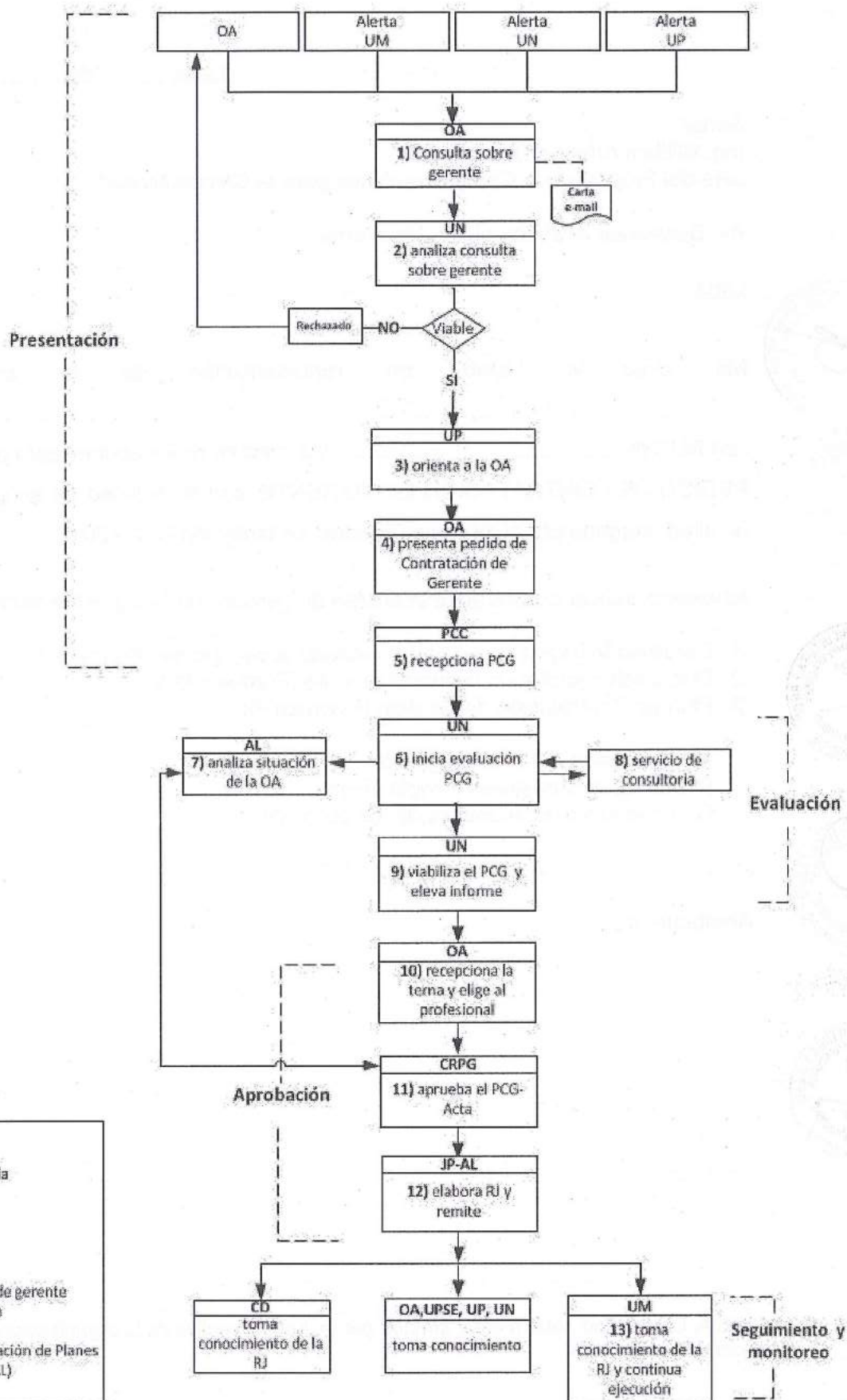
12. Emitida el acta, la JP en coordinación con el Asesor Técnico Legal elabora la RJ, argumentando el proceso realizado e indicando al profesional elegido para Gerente. Acto seguido, la RJ es firmada por la JP y se remite para conocimiento al CD, OA, UN, UP, UPSE y la UM.
13. Puesto en conocimiento la RJ, la UM continúa la ejecución del PCG. Para ello deberá considerar lo siguiente:

- Para la ejecución, se deberá contar con la RJ, el convenio suscrito, plan de trabajo anual según Anexo G2, informe complementario de elegibilidad (de ser el caso) y el contrato del Gerente, según Anexo G3.
- Para el monitoreo y el pago, el Gerente deberá presentar un informe de actividades mensuales, enmarcado de acuerdo al plan de trabajo anual aprobado. Asimismo, se podrá programar visitas inopinadas de acuerdo a la ejecución y naturaleza de cada organización, según Anexo G4. La UM precisará procedimientos de monitoreo complementarios a través de comunicaciones escritas de considerarse necesario.
- Una vez confeccionado el expediente para trámite de pago la UM elevará a la JP para su autorización a la UA.



DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso para la atención de pedidos para la contratación de Gerente



FORMATO - N° 1

SOLICITUD PARA LA CONTRATACIÓN DE GERENTE

Lima,de de 2017.

Señor
Ing. William Arteaga Donayre
Jefe del Programa de Compensaciones para la Competitividad

Av. Benavides 2199 5to piso – Miraflores.

Lima.-

Me dirijo a Usted, en representación de la organización
.....,
con RUC N° y a nombre de los socios, para presentar el
PEDIDO DE CONTRATACIÓN DE GERENTE, con la finalidad de acogernos a la
facultad otorgada por el Consejo Directivo en la Sesión N° 65-2017.

Asimismo, indicar que se adjunta el plan de gestión con la siguiente información:

1. Declaración jurada de no haber recibido apoyo similar (Formato 2);
2. Declaración jurada de cofinanciamiento (Formato 3); y
3. Plan de Contratación de Gestión (Formato 4):

- A. Contenido del plan de gestión
- B. CV de tres postores y copia simple
- C. Propuestas económicas de los postores

Atentamente,

NOTA: La solicitud deberá estar firmada por la Junta Directiva de la organización, indicando nombre, cargo y DNI.

FORMATO - N° 2**DECLARACIÓN JURADA DE NO HABER RECIBIDO APOYO SIMILAR**

Yo, identificado con D.N.I. N°, representante legal de la Organización de Productores Agrarios (.....), con RUC N° (.....), declaro lo siguiente:

1. Que durante los últimos 12 meses la Organización de Productores Agrarios que represento no ha recibido del Estado Peruano un apoyo similar o igual al solicitado.
2. Que nuestros socios, no se encuentran inscritos en otra lista de beneficiarios de otra Organización de Productores Agrarios que solicita el PCG al Programa.

DECLARO BAJO JURAMENTO, que las afirmaciones vertidas y la documentación que se anexa, corresponde con los datos exactos de la realidad, y que:

- ✓ Cumpro con toda la normatividad solicitada por el Programa de Compensaciones para la Competitividad, en relación al PCG.
- ✓ Tengo conocimiento de que la presente declaración y la documentación presentada está sujeta a verificación posterior de su veracidad, y en caso de haber proporcionado información, documentos, formatos y/o declaraciones que no respondan a la verdad, se me podrán aplicar las sanciones administrativas y/o penales correspondientes, revocándose el beneficio que se me otorgaron como consecuencia de esta declaración, e **inhabilitando a la OA para postular al Programa.**
- ✓ Brindaré las facilidades necesarias para las acciones de fiscalización y control al personal que el programa de Compensaciones para la Competitividad designe para este fin.

Lugar:	
Fecha:	
Apellidos y Nombres	
N° de D.N.I.	
Firma:	

FORMATO - N° 3

DECLARACIÓN JURADA DE COFINANCIAMIENTO

Yo, identificado con D.N.I. N°, representante legal de la Organización de Productores Agrarios (.....), con RUC N° (.....), declaro lo siguiente:

Que asumiremos el Cofinanciamiento monetario que asciende a S/....., mediante:

- a. Aporte monetario de los socios ()
- b. Disponibilidad económica en cuenta de ahorro de la OA ()
- c. Crédito de terceros. ()

Señalo que en nombre de la organización que represento asumimos plena responsabilidad de lo expresado, con la finalidad de acreditar el cofinanciamiento del Plan de Gestión, ante el Programa de Compensaciones para la Competitividad.

DECLARO BAJO JURAMENTO, que las afirmaciones vertidas y la documentación que se anexa, corresponde con los datos exactos de la realidad, y que:

- ✓ Tengo conocimiento de que la presente declaración y la documentación presentada está sujeta a verificación posterior de su veracidad, y en caso de haber proporcionado información, documentos, formatos y/o declaraciones que no respondan a la verdad, se me podrán aplicar las sanciones administrativas y/o penales correspondientes, revocándose los beneficios que se me otorgaron como consecuencia de esta declaración, e **inhabilitando a la OA para postular al Programa**.
- ✓ Brindaré las facilidades necesarias para las acciones de fiscalización y control al personal que el programa de Compensaciones para la Competitividad designe para este fin.

Lugar:	
Fecha:	
Apellidos y Nombres	
N° de D.N.I.	
Firma:	

FORMATO - N° 4

PLAN DE CONTRATACIÓN DE GERENTE

A). CONTENIDO DEL PLAN

Carátula

Índice o Contenido

1. DATOS GENERALES DE LA OA

Tabla 1: Datos Generales de la OA

Razón social						
RUC						
Domicilio fiscal						
Sede productiva						
	Distrito	Provincia	Departamento			
Principales productos o servicios de la OA						
1)						
2)						
3)						
Inicio de actividades	mm/aa (fecha de inscripción en RRPP)					
Capital social inicial (S/.)			Capital social actual (S/.)			
N° inicial de socios	Hombres: ____ Mujeres: ____ Total: ____		N° actual de socios	Hombres: ____ Mujeres: ____ Total: ____		
Área inicial (Ha.)			Área actual (Ha.)			
N° inicial de cabezas 1/	(especifique tipo de ganado)		N° actual de cabezas 1/			
Datos de la PCG						
N° de socios de la OA	Hombres: ____ Mujeres: ____ Total: ____					
Área considerada en PCG	Bajo riego: ____ Secano: ____ Total: ____					
N° de cabezas en el PCG 1/						
Monto de la SG (S/.)	Total (S/.)		Aporte OA (S.)		Aporte del Programa (S.)	
Año 1	S/.	100%	S/.	30%	S/.	70%
Año 2	S/.	100%	S/.	50%	S/.	50%
Año 3	S/.	100%	S/.	70%	S/.	30%

1/ Si la OA tiene diferentes tipos de ganado o crías, debe señalar el número de cabezas por cada tipo (agregar las filas que sean necesarias).

2. ANTECEDENTES

3. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN GERENTE

Problemática	
Razones que justifican la necesidad de contar con un gerente.	

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA OA

4.1 Principales Indicadores de la OA

Tabla 2: Principales Indicadores de la OA

Tipo de indicador	Indicadores de base	Análisis
De producción		
De productividad		
De Calidad		
De costos		
De Ingresos		
De generación de recursos		
Financiamiento		
Empleo		

4.2 Gestión y Organización

4.2.1 Plana Directiva actual

Tabla 3: Personal Directivo de la OA

Apellidos y nombres	Cargo	Desde (mm/aa)	Resumen de experiencia y formación

4.2.2 Plana Técnica actual

Tabla 4: Personal Técnico de la OA

Apellidos y nombres	Cargo	Desde (mm/aa)	Resumen de experiencia y formación	Remuneración mensual (S/.)

4.2.3 Organigrama Actual de la OA

4.2.4 Resultados o Logros de la OA

Tabla 5: Resultados o logros

Producto: café verde	Año -2014	Año -2015	Año -2016
Producción total (Kg.)			
Venta total (S/.)			
Producto: leche fresca	Año -2014	Año -2015	Año -2016
Producción total (Lt.)			
Venta total (S/.)			

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1 Situación y Perspectivas del Mercado

5.2 Principales Clientes o Mercados de la OA

Tabla 6: Clientes de la OA

Cliente	Contrato	Plazo del contrato	Producto	Cantidad anual (Kg.)		Monto anual (S/.)	
XYZ SAC	Si / No	X meses, años...		2016		2016	
				2015		2015	
ABC SA	Si / No	X meses, años...		2016		2016	
				2015		2015	
.....							

Tabla 7: Mercados de la OA

Mercado / plaza	Distancia desde la sede productiva	Producto(s)	Cantidad anual (Kg.)		Monto anual (S/.)	
Planta de proceso Concepción	XX km.	Harina de maca, papa	2016		2016	
			2015		2015	
Principales mercados de la ciudad de Cusco	X km.	Harina de maca	2016		2016	
			2015		2015	
...						

5.3 Principales Competidores de la OA

Tabla 8: Principales Competidores de la OA

Competidor	Sede productiva (distrito y provincia)	Producto(s)	Mercado / plaza que abastece	Nivel de producción anual (Kg., Lt., etc.)
XYZ SAC				
.....				

6. PLANTEAMIENTO

6.1 Objetivos y Estrategia de la OA en el Marco del PCG

Tabla 9: Objetivos y estrategias de la OA

Objetivo estratégico	Línea estratégica	Resultado
.....		

6.2 Organigrama Propuesto en el Marco del PCG

6.3 Funciones y Perfil del Gerente Requerido por la OA

Tabla 10: Perfil del Gerente de la OA

Concepto	Detalle
Formación	
Experiencia	
Principales Funciones	
Propuesta Salarial	

6.4 Producción

6.4.1 Productos y Procesos

Tabla 11: Principales Productos de la OA

Rubro	Producto 1	Producto 2	Producto 3

6.4.2 Plan de Producción y ventas

Tabla 12: Plan de Producción y ventas

Producto: café	Unidad	Producción anual proyectada				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades productivas						
Rendimiento (qq por Ha.)						
Volumen total						
Precio						
Ingresos totales	S/.	787,500	945,000	945,000	945,000	945,000
otros.....						

6.5 Situación Económica y Financiera

6.5.1 Estados de resultados

Tabla 13: Estado de Resultados histórico

ESTADO DE RESULTADOS (S/.)	Año -2014	Año -2015	Año -2016
(+) Ventas			
(-) Costo de producción			
(=) Utilidad bruta			
(-) Gasto administrativo			
(-) Gastos de comercialización			
(-) Otros gastos			
(=) Utilidad operativa			
(-) Gasto financiero			
(+) Ingresos extraordinarios			
(-) Egresos extraordinarios			
(=) Utilidad neta antes de impuestos			
(-) impuestos a la renta			
(=) Utilidad neta			

Tabla 14: Estado de Resultados Proyectado (S/.)

ESTADO DE RESULTADOS (S/.)	Año base*	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas						
(-) Costo de producción						
(=) Utilidad bruta						
(-) Gasto administrativo						
(-) Gastos de comercialización						
(-) Otros gastos						
(=) Utilidad operativa						
(-) Gasto financiero						
(+) Ingresos extraordinarios						
(-) Egresos extraordinarios						
(=) Utilidad neta antes de impuestos						
(-) impuestos a la renta						
(=) Utilidad neta						
Rentabilidad operativa	Utilidad operativa / ventas netas					
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas netas					

(*) Se refiere al año base 2016.

6.5.2 Flujo de caja

Tabla 15: Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA (S/.)	Proyectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas					
(-) Costos y gastos operativos 1/					
(-) Impuestos					
(=) Flujo de caja operativo (A)					
(-) Inversión en activos					
(+) Venta de activos					
(+) Aportes de capital					
(=) Flujo de inversión (B)					
(+) Desembolso de préstamo(s)					
(-) Gasto financiero					
(-) Amortizaciones					
(=) Flujo de financiamiento (C)					
(=) Flujo de caja total (A+B+C)					

1/ **Costos y gastos operativos sin considerar la depreciación.**

Se deben presentar los principales supuestos sobre los que se ha basado el flujo de caja proyectado. Debe incluir todos los comentarios que considere pertinentes para procurar una adecuada interpretación del flujo de caja.

De existir inversión, se tendrá que presentar TIR, VAN y la sensibilidad. Además, la inversión deberá ejecutarse y ser gestionada por el Gerente



Indicadores del PCG

Operaciones

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG

Mercado

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG

Organización y Gestión

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG

Economía

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG



Infraestructura

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG

Tecnología

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG



Propuesta de un plan de trabajo para el Gerente (Según el G2).



B). CV DE TRES POSTORES Y COPIA SIMPLE**CURRICULUM VITAE**

1. DATOS PERSONALES			
APELLIDO PATERNO			
APELLIDO MATERNO			
NOMBRES			
DNI			
RUC			
DOMICILIO			
TELEFONO / CELULAR			
CORREO ELECTRONICO			
2. FORMACION TECNICA / UNIVERSITARIA			
INSTITUTO/UNIVERSIDAD		TITULO OBTENIDO	AÑO
.....			
3. ESPECIALIZACIÓN, DIPLOMADO y/o POSTGRADO (MAESTRIA y/o DOCTORADO)			
INSTITUTO/UNIVERSIDAD		TITULO OBTENIDO	AÑO
.....			
4. CURSOS, CAPACITACION, SEMINARIOS, TALLERES (solo del último año)			
ENTIDAD/INSTITUCION		NOMBRE	PERIODO
.....			
5. IDIOMAS			
IDIOMA		ENTIDAD/INSTITUCION	NIVEL AVANZADO
.....			
6. EXPERIENCIA PROFESIONAL			
INSTITUCION/EMPRESA DONDE LABORÓ	CARGO DESEMPEÑADO	ACTIVIDAD O FUNCION DESEMPEÑADA	PERIODO
.....			

Sustentar con documentación (copia simple) la información vertida en el presente formato por cada postulante.

C). PROPUESTA ECONOMICA

CARTA DE PROPUESTA ECONOMICA (modelo)

Sr.

.....
Presidente del Comité de Adquisiciones

Organización:

Dirección:

Presente. -

De nuestra consideración,

A continuación, hacemos de conocimiento que nuestra propuesta económica es la siguiente.

Cantidad	Unidad de medida	Concepto	Precio Unitario/mes	Precio Total S/.
36	Meses	Contratación de Gerente	XXXXX	XXXXX

La propuesta económica presentada es a todo costo.

.....del 2016.

Firma
Nombre:
RUC:

ANEXO - G1

GUÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE CONTRATACIÓN DE GERENTE - PCG

Carátula

Contiene la presentación del PCG, el título, los datos del(os) formulador(es) y del(os) representante(s) legal(es) de la OA que suscribe(n) el mismo (Nombres completos, DNI, correo electrónico y números telefónicos fijos y móviles).

Importante: Todas las hojas del PCG deberán estar firmadas la junta directiva, formulador y foliado.

Índice o Contenido

Es importante que se hayan desarrollado todos los temas incluidos en la presente guía, salvo que no apliquen al caso concreto.

7. Datos Generales de la OA

La OA deberá llenar la siguiente tabla:

Tabla 1: Datos Generales de la OA

Razón social			
RUC			
Domicilio fiscal			
Sede productiva			
	Distrito	Provincia	Departamento
Principales productos o servicios de la OA			
1)			
2)			
3)			
Inicio de actividades	mm/aa (fecha de inscripción en RRPP)		
Capital social inicial (S/.)		Capital social actual (S/.)	
Nº inicial de socios	Hombres: ____ Mujeres: ____ Total: ____	Nº actual de socios	Hombres: ____ Mujeres: ____ Total: ____
Área inicial (Ha.)		Área actual (Ha.)	
Nº inicial de cabezas 1/	(especifique tipo de ganado)	Nº actual de cabezas 1/	
Datos de la PCG			
Nº de socios de la OA	Hombres: ____ Mujeres: ____ Total: ____		

Área considerada en PCG	Bajo riego: ____ Secano: ____ Total: ____					
Nº de cabezas en el PCG /1						
Monto de la SG (S/.)	Total (S/.)		Aporte OA (S.)		Aporte del Programa (S.)	
Año 1	S/.	100%	S/.	30%	S/.	70%
Año 2	S/.	100%	S/.	50%	S/.	50%
Año 3	S/.	100%	S/.	70%	S/.	30%

1/ Si la OA tiene diferentes tipos de ganado o crías, debe señalar el número de cabezas por cada tipo (agregar las filas que sean necesarias).

8. Antecedentes

Se inicia con algunos datos generales y un poco de historia. **Por ejemplo:** La OA fue constituida el ____ de ____ del ____ por un total de ____ socios y con un capital social de _____. Sus miembros son agricultores con experiencia en los cultivos de _____.

Luego, se continúa mencionando los principales logros de la OA como organización a nivel productivo, comercial y económico. **Por ejemplo:** En su desarrollo productivo, la OA ha alcanzado una producción total de XXXX Kg. de _____ en el año 2016, lo que significa un crecimiento de X% respecto al año anterior. Este crecimiento se explica por el mejor manejo implementado por sus asociados.... Asimismo, en el año 20015 la OA ha suscrito contratos de compra venta con las empresas _____, para comercializar un total de XXX Kg. de producto por año. Estos contratos se mantendrán vigentes en principio hasta el año _____, con lo que la OA consigue asegurar ingresos anuales por un total de S/. _____, en dicho período.

Si se trata de OA de reciente conformación, se debe comentar la experiencia de sus socios y las motivaciones que tuvieron para asociarse. Asimismo, comentar brevemente cuáles son los planes y objetivos que la OA tiene para el corto y mediano plazo.

Se sigue con una breve referencia a la problemática que la OA viene atravesando haciendo énfasis en los temas que el Gerente ayudará a resolver o impulsar y que justificarán la necesidad de contar con el apoyo de gestión. **Por ejemplo:** La mayor producción que viene logrando la OA hace necesario reforzar la gerencia de la misma mediante la contratación de un gerente general con experiencia en el mercado de _____ a fin de poder cerrar contratos con nuevos clientes.

Se debe comentar también si en anteriores oportunidades la OA ha recibido algún otro tipo de apoyo de entidades públicas o privadas, a través de programas u otros beneficios; así como señalar cómo esto ha sido aprovechado por la organización. Precisar los montos de los apoyos recibidos así como las contrapartidas aportadas por la OA y los medios de financiamiento empleados, de ser el caso.

Los ejemplos presentados son útiles para consignar la información que se considere importante según las características propias de la OA y cada uno de los negocios que realiza. Deberá tenerse en cuenta que este punto no debe ser extenso.

9. Problemática y Justificación de la Necesidad de Contar con un Gerente

Problemática	De forma concreta, se debe presentar las principales causas que generan dificultades (problemas) para la adecuada la gestión de los negocios de la OA. Asimismo, se deberá explicar las condiciones actuales por la que atraviesa la gestión haciendo explícita la necesidad de contratación de un gerente.
--------------	--

	La OA debe en este punto dimensionar de manera resumida la problemática por que atraviesa, para identificar si corresponde aplicar el "apoyo para la gestión".
Razones que justifican la necesidad de contar con un gerente.	Se deben plantear las razones principales por las que la OA requiere contratar un Gerente, lo que debe ser consistente con la problemática expuesta anteriormente. Asimismo, la participación del Gerente debe ser consistente con los objetivos estratégicos según la estructura del negocio de la OA.

10. ANÁLISIS INTERNO DE LA OA

10.1 Principales Indicadores de la OA

En esta sección se deben presentar los principales indicadores técnicos y económicos de la OA o sus asociados, que permitan presentar un perfil de situación actual de la misma, principalmente en los frentes que serán atendidos con la contratación del Gerente. A continuación, algunos indicadores referenciales. En todo caso, se pueden añadir indicadores que sean necesarios.

Tabla 2: Principales Indicadores de la OA

Tipo de indicador	Indicadores de base	Análisis
De producción	Precisar: volúmenes de producción (TM, kg., Lt., etc.) en los últimos tres años, área productiva (Has, módulos, etc.) y área cosechada (Ha.) señalando la densidad de siembra o plantación y la edad de las mismas en caso de cultivos perennes o semi-perennes; animales en producción, N° de reproductores, etc.	¿La capacidad de gestión actual de la OA es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?
De productividad	Expresada en Kg/Ha, Tm/Ha, Lt/vaca, etc., según aplique al caso concreto. Debe precisarse el rendimiento o productividad en cada uno de los procesos: producción y transformación.	¿La capacidad de gestión actual de la OA es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?
De Calidad	Porcentajes de humedad, acidez, producto dañado o defectuoso, mermas (en producción y en procesamiento), etc., según sean aplicables al caso concreto. Señalar con qué certificaciones o procedimientos de calidad cuenta la OA.	¿La capacidad de gestión actual de la OA es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?
De costos	Producción total y unitarios (S/.) del producto final que comercializa la OA.	¿La capacidad de gestión actual de la OA es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?
De Ingresos	Precios de venta por calidad y presentación (S/.), volúmenes de venta de cada producto (Kg. o TM o unidades), Ingreso anual por	¿La capacidad de gestión actual de la OA es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?

	producto para la OA y para el socio.	
De generación de recursos	Utilidades neta	
Financiamiento	Nivel de endeudamiento: qué corresponde el endeudamiento de la OA (proveedores, obligaciones financieras, etc.). Explicar por qué ha crecido o disminuido. Señalar cuantos socios cuentan con acceso al crédito y cuantos no.	¿La capacidad de gestión actual de la OA es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?
Empleo	Nº de jornales por campaña o año y nº de empleos permanentes que la OA genera.	Cómo se influirá en esta variable con la implementación del PCG.

10.2 Gestión y Organización

10.2.1 Plana Directiva actual

Se debe presentar la relación de personas que **actualmente** están a cargo de la dirección de la OA. Por ejemplo, los puestos de: presidente, director, gerente general, gerente de finanzas, gerente comercial, gerente de administración o administrador, gerente de producción, directores, etc. u otros que pueda tener la OA. Así como un breve resumen de su formación y experiencia. Señalar además el costo actual por mes de cada cargo.

Tabla 3: Personal Directivo de la OA

Apellidos y nombres	Cargo	Desde (mm/aa)	Resumen de experiencia y formación
<i>Pérez Pérez Martín</i>	<i>Presidente</i>	<i>Mar-2003</i>	
.....			

10.2.2 Plana Técnica actual

Se debe presentar la relación de personas que están a cargo de la parte técnica de forma directa. Por ejemplo, los cargos de: ingeniero de planta, ingeniero de campo, jefe de producción, asistente técnico, etc. u otros que pueda tener la OA. Así como un breve resumen de su formación y experiencia. Señalar además el costo actual por mes de cada cargo.

Tabla 4: Personal Técnico de la OA

Apellidos y nombres	Cargo	Desde (mm/aa)	Resumen de experiencia y formación	Remuneración mensual (S/.)
<i>López López José</i>	<i>Jefe de planta</i>	<i>Jul-2005</i>	<i>Bachiller en ingeniería industrial con 5 años de experiencia en dirección de la producción de productos como.....</i>	<i>S/. 2,000, contrato por año.</i>
.....				

10.2.3 Organigrama Actual de la OA

Presentar el organigrama vigente de la OA y detallar la operatividad del negocio

10.2.4 Resultados o Logros de la OA

En el cuadro siguiente se debe presentar información de producción y ventas de los últimos años (3 últimos años). Adicionalmente, se pueden resaltar los logros comerciales.

Tabla 5: Resultados o logros

Producto: café verde	Año -2014	Año -2015	Año -2016
Producción total (Kg.)			
Venta total (S/.)			
Producto: leche fresca	Año -2014	Año -2015	Año -2016
Producción total (Lt.)			
Venta total (S/.)			

Se debe añadir comentarios respecto a la información consignada en el(los) cuadro(s) con la explicación de los incrementos o decrementos que se observen. Por ejemplo: La producción de la OA se redujo de 13,000 Kg. en el 2009 a 10,000 Kg. en el 2016 lo que se debió a la alternancia del cultivo.

En caso la OA no tenga historia o sea de reciente constitución, se deberá presentar información sobre los avances en su proceso de conformación y en su estrategia de incursión en el mercado. Por ejemplo: La OA se constituyó con el fin de incursionar en los negocios de _____. En tal sentido, ya se han realizado negociaciones preliminares con las empresas _____, quienes han mostrado su interés en la compra de los productos que la OA ofertará. Asimismo, se han gestionado las licencias y permisos necesarios tales como:

Por otra parte, se ha iniciado el proceso de certificación _____ habiéndose realizado los siguientes trámites: _____.

11. ANÁLISIS DEL ENTORNO

11.1 Situación y Perspectivas del Mercado

Se deben presentar datos de cantidades, montos y precios que se han tranzado en los mercados de sus principales productos (se debe señalar la fuente de información de los datos que se consignen). La información debe estar referida, como mínimo, a los últimos 3 años a fin de poder evaluar la dinámica de los mercados. Es conveniente emplear cuadros y gráficos que ayuden a la lectura del documento.

Por ejemplo: Según la SUNAT, en los últimos 5 años, la exportación de café ha mantenido una tendencia positiva, lo que se explica por.... Por otra parte, según la fuente XYZ... a nivel mundial la demanda de café se ha incrementado siendo los principales países importadores... tal como se muestra en el gráfico. Asimismo, el precio internacional del café ha registrado una gran volatilidad en 5 años ubicándose en un promedio de..... Con esta información la OA debe poner de manifiesto si esto significa una oportunidad para el mejor desarrollo de sus actividades.

En caso de que la OA comercialice sus productos a nivel local o nacional debe hacer mención de los datos que de fuente oficial (por ejemplo MINAG) pueda obtenerse. Es importante proporcionar información sobre la oferta (áreas sembradas, áreas

cosechadas, producción total de la región o del país, número de empresas ofertantes, etc.), sobre la demanda (consumo anual por región o país, venta total en la región o el país, principales compradores en caso de que el producto se venda al por mayor, etc.) y sobre los precios (precios en chacra, precios en los mercados mayoristas, precio pagado por los principales compradores, etc.). Esta información debe presentarse para los últimos tres (3) años de forma que permita evaluar las tendencias.

En cuanto a las perspectivas del mercado, se debe comentar principalmente los aspectos de precios y demanda. Es decir, si se espera que los precios se mantengan, se incrementen o reduzcan en el corto o mediano plazo; así como, qué se espera en cuanto a lo que le demandan a la OA. Toda la información presentada en este punto debe tener sustento; por ejemplo: Según la publicación de la ABCD Mercados, la apertura del mercado estadounidense para la palta Hass abre muchas posibilidades para el incremento de las exportaciones de este producto. Se conoce también que las principales empresas agroexportadoras tienen planeado incrementar sus áreas de palta en el corto plazo, lo que implica una perspectiva positiva.

La situación actual y perspectivas del mercado son importantes de resaltar para la definición de los objetivos y estrategias del negocio, por ello se cree que es muy importante la relación que puede existir entre la contratación adecuada del gerente y la puesta en marcha de sus actividades propias del puesto.

11.2 Principales Clientes o Mercados de la OA

Empleando el cuadro siguiente deberá proporcionar información sobre los principales clientes de la OA (ventas al por mayor), así como señalar las cantidades y montos comercializados en los últimos tres (3) años.

Entiéndase por cliente a la empresa o persona a quien se le vende de forma directa (sin intermediarios). Es decir, si la OA le vende a un acopiador y éste a su vez coloca el producto en un supermercado, el cliente de la OA es el acopiador y los datos que consigne en el cuadro deben corresponder a las ventas al mismo.

Tabla 6: Clientes de la OA

Cliente	Contrato	Plazo del contrato	Producto	Cantidad anual (Kg.)		Monto anual (S/.)	
XYZ SAC	Si / No	X meses, años...		2016		2016	
				2015		2015	
ABC SA	Si / No	X meses, años...		2016		2016	
				2015		2015	
.....							

Se debe presentar la información por producto. Si la OA le vende más de un producto a un cliente debe presentar la información por separado. Si hay diferencias entre los precios pagados por uno y otro cliente, se debe precisar las razones. Por otra parte, se debe señalar qué % de la producción de la OA se comercializa sin contratos y los precios promedio que han obtenido en los últimos 3 años en las ventas bajo esta modalidad.

En caso la OA no tenga historia comercial (OA de reciente constitución), se deberá completar el cuadro con información sobre los clientes o mercados que pretende abastecer o con quienes se haya iniciado conversaciones. No olvidar de señalar los niveles de venta indicando las cantidades y montos.

Si la OA realiza ventas al por menor (venta al público) por su propia cuenta, se debe consignar la información de los lugares en que son ofertados los productos. Por ejemplo: Se comercializa su producción en los mercados de X, Y y Z donde alcanza ventas por S/.XX, S/. XX y S/. XXX al mes/ año respectivamente. Emplear la siguiente tabla.

Tabla 7: Mercados de la OA

Mercado / plaza	Distancia desde la sede productiva	Producto(s)	Cantidad anual (Kg.)		Monto anual (S/.)	
Planta de proceso Concepción	XX km.	Harina de maca, papa	2016		2016	
			2015		2015	
Principales mercados de la ciudad de Cusco	X km.	Harina de maca	2016		2016	
			2015		2015	
...						

Si la OA comercializa su producción tanto al por mayor como al por menor, se deben consignar ambos cuadros para tener información completa.

Se debe señalar si el comportamiento del mercado y sus clientes ha sido favorable o no, y de qué manera eso ha influido en la gestión del negocio.

11.3 Principales Competidores de la OA

Tabla 8: Principales Competidores de la OA

Competidor	Sede productiva (distrito y provincia)	Producto(s)	Mercado / plaza que abastece	Nivel de producción anual (Kg., Lt., etc.)
XYZ SAC				
.....				

Debe añadir los comentarios que se considere pertinentes respecto a sus competidores; así como resaltar las características que diferencian al(los) producto(s) de la OA respecto al(los) los de la competencia. Asimismo, se deberá resaltar los efectos que tienen los competidores sobre la gestión del negocio.

12. PLANTEAMIENTO

12.1 Objetivos y Estrategia de la OA en el Marco del PCG

En el cuadro siguiente se deberá señalar los objetivos que la OA persigue y que guiarán sus acciones en el corto y mediano plazo. Asimismo, se deberá especificar las líneas estratégicas que seguirá la OA para alcanzar cada objetivo. Por ejemplo:

Tabla 9: Objetivos y estrategias de la OA

Objetivo estratégico	Línea estratégica	Resultado
Incursionar en el mercado de Lima con el producto	Pactar una alianza estratégica con la empresa comercializadora _____, a través de la cual se podrá llegar a los supermercados más importantes de Lima, tales como:	Indicar el resultado esperado y en qué plazo de tiempo se logrará.

	Será determinante la participación del gerente que se contratará con apoyo del PCC.	
Incrementar la eficiencia del proceso de post cosecha del producto _____	Invertir en la adquisición de una máquina de secado, con lo que sería factible la reducción de mermas hasta en un x%. Para lo cual se solicitará un crédito a la institución _____. Se espera que el gerente se encargue de las negociaciones respectivas a fin de obtener un financiamiento adecuado.	Indicar el resultado esperado y en qué plazo de tiempo se logrará.
.....		

Se debe precisar cual se espera que sea el aporte del Gerente en el logro de los objetivos y metas de la OA. Las actividades y metas concretas que reflejan la contribución del Gerente a la OA se deberán establecer detalladamente en el Plan de Trabajo del Gerente.

12.2 Organigrama Propuesto en el Marco del PCG

Presentar el organigrama propuesto e indicar la operatividad. Resaltar con otro color aquellos puestos que sean nuevos. En este punto, deberá sustentar la necesidad de cada cargo nuevo con especial énfasis en el Gerente. El sustento de puesto de Gerente debe estar directamente relacionado con los objetivos y estrategias definidos en el punto anterior.

12.3 Funciones y Perfil del Gerente Requerido por la OA

Para la contratación de un Gerente se debe realizar una descripción de las funciones que serán asignadas al mismo, incluyendo los poderes que le serían asignados (atribuciones o facultades), tal como se hayan establecido en los estatutos de la OA. Asimismo, se deben identificar la formación, conocimientos, experiencia y capacidades que deberá cumplir cada candidato.

El criterio básico para definir el perfil del Gerente es aquel que el Programa establece en su Reglamento. Por tanto, el Gerente debe ser un profesional o técnico titulado en ciencias agrarias y/o de gestión que acompañará la implementación del PCG presentada por la OA. Será contratado por la OA a tiempo parcial o a dedicación exclusiva, dependiendo de la envergadura de la PCG y ocupará el más alto cargo de gestión ejecutiva de la OA.

Tabla 10: Perfil del Gerente de la OA

Concepto	Detalle
Formación	La formación se refiere al grado académico que el Gerente debe tener para coincidir con los requerimientos del cargo (Técnico titulado o Profesional: bachiller o titulado). Asimismo, indicar estudios relacionados al cargo y vinculados al negocio desarrollado por la OA.
Experiencia	Definir la experiencia de años deseada en del candidato, El criterio básico es que tenga experiencia en dirección de empresas preferiblemente del sector agropecuario (en cargos similares). Es preferible que la experiencia profesional del candidato involucre el manejo de organizaciones de productores agropecuarios en producción, procesamiento, comercialización, comercio exterior, y similares a los desarrollados por la OA.

Concepto	Detalle
Principales Funciones	Las principales funciones deben ser aquellas relacionadas con: - Gestión administrativa, operativa, financiera y comercial. - Planeamiento, dirección y gestión estratégica para el cumplimiento de los objetivos de la OA, con altos índices de calidad, productividad y eficiencia. - Elaboración y cumplimiento de presupuestos de ventas y costos. - Supervisar y dirigir la elaboración de los planes de largo plazo y los planes operativos anuales; así como proponer las propuestas de modificatorias, ajustes y actualizaciones necesarias. - Elaborar y ejecutar la estrategia comercial y negociaciones con los clientes. - Detección de oportunidades de crecimiento. - Organizar los principales procesos de la OA, enfocando las áreas de producción, gestión por resultados y el control del cumplimiento de metas. - Formulación de informes mensuales de evaluación y cumplimiento de metas, a ser reportadas al Programa. - Ejercer la representación de la OA. - Labor del gerente a dedicación exclusiva - Otras especificar
Propuesta Salarial	Señalar el monto (.....) Es la remuneración mensual que percibirá el Gerente de acuerdo a funciones y responsabilidades otorgadas.

NOTA: Presentar Propuesta de Términos de Referencia, después de la propuesta económica.

12.4 Producción

12.4.1 Productos y Procesos

Indicar, empleando el cuadro siguiente, el(los) producto(s) que la OA ofrece en el mercado y, de forma simplificada, el(los) proceso(s) por el(los) cual(es) es (son) obtenido(s).

Tabla 11: Principales Productos de la OA

Rubro	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Nombre comercial	Papa nativa	Café verde	Leche fresca
Presentación	Sacos de 80 Kg.	Sacos de 46 Kg.	Bolsas de 1 Lt.
Lugar del proceso	Producción Lugar: Sede productiva Acolla – Jauja	Producción Lugar: Sede productiva Jaén	Producción Lugar: Sede productiva Concepción
Detalle del proceso para obtener el producto			

Explicar el contenido del cuadro haciendo precisiones sobre los procesos o sub procesos que son desarrollados directamente por la OA y aquellos que son tercerizados. Por ejemplo: Cada socio de la OA realiza la producción de café en su finca. En ésta realiza también el despulpado y el secado (al sol) obteniendo así el café pergamino, el que es llevado por cada socio hasta la planta de acopio de la empresa XXXX SA en donde se realiza el proceso de clasificación y pilado para obtener el café verde. Esta parte del proceso tiene un costo de S/. XX por Kg. o qq. Finalmente, el café verde es empacado en sacos de XX Kg., siendo esta la presentación en la que es vendido por la

OA a sus clientes que son empresas exportadoras. Asimismo, de existir una problemática en relación con los productos comercializados, se debe hacer una breve descripción al respecto de dicha situación y precisar las soluciones que la OA viene evaluando.

12.4.2 Plan de Producción y ventas

Se debe presentar información sobre los volúmenes de producción proyectados para los próximos 5 años, por producto.

De ser el caso, deberán señalarse también las proyecciones de producción de los sub productos consignando el dato del rendimiento esperado de cada sub proceso (ratios de conversión de un sub producto a otro), así como las unidades en las que se expresa cada dato. Tal como se observa en el cuadro.

La proyección que se presente debe guardar relación con los objetivos y metas establecidos en el presente documento. Presentar un cuadro por cada producto. Incluir todos los comentarios que sean pertinentes para dar sustento a las proyecciones de producción.

Es necesario comentar de qué manera se vincula el Gerente con el desarrollo del plan de producción propuesto.

Tabla 12: Plan de Producción y ventas

Producto: café	Unidad	Producción anual proyectada				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades productivas	Ha.	150	150	150	150	150
Rendimiento (qq por Ha.)	qq	15	18	18	18	18
Volumen total		2,250	2,700	2,700	2,700	2,700
Precio	S/.	350	350	350	350	350
Ingresos totales	S/.	787,500	945,000	945,000	945,000	945,000
otros.....						

12.5 Situación Económica y Financiera

12.5.1 Estados de resultados

La siguiente estructura es referencial por lo que se deberán realizar los ajustes que se consideren necesarios para reflejar mejor la situación de la OA:

Tabla 13: Estado de Resultados histórico

ESTADO DE RESULTADOS (S/.)	Año -2014	Año -2015	Año -2016
(+) Ventas			
(-) Costo de producción			
(=) Utilidad bruta			
(-) Gasto administrativo			
(-) Gastos de comercialización			
(-) Otros gastos			

(=) Utilidad operativa			
(-) Gasto financiero			
(+) Ingresos extraordinarios			
(-) Egresos extraordinarios			
(=) Utilidad neta antes de impuestos			
(-) impuestos a la renta			
(=) Utilidad neta			

Debe incluir todos los comentarios que considere pertinentes para procurar una adecuada interpretación.

Con respecto a las ventas, detallar cuáles han sido las principales causas de cambios en este rubro; A nivel de costos de ventas, indicar qué cambios se han presentado; Detallar el gasto financiero y/o otros gastos; Detallar en qué consisten los ingresos y gastos extraordinarios de existir.

En caso de OA de reciente conformación (aún sin operaciones comerciales) este punto puede ser obviado ya que el análisis se basará en el flujo de caja proyectado.

Se requiere la proyección del estado de ganancias y pérdidas a fin de poder evaluar la capacidad de generación de recursos de la OA con la implementación del PCG.

Tabla 14: Estado de Resultados Proyectado (S/.)

ESTADO DE RESULTADOS (S/.)		Año base*	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas							
(-) Costo de producción							
(=) Utilidad bruta							
(-) Gasto administrativo							
(-) Gastos de comercialización							
(-) Otros gastos							
(=) Utilidad operativa							
(-) Gasto financiero							
(+) Ingresos extraordinarios							
(-) Egresos extraordinarios							
(=) Utilidad neta antes de impuestos							
(-) impuestos a la renta							
(=) Utilidad neta							
Rentabilidad operativa	Utilidad operativa / ventas netas						
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas netas						

(*) Se refiere al año base 2016.

12.5.2 Flujo de caja

Asimismo, se requiere la proyección del flujo de caja de la OA considerando la implementación del PCG. Se sugiere emplear la siguiente estructura básica realizando los ajustes que considere pertinentes de ser necesario:

Tabla 15: Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA (S/.)	Proyectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas					
(-) Costos y gastos operativos 1/					
(-) Impuestos					
(=) Flujo de caja operativo (A)					
(-) Inversión en activos					
(+) Venta de activos					
(+) Aportes de capital					
(=) Flujo de inversión (B)					
(+) Desembolso de préstamo(s)					
(-) Gasto financiero					
(-) Amortizaciones					
(=) Flujo de financiamiento (C)					
(=) Flujo de caja total (A+B+C)					

1/ **Costos y gastos operativos sin considerar la depreciación.**

Se deben presentar los principales supuestos sobre los que se ha basado el flujo de caja proyectado. Debe incluir todos los comentarios que considere pertinentes para procurar una adecuada interpretación del flujo de caja.

De existir inversión, se tendrá que presentar TIR, VAN y la sensibilidad. Además, la inversión deberá ejecutarse y ser gestionada por el Gerente.



Indicadores del PCG

Para la evaluación del impacto del PCG en las actividades de la OA, ésta deberá identificar los indicadores que mejor reflejen dicho impacto. A continuación, una lista de posibles indicadores clasificados por componentes del negocio. De acuerdo a la dinámica de la OA se deberá ajustar las tablas.

Operaciones

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG
Producción	TM, Lt, cabezas, etc.	
Productividad	TM/Ha., Lt./animal, etc.	
Calidad	Porcentaje (%) de producto rechazado. Porcentaje (%) de acidez, color y/o características organolépticas.	
Productividad de la mano de obra	Kg/hora-hombre, etc.	
Puntos críticos en proceso productivo	Número y detalle	
Inventarios	Porcentaje (%)	
Nivel de mermas	Porcentaje (%) o número de unidades.	

Mercado

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG
Satisfacción del cliente	Porcentaje (%) de producto observado o rechazado.	
Desarrollo de nuevos mercados	Número	
Participación en el mercado	Porcentaje (%)	
Desarrollo de intangibles (marca, patente)	Número	
Fidelización del cliente	Número	

Organización y Gestión

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG
Financiamiento obtenido de los proveedores y plazo de pago	Porcentaje (%) del financiamiento total o S/. por año./ Tiempo.	
Financiamiento recibido de clientes	Porcentaje (%) del financiamiento total o S/. por año.	
Financiamiento bancario	Porcentaje (%) del financiamiento total o S/. por año.	

Tasas de Interés conseguidas	Tasa de interés por tipo de préstamo (%).	
Capacitaciones técnicas	Número de empleados capacitados, número de eventos de capacitación, etc.	
Rotación del personal	Tiempo promedio de permanencia del personal.	

Economía

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG
Inversión	S/. por año, incremento porcentual (%) respecto al período anterior.	
Ingresos por ventas	S/. por año, incremento porcentual (%) respecto al período anterior.	
Costos directos, indirectos, etc.	S/. por año, incremento o decremento porcentual (%) respecto al período anterior.	
Gastos administrativos, de ventas	S/. por año, incremento o decremento porcentual (%) respecto al período anterior.	
Utilidades operativas, netas, etc.	S/. por año, porcentaje (%) respecto a las ventas netas.	

Infraestructura

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG
Ejecución de obras de infraestructura.	S/. ejecutados en obras de infraestructura.	
Capacidad de planta instalada.	Unidades físicas de producto; incremento en la capacidad de producción (%).	

Tecnología

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar con el PCG
Mantenimiento de equipos	S/. ejecutados en mantenimiento; porcentaje (%) o número de unidades con mantenimiento, etc.	
Puntos críticos en proceso productivo	Número y detalle.	



ANEXO - G2

Plan de Trabajo para el Gerente

El plan de trabajo tiene por objetivo planear las actividades en un periodo de tiempo, metas, objetivos, para facilitar la toma de decisiones y como guía de las actividades a efectuar durante ese periodo; así como para facilitar el seguimiento y evaluación del desempeño del Gerente. A continuación, se presenta la estructura básica del Plan de Trabajo del Gerente (se debe desarrollar todos los puntos):

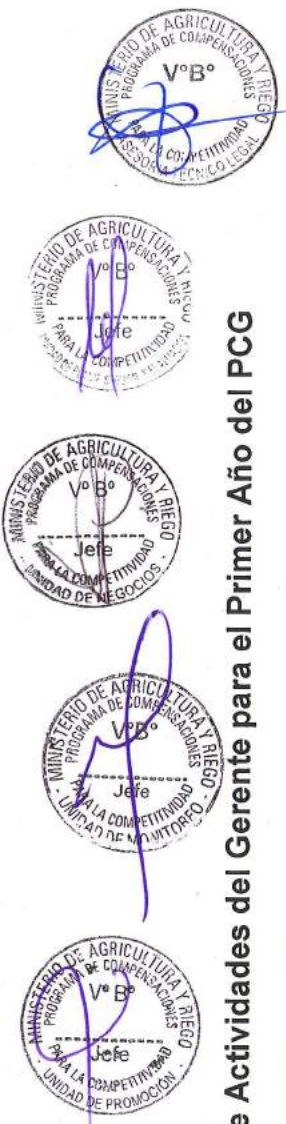
1) Detalle de las Funciones Generales y Facultades.

Describir de forma detallada las funciones encomendadas al gerente según éstas se han previsto en el estatuto de la OA. Asimismo, señalar las facultades que se le asignan y las prohibiciones o limitaciones del caso.

2) Actividades que Desarrollará el Gerente y su Relación con los Objetivos Estratégicos de la OA

Objetivos Estratégicos de la OA	Principales actividades que realizará el gerente	Año 1	Año 2
O1: Posicionamiento de su producto "harina de maca mejorada" en el mercado de Lima.	A1O1: Negociación con los comercializadores	X	
	A2O1: Suscripción de contrato con comercializador	X	
	A3O1: Concretar primer envío de producto.	X	
O2:.....	A1O2:		
	A2O2:		
	A3O2:		
O3:	A1O3:		
	A2O3:		
	A3O3:		

Nota: Las actividades que realizará el gerente deben responder a los objetivos estratégicos definidos por la OA en su PCG.



3) Programación de Actividades del Gerente para el Primer Año del PCG

Actividades	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
A1O1: Negociación con los comercializadores		X	X	X	X	X						
A2O1: Suscripción de contrato con comercializador						X	X					X
A3O1: Concretar primer envío de producto.								X				
A1O2:												
A2O2:												
A3O2:												

4) Programación de Metas del Gerente para el Primer Año del PCG

Objetivo estratégico 1/	Indicador 2/	Metas 3/											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
O1	Negociación efectuada		1	1	1	1							
O1	Contrato suscrito							1					
.....													

- 1/ Los objetivos estratégicos son los mismos que se ha establecido en el presente documento.
- 2/ Los indicadores deben ser fácilmente verificables. Por ejemplo: volumen de ventas, volumen de producción, rendimiento, etc.
- 3/ Las metas corresponden a los niveles que cada indicador alcanzará en cada período. No necesariamente se fijan de forma mensual

ANEXO - G3

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

Conste por el presente, el contrato de prestación de servicios profesionales que celebran de una parte la Asociación de Productores de Cafés Especiales Mountain Coffee, con RUC 1231231231, representado por su presidente Elvis Cabrera Chavez, con DNI N° 12345678 con domicilio legal en la Av. Marginal Gálvez N° 548 Distrito de Lince, Provincia de Lima, Región Lima; a quién en adelante se le denominará LA ASOCIACIÓN y de la otra parte el Ing. Eliseo Vargas Nuñez con DNI N° 12345678 y con domicilio legal en Jr. Junin 378 Lima a quien en lo sucesivo se le denominará GERENTE, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO.- LA ASOCIACIÓN, es una persona jurídica, entre otras actividades, tiene como objetivo aumentar la rentabilidad del café, a través del incremento de la productividad y calidad de los cafés especiales de sus asociados, a fin de implementar el plan de negocio de tecnología denominado incremento de productividad y calidad del café de la asociación, por lo que se requiere LOS SERVICIOS PROFESIONALES Y DE ESPECIALIZACION de GERENTE.

SEGUNDO.- GERENTE declara ser conocedor y con amplia experiencia en el manejo del plan de negocios, de tal manera que la Asociación podrá obtener mejores rendimientos en calidad y disminuir los costos.

TERCERO.- Por este instrumento LA ASOCIACIÓN al amparo de lo establecido en el Art. N° 1764 y siguientes del Código Civil contrata los servicios profesionales de GERENTE a fin de que en forma personal, le preste servicios entre ellos teniendo GERENTE las siguientes funciones:

- Liderar el proceso de articulación de la Asociación a posibles nuevos nichos de mercado y supervisar los estándares productivos y de calidad del café, así como liderar la implementación del Plan de Negocios y de gestión para la Asociación.
- Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales en concordancia al Plan Estratégico y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación del Consejo Directivo de la organización, realizando evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas administrativas, técnicas y operativas.
- Crear y mantener buenas relaciones con los Asociados, Cuerpo Directivo, Comités, Trabajadores, Proveedores, Compradores, Importadores, Financieras, Gobiernos Locales y Regionales, entre otros; para mantener el buen funcionamiento de la Asociación.
- Buscar y establecer relaciones con la banca local y las financieras sociales del exterior y negocios con los importadores, con el fin de obtener contratos comerciales con mejores precios y condiciones para LA ASOCIACIÓN.



CUARTO.- Como contraprestación por los servicios que el GERENTE realice a favor de LA ASOCIACIÓN, se fija de mutuo acuerdo una remuneración mensual de S/ 5,000.00 Cinco Mil y 00/100 Soles; monto que se abonará a la cuenta indicada por GERENTE, depósito que deberá efectuarse dentro de un plazo de 30 días cumplido el mes. La contraprestación por los servicios de GERENTE, será abonada por LA ASOCIACIÓN previa presentación de los recibos por honorarios profesionales y estará sujeta a los tributos que correspondan de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

QUINTO.- El contrato tiene una validez de dos años computado a partir del 1° de Enero de 2018; sin embargo antes del vencimiento de dicho plazo, cualquiera de las partes podrá darle término mediante simple aviso, que deberá ser remitido con 30 días de anticipación a la fecha en que se pretende dejar sin efecto el contrato.

SEXTO.- Las partes pondrán toda su voluntad para resolver de forma amigable cualquier controversia en caso de que se genere; estableciendo que por todo lo no previsto en el presente contrato se rige por las normas del código civil vigente a la fecha de suscripción. Sin embargo ambas partes se someten a la Jurisdicción y competencia de los jueces y tribunales del domicilio de LA ASOCIACIÓN.

SÉPTIMO.- EL LOCADOR señala como su domicilio, el indicado en la introducción de este contrato, donde válidamente se le efectuarán todas las citaciones, comunicaciones y notificaciones a que hubiera lugar, reconociendo GERENTE como válidas, las citadas comunicaciones que le lleguen a su domicilio aludido, salvo que con anterioridad hubiera comunicado a LA ASOCIACIÓN, variación domiciliaria de acuerdo a sus intereses. Por su parte LA ASOCIACIÓN, señala su domicilio el indicado en el prólogo del presente contrato.

Al firmarse el presente contrato, toma vigencia de inmediato lo cual está considerado por ambas partes como documento con el mismo valor que el documento original.

Se suscribe el presente contrato en Sullana, a los 02 días del mes de Enero de año dos mil dieciocho.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
MOUNTAIN COFFEE

ING. ELISEO VARGAS NUÑEZ

.....
.....
PRESIDENTE

CIP 15078



ANEXO – G4

INFORME DE ACTIVIDADES MENSUALES

PARTE I: CARATULA DEL INFORME A PRESENTAR

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Nombre OA:	
Plan de Negocios	
Nº Convenio:	
Nº de Resolución Ministerial	
Fecha:	
POA	
Paso Crítico:	
Región, lugar:	
Nº de Informe	
OBJETIVO GENERAL ()	
FECHA PRESENTACIÓN DEL INFORME	

NOMBRE, FIRMA
GERENTE DE LA OA



2. MATRIZ LÓGICA¹

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (utilizar una tabla igual a esta por cada objetivo propuesto). Se debe transcribir el objetivo formulado.	METAS ASOCIADAS Se debe transcribir la meta formulada.	GRADO DE CUMPLIMIENTO (Indicar con una X el porcentaje de cumplimiento de la meta correspondiente de acuerdo a tabla de valoración asociada a conceptos que se muestra en el cuadro de abajo. ²)					OBSERVACIONES (Asociadas a la planificación, se espera que la OA justifique o de razones que han obstaculizado el logro de la meta, explique las acciones remediales que se implementaron o que se piensa en el futuro desarrollar para alcanzar la meta. También se puede aludir a las buenas prácticas que han facilitado el logro de la meta).
		Especifique el % obtenido en la meta trazada.	Marque con una "x" en qué categoría se ubica su logro				
			0% a 50% no cumplió	51% a 74% medianament e cumplido	75% a 100% cumplió		
ACTIVIDADES PLANIFICADAS (se deben transcribir las actividades del proyecto de funcionamiento).	Marcar con una "x" si la actividad planificada fue realizada o no. Si marca no, debe explicar brevemente, en el recuadro que sigue, porqué e indicar si realizó otra actividad en su reemplazo.						OBSERVACIONES A LAS ACTIVIDADES (sólo realizar observaciones en caso que haya marcado "NO", o reemplazo de actividad comprometida por otra).
	Si		No				
	Si		No				

GRADO DE CUMPLIMIENTO³:

CATEGORÍAS

¹ La matriz lógica deberá dar cuenta de lo logrado en el plan de trabajo presentado inicialmente. Por tanto, se espera que los indicadores midan los resultados obtenidos, las metas estipulen los porcentajes de logro obtenidos en relación al objetivo propuesto y el medio de verificación para comprobar cada uno de los resultados.

² Señalar respecto de los indicadores de medición el grado de cumplimiento respecto de los plazos establecidos en el cronograma.



0% al 50%: no cumplió: El proyecto no cumplió con 50% de lo comprometido o no cuenta con los verificadores que comprueban su cumplimiento.
51% al 74%: medianamente cumplido. El proyecto cumplió parcialmente con lo comprometido y/o los verificadores de respaldo resultan cuestionables.
75% al 100%: cumplido: El proyecto cumplió de manera satisfactoria el objetivo específico señalado en el proyecto y se cuenta con las actividades y medios de verificación respectivas, que dan cuenta de la ejecución.

EJEMPLOS DE CÁLCULOS DE LAS METAS:

En el caso que se programen 5, y se realizaron efectivamente 2, se debe realizar el siguiente cálculo:
5 corresponden al 100%
2 corresponden a X
Regla de tres:

$\frac{5}{100} = \frac{2}{x}$	40%
-------------------------------	-----

Por lo tanto, el cumplimiento de la meta es de un 40%, ubicándose en la categoría de No cumplido.

En el caso del "80%", se debe considerar lo siguiente: $80\% = 100\%$
De este modo si efectivamente es el 80%, la meta está cumplida en un 100%.

En el caso que en el cálculo de la meta, aparezcan decimales iguales o superiores a 0.5, el monto se aproxima al número siguiente.
Un ejemplo de ello es 39.5% se aproxima a 40%. Para los decimales menores de 5, se deja número entero que lo acompaña: ejemplo 39.4% equivale a 39%.

Actividades Mensuales a presentar:

1. Diseño y elaboración de cronogramas de trabajo y presupuestos.
2. Coordinación y supervisión de desarrollos de obras relacionadas al plan de negocios.
3. Coordinación y gestión del uso de la maquinaria agrícola y afines, asimismo de la adquisición de material vegetal, semillas e insumos necesarios de acuerdo al giro del plan de negocios.
4. Selección y negociación de nuevos compradores.
5. Supervisión jurídica, contratos de trabajo, contratos con contratistas, contratos de arrendamiento.
6. Supervisión y revisión de inventarios.
7. Supervisión y revisión de los archivos físicos y documentación.
8. Diseño y control de indicadores, técnicos, administrativos, calidad, cumplimiento.
9. Diseñar supervisar y dirigir los procesos de cosecha y post cosecha, así como su facturación, remisión, almacenaje y venta, e acuerdo al giro del plan de negocios.
10. Diseño y ejecución de nuevas actividades, proyectos, estrategias, que permitan el incremento en la productividad y eficiencia del proyecto.
11. Investigar y estudiar temas a fines con el proyecto con el fin de aumentar sus indicadores de producción, comercialización y humanos.
12. Elaboración de reportes de producción y comercialización.
13. Desarrollar planes de mejora ambiental y conservación de la misma.
14. Gestionar licencias con las entidades respectivas para la libre comercialización de los productos de la OA.
15. Programar reuniones periódicas con la OA, con el fin de promover la cultura empresarial y la entrega de informes ejecutivos, y técnicos que permitan tomar decisiones.
 - Presentación de informes para junta directiva de la OA, reuniones, etc.
 - Presentación de listas de asistencias con firma y sello de huella dactilar de los socios de la OA, de acuerdo a la actividad a realizar.
 - Presentación de material fotográfica de cada actividad realizada.
 - Presentación de informes de indicadores a AGROIDEAS. (En base a las actividades realizadas durante el mes, mediante la utilización de fichas)

FICHA N° 01/15 *
Actividad: Diseño y elaboración de cronogramas de trabajo y presupuestos
Objetivos:
Personas involucradas:
Fuente de elaboración:
Productos elaborados (reportes, cronogramas, indicadores, etc):
Impacto o resultados logrados: