

GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PNG

Índice o Contenido

1. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

La Organización deberá llenar la siguiente tabla:

Tabla 1: Datos Generales de la Organización

Razón social						
RUC						
Domicilio legal						
Sede productiva						
	Distrito	Provincia	Departamento			
Principales productos o servicios de la Organización						
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 SDA						
Nº de socios elegibles para el PCC	Hombres: ____ Mujeres: ____ Total: ____					
Área considerada en el Plan de Negocios (Ha.)	Bajo riego: ____ Secano: ____ Total: ____					
Nº de cabezas en el Plan de Negocios 1/						
Monto de la SG (S/.)	Total	%	Organización	%	Programa	%
				30%		70%
				50%		50%
				70%		30%
Teléfono de contacto						
Correo electrónico						

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

2. SITUACION ACTUAL

2.1 Antecedentes

Se inicia con algunos datos generales y un poco de historia. **Por ejemplo:** *La Organización 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 Organización como organización a nivel productivo, comercial y económico. **Por ejemplo:** *En su desarrollo productivo, la Organización ha alcanzado una producción total de XXXX Kg. de _____ en el año 2010, 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 2009, la Organización 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 Organización consigue asegurar ingresos anuales por un total de S/. _____, en dicho período.*

Si se trata de Organización 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 Organización tiene para el corto y mediano plazo.

Se sigue con una breve referencia a la problemática que la Organización viene atravesando haciendo énfasis en los temas que el Gerente ayudará a resolver o impulsar y que justificarán la necesidad de contar con el incentivo de gestión. **Por ejemplo:** *La mayor producción que viene logrando la Organización 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. No obstante la Organización actualmente no cuenta con suficiente presupuesto para asumir el costo total del mismo, por lo que se solicita el apoyo del PCC.*

Se debe comentar también si en anteriores oportunidades la Organización 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 Organización 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 Organización y cada uno de los negocios que realiza. Deberá tenerse en cuenta que este punto no debe ser extenso.

2.2 Problemática y Justificación de la Necesidad de Contar con un Gerente

Tabla 2: Problemática y Justificación

<p>Problemática</p>	<p>De forma concreta, se debe presentar las principales causas que generan dificultades (problemas) para la adecuada la gestión de los negocios de la Organización.</p> <p>Asimismo, se deberá explicar las condiciones actuales por la que atraviesa la gestión haciendo explícita la necesidad de contratación de un gerente.</p> <p>La Organización debe en este punto dimensionar de manera resumida la problemática por que atraviesa, para identificar si corresponde aplicar el “incentivo para la gestión”.</p>
<p>Razones que justifican la necesidad de contar con un gerente.</p>	<p>Se deben plantear las razones principales por las que la Organización requiere contratar un Gerente, lo que debe ser consistente con la problemática expuesta anteriormente.</p> <p>Asimismo, la participación del Gerente debe ser consistente con los objetivos estratégicos según la estructura del negocio de la Organización.</p>

2.3 Principales Indicadores de la Organización

En esta sección se deben presentar los principales indicadores técnicos y económicos de la Organización 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, se presentan algunos indicadores referenciales que dependiendo de la naturaleza del negocio y la pertinencia de los mismos la Organización deberá presentar. En todo caso, se pueden añadir los indicadores que sean necesarios para caracterizar mejor la situación actual de la Organización.

Tabla 3: Principales Indicadores de la Organización

Tipo de indicador	Indicadores de base	Análisis
<p>De producción</p>	<p>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, número de reproductores, etc.</p>	<p>¿La capacidad de gestión actual de la Organización es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?</p>

De productividad	La 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 Organización 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 Organización.	¿La capacidad de gestión actual de la Organización es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?
De costos	Costos de producción totales y unitarios (S/.) del producto final que comercializa la Organización.	¿La capacidad de gestión actual de la Organización 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 producto para la Organización y para el socio.	¿La capacidad de gestión actual de la Organización es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?
De generación de recursos	Utilidades operativas y netas en unidades monetarias y en términos de porcentaje de las ventas (utilidad / ventas).	¿La capacidad de gestión actual de la Organización es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?
Financiamiento	Nivel de endeudamiento: Pasivo total / Activos totales. Precisar a qué corresponde el endeudamiento de la Organización (proveedores, obligaciones financieras, etc.). Explicar por qué ha crecido o disminuido. En caso de que el financiamiento sea a nivel de cada socio, señalar cuantos socios cuentan con acceso al crédito y cuantos no.	¿La capacidad de gestión actual de la Organización es una limitante para mejorar este indicador? ¿Por qué?

Empleo	Nº de jornales por campaña o año y Nº de empleos permanentes que la Organización genera.	Cómo se influirá en esta variable con la implementación del PNG.
---------------	------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

2.4 Organigrama Actual de la Organización

PRESENTAR EL ORGANIGRAMA VIGENTE DE LA ORGANIZACION.

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

También 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 Organización. Así como un breve resumen de su formación y experiencia. Señalar además el costo actual por mes de cada cargo.

Tabla 4: Plana directiva y Técnica

Apellidos y nombres	Cargo	Desde (mm/aa)	Resumen de experiencia y formación	Remuneración mensual (S/.)
<i>Pérez Pérez Martín</i>	<i>Gerente</i>	<i>Mar-2003</i>	<i>Ingeniero agrónomo con 10 años de experiencia en gerencia de empresas agrícolas en la zona de Chanchamayo, en los productos de café y cacao.</i>	<i>3,500 soles mensuales</i>
<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....</i>	<i>S/. 2,500, contrato por dos años.</i>
.....				

2.5 Logros de la Organización

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. Por ejemplo: En el año XXXX, la Organización logró colocar su producción en el mercado de _____, esto gracias a un contrato suscrito con la empresa comercializadora _____.

Producto: café verde	Año -3	Año -2	Año -1
Producción total (Kg.)			
Venta total (S/.)			

Producto: leche fresca	Año -3	Año -2	Año -1
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 Organización se redujo de 13,000 Kg. en el 2009 a 10,000 Kg. en el 2011 lo que se debió a la alternancia del cultivo.

En caso la Organización 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 Organización 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 Organización 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: _____.

2.6 Perspectivas de la Organización

Se debe precisar los objetivos que la Organización persigue y que guiarán sus acciones en el corto y mediano plazo.

3. CONTEXTO

3.1 Productos y Procesos

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

Tabla 5: Productos y procesos

	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Genérico	Papa	Café verde	Leche
Nombre comercial	Papa nativa	Café verde	Leche fresca
Presentación	Sacos de 80 Kg.	Sacos de 46 Kg.	Bolsas de 1 Lt.
Proceso 1	Producción Lugar: Sede productiva Acolla – Jauja	Producción Lugar: Sede productiva Jaén	Producción Lugar: Sede productiva Concepción

Proceso 2		Obtención de café pergamino Lugar: Sede productiva Jaén	Pasteurización Lugar: Planta de proceso Concepción
Sub proceso 2.1		Despulpado	
Sub proceso 2.2		Secado	
Proceso 3		Obtención de café verde Lugar: Planta de proceso Jaén (XX..SA)	Embolsado Lugar: Planta de proceso Concepción
Sub proceso 3.1		Clasificación	
Sub proceso 3.2		Pilado	
Sub proceso 3.3		Empaque	

Explicar el contenido del cuadro haciendo precisiones sobre los procesos o sub procesos que son desarrollados directamente por la Organización y aquellos que son tercerizados. Por ejemplo: Cada socio de la Organización 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 Organización 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 Organización viene evaluando.

3.2 Plan de Producción

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

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 6: Plan de Producción

Producto: café	Unidad	Producción anual proyectada				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades productivas	Ha.	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Café cerezo (4.5 t por Ha.)	Kg.	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Café pergamino (rendimiento 20%)	Kg.	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Café verde (rendimiento 80%)	Kg.	960,000	960,000	960,000	960,000	960,000

3.3 Estados Financieros Proyectados

Se deben presentar los principales supuestos sobre los que se ha basado el flujo de caja proyectado.

Tabla 7: Supuestos Para las Proyecciones Económicas

Variable	Promedio de los últimos 3 años o último año	Estimado para los próximos 5 años
Producción proyectada	El plan de producción sin considerar la implementación del PNG.	Está en función de la productividad actual de la Organización y el nivel tecnológico que aplica a sus procesos. Su sustento es el plan de ventas.
Volumen de ventas (cantidad)	Señalar el promedio histórico y su crecimiento porcentual histórico o del último año, que ha servido de base para la proyección. Precisar volúmenes por presentación o calidades.	El comportamiento que se espera en el futuro. La proyección debe tener sustento en el estudio de mercado (clientes identificados, pedidos en firme, etc.) y en la capacidad de producción.
Costos de operación (producción y/o transformación) (S/.)	Señalar el promedio histórico y su crecimiento porcentual histórico.	El comportamiento que se espera en el futuro y su sustento. Considerar su relación con la evolución del volumen de producción (costo variable).
Gastos administrativos y de ventas (S/.)	Señalar el promedio histórico y su crecimiento porcentual histórico.	El comportamiento que se espera en el futuro y su sustento.
Precios de venta (S/.)	Señalar el promedio histórico y su crecimiento porcentual histórico. Precisar precios por presentación o calidades.	El comportamiento que se espera en el futuro. La proyección debe tener sustento en el estudio de mercado.

Costo del financiamiento (%)	Señalar el costo de las fuentes financieras empleadas por la Organización. Si tiene varias fuentes de financiamiento, especificar el costo anual de cada una.	Sustentar el supuesto de tasa de interés considerado.
Tasa impositiva (%)	Señalar la tasa impositiva a la que está afecta la Organización.	Señalar la tasa impositiva que se aplicará a la renta generada por la Organización. Sustentado en la legislación vigente (referir norma).
Otros supuestos	Por ejemplo: ingreso por drawback, ingresos extraordinarios, etc.	Sustentar el supuesto.

Se requiere la proyección del estado de ganancias y pérdidas a fin de poder evaluar la capacidad de generación de recursos de la Organización con la implementación del PNG. Se deberá presentar al menos el último año como datos de referencia y proyectar al menos para los próximos cinco (5) años.

Tabla 8: Estado de Resultados Proyectado (S/.)

ESTADO DE RESULTADOS (S/.)	Año 0 (*)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas						
(-) Costo de ventas						
(=) Utilidad bruta						
(-) Gasto administrativo						
(-) Depreciación						
(-) Otros gastos						
(=) Utilidad operativa						
(-) Gasto financiero						
(+) Ingresos extraordinarios						
(-) Egresos extraordinarios						
(=) Utilidad neta antes de impuestos						
(-) impuestos						
(=) Utilidad neta						

(*) Se refiere al año base. Considerar al menos un año histórico como referencia del punto de partida.

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

Tabla 9: 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					
(=) Flujo de inversión (B)					
(=) Flujo de caja total (A+B)					

1/ Costos y gastos operativos sin considerar la depreciación.

Debe incluir todos los comentarios que considere pertinentes para procurar una adecuada interpretación del flujo de caja. Finalmente se debe presentar el análisis de rentabilidad y generación de valor a partir del flujo de caja proyectado.

Tabla 10: Indicadores Económicos y Financieros

Indicadores	Datos de la Organización
Valor Actual Neto Económico (en base al flujo de caja económico)	
Tasa Interna de Retorno Económica (en base al flujo de caja económico)	

3.4 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 información de la SUNAT, en los últimos cinco 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 los últimos años ubicándose en un promedio de...

Con esta información lo que la Organización debe poner de manifiesto es si esto significa una oportunidad comercial para el mejor desarrollo de sus actividades.

En caso de que la Organización 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 Organización. 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 respecto a la demanda de este producto.

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.

3.5 Principales Clientes o Mercados de la Organización

Empleando el cuadro siguiente deberá proporcionar información sobre los principales clientes de la Organización (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 Organización le vende a un acopiador y éste a su vez coloca el producto en un supermercado, el cliente de la Organización es el acopiador y los datos que consigne en el cuadro deben corresponder a las ventas al mismo.

Tabla 11: Clientes de la Organización

Cliente	Contrato	Plazo del contrato	Producto	Cantidad anual (Kg.)		Monto anual (S/.)	
				2011	2010	2011	2010
XYZ SAC	Si / No	X meses, años...		2011		2011	
				2010		2010	
				2009		2009	
ABC SA	Si / No	X meses, años...		2011		2011	
				2010		2010	
				2009		2009	
...							

Se debe presentar la información por producto. Si la Organización 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 de tales diferencias.

Por otra parte, se debe señalar qué porcentaje de la producción de la Organización 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 Organización no tenga historia comercial (Organización 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.

Por otra parte, si la Organización 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: La Organización 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 12: Mercados de la Organización

Mercado / plaza	Distancia desde la sede productiva	Producto(s)	Cantidad anual (Kg.)		Monto anual (S/.)	
			2011	2010	2011	2010
Planta de proceso Concepción	XX km.	Harina de maca, papa	2011		2011	
			2010		2010	
			2009		2009	
Principales mercados de la ciudad de Cusco	X km.	Harina de maca	2011		2011	
			2010		2010	
			2009		2009	
...						

Si la Organización 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.

4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Organigrama Propuesto en el Marco del PNG

Presentar el organigrama propuesto. Resaltar 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 que la Organización persigue y que guiarán sus acciones en el corto y mediano plazo

4.2 Perfil del Gerente Requerido por la Organización

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 Organización. Asimismo, se deben identificar la formación, conocimientos, experiencia y capacidades que deberá cumplir cada candidato.

El Gerente debe ser un profesional o técnico en ciencias agrarias y/o de gestión que acompañará la implementación del PNG presentada por la Organización. Será contratado por la Organización a tiempo parcial o a dedicación exclusiva, dependiendo de la envergadura del PNG y ocupará el más alto cargo de gestión ejecutiva de la Organización.

Tabla 13: Perfil del Gerente de la Organización

Concepto	Detalle
Formación	La formación se refiere al grado académico que el Gerente debe tener para coincidir con los requerimientos del cargo. La formación requerida debe guardar consistencia con lo establecido en la reglamentación del Programa.
Experiencia	Definir la experiencia mínima deseada en el candidato, El criterio básico es que tenga experiencia en dirección de empresas preferiblemente del sector agrícola (en cargos similares). Es preferible que la experiencia profesional del candidato involucre el manejo de organizaciones de productores agrícolas o pecuarios (según sea el caso) en procesos de producción y comercialización similares a los desarrollados por la Organización.
Principales Funciones	Las principales funciones deben ser aquellas relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativa, financiera y comercial. - Planeamiento, dirección y gestión estratégica para el cumplimiento de los objetivos de la Organización, 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 estratégicos 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 Organización, enfocando las áreas a la 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 Organización.
Propuesta Salarial	Señalar el monto. Es la remuneración mensual que percibirá el gerente de acuerdo a funciones y responsabilidades otorgadas.

4.3 Programación de Actividades del Gerente para el Primer Año del PNG

Tabla 14: Cronograma de actividades

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
Negociación con los comercializadores	X	X										
Coordinación con equipo técnico para la supervisión y asistencia técnica permanente de los socios.			X	X								
Ejecución del Plan de Fertilización Orgánica en las parcelas de los productores.					X	X	X					
...												
.....												
.....												
.....												
.....												

4.4 Indicadores del PNG

Para la evaluación del impacto del PNG en las actividades de la Organización, ésta deberá identificar los indicadores que mejor reflejen dicho impacto.

Operaciones

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

Organización y Gestión

Tipo de indicador	Unidad de medida	Nivel a alcanzar
Financiamiento obtenido de los proveedores	Porcentaje (%) del financiamiento total o S/. por año.	
Plazos de pago a proveedores	Tiempo (mes, año)	
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
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
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
Mantenimiento de equipos	S/. ejecutados en mantenimiento; porcentaje (%) o número de unidades con mantenimiento, etc.	
Puntos críticos en proceso productivo	Número y detalle.	

4.5 Estructura de Cofinanciamiento Anual

Tabla 15: Estructura de Cofinanciamiento Anual

CONCEPTO	Año 1		Año 2		Año 3		Total Programa
	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual	Mensual	Total anual	(3 Años)
Sueldo propuesto (S/.)							
Aporte Organización (S/.)							
% Organización							
Aporte Programa (S/.)							
% Programa							
Total UIT Programa							

5. CONCLUSIONES

De forma concisa se deberán presentar las principales conclusiones referidas a la justificación de la solicitud de gestión resaltando el impacto de la misma en los indicadores técnicos y económicos de la Organización, así como la viabilidad técnica y económica de su implementación.

6. ANEXOS

Para complementar el sustento del PNG, se deberán anexar los siguientes documentos:

- Estados financieros (3 últimos años). Esta información se adjuntara solo si la Organización cuenta con ellos.
- Disco compacto con la versión digital del PNG en formato Word, conteniendo además las hojas de cálculo en formato Excel con la información económico financiera según la Guía para la Formulación del PNG.