

Términos de Referencia

Consultoría:

Formulación de la propuesta del Marco Conceptual para modelos de negocio regenerativos para la cadena de valor de la carne en la Orinoquía colombiana e identificación de una iniciativa local para validarlo

Fecha de Emisión: 10 de abril del 2024

Fecha y Hora de Cierre: 26 de abril de 2024, 17:00 Hora Local Colombia

Ampliación del plazo de Cierre: 3 de mayo de 2024, 17:00 Hora Local Colombia

Los interesados que hayan recibido este documento deben contactarnos vía correo electrónico a alejandra.castro@tnc.org y proveer nombre y dirección para hacer llegar enmiendas u otras comunicaciones a estos TDR. La emisión de esta convocatoria no constituye un compromiso de adjudicación por parte de TNC, ni obliga a TNC a cubrir ninguno de los costos asociados con la preparación o presentación de la solicitud.

GLOSARIO & ENLACES RELEVANTES

Acrónimo	Definición	Enlace con información adicional
TNC	The Nature Conservancy	https://www.nature.org/es-us/
EbA /AbE	Adaptación basada en ecosistemas	
FRMB	Framework for a Regenerative Business Model	
GC	Ganadería de Conservación	TNC Ganadería y conservación
SSP	Sistemas Silvopastoriles	CIPAV Sistemas silvopastoriles
R2A	Estrategia de Ganadería y Agricultura Regenerativa	Regenerative Ranching and Agriculture (nature.org)
BAU	“Business as Usual” por sus siglas en inglés, modelo de negocio usual	Business as usual Definition & Meaning - Merriam-Webster
GCS	Ganadería Colombiana Sostenible	TNC información

RESUMEN DE LA CONVOCATORIA

DÍA DE PUBLICACIÓN	Miércoles 10 de abril 2024
OBJETIVO	<i>Construir</i> una propuesta de Marco Conceptual ¹ de Modelo de Negocio Regenerativo usando como caso estudio la cadena de valor de la carne de res en la Orinoquia, basado en el conocimiento local y la revisión de literatura, y validado a través de grupos focales, logrando <i>identificar y seleccionar</i> una iniciativa local ² de la cadena de valor de la carne para incorporarlo y validarlo.
DEPENDENCIA DE TNC EN LA QUE SE VA A RADICAR	TNC Colombia E mail: alejandra.castro@tnc.org La dependencia señalada arriba es el único punto de contacto
Sesión de aclaración de preguntas	17 de abril 2024, 10:00 am hora COL Link reunión virtual: https://n9.cl/h9037
Fecha límite para la recepción de aplicación técnica y propuesta económica	26 de abril 2024, 17:00 Hora Local Colombia <u>Ampliación del plazo de Cierre:</u> 3 de mayo de 2024, 17:00 Hora Local Colombia e-mail: alejandra.castro@tnc.org
Tipo de contrato	Contrato precio fijo
TNC seleccionará la mejor aplicación de acuerdo con el criterio de evaluación descrito en estos Términos de Referencia	

I. CONTEXTO

La Cuenca del Orinoco es reconocida por el Fondo Mundial de Conservación como uno de los 8 ecosistemas estratégicos de la humanidad. Cubre 255,000 km², lo que equivale a el 22% del área total de Colombia. La región es estratégica para el país por sus recursos hídricos y la biodiversidad de sus ecosistemas. Estas tierras parecieran ideales

para la expansión agropecuaria, dada su extensión de sabanas inundables y pasturas que son irrigadas por los afluentes del Río Orinoco, sin embargo, sus recursos naturales son frágiles y requieren medidas especiales para su protección.

En la Orinoquía el uso del suelo incluye ganadería de pastoreo, extracción de petróleo, producción agrícola y áreas de conservación. Aproximadamente el 55% de la cobertura está destinada para la ganadería y los planes de ordenamiento territorial han identificado a la Orinoquía como un territorio apto para la expansión de la frontera agrícola. Esto sumado a la mejora en las dinámicas de seguridad del país, han aumentado la presión sobre ecosistemas y áreas de conservación de la Orinoquía, la falta de planeación y de modelos de producción sostenibles han creado un daño irreparable en estos ecosistemas, en especial la expansión de la frontera pecuaria ha creado impactos ambientales y sociales como consecuencia de la degradación de suelos, la deforestación y los conflictos por ocupación de territorios. Adicionalmente, la baja productividad y la falta de tecnificación en el sector agropecuario ha contribuido a la falta de planeación en el desarrollo del sector. El desafío será alinear las expectativas de desarrollo económico con la protección y conservación de los recursos hídricos, biológicos y culturales de la Orinoquía. Esta región representa una oportunidad que es crítica en cuanto a tiempo, para permitir un crecimiento sostenible, en vez de permitir un crecimiento que requiera una intervención para recuperar los sistemas que pueden ser degradados severamente en el futuro.

La producción ganadera contribuye al 21.8% del PIB colombiano y es fuente de empleo para más de 800,000 personas excluyendo a los trabajadores relacionados al procesamiento y la comercialización de la cadena de la carne. Sin embargo, este sector de gran importancia económica para el país está generando grandes daños al medio ambiente y es responsable de una parte de las emisiones de gases de efecto invernadero, lo cual se convierte en un coste de oportunidad alto para los gobiernos locales y los propietarios de hatos, esto como resultado de la poca sostenibilidad de la cadena de valor de la carne. Para compañías locales y el mercado de la carne, estas prácticas no sostenibles limitan las oportunidades de ingreso a nuevos mercados y limita su competitividad en, tanto en mercados locales como internacionales. Por esto, la ganadería en la Orinoquía debe aumentar los estándares de sostenibilidad y así generar un crecimiento económico que aseguren el acceso a recursos de esta generación y las futuras generaciones, respetando los valores culturales de la Orinoquía y conservando la riqueza de recursos naturales y su biodiversidad.

Colombia tiene el tercer hato ganadero más grande de Sur América y, aunque el 95% de la producción es destinada al consumo interno, la proyección de desarrollar una oferta competitiva en la región es alta, en parte por las preocupaciones del mercado internacional sobre los impactos ambientales generados en la producción de carne en países de vocación pecuaria como Brasil y Paraguay. Actualmente, la mayoría de carne se exporta a Rusia (27%), Líbano (21%) y países del Medio Oriente (21%), pero existe una proyección de crecimiento en mercados de carne “premium” en China y Estados Unidos. Pero para alcanzar estos mercados, se requiere mejorar la sostenibilidad económica, social y ambiental del sector ganadero, incluyendo superar los desafíos operacionales y reputacionales que resultan de la producción no sostenible de carne que se usa en diferentes regiones, dentro y fuera del país.

El concepto de modelo de negocio regenerativo está siendo usado cada vez más por el sector privado y la industria de alimentos, en parte impulsado por la creciente demanda de productos “regenerativos”, y en otra parte porque la producción regenerativa le permite al sector de alimentos cumplir con sus metas de reducción de emisiones de carbono y cero-deforestación vinculadas a sus proveedores (2o y 3er alcance). Sin embargo, no existe aún una definición clara de lo que significa el “modelo de negocio regenerativo”, y la industria puede usar este término de manera indiscriminada enfocado en el mercadeo y buena imagen, sin seguir unos principios claros y por ende sin impactos significativos sobre el medio ambiente, la biodiversidad o las comunidades. Por esto, antes de crear modelos de negocio regenerativos, es fundamental definir y acordar con todos los actores interesados, un marco conceptual para caracterizar los elementos y principios que componen un modelo de negocio regenerativo aplicable para cadenas de valor agropecuarias.

Con el apoyo de la Fundación Gordon y Betty Moore, proponemos formular un Marco Conceptual que caracterice los elementos y principios que componen un modelo de negocio regenerativo, usando como caso estudio los sistemas de producción regenerativa y/o sostenible de Carne de Res en la Orinoquia. Esta formulación se quiere hacer de manera participativa, involucrando a los actores claves de la cadena de valor de la carne, logrando llegar a acuerdos sobre las definiciones de conceptos como la ganadería regenerativa, sistema de producción regenerativo, carne regenerativa y modelo de negocio regenerativo. Como resultado del ejercicio participativo de formulación, se espera que una mejor apropiación de las definiciones y del marco que lleven a una adopción de las prácticas y de los principios acordados.

Uno de los objetivos del marco conceptual será el de identificar acciones y responsabilidades para todos los actores y los diferentes eslabones de la cadena de valor y no solo enfocarse en los eslabones productivos. Se busca redistribuir

la responsabilidad de proteger el medio ambiente y de transferir los costos asociados a estos procesos a todos los actores de manera justa y equitativa, liberando la presión que actualmente tienen los productores de cumplir con requisitos y certificaciones, que requieren inversiones altas y que pocas veces son reconocidas en el precio final de venta.

El objetivo principal, al diseñar un modelo de negocio regenerativo, no será solo el de asegurar un alto retorno económico, por el contrario, será el de asegurar la creación de valor a nivel social, ambiental, productivo y climático. El marco conceptual del modelo de negocio regenerativo tendrá que considerar el ciclo de la creación, captura y entrega de valor a todos estos niveles y considerar mecanismos para monetizarlos o cuantificarlos. Por esto será importante diseñar una herramienta de implementación o “toolkit” del marco conceptual, donde se describan todos los procesos para la creación, distribución y captura de valor, que pueda ser fácilmente adoptada y que catalice el uso del marco sugerido.

Se pretende validar el marco del modelo de negocio regenerativo usando el caso estudio de la cadena de valor de la carne a escala local en la Orinoquía, identificando un grupo de interesados comprometidos en adaptar sus conceptos en su sistema de producción actual, explorando la oportunidad de lograr una integración de la cadena de producción de la carne que inicie la cría en sabanas inundables bajo un sistema de Ganadería de Conservación GC y terminando el engorde en piedemonte bajo sistemas silvopastoriles SPS. (Figura 1).

Se ha seleccionado la cadena de valor de la carne como caso estudio ya que, durante más de 20 años, TNC y sus socios han desarrollado un gran portafolio de arquetipos regenerativos de carne y leche en paisajes clave de Colombia. Se han probado y considerado alrededor de 7 sistemas de ganadería arquetípicos para la conservación de bosques y la gestión de ganado dentro de la misma matriz productiva, permitiendo una integración holística de prácticas sostenibles a lo largo del paisaje. TNC ha estado trabajando con empresas, responsables políticos, productos locales y comunidades para implementar sistemas de producción de ganado regenerativos que mantienen y mejoran la condición del ecosistema y ayudan a abordar el cambio climático. Con esto se puede asegurar que el proyecto cuenta con suficiente información para caracterizar los diferentes elementos del modelo de negocio regenerativo.

Lo anterior, se encuentra enmarcado en el “Programa Paisajes Futuros” liderado por TNC, el cual tiene como objetivo transformar 3 millones de hectáreas de tierras agrícolas en paisajes regenerativos que beneficiarán al clima, a la biodiversidad, a la productividad y a los productores. El programa desarrollará y probará 13 modelos comerciales con datos climáticos y agrícolas e implementará al menos cinco instrumentos financieros/soluciones de transferencia de riesgos financieros para permitir la financiación y la inversión de EbA. Al menos 7219 productores adoptarán estos enfoques y una plataforma de múltiples partes interesadas facilitará la coordinación público-privada-comunitaria para promover una rápida ampliación de la adopción. Para preparar dirigir la escala del programa y los impactos deseados, se diseñaron 5 productos, dentro de los cuáles se encuentra el Output 3, ligado a los productos esperados de esta consultoría, que tiene como objetivo la identificación y mejora de los modelos comerciales que se basen en los beneficios de EbA R2A (por ejemplo, fomentar el espíritu empresarial y la innovación de la industria) para crear vías hacia una rápida adopción por parte de los productores (incluidas mujeres, pueblos indígenas), empresas y gobiernos y empoderar a mujeres y pueblos indígenas a través del desarrollo de diversos productos elaborados con recursos naturales (tintes, fibras, miel, lana, plantas medicinales, frutas para la alimentación familiar).

II. OBJETIVO

*Construir una propuesta de Marco Conceptual¹ de Modelo de Negocio Regenerativo usando como caso estudio la cadena de valor de la carne de res en la Orinoquia, basado en el conocimiento local y la revisión de literatura, y validado a través de grupos focales, logrando *identificar y seleccionar* una iniciativa local⁴ de la cadena de valor de la carne para incorporarlo y validarlo*

¹ El Marco Conceptual es una herramienta analítica compuesta por conceptos, modelos teóricos argumentos e ideas diseñado para facilitar la comprensión de un tema, en este caso, debe definir el uso del término Modelo de Negocio Regenerativo y los componentes enfocados en la cadena de valor de la carne de res en la Orinoquia. Este marco contribuirá a capturar valor a través de la contabilidad de múltiples capitales, asegurando un impacto neto positivo en diferentes interesados y permitiendo escalar los modelos de negocios pequeños existentes para la producción de carne regenerativa en la Orinoquia. La propuesta del FRBM proporcionará una descripción de normas, relaciones y principios, que se utilizarán como referencia para diferentes agricultores y empresas que quieran iniciar la transición hacia la producción de carne regenerativa.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir y caracterizar las prácticas regenerativas asociadas a la producción de la carne, incluyendo los impactos sociales, económicos y ambientales y los modelos de negocios regenerativos en la producción de carne con enfoque en la creación, captura y entrega de valor a los diferentes niveles de impacto.
2. Facilitar grupos de discusión con actores clave de la cadena de valor de la carne en los departamentos de Meta y Casanare incluyendo ganaderos, procesadores, distribuidores, y otros, para obtener información y perspectivas sobre las necesidades y oportunidades de implementar modelos de negocios regenerativos.
3. Desarrollar un marco conceptual de modelos de negocios regenerativos adaptados a las características y contextos específicos de la cadena de valor de la carne en la región incorporando los hallazgos del análisis realizado y las contribuciones de los grupos de discusión.
4. Presentar y validar el marco conceptual ante los principales interesados y partes involucradas en la cadena de valor de la carne en la Orinoquia por medio de grupos focales, recopilando retroalimentación y realizando ajustes según sea necesario.
5. Elaborar un informe final que documente el proceso de construcción del marco conceptual, sus componentes principales, recomendaciones y pasos a seguir para su implementación efectiva en las cadenas de valor priorizadas por TNC en la Orinoquía.
6. Desarrollar un plan de acción de género e inclusión específico para el marco conceptual de modelos de negocio regenerativo, que considere diferentes palancas de cambio de comportamiento, para asegurar la inclusión social, el relevo generacional y la adopción de la herramienta.
7. Desarrollar una herramienta de implementación o “toolkit” que facilite la adopción de los elementos y principios del marco conceptual.
8. Identificar una iniciativa local de carne de res que tenga un enfoque regenerativo a través de un concurso abierto, participativo y transparente, para incorporar y validar la propuesta del marco conceptual.

IV. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS POR REALIZAR

1. Ampliación de la investigación existente y revisión documental adicional

Partiendo de la primera propuesta del Marco Conceptual de Modelos de Negocio Regenerativos sugerida por el proyecto Paisajes Futuros, se revisarán artículos, documentos y otras literaturas sobre modelos de negocios regenerativos, marcos conceptuales existentes para modelos de negocio regenerativos, definiciones o notas conceptuales publicadas, teniendo en cuenta ejemplos nacionales e internacionales, para resumir elementos, conceptos y definiciones que se utilizarán para conceptualizar los elementos y principios del modelo de negocio regenerativo.

Adicionalmente, se considerarán marcos aplicados a cumplimientos de esquemas de certificación regenerativos que aporten elementos y principios. Se revisará el Marco Conceptual de Agricultura y Ganadería Regenerativa de Paisajes Futuros, para alinear los principios a nivel de sistema productivo, y se buscará identificar estos mismos conceptos en todos los eslabones de la cadena de valor, tomando como caso estudio el de la cadena de valor de la carne en la Orinoquía.

Se deberá caracterizar a los actores de la cadena de valor de la carne, que serán relevantes para los grupos focales, asegurando la participación de actores en todos los eslabones, mujeres, jóvenes, adultos mayores y grupos étnicos. Además, se llevará a cabo una ampliación de la investigación existente y una revisión documental adicional para profundizar en el análisis de los modelos de Sistemas Silvopastoriles (SPS) y Ganadería de Conservación (GC) en la cadena de valor de la carne de res en la Orinoquia, ampliando la información sobre iniciativas clave de carne de res en la región y complementando el análisis local ya existente de los modelos de negocio que implementan prácticas regenerativas en toda la cadena de valor. Así mismo, se complementarán los resultados obtenidos de la

identificación de las correlaciones entre las prácticas regenerativas y resultados positivos para la conservación y el clima, priorizando un conjunto de indicadores basados en la ciencia para monetizar o cuantificar como la implementación de prácticas o principios regenerativos en la cadena de valor de la carne de res puede generar valor a nivel social, económico, de biodiversidad, productivo, climático o ambiental. Adicionalmente, se llevará a cabo una revisión documental de las posibilidades de diversificar ingresos dentro de los modelos de negocio de carne de res en la Orinoquia, revisando líneas de ingreso adicionales tales como palma, turismo, incentivos a la conservación, compensaciones ambientales, bonos de carbono, entre otros.

- **Producto 1.a:** Documento consolidado análisis de cadena de valor de la carne en la Orinoquia, con la descripción general de los diferentes actores de la cadena a nivel micro, meso y macro. El documento debe enfocarse en las descripciones de los sistemas productivos SPS y GC, caracterización y análisis de modelos de negocio regenerativos identificados, y un resumen de conceptos, principios, elementos y definiciones relevantes para la conceptualización de los Modelos de Negocios Regenerativos.
- **Producto 1.b:** Informe detallado que presente el análisis de las prácticas en la cadena de valor de la carne de res en la Orinoquia que estén alineadas a los principios y los resultados del Marco Conceptual de Agricultura y Ganadería Sostenible de TNC. Este informe debe explicar claramente como la implementación de prácticas o principios regenerativos puede generar valor a nivel social, económico o ambiental, considerando la biodiversidad, la productividad y la adaptación al cambio climático. Debe contener una tabla especificando los niveles de valor creados, junto con mecanismos sugeridos para monetizarlos o cuantificarlos, completando así el ciclo de la creación, captura y entrega de valor. Adicionalmente, debe contener un análisis de las posibilidades de diversificar ingresos dentro de los modelos de negocio de carne de res en la Orinoquia, revisando líneas de ingreso adicionales tales como palma, turismo, incentivos a la conservación, compensaciones ambientales, bonos de carbono, entre otros.
- **Producto 1.c:** Documento que sintetice y estandarice los principios, elementos y conceptos que conceptualizarían el marco del modelo de negocio regenerativo. La información debe ser extraída de artículos académicos, documentos digitales, manuales de adopción de certificaciones, literatura sobre agricultura regenerativa, información sobre marcos y modelos de negocios regenerativos ya planteados, usando ejemplos nacionales e internacionales en cualquier cadena de valor. Se debe usar como punto de partida la primera versión del marco conceptual de modelos de negocio regenerativos propuesta por el proyecto Paisajes Futuros, adicionalmente se debe considerar los principios descritos en el marco conceptual R2A y, validar los elementos y principios usando como caso estudio la cadena de valor de la carne en la Orinoquia (producto 1.a y 1.b). La propuesta debe promover el concepto de valor más allá del capital (impactos climáticos, sociales o ambientales positivos), basándose en los elementos de un modelo de negocio (creación, entrega y captura de valor).

Links de repositorio de documentos existentes en TNC que son referencia para realizar los productos anteriormente mencionados: [Marco Conceptual Modelo de Negocio Regenerativo PF](#), [Marco Conceptual R2A](#), [Modelos de Negocio y Ganadería](#)

2. Cocreación de definiciones con grupos focales

Las definiciones e ideas obtenidas de la revisión de literatura y los análisis de modelos de negocios serán discutidas y validadas en grupos focales para derivar elementos y principios con los cuales conceptualizar un modelo de negocio de carne de res regenerativa para la Orinoquia. Estos grupos focales serán facilitados por un moderador con experiencia en estudios sociales y un observador involucrado en el desarrollo del marco conceptual. La metodología debe incluir un plan de acción con enfoque de género y utilizar las palancas de comportamiento descritas en el Diseño Centrado en el Comportamiento (DCC)². Los grupos focales buscan comprender cómo las comunidades locales, los agricultores, posibles primeros adoptantes, asistentes técnicos, minoristas, empresas, inversores y consumidores definen la agricultura regenerativa, y visualizan el concepto de

² El Diseño Centrado en el Comportamiento (DCC) es un proceso que combina los mejores conocimientos y herramientas de la ciencia del comportamiento con la mentalidad y el enfoque del pensamiento de diseño para construir soluciones innovadoras a desafíos ambientales. Esta metodología fue creada por RARE Conservation (<https://rare.org/>)

modelos de negocios usando como caso estudio la cadena de valor de la carne de res en la Orinoquia. Los grupos focales deben ser iterativos y representativos de la población según los resultados de la caracterización en la actividad 1. La interacción entre los participantes ayudará a establecer sinergias entre las partes interesadas clave, generando un sentido de propiedad y facilitando la futura adopción del Marco Conceptual de Modelos de Negocio Regenerativos en la región. Los resultados de esta actividad conducirán al desarrollo de la primera propuesta del marco del modelo de negocio regenerativo.

- **Producto 2.a: Certificación oficial** que valide la finalización exitosa de la capacitación sobre el [Diseño Centrado en el Comportamiento](#) DDC. Lo anterior, con el objetivo de incorporar la metodología de cambio de comportamiento a la construcción e implementación de los grupos focales.
- **Producto 2.b: Informe de caracterización de las poblaciones** enfocado en describir los roles de los actores dentro de la cadena de valor de la carne. Se debe considerar entre otros: cuál es la exposición a riesgos asociados a eventos del cambio climático, acceso a capacitación o a tecnologías relacionadas a la ganadería regenerativa, cuáles son sus percepciones sobre la ganadería regenerativa, que factores pueden ser limitantes para la adopción del modelo, estereotipos de género o brechas en la cadena (rol de la mujer) que limiten la adopción del modelo, acceso a comunicaciones (teléfono, internet), asociatividad, acceso a mercados y otras variables. La caracterización debe incluir a los actores en todos los eslabones de la cadena de valor de la carne de res en los departamentos de Meta y Casanare, y los datos deben ser desagregados por sexo, edad y grupo étnico
- **Producto 2.c: Documento con el plan de acción de género** que describa las acciones afirmativas de género que deben ser aplicadas, a lo largo de la implementación del proyecto, para garantizar la participación, la equidad y la representatividad de todas las voces dentro de la cadena de valor. El plan de acción de género no solo es aplicable para los grupos focales, sino que debe verse reflejado en los elementos y principios del Marco Conceptual del Modelo de Negocio Regenerativo propuesto. [Guía de integración de equidad de género de TNC](#)
- **Producto 2.d: Documento con la metodología de los grupos focales** que describa el diseño de la muestra estructural, definición de perfiles, composición interna de cada grupo focal (listado participantes), selección de temas (definiciones, desafíos, percepciones, visión, elementos del marco etc.), guion y la técnica o herramienta a aplicar para asegurar la interacción entre participantes y reducir la incertidumbre de datos. Adicionalmente, se debe incluir el cronograma y los mecanismos de convocatoria.
- **Producto 2.e: Al menos dos (2) grupos por segmento definido deberán ser organizados.** Esto será definido por la composición interna de los grupos focales, pero se sugiere organizar los grupos según los eslabones de la cadena de valor de la carne (producción, transformación, comercialización, consumo), con lo cual se deberán hacer **un mínimo de ocho (8) sesiones**. Los grupos deben ser de mínimo 4 y máximo 10 participantes y se deben realizar en formato presencial. Se deben incluir las listas de participantes firmadas usando el formato sugerido por el proyecto Paisajes Futuros. *Se puede tomar como opción la realización de entrevistas con una justificación si es el caso.
- **Producto 2.f: Un informe con el análisis de datos y resultados de los grupos focales** según la herramienta propuesta. Este análisis será cualitativo y debe codificar la información a partir de los temas acordados. El informe debe contar con un resumen de cada sesión que incluya una cita relevante por cada tema (comentarios textuales que puedan ser usados como referencia). El documento debe servir como soporte para demostrar que los insumos de los grupos focales retroalimentaron el marco conceptual propuesto en la actividad 1 y, en caso de que ocurra, presentar los elementos a los cuales no se logró llegar a un acuerdo o definición en común.

3. Marco Conceptual para modelos de negocio regenerativos

Usando como partida el producto 1.c y con base en los resultados del producto 2.f, se desarrollará la primera versión Marco Conceptual de Modelos de Negocio Regenerativos. Esta actividad busca describir de manera gráfica y textual los elementos y principios que componen el Marco Conceptual para Modelos de Negocio Regenerativos. Esta información debe presentarse de manera sencilla, buscando siempre facilitar su interpretación (demostrando la aplicación del DDU), presentando ejemplos reales tomados de la cadena de valor de la carne, específicamente de sistemas productivos SPS y GC. Esta sección debe incluir un glosario de términos clave como la definición de: modelo de negocio regenerativo, sistema productivo regenerativo, práctica regenerativa, regeneración, ganadería regenerativa, etc. Adicionalmente, desarrollará una caja de herramientas “toolkit” donde se propondrán estrategias y recomendaciones para facilitar la adopción y adaptación del Marco en diferentes cadenas de valor, así como mecanismos para cuantificar o monetizar el valor creado en componentes como el ambiental y social, en especial relacionado con biodiversidad y adaptación al cambio climático. La caja de herramientas debe incluir un mecanismo de salvaguardas para prevenir el riesgo de degradación ambiental, como por ejemplo, prevenir el riesgo de expansión no sostenible de las fincas ganaderas en áreas de importancia ambiental.

- **Producto 3.a: Documento detallado que presente el Marco del Modelo de Negocio Regenerativo** con los siguientes temas (pdf versión web):
 - Glosario de términos que se lograron definir en los grupos focales.
 - Una descripción clara de los elementos y principios del marco, presentada de manera gráfica y textual, basándose en la creación, captura y entrega de valor.
 - Una explicación clara de cómo se está alineando el Marco del Modelo de Negocio Regenerativo, con el Marco Conceptual R2A.
 - Metodología para calcular línea base (proyecto que inicia adoptando elementos del marco) y escenario ideal (empresas que cumplen 100% con el marco)
 - Adopción del concepto de valor más allá del capital en diferentes niveles, destacando los impactos en biodiversidad, climáticos, sociales y ambientales positivos, presentando mecanismos para cuantificar o monetizar estos impactos, logrando así la captura y entrega de valor en el modelo de negocio.
 - Caso estudio de la cadena de valor de la carne, donde se demuestre cómo se alinean los elementos del Marco Conceptual de Modelo de Negocio Regenerativo propuesto, con un sistema regenerativo ganadero (SPS, GC) en la Orinoquía.
- **Producto 3.b:** Documento (pdf versión web) con la **descripción de un kit de herramientas (tool kit)** diseñado para que ofrezca una solución completa y práctica para guiar al público objetivo en la implementación y adopción del Marco Conceptual del Modelo de Negocio Regenerativo, abarcando los principios fundamentales planteados, ofreciendo herramientas prácticas (alineadas al plan de acción de género y el DDC) para su aplicación o adaptación efectiva en diferentes cadenas de valor.
 - Gráficos descriptivos del Modelo de Negocio Regenerativo
 - Estrategias y recomendaciones propuestas para facilitar la adopción los componentes de Modelo de Negocio Regenerativo
 - Herramientas de planeación para iniciar el camino hacia la regeneración.
 - Herramientas para identificar socios y generar alianzas
 - Herramienta de capacitación
 - Herramientas de financiamiento disponibles
 - Mecanismos de salvaguarda propuestos para prevenir el riesgo de degradación ambiental a causa de la adopción del marco conceptual
- **Producto 3.c:** Una (1) sesión presencial con actores clave dentro de TNC con el objetivo de presentar los resultados del Marco Conceptual de Modelo de Negocio Regenerativo y recibir retroalimentación para realizar ajustes finales según los comentarios e ideas sugeridas.

4. Selección de la iniciativa local para llevar a cabo el piloto

Se llevará a cabo una convocatoria para identificar una iniciativa local de la cadena de valor de la carne, que recibirá un financiamiento no reembolsable para desarrollar un modelo de negocio regenerativo, incorporando y validando los elementos y principios descritos en el Marco Conceptual de Modelos de Negocio Regenerativos.

El proceso de selección será abierto, transparente y participativo, se aprovecharán los canales de difusión de TNC en la Orinoquía como las redes de impacto y las secretarías técnicas. Esta consultoría liderará el proceso de convocatoria, selección y planeación de la iniciativa (no se incluye en el contrato la implementación). El ganador será seleccionado con base en un conjunto de criterios de inclusión que considerarán el uso de prácticas regenerativas en los sistemas de producción, la ubicación, el compromiso de al menos 3 actores de la cadena de valor, el nivel de impacto (social, ambiental o económico), el potencial de escalabilidad, entre otros que serán acordados.

- **Producto 4.a: Documento que detalle el plan de acción de la convocatoria** para atraer a los participantes de los eventos de selección (tener en cuenta base de datos de Negocios Verdes del Ministerio de Ambiente, entre otras para hacer una convocatoria efectiva) que incluirá los objetivos del evento, instrucciones para la postulación y formatos de presentación. Debe contener una ficha de priorización, que contenga los criterios de priorización para la selección del modelo de negocio de carne en la Orinoquía. Se busca identificar candidatos que demuestren que pueden vincular a diferentes actores de la cadena, que generar valor a partir de la adopción de prácticas regenerativas y que tienen potencial para aplicar los elementos de la caja de herramientas del modelo de negocio regenerativo.
- **Producto 4.b: Lanzamiento de convocatoria que incluirá cuatro (4) eventos** realizados en los departamentos de Meta y Casanare donde se cree un espacio para presentar el Marco Conceptual de Modelos de Negocio Regenerativo y la caja de herramientas y donde las empresas u organizaciones muestren sus iniciativas a través de stands, presentaciones y demostraciones en vivo, permitiendo al público y a los jurados interactuar directamente con los proyectos y sus creadores. Dando la oportunidad de demostrar cómo se logra adaptar el marco de modelos de negocio regenerativo a sus emprendimientos.
- **Producto 4.c: Documento que describa el proceso de selección de la propuesta ganadora y el plan de trabajo detallado**, que incluya cronograma, presupuesto y acuerdo de colaboración firmado que contenga:
 - Análisis de resultados del proceso de selección, incluyendo la iniciativa seleccionada, propuesta de valor, CANVAS del modelo de negocio y los motivos de su elección, así como posibles áreas de mejora en futuras convocatorias.
 - Descripción detallada de la iniciativa seleccionada, objetivos, hipótesis a probar, presupuesto requerido por actividades, contrapartida, actores relacionados, plan de desembolsos, cronograma de actividades, hitos, datos de contacto de líderes de proyecto.
 - Acuerdo de colaboración firmado por todas las partes interesadas, definiendo claramente los roles, contrapartidas y responsabilidad de cada una durante y después de la actividad de validación. Los beneficiarios que reciben Grant funding deben tener su due diligence aprobado.

5. ENTREGABLES

Producto	Fecha de entrega
Plan de trabajo	15 días desde la firma
Productos 1a, 1b y 1c.	30 días desde la firma
Productos 2a, 2b, 2c, 2.d, 2,e y 2f.	90 días desde la firma
Producto 3a, 3b y 3c.	150 días desde la firma
Producto 4a, 4b y 4c.	180 días desde la firma

6. DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Se espera que esta consultoría tome aprox. 6 meses, iniciando el 15 de mayo de 2024 y finalizando el 15 de noviembre de 2024.

7. PERFIL DE CONSULTOR

1. El contratista debe demostrar experiencia y habilidades verificables en los siguientes puntos:
 - Contar con personería jurídica constituida
 - Mínimo 8 años de experiencia trabajando en proyectos relacionados con modelos de negocios sostenibles (ganadería y su vinculación con palma) en la región de la Orinoquía (deseable). Experiencia mínima de 5 años en relacionamiento con sector público y privado vinculado a la cadena de valor de la carne en la Región de la Orinoquía
 - Experiencia demostrable (referir mínimo tres proyectos que tengan un alcance similar al objetivo de esta consultoría) para ejecutar presupuestos de mínimo 50 mil dólares en periodos de tiempo cortos de 6 meses a 1 año.
 - Capacidad demostrable para constituir y coordinar equipos de trabajo multidisciplinarios y con altos grados de adaptabilidad.
 - Presencia local operativa técnica, deseable en el Meta y Casanare

2. Equipo profesional requerido

La firma consultora puede diseñar su equipo de trabajo como lo considere adecuado y puede vincular al proyecto a cuantas personas considere pertinente, sin embargo, para efectos de esta consultoría, se requiere el “Equipo de Trabajo Mínimo” descrito en el siguiente cuadro.

Así mismo, para efectos de acreditar el Equipo de Trabajo Mínimo, solo se tendrá en cuenta un candidato para cada rol establecido en el Cuadro, por lo que si el proponente llega a presentar más de un (1) candidato para estos roles, es decir, propone dos (2) profesionales para el mismo rol, sólo se tendrá en cuenta el primer candidato propuesto, de acuerdo con el orden de presentación de la propuesta.

Cualquier cambio de personal durante la ejecución de la consultoría, deberá ser previamente aprobado por el Supervisor del Contrato. De cualquier forma, el reemplazante deberá reunir calificaciones iguales o superiores al remplazado. El acuerdo que defina los cambios en el personal clave deberá constar en un acta debidamente suscrita por el Supervisor del Contrato y el Consultor, y deberá remitirse original de dicho documento para que repose en el expediente contractual, cada vez que esto suceda.

Roles	No.	Formación*	Experiencia mínima requerida
Director del proyecto	1	Título profesional en economía, administración de empresas, ingeniería industrial, administración agropecuaria o afines. Título de posgrado a nivel de maestría en ciencias ambientales, gestión del medio ambiente, gestión de proyecto o afines.	Experiencia profesional mínima de 15 años en formulación y gestión de proyectos. Deseables proyectos agropecuarios, medio ambientales y con enfoque rural.
Experto en modelos de negocio	1	Título profesional en ciencia económicas, administración, ingeniería industrial o afines.	Experiencia profesional mínima de 10 años en el desarrollo de modelos de negocios sostenibles, implementación de estrategias de sostenibilidad

sostenibles (experto)		Título de posgrado a nivel de maestría de negocios sostenibles, MBA, emprendimiento social, gerencia ambiental.	ambiental empresarial, deseable innovación en modelos de negocios sostenible.
Experto en cadenas de valor (experto principal 1)	1	Título profesional en agronomía, administración agropecuaria o afines. Título de posgrado en ciencias ambientales y/o agropecuarias.	Experiencia profesional mínima de 5 años investigación, redacción de documentos académicos, publicaciones científicas relacionadas con modelos de negocio sostenible. Experiencia profesional deseable en el sector agropecuario en la Orinoquia.
Experto en ganadería (deseable palma)	1	Título profesional en zootecnia, veterinaria, biología o afines. Título de posgrado en ciencias ambientales y gestión del medio ambiente	Experiencia profesional mínima de 5 años ganadería sostenible deseable en la región Orinoquia.
Científico social	1	Título profesional en sociología, antropología, trabajador social, ciencia política, psicología social o afines. Título de posgrado en sociología, antropología, género, inclusión y diversidad	Experiencia profesional mínima de 5 años en redacción de textos, análisis cualitativo, trabajo con grupos focales, investigación Experiencia de mínimo 3 años con comunidades rurales (mujeres, jóvenes, productores etc), deseable en Meta y Casanare. Deseables conocimientos en “cambio comportamental” y metodologías aplicadas
Facilitador de espacios participativos	1	Título profesional en comunicación social, trabajo social, antropología o sociología o afines.	Experiencia profesional mínima de 8 años en facilitación de espacios participativos, multiactores, herramientas para negociación y sistematización de información. Experiencia con comunicados rurales y temas de género.

*Nota: Se va a tener en cuenta la experiencia si no cuenta con algún título especificado anteriormente.

8. VALOR DE LA CONSULTORÍA Y CALENDARIO DE PAGOS

El valor propuesto del contrato debe incluir la entrega de los productos, incluidos los impuestos y los gastos de viaje previstos. Los pagos se efectuarán contra la entrega de productos a plena satisfacción de las ETN. Como comprobante de cada pago, se deberá entregar la correspondiente factura oficial por cada uno de los productos, la cual deberá ser autorizada al nivel impositivo correspondiente. El techo presupuestal para esta contratación está en el rango entre 80.000 a 100.000 USD. Si bien el contrato se suscribirá en pesos colombianos y los pagos se harán en esta moneda.

Los pagos se realizarán de la siguiente manera:

Pago	Producto	Fecha de pago	% Pago
I.1	Firma y Plan de Trabajo	A la entrega y aprobación por parte de TNC	10%
I.2	Producto 1	30 días después	10 %
I.3	Producto 2	90 días después	20%
I.4	Producto 3	120 días después	30%
I.5	Producto 4	150 días después	30%
TOTAL			100%

Todos los gastos, incluidos los viajes relacionados con el cumplimiento de actividades específicas y la entrega de productos para este contrato deben incluirse en la oferta económica.

XIV. CRITERIOS DE REVISIÓN DE MÉRITO

La aplicación será evaluada de acuerdo con los criterios de revisión de mérito establecidos a continuación.

Criterios de calificación	Descripción	Puntaje
Experiencia previa y capacidad en proyectos similares ejecutados anteriormente.	Que cumplan la experiencia (8 años) de realización de proyectos sobre modelos de negocio sostenibles, proyectos de valor compartido (vinculación del sector económico, ambiental y social), ganadería (carne) y deseable su vinculación de palma. Relacionamiento con sector público y privado. Operación con presencia local (Casanare y Meta). Soportes: Que demuestren ejecución de proyectos por montón iguales o superiores a 50.000 USD y que cumplan experiencia mínima de 8 años o más. Evidencia de trabajo activo con sector público y privado en los últimos 5 años. (ejemplos: acuerdos, talleres, seminarios, congresos, etc)	20
Propuesta viabilidad del diseño y enfoque técnico	- El plan de trabajo desarrolla consistentemente la estructura, procedimiento y actividades para su puesta en marcha, así como la ruta crítica y la definición de factores críticos del éxito de cada actividad y el cumplimiento de la entrega de los productos especificados en los términos de referencia. - Vinculación clara entre modelos de negocio en ganadería y palma en la región de la Orinoquia	30
Equipo Técnico/personal clave propuesto	Calificaciones del equipo mínimo requerido y su idoneidad para el trabajo reflejado en las hojas de vida y los soportes adjuntos.	30
Propuesta económica (para la adquisición de bienes este criterio tiene que ser predominante)	- Las Propuestas se clasifican según la combinación de sus puntajes técnicos (Pt) y financieros (Pf). Si bien se darán unos puntos adicionales por la relación calidad precio, el valor no va ser el determinante principal para la selección de la propuesta.	10

Enfoque de Género e Inclusión	- Enfoque de género, diversidad e inclusión en la formulación de la propuesta y verificable en la ejecución de la consultoría	10
-------------------------------	---	----

9. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Los interesados en solicitar esta consultoría deberán presentar en formato PDF y en documentos separados:

- i. Carta de interés firmada
- ii. Currículum vitae de los participantes en la propuesta y estructura de equipo
- iii. Oferta Económica y desglose de gastos
- iv. Oferta Técnica (propuesta de acuerdo con lo solicitado en estos términos de referencia que incluye actividades, cronograma y metodología de desarrollo.)
- v. Trabajo relevante – Portafolio
- vi. Propuesta de enfoque de género e inclusión.

Estos documentos deben enviarse electrónicamente a alejandra.castro@tnc.org hasta del **26 de abril de 2024 a las 17:00** hora Colombia. El email debe tener como asunto: *Propuesta Marco conceptual para un Modelos de Negocio regenerativos específico para la producción de carne de res en la Orinoquia.*

10. HORARIOS DE OFICINA

Para resolver dudas y preguntas, hemos programado una opción de horario de atención. Se asignará un espacio de tiempo de aproximadamente 15 minutos a cada proponente y se atenderá por orden de llegada. Favor de utilizar el siguiente enlace para unirse a las llamadas de la convocatoria:

- Abril 17 del 2024, 10:00 am hora COL: <https://n9.cl/h9037>

Así mismo, recibiremos al correo especificado en el contacto preguntas para resolver.

11. CONTACTO

Alejandra Castro
 Regenerative Business Model Specialist for Orinoco
 Moore Orinoquia Project Manager
 The Nature Conservancy, Colombia
alejandra.castro@tnc.org

ANEXO 1: CARTA DE INTERÉS

(Ciudad y fecha)

Nosotros los abajo firmantes, por este medio sometemos a su consideración la aplicación adjunta en respuesta a los TDRS xxxxxxxx con fecha xxxx de 202X. Nuestra aplicación adjunta es por un total de xxxxxxxx moneda corriente.

Firma autorizada:	
Nombre:	
Nombre de la Compañía:	Nombre Nit. Contacto técnico: Email:
Dirección:	Dirección: Sitio web:
Teléfono:	
Correo Electrónico:	
Sello:	

ANEXO 2 – PROPUESTA TÉCNICA

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE

1. Nombre legal de la organización y siglas (si aplica):

2. Domicilio legal de la organización:

3. Teléfono:

4. Correo Electrónico

5. Sitio web:

II. DOCUMENTO DE LA APLICACIÓN

1. Resumen y Antecedentes

2. Aplicación técnica

III. Cronograma

Plazo de ejecución:

Plan de trabajo								
No.	Actividad	Productos	Responsable	Recursos requeridos	Plazo de ejecución de la donación			
					Y1			
					Q1	Q2	Q3	Q4

IV. Descripción de aplicación de la estrategia de género

V. Experiencia Previa (en investigación, manejo de proyectos según aplique para la convocatoria)

Favor adjuntar en este apartado los soportes requeridos en los TdR relacionados con el respaldo de la experiencia que se solicita. El formato de abajo puede usarlo de manera opcional si requiere adjuntar experiencia previa en proyectos pasados relacionados con los TdR a los que está aplicando.

a) Título de la Experiencia	
b) Duración (meses)	
c) Año	
d) Ubicación	
e) Rol de su organización (<i>líder, socia</i>)	
f) Objetivos del Proyecto	
g) Resultados del Proyecto	
h) Presupuesto Total (USD)	
i) Fuentes de financiamiento y tipo de financiamiento (subvenciones,	

contrato u otro)	
j) <i>Favor incluir la información del contacto de las fuentes de financiamiento. (Dirección de correo electrónico, teléfono).</i>	

VI. Resumen de costos de la propuesta

<i>Categoría</i>	Tiempo	Valor
1. SALARIOS <i>(deben estar alineados al equipo mínimo requerido solicitado en los TDR)</i>		
2. PRESTACIONES SOCIALES		
3. CONSULTORES EXTERNOS O PERSONAL ADICIONAL A CONTRATAR		
4. SERVICIOS ADICIONALES A SER CONTRATADOS		
5. TRANSPORTES Y VIÁTICOS		
6 GASTOS DE VIAJE <i>(per diem, tiquetes aéreos, alojamiento)</i>		
7. MATERIALES Y SUMINISTROS		
8. COSTOS ADMINISTRATIVOS		
Total USD		