

Términos de Referencia

Consultoría:

Modelo de Negocio Sostenible de la Cadena de Valor de la Carne Combinada con PFMN en el Gran Chaco Argentino: Línea Base de Modelos de Negocio y Diagnóstico Económico y Comercial.

GLOSARIO & ENLACES RELEVANTES

Acrónimo	Definición	Enlace con información adicional
MBGI	Manejo de Bosques con Ganadería Integrada	ARG Report Sustainable Beef B. Model (Spanish).pdf & Manejo de Bosques con Ganadería Integrada Argentina.gov.ar
PFNM	Productos Forestales No Maderables	Productos forestales no madereros Argentina.gov.ar & 10-Capitulo 10.pdf (unam.edu.ar)
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
ILNTF	Integrated Livestock and Non-Timber Forest Products – Propuesta de integración entre MBGI y PFMN	(Nuevo concepto para el modelo de negocio)

I. CONTEXTO

Desde 2015, The Nature Conservancy (TNC) y un conjunto de entidades asociadas llevan adelante un ambicioso programa de agricultura regenerativa en el Gran Chaco Argentino para promover la producción y el abastecimiento sostenible de granos, carne y otros productos agropecuarios originados en la región¹. El programa comprende una cartera de proyectos que van del campo a los mercados y, entre los hitos logrados hasta el momento, se incluye el desarrollo de un estándar de buenas prácticas agrícolas adaptadas a las condiciones agroecológicas de la región, la participación en plataformas colaborativas para el fomento de la producción y comercialización sostenible a lo largo de cadenas de valor como las de la soja y la carne, y el desarrollo de mecanismos de transparencia para asegurar que cualquier futura expansión agrícola se lleve a cabo sin nuevos cambios de uso del suelo, incluso en donde sea permitido por ley.

Estas iniciativas, así como otras que TNC recién acaba de comenzar, como la iniciativa del Paisaje Bioalimentario del Gran Chaco (Gran Chaco Foodscape) o el programa de Agricultura Basada en Ecosistemas con financiamiento de la Iniciativa Climática Internacional del Gobierno Alemán (IKI), tienen como metas: i) transformar por lo menos 3 millones de hectáreas dedicadas a la agricultura y la ganadería en Argentina y otros cuatro países de América del Sur, en paisajes productivos regenerativos, ii) contribuir a que más de 7.200 habitantes de zonas rurales tengan mayor acceso a oportunidades económicas sostenibles y iii) favorecer la captura de 6,2 Mton CO₂ eq./año por parte del sector agropecuario. Gran parte de estos impactos positivos surgidos de prácticas de ganadería y agricultura regenerativa (R2A) buscarán modificar la actual espiral de degradación socioambiental del Gran Chaco.

La ganadería es considerada cada vez más como un factor de cambio disruptivo del uso del suelo en la región chaqueña y los estudios disponibles la proyectan como la principal fuerza transformadora del paisaje en los próximos 10-20 años. En prevención a esta amenaza, es preciso desarrollar en forma consensuada un modelo ganadero superador, regenerativo en esencia, que integre los conocimientos disponibles acerca de la ecología del paisaje, la biología de la conservación, y la producción animal con el uso sostenible de la biodiversidad (que contiene diversos PFMN ampliamente reconocidos en la región). El componente de carne vacuna del modelo de negocio debe integrar el rebaño al ambiente chaqueño, ajustar la carga animal a la disponibilidad de forraje, minimizar las pérdidas por depredación y enfermedades y optimizar la ganancia neta de peso por unidad productiva. Al mismo tiempo, la presencia y el movimiento del ganado no deberían ocasionar la degradación o pérdida de espacios naturales críticos,

¹ Denominada Paisaje Bioalimentario del Gran Chaco por TNC. Para más información, consultar: [Foodscapes](#).

tales como los lotes y corredores forestales de valor para la conservación y otras zonas que, como la vegetación ripiara, amortigua el impacto del pastoreo sobre las fuentes de agua. Debe generarse el mismo nivel de información detallada sobre la economía y el comercio en torno a los PFM. Por lo que se espera que esta consultoría permita poner la cadena de carne y los PFM en un plano de integración de actividades económicas.

En el Gran Chaco, han sido desarrollados diversos esfuerzos para generar sistemas silvopastoriles basados en la biodiversidad de la vegetación nativa. Una de las prácticas innovadoras, impulsada por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es el Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (MBGI) que propone la conservación forestal y el manejo ganadero en una misma matriz productiva y a nivel de paisaje. Los enfoques integradores permitirían restaurar la conectividad de los bosques, preservar la biodiversidad y aumentar el bienestar de los pueblos y las comunidades rurales. Refinar y escalar modelos que permitan la intensificación ganadera en combinación con el aprovechamiento de los PFM del bosque chaqueño es, por lo tanto, una prioridad para instaurar una ganadería genuinamente regenerativa en el Gran Chaco Argentino.

II. PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADO

La consultoría se enfocará en reconocer y caracterizar los aspectos fundamentales de la cadena de valor de la carne que se produce en la región chaqueña – los eslabones, procesos y actores críticos, como paso previo a proponer un modelo de negocios que, basado en los sistemas silvopastoriles que integren la biodiversidad nativa, integre definitivamente y exitosamente el ganado al ambiente chaqueño e incorpore PFM en las actividades de cría y recría o como complemento comercial que agregue valor a los productos. La necesidad de un análisis como éste para el Gran Chaco fue identificada en un mapeo previo de los sistemas productivos realizado por TNC y para ello, primero hay que hacer un diagnóstico completo y a profundidad de la cadena de valor de la carne bovina y los PFM, para luego diseñar, desarrollar y probar un modelo de negocio que se base en la generación de ganancias y que resulte viable en términos económicos.

Los estudios y la experiencia de TNC en la región sugieren que un esquema de producción regenerativa como el que aquí se propone permitiría a los ganaderos superar algunas dificultades de la actividad en condiciones ambientales restrictivas, además de acortar los tiempos de terminación mediante la incorporación de subproductos de los PFM, como también su aprovechamiento comercial por su propio valor de mercado. Algunos de los productos que se consideran, como la harina de algarroba y la miel silvestre, ya cuentan inclusive con canales de venta establecidos y un enfoque que se considera podría facilitar una rápida adopción por una cantidad creciente de productores chaqueños.

Para ello, primero hace falta un análisis de los modelos de negocios sostenibles que existan en la actualidad y de la magnitud de la demanda potencial de la combinación carne + PFM del Gran Chaco Argentino, donde TNC lleva adelante actividades en el marco de su programa para la región. El análisis también deberá identificar las barreras, los desafíos y las oportunidades que existen para que modelos de negocios innovadores como el propuesto aquí tenga finalmente éxito, y delinear maneras en que los compradores de carne + PFM del Gran Chaco comprendan y adhieran a los estándares R2A. Es importante aclarar que el trabajo actual cuenta con la flexibilidad de identificar otros modelos de negocio que pueden resultar más exitosos en caso del que el modelo planteado aquí no resulte prometedor y sustente el razonamiento que lleve a esta conclusión y nuevas propuestas.

III. OBJETIVO

Realizar un diagnóstico detallado del modelo de negocio ganadero en la región chaqueña y desde la perspectiva de una empresa agropecuaria, incluyendo productores grandes (ej., > 5000ha) y chicos (ej., < 500ha), con especial atención en los esquemas silvopastoriles (incluyendo al MBGI) en complemento con PFM, que se puedan aprovechar tanto al interior de la cadena (por ej. en el engorde de los animales), como en su comercialización por canales paralelos considerando la dinámica completa (en pequeños, medianos y grandes). El análisis debe enfocarse en el logro de la sostenibilidad de triple impacto (productiva, ambiental y social) en toda la cadena de valor combinada (carne + PFM) y en el área geográfica de las provincias chaqueñas (Salta y Formosa priorizadas, con la posibilidad de extender a Chaco o Santiago del Estero si se cuenta con la capacidad).

Esto incluye reconocer los modelos actuales de negocio (de la carne y PFM, donde estos existen) y evaluar las ventajas y desventajas para los productores (denominado BAU, por las siglas en inglés de *Business as Usual*), sobre la base de la oferta y la demanda de los distintos mercados (del local al global) y del potencial de integrar los productos en propuestas comerciales innovadoras, como también sumar a los intermediarios en la cadena con los productores ganaderos del Gran Chaco. Algunos abordajes complementarios de la consultoría son el mapeo de productores por

localización, escala y etapa en la cadena, la diferenciación por tipo de demanda y el análisis de aspectos complementarios, tales como la asociatividad, el comercio y las oportunidades específicas para el desarrollo de planes de negocio regenerativos.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de esta consultoría son los siguientes:

1. Diagnóstico de modelos de negocio actuales para la carne y PFNM en el Gran Chaco Argentino, que incluyan productores grandes y chicos.
2. Análisis de la oferta y la demanda de la cadena combinada entre la carne proveniente de sistemas silvopastoriles y PFNM (con atención no excluyente a la harina de algarroba y la miel silvestre); y
3. Análisis de elementos complementarios del mercado

V. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS POR REALIZAR

1. Diagnóstico de modelos actuales

Se deberá llevar a cabo un análisis del contexto productivo-empresarial ganadero y de PFNM, que diagnostique la capacidad y el potencial instalados como negocios de producción y modelos económicos y comerciales actuales, funcionamiento de las cadenas de suministro, identificando el número de productores y las ubicaciones geográficas clave en la región y sus interacciones a escala regional. Los productos específicos previstos para esta actividad son:

- a) Producto 1A. Reporte (documento en Word de máximo 10 páginas – más posibles figuras y anexos relevantes de no más de 5 páginas) resultado del análisis del contexto productivo-empresarial para el Gran Chaco, que incluya conclusiones sobre el potencial real de la oferta en la(s) cadena(s) identificadas e incluyendo identificación de empresas que ya implementan modelos sostenibles y una descripción más detallada de su situación.
- b) Producto 1B. Tabla (formato Excel) o esquema (ej. Tablero de Miro) de comparación de potenciales modelos y planes de negocio encontrados en el análisis.

2. Análisis de demanda

Se deberá realizar un análisis para comprender mejor los tipos de demanda de mercado regional (más allá del área de estudio) existentes para los productos del Gran Chaco, incluyendo el diseño de propuestas para promover que los compradores de los productos del Gran Chaco se adhieran a los estándares R2A. Los productos específicos previstos para esta actividad son:

- a) Producto 2A. Reporte (documento en Word de máximo 10 páginas – más posibles figuras y anexos relevantes de no más de 5 páginas) resultado del análisis los tipos de demanda de mercado existentes para los productos del Gran Chaco.
- b) Producto 2B. Reporte descriptivo (documento en Word de máximo 10 páginas) con las propuestas para promover la compra de los productos del Gran Chaco bajo estándares R2A

3. Análisis de elementos complementarios del mercado

Se realizará el análisis de los elementos complementarios al mercado como son, comercio, barreras, desafíos y oportunidades para desarrollo de planes de negocio regenerativos. Se deberá realizar el análisis que permita identificar los modelos de negocio que pueden resultar más exitosos, incluyendo una evaluación del modelo de carne vacuna asociada a la cadena de los PFNM. Los productos específicos previstos para esta actividad son:

- a) Producto 3A. Reporte en formato tabla (formato Excel) o esquema (ej. Tablero de Miro) resultado del análisis de los elementos complementarios al mercado para las cadenas identificadas que incluya conclusiones y recomendaciones de los modelos de negocio más prometedoras para el Gran Chaco y su descripción escrita detallada.
- b) Producto 3B. Documento (documento en Word de máximo 5 páginas) con la hoja de ruta propuesta para consolidar el (los) modelo(s) y planes de negocio más prometedores, regidos por la estrategia R2A.

VI. ENTREGABLES

Producto	Fecha de entrega
Producto 1 (1A+1B)	30 días desde la firma
Producto 2 (2A+2B)	60 días desde la firma
Producto 3 (3A+3B)	105 días desde la firma

VII. DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Se espera que esta consultoría tome aprox. tres meses, iniciando el 17 de octubre de 2022 y finalizando el 27 enero de 2023.

VIII. PERFIL DE CONSULTOR

El contratista debe demostrar experiencia y habilidades verificables en los siguientes puntos:

1. Mínimo de 10 años de experiencia trabajando en ciencias agrícolas, agronegocios, administración de empresas, economía o campos relacionados.
2. Experiencia en temas de aprovisionamiento sostenible y cadenas de valor en el sector agrícola en América Latina y preferiblemente en Argentina. Sólida comprensión del papel de las organizaciones de conservación como asesores técnicos en toda la región de América Latina, con experiencia con alguna de ellas deseablemente en Argentina.
3. Experiencia demostrable en el área de negocios agropecuarios y de productos no tradicionales del bosque u otros ambientes naturales, en vinculación con empresas, el sector público y organizaciones internacionales y/o regionales.
4. Experiencia en la recopilación de datos e información primaria y secundaria, cualitativa y cuantitativa.
5. Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita.
6. Propuestas de grupos asociados (equipos/empresas) son preferidas, pero no obligatorias.

IX. REQUISITOS DE CONSULTORÍA

1. **Seguro:** Los contratistas individuales deben tener un seguro médico y de vida básico. Las entidades deben tener un seguro de compensación para trabajadores (o el equivalente según lo exijan las leyes de su estado o país de incorporación) y, si corresponde, un seguro de responsabilidad civil o responsabilidad civil.
2. **Leyes Laborales y Tributarias:** El contratista debe cumplir con los requisitos exigidos por las leyes sociales y tributarias de su país de constitución. Esto incluye el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales.
3. **Facturas:** El contratista debe entregar las facturas por los servicios efectivamente prestados en el formato requerido por la ley local para recibir el pago de TNC.
4. **Formulario de consulta de conflictos:** El contratista debe completar el formulario de consulta de conflictos de TNC (adjunto) y enviarlo con su propuesta.
5. **Identificación de funcionarios gubernamentales:**
 - Si un contratista individual es un funcionario del gobierno, un empleado de una universidad pública, un empleado de una organización multilateral, involucrado en un cargo político o sirve como consultor de una agencia gubernamental o multilateral, debe identificarse como tal dentro de su propuesta escrita para que TNC pueda completar la documentación interna requerida.
 - Si una entidad tiene un funcionario del gobierno con participación accionaria en la empresa, este debe identificarse dentro de la propuesta escrita para que TNC pueda completar el papeleo interno requerido.

X. 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. Los pagos se realizarán de la siguiente manera:

Pago	Producto	Fecha de pago	% Pago
I.1	Firma y Plan de Trabajo	A la firma	10%
I.2	Producto 1	30 días después	25 %
I.3	Producto 2	60 días después	25%
I.4	Producto 3	120 días después	40%
TOTAL			100%

XI. OTROS GASTOS

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.

XII. 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 - Portfolio

Estos documentos deben enviarse electrónicamente a valentina.joya@tnc.org antes del **17 de octubre de 2022 a las 5 p.m. (BOG)**, el email debe tener como asunto: Propuesta Objetivo 1.1 – Modelos de Negocio Gran Chaco. En anexos encuentra algunos formatos sugeridos para la postulación.

HORARIOS DE OFICINA

Para resolver dudas y preguntas, hemos programado tres opciones de horario de atención, favor de utilizar los siguientes enlaces para unirse a las llamadas de la convocatoria:

- **Sept. 30 - 11 am (Hora COL)** <https://tnc.zoom.us/j/94981082065>
- **Oct. 3 - 11am (Hora COL)** <https://tnc.zoom.us/j/94981082065>
- **Oct. 7 - 11am (Hora COL)** <https://tnc.zoom.us/j/94981082065>

XIII. CONTACTO

Valentina Joya
Coordinadora R2A
The Nature Conservancy, América Latina
valentina.joya@tnc.org

ANEXO 1: CARTA DE PRESENTACIÓN

(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 2022. Nuestra aplicación adjunta es por un total de xxxxx pesos argentinos (ARS xxxxxxxx) moneda corriente.

Firma autorizada:	
Nombre:	
Nombre de la Compañía/Consultor:	Nombre: Registro Mercantil (si aplica): 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) / nombre de la persona natural:
2. Domicilio legal de la organización / persona natural:
3. Teléfono:
4. Correo Electrónico:
5. Sitio web:
6. Representante Legal y Persona de Contacto:

II. INFORMACIÓN GENERAL

1. Ubicación y duración

Ubicación:

Duración:

III. DOCUMENTO DE LA APLICACIÓN

1. Resumen y Antecedentes (aprox. 400 palabras)
2. Aplicación técnica

3. Cronograma

Plazo de ejecución:

Plan de trabajo								
No.	Actividad	Productos	Responsable	Recursos requeridos	Plazo de ejecución del contrato			
					Duración			
					Q1	Q2	Q3	Q4

4. Estrategia de Género (aprox. 400 palabras)

5. Experiencia Previa

a) Título de la Experiencia	
b) Duración (meses)	
c) Año	
d) Ubicación	
e) Rol de su organización (líder, socia)	
f) Objetivos del proyecto	

g) Resultados del proyecto	
h) Presupuesto total (USD)	
i) Fuentes de financiamiento y tipo de financiamiento (subvenciones, contrato u otro; si aplica)	
j) Favor incluir la información del contacto de las fuentes de financiamiento. (Dirección de correo electrónico, teléfono; si aplica).	

6. Personal del Proyecto *(Favor dar una lista de los miembros del equipo del proyecto/consultoría, usando la siguiente tabla).*

NO.	NOMBRE & APELLIDO	CARGO	ROL PROPUESTO	DESCRIPCIÓN
1				
2				
3				
4				

7. Sostenibilidad

La sostenibilidad de las acciones desarrolladas por el proyecto se sustentará en los siguientes aspectos (si aplica):

8. Resumen de costos

CATEGORÍA	VALOR
1. Salarios	
2. Prestaciones Sociales	
3. Consultores	
4. Servicios a ser Contratados	
5. Viajes, Transportes Y Viáticos	
6. Viáticos u Otros Gastos de Viaje (Per Diem)	
7. Materiales y Suministros	
8. Costos Administrativos	
Total (USD/ARS)	