



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



## ANEXO 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA PRESENTAR PROYECTOS ESTRUCTURADOS

El documento del proyecto estructurado NO debe exceder 50 páginas (sin contar los anexos) y debe venir escrito en tipo de letra *Arial tamaño 11*. Los anexos deben incluir los indicados en estos TDR, más los que el proponente requiera presentar como soporte de las descripciones, análisis y resultados de los diferentes temas o dimensiones.

### A. Los proyectos productivos sostenibles y negocios verdes no agropecuarios que se presentan a la convocatoria.

El Proyecto debe corresponder a un Plan de Negocio Agrícola, Pecuario, Forestal, Acuícola y Pesquero, o de Negocio Verde no agropecuario, en el que se evalúa la viabilidad integral de las dimensiones social, de mercados/comercial, de producción, ambiental y económico/financiero, que permiten iniciar, desarrollar y/o fortalecer un negocio y vínculo comercial con una empresa legalmente constituida, que tiene experiencia en esos productos y actividad. Se busca que el proyecto estructurado minimice riesgos asociados a cada dimensión y a otras condiciones del medio rural en el que se desarrollará y/o fortalecerá el negocio; y por supuesto prevalecerá la perspectiva de sostenibilidad y adaptación al cambio climático como elementos centrales en la estructuración, porque son ejes del Programa Colombia Sostenible.

*El proyecto estructurado debe definir, precisar, dimensionar y costear las actividades e inversiones requeridas por el grupo de beneficiarios y no limitarse a incluir descripciones, modelos genéricos o prototipos descontextualizados de la realidad que se pretende modificar.*

Exclusiones:

- No se financiarán proyectos que impliquen reasentamiento físico o desplazamiento económico de población.
- No se financiarán proyectos que obstaculicen los procesos de restitución de tierra en curso o las solicitudes de restitución.
- No se financiarán proyectos que requieran el uso autónomo y sostenido de predios restituidos o en proceso de restitución, por parte de terceros.
- No se financiarán proyectos en zonas ambientalmente protegidas que contradigan los planes de manejo ambiental y que no cuenten con el aval de la autoridad ambiental respectiva.
- No se financiarán proyectos que impliquen el uso de baldíos de la nación sobre los cuales no exista permiso de uso o adjudicación por parte de la Autoridad Nacional de Tierras.
- No se financiarán proyectos en predios ni territorios sobre los que exista una disputa judicial por el uso de la fuerza o medios ilícitos de apropiación territorial



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



- En los territorios étnicos, titulados o habitados ancestralmente, no se financiarán proyectos de extracción masiva de recursos naturales por parte de terceros, o que impliquen el uso exclusivo del territorio por parte de actores ajenos a la comunidad
- En los territorios étnicos, titulados o habitados ancestralmente, no se financiarán proyectos que afecten los usos tradicionales de las comunidades, ni que afecten sus prácticas sociales, económicas y culturales.
- En los territorios étnicos, titulados o habitados ancestralmente, no se financiarán proyectos que impliquen la fragmentación, uso o división de la propiedad colectiva.

El proyecto estructurado debe contener los siguientes aspectos generales:

- Matriz de resultados del proyecto, diligenciado en el formato 1 que se incluye en los TDR (los TDR son el Anexo 1 de este documento).
- El Plan de Negocios y toda la estructuración del Proyecto Productivo Sostenible debe mostrar la viabilidad del proyecto y su potencial de mercado, como medio para la inclusión productiva y la generación de ingresos del pequeño productor rural y su familia.
- Para el caso de Negocios Verdes no agropecuarios (productos maderables y no maderables, turismo de la naturaleza, derivados de la Fauna Silvestre) se deben considerar adicionalmente: (i) los lineamientos del Plan Nacional de Negocios Verdes del MADS<sup>1</sup>; y (ii) el registro del proyecto ante la ventanilla de negocios verdes de la CAR que corresponda, con la verificación de criterios de la Ficha del MADS, a fin de incluir las actividades que resulten del plan de mejora; esto permite verificar si las actividades del proyecto incrementan el porcentaje de cumplimiento de esos criterios y definir las metas para que el proyecto finalice, ojalá, como Negocio Verde ideal. La Oficina de Negocios Verdes del MADS podrá dar la orientación y apoyo que sean posibles.
- El proyecto estructurado debe garantizar y demostrar que hubo participación de los beneficiarios y la Empresa Comercial, para que mediante esa interacción hayan apropiado las bases del mismo para una mejor ejecución, en caso de resultar aprobado. Para ello se deben adjuntar las evidencias de reuniones y/o espacios de trabajo conjunto (actas, registro fotográfico), que demuestren la construcción colectiva del proyecto con los actores vinculados (organización de productores, empresa comercial, instituciones públicas y privadas y otros potenciales interesados como ONG, gremios; las evidencias serán objeto de validación por parte de la UTC en la evaluación del proyecto.
- La gestión con las entidades relacionadas (ICA, Agrosavia, INVIMA, CAR, Gremios, ADR, otras) y evidencia de ello, y lograr su vinculación y/o apoyo al proyecto para la mejor ejecución, en caso de ser aprobado.

<sup>1</sup> <http://www.minambiente.gov.co/index.php/negocios-verdes-y-sostenibles/negocios-verdes/criterios-para-identificar-los-http://www.minambiente.gov.co/index.php/negocios-verdes-y-sostenibles/herramientas-para-la-competitividad-y-promocion-de-los-negocios-verdes#documento-inter%C3%A9s>



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



- Un compromiso de cada beneficiario (obligatorio): Se debe socializar con cada beneficiario un compromiso que adquiere para participar en el proyecto, que se concreta en un ACUERDO DE VOLUNTADES DE CERO DEFORESTACIÓN, cuyo modelo se presenta como **Anexo 1.1** de este documento. Es obligatorio firmar el acuerdo por cada beneficiario y se debe adjuntar al proyecto estructurado; y si el proyecto es aprobado, la EEE deberá validar la información reportada por cada productor al inicio de la ejecución.
- Documentos complementarios del proyecto estructurado:
  - ✓ Soportes documentales (cartas, CDP, otros compromisos, etc.)
  - ✓ Formatos BID (PEP/POA, Plan Financiero, Plan de Adquisiciones, Matriz de resultados y Matriz de riesgos)

## B. El documento a presentar

### Carátula:

- Título: PROGRAMA COLOMBIA SOSTENIBLE - PROYECTO PRODUCTIVO SOSTENIBLE - PLAN DE NEGOCIOS.
- Nombre del proyecto: (que refiera el producto (s) del negocio).
- Foto y/o logo referente al proyecto.
- Nombre de la Asociación y Empresa (s) comercial (es) formal (es)
- Fecha y lugar de presentación: mes/año
- Responsable (s) de la presentación: nombre entidad

### Índice (capítulos)

- I. Resumen del proyecto.
- II. Los Beneficiarios y su organización o empresa asociativa.
- III. El Producto (s) a comercializar y su ficha técnica.
- IV. El mercado del producto a comercializar.
- V. La Producción y transformación sostenible (cadena de valor).
- VI. Aspectos ambientales específicos.
- VII. La dimensión ambiental y el Plan de Gestión Ambiental y Social - PGAS
- VIII. Dimensión económica financiera.
- IX. Acompañamientos, análisis de riesgos y POAI.
- X. Conclusiones, Concepto de viabilidad y Estrategia de implementación.
- XI. Anexos
  - Soportes de los análisis, el proceso y los resultados de la estructuración de los diferentes temas o dimensiones.
  - Actas de participación de los beneficiarios en el proceso (obligatorias).
  - Plan de Ejecución Plurianual PEP/POA, Plan Financiero, Plan de Adquisiciones, Matriz de riesgos, Matriz de resultados, Plan de Gestión Ambiental y Social - PGAS).
  - Resumen del Plan de Negocios en metodología Canvas.



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



C. Contenidos a desarrollar en el documento del proyecto:

I. Resumen del proyecto.

Objetivo General: <i>Describa brevemente el objetivo central del proyecto, destacando los aspectos productivos, ambientales, de empresarización y comerciales para desarrollar con los beneficiarios.</i>		
El Plan de Negocio: <i>Describa los puntos fuertes del plan, los datos relevantes del análisis de mercado (cliente, tamaño y valor de mercado), los requerimientos de inversión y los retornos financieros esperados, representados en indicadores financieros.</i>		
Metas de producción y de productividad o rendimiento:		
Metas de comercialización:		
Metas de conservación/recuperación ambiental:		
Metas de fortalecimiento de la OP		
Otras metas (si aplica).		
Valor Total del proyecto (pesos)	\$	
Valor aporte del FCS (pesos)	\$	%
Valor Contrapartida local	\$	%
Otros actores o entidades participantes		
Localización (Depto/municipio/vereda)		
Duración de ejecución (meses)		
Área total de intervención y por beneficiario (hectáreas).		
Número de beneficiarios	Hombres:	Mujeres:
Tipo de población (campesina, indígena, afrocolombiana, mujeres, Rom, condición de discapacidad, u otros grupos comunitarios locales)		

Contactos:

Representante legal de los beneficiarios (OP), dirección y teléfono	
Representante de la EEE, dirección y teléfono	
Datos de otros actores vinculados al proyecto	



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



## II. Los Beneficiarios y su Organización o empresa asociativa (Dimensión socioempresarial)

- Árbol de problemas para identificar los principales problemas con sus causas y efectos, y que permiten definir los objetivos claros y prácticos de intervención, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos. Este debe enmarcarse en el ámbito del programa Colombia Sostenible. Un resultado adicional de este ejercicio debe ser la identificación de obras PDET complementarias, como infraestructura productiva y de conectividad en el contexto local, para su posible diseño y gestión posterior para buscar financiación con otras fuentes como por ejemplo OCAD PAZ.
- Descripción de los beneficiarios que participan en el proyecto en términos de sus características poblacionales, ubicación o dispersión geográfica, actividades económicas e ingresos familiares, acceso a las unidades de producción previstas con el proyecto (propiedad, arriendo, otros) y demás requerimientos y condiciones para participar. La caracterización de los beneficiarios, debe ser producto de una encuesta que se haya aplicado a los mismos; pero en caso de no existir la encuesta se debe aplicar y adjuntar la ficha de caracterización (formato 2 indicado en los TDR, anexo 1 de este documento) y tabular sus resultados, con el fin de precisar y soportar, entre otros, la siguiente información:
  - ✓ El cumplimiento de la condición de “pequeño productor” de los beneficiarios que van a recibir, en especie, el aporte del FCS. Nota: En caso de ser aprobado el proyecto, la EEE verificará al inicio de la ejecución del proyecto este cumplimiento. El representante legal de la asociación debe adjuntar certificación que confirme que los beneficiarios propuestos cumplen con esa condición.
  - ✓ Confirmación de las condiciones adecuadas, sociales, económicas, productivas, ambientales y comerciales de los beneficiarios, que les permitan participar en el proyecto y cumplir con las metas que se propone.
  - ✓ Aspectos de género, tipo de población, entre otros relevantes; (el porcentaje de mujeres, población discapacitada y grupos étnicos son criterios de priorización).
- Verificación de la legalidad de la Tenencia de la Tierra de los beneficiarios.
- Listado de beneficiarios que cumplen con los criterios y requisitos para participar, diligenciado en el formato dispuesto en:  
[www.colombiasostenible.apccolombia.gov.co](http://www.colombiasostenible.apccolombia.gov.co) / [www.fiduprevisora.com.co](http://www.fiduprevisora.com.co)
- Diagnóstico de la Organización social que los representa considerando entre otros el grado de desarrollo empresarial, asociatividad, comercialización, registros, estados financieros, aspectos legales, amenazas, fortalezas, debilidades, oportunidades, Planes estratégicos. Se debe adjuntar la caracterización de la Organización de Productores en el formato 3 indicado en los TDR Anexo 1),
- Análisis de la Capacidad de la Organización y sus miembros para asumir el liderazgo y manejo del Negocios Estructurado, considerando todos los aspectos del manejo empresarial a fortalecer (administrativos, contables, legales, tributarios, etc).



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



- Plan de Fortalecimiento Organizacional definido con enfoque empresarial y de negocio, que incluya todos los aspectos a desarrollar y/o fortalecer para la organización y la empresa asociativa. Debe incluir el fortalecimiento de los procesos administrativos, financieros, tributarios y comerciales desde el punto de vista legal.

### III. El Producto (s) a comercializar y su ficha técnica:

- Descripción de las características y condiciones del producto (s), además de la calidad y cantidad requeridos por la (s) Empresa (as) Comercial (es) Formal (es).
- Ficha técnica elaborada por la Empresa Comercial y la Organización de Productores, que incluya todas las características y condiciones técnicas del producto y de la logística para la comercialización acordados. Destaque elementos diferenciadores o de agregación de valor.

### IV. El mercado del producto a comercializar (Dimensión comercial):

- Caracterización del mercado actual (local/regional/nacional) para el producto (agrícola, pecuario, forestal, acuícola o pesquero) o de negocio verde, en términos de tamaño, comportamiento de precios, canales de comercialización y tendencias. el mercado actual que realizan los beneficiarios y sus condiciones logísticas en finca y/o colectivas, frente al mercado formal propuesto con el proyecto y sus requerimientos.
- Descripción de la Empresa Comercial Formal que participa, refiriendo su experiencia, tamaño, capacidades de compra del producto, otras características, de tal manera que demuestre su capacidad de compra e inserción en el mercado. Información financiera de los últimos tres (3) periodos. Infraestructura y logística con que cuenta. Otros aspectos relevantes que confirmen su viabilidad.
- Descripción del producto (s) y modelo de negocio a desarrollar con el proyecto y condiciones, precio (o franja) y compromisos iniciales acordados para el desarrollo del plan de negocios; carta de compromiso, acuerdo comercial básico, o acuerdo comercial funcionando, con la empresa comercial formal que participa en el proyecto.
- Descripción de cómo está articulado el modelo de negocio de la empresa a su cadena de valor.
- Descripción de los aspectos logísticos requeridos (ficha logística) a desarrollar con el proyecto y cuadro de inversiones requeridas, incluyendo gestiones, trámites y otros costos asociados a procesos de certificaciones o sellos de calidad, distribución, transporte, empaque, centro de acopio, entre otros; es decir la definición de requerimientos logísticos, inversiones, costos, costos unitarios logísticos, capacitaciones requeridas, otros). (criterio de priorización).



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



- Porcentaje del mercado objetivo que será cubierto por cada una de las actividades del plan de negocios.
- Proyección anual de ventas (durante el horizonte del plan de negocios) y consistencia con el mercado objetivo descrito (tendencia y tamaño).
- Acuerdos de la asociación con la Empresa Comercial y su mecanismo formal de vinculación (carta de compromiso comercial o acuerdos de comercialización). (criterio de priorización).
- Plan de comercialización y fortalecimiento comercial de la asociación (incluir la orientación para desarrollar en la ejecución las metodologías y herramientas para el fortalecimiento comercial diseñadas por la Agencia de Desarrollo Rural - ADR).
- Modelo de Negocio (Canvas), indicado al final de estos TDR.

#### **V. La Producción y transformación sostenible (Dimensión técnica- productiva sostenible)**

- Confirmar que el proyecto se ubica dentro de la frontera agrícola nacional, según resolución 261 de 2018 – MADR. Puede apoyarse para esa consulta en el sistema SIPRA u otro medio de verificación válido.
- Descripción de las condiciones técnicas y análisis de la aptitud y vocación de la zona para desarrollar el negocio agrícola, pecuarios, forestal, acuícola, o pesquero y/o de negocio verde. Condiciones agroecológicas.
- Los predios de los beneficiarios deben estar Geo referenciados y esta información debe incluirse en el documento del proyecto.
- Se debe presentar una caracterización de las unidades de producción agropecuaria-UPA y su área de influencia directa (área, vocación y uso del suelo, actividades productivas, área en coberturas naturales, áreas degradadas con potencial de recuperación, entre otros).
- Debe incluirse el proceso de planificación predial (obligatorio como primera actividad), para la definición y ubicación de la (s) unidad (es) productiva (s) de los beneficiarios de acuerdo con la vocación del suelo; igualmente la identificación de áreas para recuperación/conservación y planteamiento de Herramientas de manejo del Paisaje (HMP).
- Identificación del sistema de producción/transformación actual frente al proyectado, para determinar las actividades requeridas. El sistema sostenible esperado con el proyecto y sus actividades estas deben atender los siguientes objetivos: i) las mejoras en productividad, calidad y cantidad del producto requerido por la Empresa Comercial Formal; ii) las prácticas de producción sostenibles y de mitigación y adaptación al cambio climático que se implementarán con el proyecto, y que demuestren su aporte a la sostenibilidad ambiental del agronegocio y al mejoramiento del entorno natural en las fincas; iii) análisis de



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



viabilidad de las innovaciones tecnológicas que incluirán y su contribución a la producción sostenible y a la mitigación y adaptación al cambio climático.

- Costos de producción y/o transformación, por hectárea/unidad, y para el total del proyecto.
- Definición de la Unidad Productiva rentable de los beneficiarios a intervenir con el proyecto.
- Análisis de la productividad (rendimiento) actual -versus- la esperada con el proyecto (criterio de priorización); definición de unidades productivas agropecuarias con el proyecto, pero con relación directa a los volúmenes a comercializar formalmente (demanda asegurada); proyección de la producción individual y del total de los beneficiarios según el área de intervención de cada uno y total definida; definición del horizonte del proyecto en función del agronegocio o negocio verde.
- Descripción de actividades y condiciones para cosecha, postcosecha y para obtención de valores agregados a la producción y transformación.
- Inversiones requeridas en los predios de los beneficiarios y/o de la asociación, incluyendo aspectos de producción, cosecha, postcosecha y logística para la comercialización. Igualmente, acompañamientos (asistencia técnica) técnico-ambiental, social-empresarial y comercial, así como las gestiones, trámites, permisos (CAR, AUNAP, ICA, etc) y otros costos asociados a los procesos de producción y transformación sostenible, certificaciones o sellos de calidad requeridos en función del negocio. Para proyectos agropecuarios se debe incluir resultados de una revisión de análisis de suelos recientes de la zona o resultados de algunas muestras de suelos analizadas para este proyecto estructurado; esto como referente para proyectar un plan de manejo de abonos y/o fertilizantes y su costeo, de manera indicativa. Para proyectos acuícolas, serán resultados de muestras de calidad de aguas.
- Para proyectos de Ecoturismo se requiere presentar la caracterización ambiental (flora y fauna), la capacidad de carga de los senderos y su diseño.
- Plan de asistencia técnica integral, con énfasis en el negocio propuesto, costos y cronograma.

## VI. Aspectos ambientales específicos.

- Certificación de la CAR sobre la viabilidad del proyecto y/o no contravención relacionada.
- Gestión y/o identificación de trámites, permisos y autorizaciones ambientales, descritas en PGAS, obtenidas y/o a desarrollar con el proyecto, pero que sean factibles).





El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



- Determinación de áreas para incremento de cobertura vegetal (restauración o revegetalización y su costo y cronograma (es criterio de priorización).

## VII. La dimensión ambiental y el Plan de gestión ambiental y social (PGAS).

Todos los proyectos deben tener un Plan de Gestión Ambiental y Social – PGAS teniendo en cuenta la Legislación Colombiana y la Política de Medio Ambiente y cumplimiento de las salvaguardias del BID (OP-703). Se adjunta como **Anexo 1.2**, la guía para su presentación, que es el Sistema de Gestión Ambiental y Social.

## VIII. Análisis y cierre financiero (Dimensión Económica financiera):

- Determinación de los ingresos actuales familiares para poder comparar con los ingresos esperados con la intervención del Proyecto.
- Ingresos, costos, gastos, valor del acompañamiento e inversiones en los que se incurre con el proyecto al aplicar todos los temas o dimensiones anteriores; discriminar por periodo mensual para el periodo año de las inversiones del proyecto trimestral para el segundo año y anual para el horizonte definido.
- Proyección financiera del negocio (TIR, VPN) y análisis de sensibilidad para las variaciones de rentabilidad ante los eventuales cambios de precios, productividad, costos y gastos. Elaboración de Proyecciones de flujo de caja libre de un productor y del total proyecto. (criterio de priorización).
- Elaboración del cuadro de financiación para el proyecto y los soportes legales correspondientes de cada uno de los aportes, con cierre financiero. Se debe mencionar la estrategia de sostenibilidad financiera en el largo plazo (criterio de priorización).

## IX. Acompañamiento, análisis de riesgos y POAI.

- Descripción de los acompañamientos básicos requeridos y de acuerdo con el contexto de cada proyecto productivo sostenible y/o de negocio verde. Todos los proyectos deben contemplar y dimensionar para 24 meses los costos del coordinador de la Entidad Ejecutora Elegible, el asistente técnico y el coordinador socioempresarial, acordes con los costos promedios de la región y siguiendo los perfiles profesionales indicativos del **Anexo 3** de este documento. Ese equipo desarrollará los Planes de trabajo y capacitación para cada tema o dimensión. Se debe incluir el acompañamiento parcial de un experto en temas comerciales, proporcional al estado de avance de este tema en la realidad de los productores.
- La Entidad Ejecutora Elegible (EEE), debe cumplir los criterios de Evaluación de Capacidad Institucional y cumplimiento de requisitos indicados en el **Anexo 4** de este documento, evaluación que hará la UTC de Colombia Sostenible una vez sea entregada la propuesta de proyecto.



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



- Se debe considerar la conformación de un Comité Técnico del Proyecto para la ejecución, siguiendo las orientaciones del **Anexo 5** de este documento.
- Análisis de riesgos para el proyecto y definición de estrategias de mitigación.
- Análisis de la viabilidad del proyecto por dimensiones y análisis integral.
- Plan de fortalecimiento socioempresarial, Plan de asistencia técnica integral, Plan de Gestión Ambiental y Social (PGAS) y Plan de comercialización, con sus costos, inversiones, fuentes y cronograma. Es decir, el Plan de Implementación del proyecto, el cual será revisado y ajustado iniciando la ejecución, si resulta aprobado el proyecto.
- Plan Operativo Anual de Inversión (POAI) que regirá la ejecución del proyecto productivo sostenible o de negocio verde.
- Aspectos legales de la asociación y el negocio (Cámara de Comercio, DIAN, permisos y trámites ambientales, registros ICA, registros sanitarios (ICA, Invima), entre otros).
- Evaluación legal de la tenencia de la tierra en general de todos los beneficiarios.
- Identificación de los riesgos en los diferentes temas o dimensiones y medidas de control o mitigación – matriz de riesgos del proyecto.

#### **X. Conclusiones, Concepto de viabilidad y Estrategia de implementación.**

- Conclusión para cada tema o dimensión la viabilidad y emita concepto integral del proyecto.
- Incluir aspectos u orientaciones en temas faltantes y/o estratégicos de la zona y la comunidad específica, que ayuden a la buena la implementación.

#### **XI. ANEXOS DEL PROYECTO PRESENTADO.**

1. Anexos que soporten los análisis, el proceso y los resultados de la estructuración de sus diferentes dimensiones.
2. Las actas de participación de los beneficiarios y demás actores en el proceso (obligatorias).
3. Certificado de existencia y representación legal de la organización social con una expedición no mayor a 30 días o documento que haga sus veces.
4. En los casos que el solicitante no es la Organización Comunitaria o esquema asociativo (si no que sea entidad estatal, ONG, gremio u otro), adjunte el certificado de existencia y representación legal de la Organización con la cual trabajará el solicitante.
5. En el caso de grupos étnicos se solicitará constancia de la inscripción de la elección del representante legal y junta directiva para comunidades negras y la constancia de inscripción de la posesión del cabildo para comunidades indígenas,



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



- expedida por la Alcaldía Municipal respectiva. En caso de que el territorio que ocupe la comunidad étnica trascienda los límites geográficos de una entidad territorial, la constancia debe ser expedida por la autoridad administrativa del municipio donde la extensión terrestre del territorio étnico sea mayor. Así mismo, se solicitará el certificado de inscripción en el Registro Único que para comunidades negras e indígenas lleva el Ministerio del Interior, a través de la Dirección de Comunidades Negras, Raizales y Palenqueras y la Dirección de Asuntos Indígenas, ROM y Minorías.
6. Registro Único Tributario RUT de la organización social.
  7. Copia de la Cédula de Ciudadanía del representante legal de la organización.
  8. Carta de presentación del proyecto. Si lo presenta una EEE, igualmente debe venir carta del representante legal de la organización.
  9. Certificación de alineación del Proyecto con el PATR, expedido por la coordinación regional de la ART.
  10. Lista de Beneficiarios según formato. Descargarlo de [www.colombiasostenible.apccolombia.gov.co](http://www.colombiasostenible.apccolombia.gov.co) / [www.fiduprevisora.com.co](http://www.fiduprevisora.com.co)
  11. Carta de contrapartida de todos y cada uno de los demás aportantes, en efectivo o especie.
  12. Certificación de la oficina de Planeación Municipal respecto del Plan de ordenamiento territorial (POT).
  13. Certificación de la Unidad de Restitución de Tierras donde se establezca si el proyecto se desarrolla en tierras que están en proceso de restitución a las comunidades, si aplica.
  14. Resultado de la consulta al Sistema de Información Ambiental para Colombia – SIAC<sup>2</sup>, o Certificación de la Autoridad Ambiental correspondiente (CAR), que muestre que su proyecto no esté dentro del sistema nacional de áreas protegidas o no contraviene los usos permitidos de acuerdo con la zonificación ambiental establecida.
  15. Certificado del Ministerio del Interior indicando si hay comunidades étnicas en el territorio. Si las hay y el proyecto no ha sido formulado por la comunidad, presentar evidencia de que han sido avaladas por sus autoridades.
  16. Presentación ejecutiva del Plan de Negocios en metodología Canvas, que se describe a continuación.

## XII. METODOLOGÍA CANVAS

La presentación del plan de negocios y la metodología Canvas debe escribirse máximo en 20 páginas. Toda la información proviene del trabajo elaborado hasta este momento. Canvas permite llegar a una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, la descripción de la forma como la empresa ofrece sus bienes o servicios a los clientes, como llega a éstos, su relación con ellos y cómo la empresa/proyecto gana dinero. Con el fin de tener esa presentación del negocio, se solicita describirlo en el siguiente formato:

---

<sup>2</sup> Certificación del Sistema de Información Ambiental para Colombia – SIAC sobre la consulta del Registro Único Nacional de Áreas Protegidas RUNAP y/o del Registro Único de Ecosistemas y Áreas Ambientales REAA. (Verificar e imprimir desde las páginas web: <http://www.siac.gov.co/runap> y <http://www.siac.gov.co/reaa> respectivamente).



<b>Aliados Clave</b>  ¿Qué pueden hacer los aliados mejor que usted o con un costo menor y por tanto enriquecer el modelo de negocio?	<b>Actividades Clave</b>  ¿Qué actividades clave hay que desarrollar en su modelo de negocio y de qué manera las lleva a cabo?	<b>Propuesta de Valor</b>  ¿Qué problema está solucionando? ¿Qué necesidad está satisfaciendo?  ¿Qué beneficios aporta?	<b>Relación con el Cliente</b>  ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes que mantenga con ellos?	<b>Segmentos de Clientes</b>  ¿A quiénes se dirigen? ¿Qué segmento de mercado está considerando?  ¿Cuáles son prioritarios?
	<b>Recursos Clave</b>  ¿Qué recursos clave requiere su negocio?		<b>Canales</b>  ¿A través de que canales/medios contactará y atenderá a sus clientes?	
<b>Estructura de Costos</b>  ¿En qué tipo de costos incurre para que pueda funcionar su modelo de negocio?		<b>Estructura de Ingresos</b>  ¿Qué valor están dispuestos a pagar sus clientes por su producto y mediante qué formas de pago? ¿Qué márgenes obtendría?		

- **RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo del Plan de Negocios es la sección que primero revisan los potenciales inversionistas. Un inversionista decidirá al leer el resumen ejecutivo, si el plan es lo suficientemente interesante para leerlo completamente. Debe ser breve y conciso, pero realista y destacando los puntos fuertes de su plan. Debe contener la descripción de su bien/servicio en una frase, los datos relevantes del análisis de mercado (perfil de cliente, tamaño y valor de mercado), los requerimientos de inversión y los retornos financieros esperados representados en indicadores financieros. Dado que este es un Plan de Negocios para empresas ambientales/sociales, debe incluir el impacto más relevante de la empresa en estos temas. Incluya un párrafo de porqué se motivó a desarrollar esta empresa (oportunidad, casualidad, experiencia, conocimiento, entre otros).

- **EL BIEN / SERVICIO**

Describa su bien/servicio, cómo funciona y porqué un consumidor lo compraría. Describa el valor que este bien/servicio le genera a los consumidores. Describa el precio de su producto y el margen de utilidad esperado a ese precio. Explique qué tan cercano está frente precios de bienes/servicios similares en el mercado. Describa porqué el producto es/será aceptado en el mercado. Explique la ventaja competitiva que posee.

- **EL MODELO DE NEGOCIO**

Incluya una breve descripción del modelo de negocio de la empresa. Describa cómo la empresa genera dinero. En este caso cómo la asociación va a poder hacer financieramente sostenible el proyecto productivo. Describa cómo está articulado el modelo de negocio de la empresa a su cadena de valor.



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



- ANÁLISIS DE MERCADO

Perfil del cliente: Especifique el perfil del cliente al que se dirige su bien/servicio, describiendo las características principales. Describa los segmentos de los diferentes clientes, si existen. Describa por qué ha seleccionado este perfil(es) de cliente(s). Describa el/los Aliados comerciales que tenga y anexe las cartas de intención o de compra efectiva de su bien o servicio.

- Tamaño y valor de mercado

Describa el tamaño (cantidad de clientes) y valor (cantidad de clientes por precio de su bien/servicio) de su mercado potencial y objetivo. Recuerde que el mercado objetivo es al que usted llegará durante la ejecución del Plan de Negocios.

Describa la tendencia de su mercado, por ejemplo: es un mercado en crecimiento, estable, vulnerable a cambios, entre otros aspectos.

- Análisis de la competencia

A partir de la estimación de su mercado, identifique quienes son los competidores existentes y qué participación tienen en el mercado.

Identifique competidores potenciales que actualmente no están en su mercado y que podrían entrar.

- Plan de Mercadeo

Describa que actividades de mercadeo desarrollará incluyendo los medios que utilizará.

Defina qué porcentaje del mercado objetivo será cubierto por cada una de las actividades de su plan de mercadeo.

Realice la proyección anual de ventas (durante el tiempo de duración del plan de negocios) y sea consistente con el mercado objetivo descrito (tendencia y tamaño).

- PRODUCCIÓN

Describa el proceso de producción del bien/servicio. Se recomienda incluir un flujograma. Explique cómo funciona la cadena de suministro de su bien/ servicio. Describa que tipo de acuerdos o relaciones tiene con los proveedores para garantizar los insumos requeridos. Describa qué actividades realiza la asociación y cuáles terceriza. Identifique si hay estándares de calidad o requisitos específicos para su bien/servicio para los cuales se requieran certificaciones. Explique cómo se realizará la distribución de su producto/servicio. Describa que tipos de canales de distribución utilizará identificando si son propios o de terceros. Describa sus actividades de Investigación y Desarrollo; si se realizan interna o externamente, hacia qué etapa, proceso o producto están orientadas, y en qué momento las realizará. Presente un Plan de Operaciones (Actividades operativas) para cada año según el tiempo estimado del Plan de Negocios.

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

*Estructura general:* Describa el tipo de estructura que tiene su empresa (por área funcional, por producto, por área geográfica, y/o mixto). Incluya un organigrama. *Equipo:* Describa los miembros del Equipo y sus funciones en la empresa/proyecto. Presente los miembros de la Junta Directiva si existe. Describa si el(los) socio(s) gestor(es) participa en la dirección o en otra actividad de la empresa. Describa los cargos claves adicionales en la empresa/proyecto.



El futuro  
es de todos

Fondo Colombia en Paz  
Consejería para la Estabilización y la Consolidación



Incluya una tabla de sueldos, salarios, bonificaciones y honorarios para el equipo directivo y los cargos claves de la empresa/proyecto.

*Constitución Legal:* Describa el tipo de constitución societaria de la empresa/proyecto si existe, o la planeada. Incluya datos oficiales de constitución, socios constituyentes, capital pagado y capital suscrito. Incluya un listado de registros de marca, patentes y/o licencias de los productos y/o servicios de la empresa/proyecto, si esta posee. Incluya los datos de identificación de los socios gestores, del gerente de la empresa/proyecto y del representante legal.

*El (los) Empresario(s)/líder(es):* Describa la formación académica y experiencia profesional del(os) empresario(s) o líder(es). Describa la función en la empresa/proyecto y por qué considera tiene la capacidad para desarrollar esa función. Mencione referencias personales y/o comerciales relacionadas con la actividad que desarrolla en la empresa.

- ANÁLISIS DE RIESGOS

Elabore un análisis DOFA – Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y preséntelo en una tabla resumen. Recuerde, las debilidades y fortalezas corresponden al proyecto, y las amenazas y oportunidades corresponden al entorno de éste. A partir del DOFA identifique el principal riesgo interno y externo, y las formas de prevenirlos y/o mitigarlos.

- ANALISIS FINANCIERO

Describa los principales resultados financieros a nivel de ingresos, gastos, utilidad operacional, utilidad neta, a partir de lo construido en el archivo de Excel: Proyecto de Inversión. Describa los requerimientos y estructura de financiación (aportes propios, créditos, inversión esperada, donaciones, otros). Presente los principales indicadores financieros como Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto, Rentabilidad sobre Capital, Rentabilidad sobre otras fuentes de financiación. Incluya una tabla resumen del Flujo de Caja con una proyección a 5 años. Los Estados Financieros detallados, si existen, deben presentarse como anexos.

- CONCLUSIONES Y ESTRATEGIA A SEGUIR

Presente las actividades más importantes a seguir a nivel comercial, operativo y financiero, legal, entre otros, a partir de la información presentada en las secciones anteriores.

*Anexos Plan de Negocios:* Incluya todos los anexos que considere necesarios, particularmente especificaciones técnicas del producto, planes de operaciones y producción detallados, estudios de mercado, documentos legales, hojas de vida, recomendaciones y contratos comerciales, estados financieros, entre otros.

*Modelo de Flujo de Caja Libre:* Se replica mes a mes para el primer año para evidenciar la estacionalidad y diferentes estrategias del plan de negocio que responden a la etapa de crecimiento del negocio (variable clave las ventas).

En proyectos productivos y de negocios verdes las variables claves serán la productividad del cultivo, la comercialización, y la sostenibilidad integral.