



Proyecto: Promoviendo la sustentabilidad en la cadena de valor agave-mezcal a través de la restauración y manejo integrado de paisajes bioculturales en Oaxaca

Consultoría: Modelo de Negocios, Estrategia Comercial y de Posicionamiento del Distintivo “Tierra de Agaves”

Ubicación: Oaxaca, México

1. Antecedentes

El Proyecto “Promoviendo la sustentabilidad en la cadena de valor del agave-mezcal a través de la restauración y manejo integrado de paisajes bioculturales en Oaxaca” (*Tierra de Agaves, naturaleza y cultura*), busca fomentar prácticas sostenibles en la cadena de valor del agave-mezcal en la región del mezcal de Oaxaca mediante un enfoque integrado de manejo del paisaje que priorice la agricultura sin monocultivos, protección de especies y mantenimiento de los servicios ecosistémicos.

Los objetivos de proyecto serán alcanzados mediante el fortalecimiento del marco regulatorio, gobernanza nacional, integración de la conservación de la biodiversidad, Manejo Integrado del Paisaje (ILM por sus siglas en inglés), establecimiento de una Cadena de Valor Agave-Mezcal Sostenible y la gestión del conocimiento asociado. La implementación del proyecto es por un período de 5 años a partir de 2023, con financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés), implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y ejecutado por Pronatura Sur A.C. en coordinación con la Secretaría de Medio Ambiente, Biodiversidad, Energías y Sostenibilidad del Estado de Oaxaca (SEMABIESO).

El proyecto Tierra de Agaves plantea con la presente consultoría, contribuir a los siguientes resultados, productos, actividades e indicadores

Outcome 3.1 Cadena de valor de Mezcal reforzada basada en prácticas sostenibles.

Output 3.1.1 Se promueve una cadena de valor sostenible del agave-mezcal mediante acciones dirigidas a la oferta y a la demanda.

Activity 3.1.1.4 Diseñar e implementar estrategias de mercado para movilizar a los actores de la demanda en la cadena de valor que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por mezcal sostenible.

Con base en lo anterior, los arreglos institucionales del proyecto identifican la necesidad de contar con una consultoría estratégica para diseñar y operar “Modelo de Negocios, Estrategia Comercial y de Posicionamiento del Distintivo “Tierra de Agaves””.



2. Contexto de la consultoría

La producción de agave y mezcal en Oaxaca posee valor biocultural, sustentado en conocimientos tradicionales, formas comunitarias de organización y una estrecha relación con los ecosistemas locales. Sin embargo, el crecimiento de la demanda ha incrementado la presión sobre los recursos naturales, lo que puede generar impactos sobre la biodiversidad, la conectividad ecológica y la sostenibilidad de los paisajes forestales cuando no proviene de fuentes legales y manejadas de forma sustentable.

La leña constituye uno de los insumos más críticos —y menos visibles— de la cadena de valor agave-mezcal. Su uso se concentra en dos etapas del proceso productivo en el palenque: el horneado de las piñas en horno de piso, donde es prácticamente insustituible en la producción artesanal y ancestral por su incidencia directa en el perfil sensorial del mezcal, y la destilación, donde algunos productores han comenzado a sustituirla parcialmente por gas LP.

En este contexto, resulta fundamental impulsar esquemas de producción que fortalezcan la trazabilidad y el uso responsable de la leña, promoviendo prácticas que reduzcan la presión sobre los ecosistemas y contribuyan a la conservación de la biodiversidad. Al mismo tiempo, estas acciones representan una oportunidad para posicionar al mezcal de Oaxaca en mercados que valoran la sostenibilidad ambiental y social, generando un círculo virtuoso entre producción responsable, mejora de ingresos y consumo consciente.

Por ello, Pronatura Sur, con recursos del GEF y apoyo de ABC México, impulsa el desarrollo de un “Código” de buenas prácticas para la producción sustentable de agave y mezcal en Oaxaca. Esta iniciativa busca establecer criterios claros para el manejo responsable de recursos, incluyendo mecanismos de trazabilidad y certificación de leña legal, así como otorgar un distintivo a las y los productores que adopten dichas prácticas.

Si bien existe una base técnica y metodológica sólida que respalda la credibilidad del distintivo, se requiere transformar este rigor técnico en un activo de mercado legítimo y autosostenible. Para lograr que el distintivo sea adoptado por los productores y reconocido por compradores y consumidores, es indispensable desarrollar un Modelo de Negocios autosostenible, junto con una Estrategia Comercial (Go-To-Market) y de Posicionamiento que articule la propuesta de valor, garantice la sostenibilidad financiera del distintivo a largo plazo y facilite el acceso a mercados diferenciados de mayor valor.

3. Objetivos

Objetivo General

Diseñar y estructurar de manera integrada el Modelo de Negocio, la Estrategia Comercial y el Posicionamiento del distintivo Tierra de Agaves, transformando la evidencia técnica, científica y territorial desarrollada por Pronatura Sur en una plataforma comercialmente viable, financieramente



autosostenible y diferenciada en el mercado, alineando la propuesta de valor entre productores, aliados comerciales, operadores y consumidores.

Objetivos Específicos

1 - Alineación e inmersión: Establecer un plan de trabajo integrado que articule las metodologías del modelo de negocio y del posicionamiento de marca, aprovechando e integrando los estudios, diagnósticos y herramientas previamente desarrollados por Pronatura Sur para evitar duplicidades.

2 - Arquitectura de marca y validación del modelo: Estructurar la arquitectura estratégica de marca, la narrativa de origen y el manual del distintivo, evaluando simultáneamente la estructura de costos, capacidades operativas, mercado potencial, perfiles de clientes y modelos de generación de ingresos para asegurar las condiciones de sostenibilidad.

3 - Estrategia Go-To-Market y Modelación Financiera: Diseñar la estrategia comercial y el plan de acceso a mercados (B2B y B2C), identificando segmentos prioritarios, disposición a pagar y alianzas, a la par de la construcción de un modelo financiero proyectado a 5 años que determine el flujo de caja, punto de equilibrio y análisis de sensibilidad.

4 - Integración Final y Hoja de Ruta: Consolidar el caso de negocio maestro y la hoja de ruta integral de implementación y financiamiento, acompañada de las herramientas ejecutivas para la atracción de potenciales operadores, aliados e inversionistas.

4. Productos esperados

No.	Producto	Descripción	Mes
1	Programa de trabajo integrado y alineación estratégica	Plan de trabajo, cronograma unificado, dependencias y secuencia de líneas de la consultoría.	Mes 1
2	Plataforma de valor, arquitectura de marca y modelo de negocio	Manual de marca y narrativa de origen del distintivo (propuesta de valor, mensajes clave y lineamientos). Informe de evaluación de estructura de costos y capacidades operativas requeridas para la operación del distintivo. Diagnóstico de mercado potencial, perfiles de clientes/grupos de interés y análisis preliminar de modelos de ingresos.	Mes 2



No.	Producto	Descripción	Mes
		Análisis de requisitos de trazabilidad forestal exigidos por mercados de exportación prioritarios, incluyendo la aplicabilidad del Reglamento Europeo sobre Deforestación (EUDR) a insumos como la leña utilizada en el proceso productivo.	
3	Estrategia comercial, Go-To-Market y modelo financiero	Plan de acceso a mercados (Go-To-Market) B2B y B2C con priorización de segmentos, canales y perfiles de compradores. Estrategia de posicionamiento comercial, requisitos de certificación/normativos y mapeo de alianzas estratégicas. La estrategia deberá considerar la segmentación productiva establecida por la NOM-070-SCFI (mezcal artesanal, ancestral e industrial), dado que la propuesta de valor del distintivo y los perfiles de compradores difieren sustancialmente entre categorías. Modelo financiero integrado a 5 años (proyección de ingresos, costos, punto de equilibrio, flujo de caja y análisis de sensibilidad).	Mes 4
4	Caso de negocio y hoja de ruta integrada	Documento Maestro Integrado: Informe final articulado que fusiona el Modelo de Negocio, Estudio de Viabilidad, Estrategia Comercial, Posicionamiento y Gobernanza. Modelo financiero editable (Excel). Hoja de ruta de implementación por fases y estrategia de financiamiento (subvenciones, inversión de impacto, sector privado). Presentación ejecutiva para aliados, potenciales operadores e inversionistas.	Mes 5

Estos productos estarán sujetos a revisión y satisfacción previa de la Coordinación Nacional, por lo que en el cronograma se deberán considerar estos tiempos. El consultor estará obligado a solventar cada



una de las observaciones y/o las recomendaciones de la Coordinación Nacional generados durante la revisión de los productos e informes. Dichas observaciones y recomendaciones deben ser hechas por escrito y fijar un periodo de tiempo en la cual deberán presentar nuevamente los productos e informes corregidos.

5. Estándares éticos

La consultoría se regirá por los estándares establecidos en el Marco de Sostenibilidad Ambiental y Social del PNUMA (disponible en <https://www.unep.org/resources/report/un-environments-environmental-social-and-economic-sustainability-framework>), con especial atención a las siguientes salvaguardas:

- **SS1. Biodiversidad, ecosistemas y gestión sostenible de los recursos naturales:** garantizar que las acciones de la consultoría no generen impactos negativos sobre la biodiversidad, los ecosistemas ni los recursos naturales del paisaje biocultural.
- **SS2. Cambio climático y riesgo de desastres:** considerar la vulnerabilidad de las comunidades locales ante los impactos del cambio climático, incorporando enfoques de resiliencia y adaptación en los análisis y recomendaciones de la consultoría.
- **SS3. Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos:** asegurar que las actividades de la consultoría no promuevan ni generen prácticas contaminantes, priorizando el uso eficiente y responsable de los recursos naturales.
- **SS7. Pueblos indígenas:** respetar los derechos colectivos de los pueblos y comunidades indígenas, incluyendo sus formas de organización, usos y costumbres, y conocimientos tradicionales, garantizando procesos de consulta y consentimiento libre, previo e informado (CLPI).

El equipo consultor deberá respetar rigurosamente las formas locales de organización, así como los usos y costumbres de las comunidades involucradas, garantizando procesos de consulta y consentimiento libre, previo e informado (CLPI), y promoviendo la participación efectiva y la equidad de género. Asimismo, reconocerá y protegerá la propiedad intelectual colectiva asociada a conocimientos tradicionales, evitando cualquier uso no autorizado.

Lo anterior se operativizará conforme a los siguientes criterios de equidad de género e inclusión social:

- **Cuota mínima de participación:** al menos el 30% de las personas participantes en las actividades iniciales deberán ser mujeres, jóvenes y/o personas originarias, procurando alcanzar el 50% a lo largo de la consultoría.
- **Roles definidos:** en las actividades participativas se documentarán las funciones específicas asignadas a mujeres, jóvenes y/o personas originarias, así como su participación en ejercicios prácticos.



- **Pertinencia cultural:** a) se flexibilizará la participación de las mujeres mediante fechas y horarios adaptados a sus actividades; b) se reconocerán e integrarán explícitamente los conocimientos tradicionales en los contenidos (por ejemplo, taxonomías locales, prácticas tradicionales, significados y valores culturales).
- **Facilitación incluyente:** se utilizará lenguaje incluyente y accesible en todos los materiales y actividades.
- **Documentación interseccional:** las listas de asistencia incluirán campos de sexo, autoidentificación étnica y grupo etario, respetando la decisión de cada persona participante de proporcionar o no esta información.
- **Comunicación accesible:** los resultados dirigidos a las comunidades se presentarán en formatos y lenguajes cultural y lingüísticamente pertinentes, de modo que faciliten la comprensión, la apropiación de los hallazgos y su utilidad para la toma de decisiones locales.
- **Confidencialidad:** la información generada será manejada con criterios de confidencialidad y no se divulgarán datos sensibles sin autorización expresa de las personas o comunidades involucradas.

Respecto al uso de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) en los informes entregados como productos a PRONATURA Sur, A.C.: en caso de haber sido utilizadas, deberá especificarse el tipo de uso que se les dio (por ejemplo, diseño de imágenes o edición de texto). No estará permitido su uso para el análisis de datos complejos ni para la redacción íntegra de textos.

6. Tiempo estimado y costos

5 meses

7. Cronograma

El Consultor deberá detallar las actividades clave por mes para cumplir con los productos El mes 6 se reserva para la revisión final integrada por parte de la Coordinación Nacional y la incorporación de observaciones al Documento Maestro (Producto 4).

Producto/Actividad	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6
1.Programa de trabajo						
Actividad 1.1...						
2. Plataforma de valor, arquitectura de						



marca y modelo de negocio						
Actividad 2.1...						
3. Estrategia comercial, Go-To-Market y modelo financiero						
Actividad 3.1...						
4. Caso de negocio y hoja de ruta integrada						
Actividad 4.1...						

8. Periodo de contratación

Esta consultoría tendrá una duración máxima de 6 meses, a partir de la fecha de firma del contrato.

9. Pagos

Posterior a la firma del contrato y de acuerdo con el plazo y el cronograma estimado de ejecución, el pago por los servicios prestados se efectuará de la siguiente forma:

Pago	Fechas	%
1	Aprobación del producto 1. programa de trabajo	30
2	Plataforma de valor, arquitectura de marca y modelo de negocio	20
3	Estrategia comercial, Go-To-Market y modelo financiero	30
4	Caso de negocio y hoja de ruta integrada	20

Los pagos se realizan previa entrega, revisión y visto bueno del informe de actividades por parte del Coordinador Nacional, así como a la entrega de recibos de honorarios o facturas fiscales correspondientes.

10. Relaciones

- Mantener una excelente relación con el equipo de trabajo de la UCP.
- Sensibilidad para relacionarse con diferentes sectores tanto sociales, privados, académicos y



gubernamentales.

11. Conocimientos:

Los integrantes del equipo consultor deberán cumplir con los siguientes conocimientos y al menos 5 años de experiencia en los siguientes temas:

- Experiencia en el análisis de estructuras de costos, estimación de capacidades operativas y gestión de riesgos para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del distintivo.
- Experiencia desarrollando planes de negocio y estrategias de acceso a mercados en negocios verdes.
- Capacidad para realizar diagnósticos de mercado potencial, identificar perfiles de clientes, evaluar la disposición a pagar y diseñar la estrategia comercial para el distintivo.
- Conocimiento en la identificación de instrumentos de financiamiento (subvenciones, inversión de impacto y aportes del sector privado) y en la elaboración de presentaciones ejecutivas para atraer socios u operadores.
- Conocimiento de marcos normativos sobre manejo de recursos naturales en México y/o experiencia con mecanismos de trazabilidad de insumos forestales, certificación de cadena de custodia o esquemas de verificación de legalidad de madera aplicados a agroindustrias.

12. Documentación requerida

1. Carta a Pronatura Sur A.C, con una propuesta técnica, incluyendo tiempos de ejecución, y una económica por los servicios ofertados.
2. Curriculum Vitae que identifique la experiencia requerida.

La presente convocatoria tendrá vigencia a partir del día 22 de agosto del 2026 hasta las 23:59 hrs. del día 28 de agosto del 2026.

La solicitud para ser considerado en el proceso deberá de enviada a iturribarria@pronatura-sur.org con el título del correo “Modelo de negocios y estrategia comercial” anexando solamente los documentos requeridos

13. Criterios de Evaluación

Concepto	Máx.	Criterios de selección	Puntos
I. Propuesta técnica	50	La propuesta se ajusta a los objetivos y productos solicitados	25
		Se proponen innovaciones	10



		El tiempo de ejecución es congruente	15
II.Experiencia requerida:	15	5 años o más de experiencia en las actividades solicitadas	10
		3 años de experiencia en las actividades solicitadas	4
		1 año de experiencia en las actividades solicitadas	1
III Propuesta económica	35	Los costos son coherentes con los objetivos y productos planteados	25
		Los costos son congruentes con el tiempo de ejecución.	10

Pronatura Sur podrá programar entrevistas presenciales o virtuales con los concursantes, esta situación sería notificada vía correo electrónico.

Los resultados de la presente convocatoria serán notificados al ganador vía correo electrónico.