

**LINEAMIENTOS TÉCNICOS Y  
METODOLÓGICOS PARA EL PLAN DE  
COMERCIALIZACIÓN Y ACCESO A  
MERCADOS**

**Agencia de Renovación del Territorio  
Dirección de Sustitución de Cultivos Ilícitos**  
Bogotá D.C.  
Diciembre de 2021



## CONTENIDO TEMATICO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y ACCESO A MERCADOS.....</b>	<b>6</b>
1.1. GENERAL .....	7
1.2. ESPECÍFICOS.....	7
<b>2. EL PROGRAMA NACIONAL INTEGRAL DE SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS ILCITOS - PNIS.....</b>	<b>8</b>
<b>3. CONTEXTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>9</b>
3.1. CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA ESTABILIZACIÓN Y LA CONSOLIDACIÓN.....	9
3.2. CONSEJO NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES.....	9
3.3. MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO .....	10
3.4. POLICÍA Y EJÉRCITO NACIONAL.....	10
3.5. AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO - ART .....	11
3.6. DIRECCIÓN DE SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS DE USO ILÍCITO - DSCI.....	11
<b>4. DEFINICIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>5. ALCANCE DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>6. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>12</b>
6.1. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO.....	12
6.2. PRIORIZACIÓN TÉCNICA DE LÍNEAS PRODUCTIVAS .....	14
6.3. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA .....	15
6.4. VOLUNTAD Y COMPROMISO DE FAMILIAS PARA CAPACITARSE Y CONFORMARSE COMO EMPRESA .....	16
6.5. CONSTITUCIÓN DE UNIDADES EMPRESARIALES.....	18
6.6. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN POR LÍNEA PRODUCTIVA: .....	19
6.7. IDENTIFICACIÓN DE ALIADOS POTENCIALES, ACUERDOS Y ALCANCE DE LAS ALIANZAS .....	19
6.8. DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	20
6.9. DISEÑO DEL MODELO ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL.....	23
6.10. DISEÑO DE LA INFRAESTRUCTURA COMERCIAL .....	25
6.11. SUSCRIPCIÓN DE ACUERDOS CON ALIADOS.....	26
6.12. ASPECTOS CONTRACTUALES .....	29
6.13. CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES.....	30
6.14. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	31



## INTRODUCCIÓN

En diciembre de 2018, el Gobierno del Presidente Iván Duque presentó la política de estabilización denominada “Paz con Legalidad”, en virtud del escenario de transición y posconflicto que vive el país a partir de la política de Estado que se estableció luego de la refrendación del Acuerdo Final, así como para materializar el derecho fundamental a la paz que es presupuesto para el ejercicio de los demás derechos y garantías que establece el ordenamiento jurídico.

De tal manera, la Paz con Legalidad se diseña, formula e implementa con fundamento en lo dispuesto en el Acto Legislativo 02 de 2017 en el que se establece una obligación jurídica fundamentada en el principio constitucional de la buena fe, que obliga a todas las instituciones y autoridades del Estado a adoptar todas las medidas, que en el ámbito de sus competencias, y respetando los principios y valores que erigen el Estado Social de Derecho, resulten en la adopción de las medidas legislativas, administrativas o de política pública que permitan el desarrollo e implementación de los planes, programas y fines programáticos que materialicen el valor, principio y derecho contenido en el artículo 22 superior a partir de lo desarrollado en el Acuerdo Final de Paz.

Así las cosas, la política de Paz con Legalidad establece los derroteros conforme a los cuales desde el ámbito político, y en el ejercicio de las competencias que se atribuye a la rama ejecutiva del poder público, se realizan los ajustes institucionales necesarios para el desarrollo de acciones concretas que se traduzcan en metas de impacto-resultado en los componentes de Reforma Rural Integral, desarrollo de los Programas de Desarrollo Territorial - **PDET**, Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final, desarrollo e implementación del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos - **PNIS** y el Plan Integral Municipal y Comunitario de Sustitución y Desarrollo Alternativo - **PISDA**, como parte integral de la política de Paz con Legalidad para combatir las economías ilegales.

Como se observa, la Paz con Legalidad es una política sin precedentes en virtud de la cual se establecen planes, programas y proyectos concretos liderados por el Presidente de la República y la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación en virtud de las funciones que le asigna el artículo 23 del Decreto 1784 de 2019, a través de los cuales se da cumplimiento a la política de Estado del año 2017 mediante la formulación y aceleración de programas, la presentación e impulso de medidas legislativas y la adecuación de políticas públicas ya existentes.

Adicionalmente, la política pública de lucha contra las drogas ilícitas - *“Ruta Futuro: Política Integral para enfrentar el problema de las drogas”* aborda el fenómeno del desarrollo de cultivos ilícitos desde una perspectiva integral, territorial y diferencial que parte del reconocimiento de las diferencias regionales existentes en los territorios afectados por este fenómeno, para plantear soluciones que con un enfoque diferencial se adapten a las particularidades de cada territorio, tomando como base las experiencias pasadas del país, tanto en sus efectos positivos como negativos, con los resultados derivados de las diferentes estrategias aplicadas.

Igualmente, con ocasión al establecimiento de una política de Estado para la consolidación de la paz a partir de la refrendación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera - Acuerdo Final, se planteó una nueva visión de lo que debía ser la política de lucha contra las drogas ilícitas a través de la sustitución. Dicho enfoque se incorporó en la Ruta Futuro al señalarse que se impulsará tal estrategia en el marco de la política de estabilización para el posconflicto mediante la creación e implementación de programas diseñados para tal fin, como lo es el



**PNIS**, para coadyuvar a la Reforma Rural Integral para la renovación del territorio, la transformación estructural del campo, y la generación de soluciones sostenibles que permitan el tránsito de las comunidades a economías lícitas.

De otra parte, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible contempla que la Política Mundial de Drogas debe propender por la creación de políticas y programas con perspectiva de desarrollo para enfrentar, además del problema de los cultivos ilícitos, las causas y consecuencias conexas a estos con el fin de eliminar los factores de riesgo que afectan a la población y la comunidad, especialmente la exclusión, marginación y ausencia de satisfacción de necesidades básicas y de prestación de servicios.

La implementación de las estrategias que desarrollan la política pública de lucha contra las drogas ilícitas debe tener un enfoque de desarrollo territorial y de desarrollo humano, que se integran para fortalecer las capacidades de los gobiernos y las comunidades mediante el acceso a oportunidades sostenibles para eliminar paulatinamente las causas que han favorecido el desarrollo de cultivos ilícitos con la consecuente marginalización económica y social.

Para ello, las estrategias que se implementan para reducir y eliminar los cultivos ilícitos deben generar condiciones territoriales para impulsar economías lícitas en un marco de sostenibilidad ambiental.

Así, se contempló el desarrollo e implementación de programas de desarrollo alternativo y desarrollo territorial mediante la sustitución de cultivos ilícitos con inversiones en servicios para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. De tal forma, integrando a la estrategia de sustitución el concepto de desarrollo alternativo, se deben implementar planes y programas que activen circuitos económicos funcionales con enfoque territorial a través de la incorporación de alianzas comerciales y estratégicas con actores del territorio y del mercado para reducir la vulnerabilidad económica de las familias vinculadas a las estrategias de sustitución.

Concordantemente, uno de los pilares definidos en la política pública corresponde al de la reducción de la disponibilidad de la droga, pues conforme con la Política Mundial de Drogas, y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas se planteó la necesidad de establecer programas nacionales en materia de drogas que hicieran frente efectivamente a las causas y consecuencias conexas al cultivo de plantaciones ilícitas mediante la eliminación de los factores de riesgo que afectan a las personas y las comunidades, promoviendo una sociedad pacífica e incluyente.

Al respecto, en la Memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización (Naciones Unidas, 2015), se señala que para la promoción del crecimiento económico sostenido y el desarrollo sostenible, estableció los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) con el fin de erradicar la pobreza, mejorar las condiciones de vida de la población y lograr la rápida transformación a una economía baja en emisiones de carbono y resiliente al cambio climático. Para ello, se trazó una agenda de desarrollo en el 2015 para trazar el rumbo de iniciativas a desarrollar en un horizonte de 15 años para consolidar el desarrollo sostenible en sus dimensiones social, económica y ambiental buscando mejorar la calidad de vida de las personas, asegurando el ejercicio de los derechos humanos en armonía con la naturaleza.

De esa forma, se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas. Entre los primeros, se encuentran los de poner fin a la pobreza, hambre cero (dentro del cual se encuentran metas como duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala,



asegurar sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y producción), trabajo decente y crecimiento económico (dentro del que se encuentran metas como promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas), reducción de las desigualdades y producción y consumo responsables.

Con todo, en el marco de la implementación de la política pública, a través del Decreto Ley 896 de 2017 se creó el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos - **PNIS** con el objeto de desarrollar programas y proyectos que ayuden a contribuir a la superación de las condiciones de pobreza de las familias campesinas que derivan su subsistencia de cultivos ilícitos.

Así mismo, en el marco de las competencias atribuidas por el Decreto 1223 de 2020, la Dirección de Sustitución de Cultivos Ilícitos – **DSCI** tiene la función de diseñar e implementar nuevos modelos y proyectos alternativos de sustitución de cultivos ilícitos para ampliar la oferta de sustitución.

De tal forma, la **DSCI** en su función de ejecutora de una de las estrategias de la política pública formula los presentes lineamientos con el fin de fortalecer la implementación del PNIS y otros modelos y proyectos alternativos de sustitución de cultivos ilícitos a través del Plan de Comercialización y acceso a mercados, a través del cual se procura fortalecer la sostenibilidad financiera de los proyectos productivos promovidos por las familias atendidas en el marco de los programas de sustitución, a través de la promoción de la asociatividad, la conformación y el fortalecimiento empresarial y la puesta en marcha de esquemas de economía solidaria para fortalecer la participación y capacidades de las comunidades y organizaciones campesinas mediante la articulación con aliados comerciales y estratégicos en territorio, que permitan incorporar las iniciativas productivas que se derivan de la sustitución en una cadena de valor.

Bajo ese contexto, el presente lineamiento es una guía que define parámetros técnicos y metodológicos para la implementación del Plan de Comercialización, el cual podrá incorporarse al componente de proyectos productivos de los modelos y estrategias de sustitución de cultivos ilícitos en ejecución y por ejecutar, en beneficio de las familias vinculadas a la sustitución.



## 1. ALCANCE DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Se establecen en este documento los lineamientos técnicos y metodológicos que permitirán desarrollar las actividades de comercialización y acceso a mercados que podrán incorporarse a las iniciativas productivas promovidas en el marco de la implementación del PNIS y otros modelos y estrategias de sustitución de cultivos ilícitos a través de la atención de las familias o comunidades vinculadas, lo cual puede incluir el encadenamiento productivo con otras familias campesinas que cultiven en la zona la misma línea productiva, cuando así lo requiera el plan de comercialización a adoptar; en adelante nos referiremos a esta población como familias o comunidades vinculadas al Plan de Comercialización.

Es importante resaltar que la función de impartir lineamientos para el diseño e implementación de los procesos que sean requeridos para la correcta implementación de los programas, modelos o proyectos alternativos de sustitución de cultivos ilícitos, permiten orientar el desarrollo de las actividades administrativas y operativas para su eficaz y eficiente implementación. En tal virtud, se señala que el componente de comercialización y acceso a mercados no se instituye como un nuevo componente o beneficio de los planes de atención a las familias beneficiarias, y en tal virtud no constituye una obligación a cargo de la DSCI así como tampoco deriva en el reconocimiento de un derecho subjetivo adicional en cabeza de la población sujeta de atención.

El alcance del componente de comercialización y acceso a mercados es el de servir de instrumento que, bajo el principio de la reserva de lo posible, permita integrar un nuevo enfoque al desarrollo e implementación del componente de proyectos productivos, con el propósito de dotarlos de una herramienta complementaria que facilite su sostenibilidad bajo el concepto de desarrollo alternativo incorporando estos lineamientos dentro de la estructuración de los proyectos productivos con los recursos ya previstos en el caso del PNIS o dentro de los proyectos de otros modelos de sustitución que se adopten.

Precisado lo anterior, se tiene que la construcción del encadenamiento productivo se hará con empresas del territorio, en lo posible, que atiendan el comercio regional, nacional y, de ser posible, internacional; con miras a facilitar la absorción del 100% de la producción de las familias, que cumpla con las condiciones requeridas por el mercado y además brinde la rentabilidad financiera proyectada, todo esto en procura de lograr mayores ingresos para las familias acompañadas por este Plan de Comercialización.

Estos lineamientos técnicos y metodológicos involucran actividades para el fortalecimiento de las capacidades empresariales y organizacionales de las familias estableciendo condiciones de rentabilidad en el mediano y largo plazo, y el cumplimiento de los requerimientos exigidos por los mercados. Igualmente, el Plan de comercialización busca fortalecer los aspectos relacionados con la organización social y la infraestructura productiva y comercial de las familias vinculadas al plan de comercialización, siempre bajo el escenario de una actuación colectiva/asociativa y con criterios empresariales.

Las actividades alusivas al diseño e implementación del encadenamiento entre la producción y el comercio se definen como el conjunto de acciones mediante el cual la entidad que se contrate como Operador del Programa, en región o territorio, construirá de manera conjunta con las familias vinculadas, el proceso que permitirá el fortalecimiento de las capacidades empresariales y demás herramientas organizacionales que faciliten afrontar las diferentes etapas de la comercialización, respondiendo así, tanto a las necesidades de las familias como del cliente final, reduciendo los riesgos asociados a la



actividad comercial, logrando un modelo empresarial sostenible y competitivo de la mano de los aliados comerciales y las entidades gremiales y gubernamentales que se logren vincular a estos procesos, con miras a garantizar un negocio rentable y estable en el mediano y largo plazo.

Cabe mencionar, que el Plan de Comercialización se trabajará bajo la premisa de que se pueden atender familias vinculadas al **PNIS** que, dentro de los componentes ya establecidos por el Programa, deseen comenzar una iniciativa productiva desde el momento cero, es decir, desde la fase de ideación de la iniciativa productiva; así como productores que ya hacen parte o deseen sumarse a organizaciones de productores o iniciativas productivas que ya estén en marcha y cuyo nivel de madurez empresarial se encuentre más avanzado o familias que deseen realizar sus actividades productivas y comerciales en forma individual. En tal caso, se precisa que los recursos para la atención de familias vinculadas al **PNIS**, que hagan parte del plan de comercialización que se adopte, se utilizarán exclusivamente para el apalancamiento de las familias vinculadas al Programa, reiterando que con este Plan de comercialización no se instituye un nuevo componente o beneficio del **PNIS**, sino que se busca reforzar la sostenibilidad económica los proyectos productivos formulados, implementados o por implementar.

De esta manera, la implementación de este Plan de Comercialización acompañará a cada una de estas iniciativas productivas en sus procesos de comercialización y de acceso a mercado, brindando fortalecimiento en los procesos empresariales y organizacionales que se requieran para esto, y para contribuir a la sostenibilidad en los encadenamientos productivos y su conexión con los mercados.

Se precisa, que este documento debe ser interpretado y aplicado como una herramienta que sirve de guía o derrotero para la implementación de las actividades comerciales en los diferentes modelos y estrategias de sustitución de cultivos ilícitos diseñados y ejecutados por la **DSCI**, para que sean realizados por los Operadores en territorio y para las entidades y/o empresas, públicas o privadas, que se identifiquen como aliados comerciales y que directa y/o indirectamente hagan parte o tengan algún nivel de responsabilidad o participación con las actividades de comercialización y acceso a los mercados, bajo la estrategia de Alianzas Comerciales (Público – Privadas).

## 2. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y ACCESO A MERCADOS

### 2.1. General

Establecer los lineamientos técnicos y metodológicos para la estructuración e implementación del Plan de Comercialización y acceso a mercados, a través del cual se reforzará la sostenibilidad financiera de los proyectos productivos dentro de los componentes previstos las familias **PNIS**, los proyectos de las vinculadas a otros modelos de sustitución y otras comunidades que se logren vincular al Plan de Comercialización, facilitando el desarrollo de actividades de comercialización derivadas de la producción, llevadas a cabo por las familias de manera organizada y colectiva y acompañando el fortalecimiento a las organizaciones de productores bajo un enfoque social, organizacional y empresarial.

### 2.2. Específicos

- Definir y/o determinar los lineamientos técnicos procedimentales para la implementación del Plan de Comercialización.
- Establecer y definir las actividades promovidas por el Plan y precisar sus bases y alcances para su operativización.



- Definir las rutas de atención y/o acompañamiento territorial a las familias organizadas como unidades productivas y empresariales, con miras a promover su sostenibilidad en cumplimiento de las actividades promovidas por el plan de comercialización.
- Construir los parámetros que faciliten el diseño, la ejecución y desarrollo de alianzas con el sector privado y tercer sector, que propicien modelos de valor compartido (negocios inclusivos), alianzas comerciales y/o proyectos de fortalecimiento empresarial, social y comercial, además del apalancamiento de recursos técnicos, y financieros.
- Definir el alcance de los modelos de negocios que se implementarán para las organizaciones productivas, nuevas o a fortalecer, a partir de las líneas productivas definidas o por definir por las familias, realizando su caracterización y clasificación por nivel de madurez y adelantando el proceso de fortalecimiento socio-empresarial para el acceso y sostenibilidad en el mercado.
- Establecer los criterios que permitan definir las actividades de capacitación y acompañamiento que se brindarán a las familias o comunidades vinculadas al Plan de Comercialización, en aspectos relacionados con la organización, asociatividad, conformación empresarial y comercialización. Estos criterios estarán articulados con la metodología ejecutada por la Dirección de Estructuración y Ejecución de Proyectos de la Agencia de Renovación del Territorio – ART para los temas de comercialización.
- Precisar las acciones que se requieren para brindar acompañamiento técnico especializado que permita la comercialización de las iniciativas productivas ejecutadas por las familias comunidades vinculadas al Plan de Comercialización.

### 3. EL PROGRAMA NACIONAL INTEGRAL DE SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS - PNIS

El **PNIS** fue creado mediante el Decreto Ley 896 de 2017 para la implementación del punto 4.1. del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera - Acuerdo de Paz, con el objeto de promover la sustitución voluntaria de cultivos ilícitos a través del desarrollo de programas y proyectos que permitan contribuir a la superación de condiciones de pobreza y marginalidad de las familias campesinas que derivan su subsistencia de estos cultivos ilícitos.

Por otra parte, el **PNIS** es un programa que desarrolla la política pública de lucha contra las drogas ilícitas formulada por el Gobierno Nacional en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo - *Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad* - y en virtud de las funciones asignadas al Ministerio de Justicia y del Derecho. De tal forma, se estableció la política Ruta Futuro como la política integral para enfrentar el problema de las drogas, la cual aborda este fenómeno desde sus diferentes manifestaciones como son los cultivos ilícitos, la producción, el tráfico, el consumo y los delitos relacionados, con una perspectiva integral, territorial y diferencial. La Ruta Futuro definió los principios, enfoques, objetivos y estrategias para intervenir las múltiples causas y efectos del problema de las drogas entre el 2018 y el 2022 a través de cinco pilares que articulan a 17 entidades. Allí todas las formas de erradicación se encuentran articuladas y se definen acciones interinstitucionales frente a las estrategias post erradicación.

En concordancia, para la intervención de los territorios con el fin de reducir y eliminar los cultivos ilícitos, la política pública contempló diversas estrategias, dentro de las cuales se encuentra la sustitución a través de la implementación del PNIS, del cual son beneficiarias las familias campesinas que encontrándose en situación de pobreza derivan su subsistencia de los cultivos ilícitos, que no hayan realizado siembras con posterioridad al 10 de julio de 2016, que se comprometan con su sustitución voluntaria, la no resiembra y el no estar involucradas en labores asociadas a estos, y que además hayan



formalizado los compromisos mediante su vinculación al programa a través de la suscripción de acuerdos individuales de sustitución.

En cuanto a la implementación del programa, de acuerdo con lo establecido en el artículo 281, parágrafo 4, de la Ley 1955 de 2019, el desarrollo y ejecución del PNIS se efectúa por parte de la Agencia de Renovación del Territorio – **ART**, razón por la cual a partir de la creación de la Dirección de Sustitución de Cultivos Ilícitos en su estructura, inicialmente a través del Decreto 2107 de 2019 y posteriormente subrogado por el Decreto 1223 de 2020, la Dirección General del programa se encuentra radicada en esta dependencia a partir del 1 de enero de 2020.

Con lo señalado, el PNIS no sólo es un programa que se integra al desarrollo de la política pública de lucha contra las drogas ilícitas para abordar el eslabón del cultivo, sino que también corresponde a la implementación de la política de Estado que busca asegurar el principio y derecho a la paz que surgió con ocasión a la refrendación del Acuerdo de Paz.

Al respecto, para su implementación, además de la creación de los planes, programas y proyectos que derivan de los diferentes puntos del Acuerdo de Paz, se dispuso la creación del Fondo Colombia en Paz mediante el Decreto 691 de 2017, con el fin de agregar recursos económicos de diversas fuentes, entre las que se encuentran la cooperación internacional, el sector privado, los del Sistema de Naciones Unidas y recursos del Fondo para el Posconflicto de la Unión Europea, entre otras.

#### 4. CONTEXTO INSTITUCIONAL.

La solución al problema de los cultivos ilícitos en Colombia, dada la diversidad de acciones que requieren implementarse para superar las condiciones de vulnerabilidad presentes en las zonas afectadas; implica la concurrencia de varias entidades que tienen competencia en la estructuración e implementación de medidas orientadas a hacer frente al fenómeno de los cultivos ilícitos y sus actividades conexas. El fin último de la institucionalidad es lograr la disminución de la desigualdad social y la reducción sostenible, eliminación y prevención de este tipo de cultivos. En este sentido, según lo establece la política de “Paz con Legalidad”, las entidades a continuación relacionadas, integran el marco institucional de esta política.

##### 4.1. Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación

Tiene como función principal: “Articular y coordinar interinstitucionalmente desde el Gobierno Nacional las directrices y líneas de política que permitan la implementación del Acuerdo Final para lograr la estabilización y consolidación en los territorios intervenidos”<sup>1</sup>.

##### 4.2. Consejo Nacional de Estupefacientes

La Ley 30 de 1986, mediante la cual se adoptó el Estatuto Nacional de Estupefacientes, le otorga facultades al Consejo Nacional de Estupefacientes (CNE) para formular las políticas públicas, planes y programas en materia de lucha contra la producción, comercio y uso de drogas. La Ley analiza las diferentes acciones de erradicación de cultivos que deben ser definidas y coordinadas con otras instituciones como el Ministerio de Justicia y del Derecho, Policía Nacional, Ejército Nacional y Consejos Seccionales de Estupefacientes, encargadas de ejecutar y coordinar en el nivel regional las políticas y acciones establecidas por el CNE.

<sup>1</sup> Decreto 179 de 2019, artículo 19, numeral 1.



El Consejo Nacional de Estupefacientes está configurado como la instancia máxima que aprueba las políticas, planes y programas que las entidades públicas y privadas deben adelantar para la lucha contra las drogas.

A nivel departamental opera un Consejo Seccional de Estupefacientes integrado por el Gobernador o alcalde Mayor, secretario de Salud, secretario de Educación, Secretario de Agricultura, Procurador Regional, comandante de la Policía Nacional del lugar, director regional del ICBF, director de la Corporación Autónoma Regional y el jefe del Instituto Seccional de Medicina Legal. De manera complementaria, el artículo 13 de la Ley 30 de 1986 promueve y reglamenta la creación y funcionamiento de Comités Cívicos con la finalidad de luchar contra la producción, tráfico y consumo de drogas que produzcan dependencia, bajo la coordinación del Consejo Nacional de Estupefacientes.

#### 4.3. Ministerio de Justicia y del Derecho

Entidad del nivel central encargada de liderar el desarrollo de políticas públicas en materia de justicia y amparo efectivo de los derechos, en el marco de un Estado social y democrático de derecho. A esta cartera ministerial se encuentran adscritos los siguientes órganos:

- Dirección de Política contra las Drogas, y
- Comisión de Control del Lavado de Activos (CCICLA).

#### 4.4. Policía y Ejército Nacional

La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz. (Constitución Política de Colombia, 1991).

Posteriormente, se establecieron las funciones y la estructura orgánica de la Policía Nacional que involucra a la División de Erradicación de Cultivos Ilícitos<sup>2</sup>. Dentro de las funciones asignadas a esta División se encuentran las de coordinación de actividades de control, reconocimiento, evaluación y destrucción de áreas con cultivos ilícitos; todo ello dentro de parámetros que aseguren la minimización de los impactos sociales y ambientales.

La Dirección de Antinarcóticos es la sección especializada de la Policía Nacional de Colombia en materia drogas ilícitas. Sus labores incluyen prevención de tráfico, erradicación y vigilancia que afecten a la comunidad nacional e internacional.

El Ejército Nacional tiene como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional. (Sentencia C-493 de 2017 Control Constitucional del Decreto Ley 896 de 2017). Además de la función constitucional asignada a las Fuerzas Militares, en el marco de la política pública de lucha contra las drogas ilícitas, el desarrollo de la estrategia de la erradicación forzosa de cultivos ilícitos es ejecutada por el Ministerio de Defensa Nacional dependiendo de las estrategias y áreas de focalización definidas. Este tipo de erradicación se hace a

<sup>2</sup> Decreto 2252 de 1995.



través de los Grupos Móviles de Erradicación - GME (los cuales están a cargo de la Unidad para la Consolidación Territorial, ahora Prosperidad Social), quienes actúan en compañía de la Fuerza Pública, para efectos de proveerles seguridad.

#### 4.5. Agencia de Renovación del Territorio - ART

En virtud de lo establecido en la Ley 1955 de 2019, es una entidad adscrita al sector Presidencia de la República para el cumplimiento e implementación de la política de estabilización - "Paz con Legalidad". Además, hace parte de la arquitectura institucional creada a finales de 2015 para transformar el sector rural colombiano y con ello cerrar las brechas entre el campo y la ciudad. Lo anterior, mediante la generación de procesos participativos de planeación, la inversión en proyectos de pequeña infraestructura y el fomento de alternativas de desarrollo económico en zonas con altos índices de presencia de cultivos ilícitos.

Como instancia de planeación y desarrollo la ART tiene a su cargo el diseño e implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial - **PDET**, los cuales deben entenderse como un instrumento especial de planificación y gestión a 15 años, que tiene como objetivo estabilizar y transformar los territorios más afectados por la violencia, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional, y así lograr el desarrollo rural que requieren sus 170 municipios de influencia.

Por otra parte, mediante el Decreto 2107 de 2019, subrogado en el Decreto 1223 de 2020, se creó dentro de la estructura administrativa de la **ART** la Dirección de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito - **DSCI**, la cual entre sus funciones tiene las de *"Diseñar e implementar nuevos modelos y proyectos alternativos de sustitución de cultivos ilícitos para ser aplicados en aquellos territorios que para el efecto determine el Consejo Directivo de la ART"* y el *"desarrollo y ejecución del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos"*.

#### 4.6. Dirección de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito - DSCI

Esta Dirección tiene a su cargo la función de *"Diseñar los lineamientos de funcionamiento y puesta en marcha de los procesos para la implementación del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito PNIS, en los territorios intervenidos bajo las directrices establecidas por la Presidencia de la República y la normativa vigente aplicable en la materia"*<sup>3</sup>.

#### 4.7. Operadores contratados por la DSCI para la implementación y ejecución de los componentes de la sustitución.

Atendiendo a que la **DSCI** tiene las competencias de diseñar lineamientos para la implementación de la estrategia de sustitución de cultivos ilícitos, a través de los programas, planes y proyectos que se establezcan para el efecto, los diferentes componentes que los desarrollan requieren de la contratación de operadores en territorio para que, de acuerdo con las directrices impartidas, ejecuten los diferentes beneficios que se entregan a las familias vinculadas a la estrategia de sustitución de cultivos ilícitos.

<sup>3</sup> Decreto 2107 del 22 de noviembre de 2019, Artículo 6, Numeral 1.



## 5. DEFINICIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

El Plan de Comercialización y acceso a mercados busca reforzar la atención que ya se está prestando a las familias o comunidades vinculadas al plan de comercialización, mediante la puesta en marcha de estrategias y acciones que propendan por la comercialización, con encadenamientos productivos que se materialicen en mayores ingresos para las familias que implementan actividades productivas con excedentes comerciales (componentes de Auto sostenimiento y Seguridad Alimentaria – **AySA** y Proyectos Productivos – ciclo corto y ciclo largo), como alternativas de sustitución de los cultivos ilícitos.

Adicionalmente, este Plan propende a impulsar el desarrollo productivo en los territorios donde el **PNIS** y los demás modelos o estrategias de sustitución hacen presencia, mediante el apoyo en la generación y/o fortalecimiento de la infraestructura para el acopio y agregación de valor a la producción, fortaleciendo los encadenamientos productivos y las iniciativas empresariales y asociativas existentes en los territorios de incidencia del Programa.

El Plan de Comercialización y acceso a mercados es una alternativa de intervención interinstitucional, bajo el esquema de Alianza Comercial (Público – Privada), que procura la realización y articulación de acciones que faciliten las actividades de comercialización y acceso a mercados; de una oferta generada por las familias y comunidades vinculadas al plan de comercialización que implementan organizadamente una línea productiva.

Se prevé desde ya, que algunas de las familias no estarán interesadas, por cualquier circunstancia, en hacer parte de estos procesos organizativos, se aclara que en efecto las estrategias propuestas no son obligatorias sino estarán sujetas a la voluntariedad de las familias para que hagan o no parte de sus componentes de proyectos productivos o los proyectos de otros modelos de sustitución.

El proceso de acompañamiento a las familias con las actividades del Plan de Comercialización inicia con las gestiones público – privadas, promovidas por la **DSCI**, en pro de permitir, en la medida de lo posible, el acceso a los mercados para aquellos volúmenes o excedentes en la producción que obtengan las familias y comunidades vinculadas al plan de comercialización, que implementen organizadamente o estén en proceso de implementación de una línea productiva en un Territorio donde interviene el Programa.

## 6. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

A continuación, se presentan los pasos generales que deberán llevarse a cabo para la implementación del Plan de Comercialización y Acceso a Mercados; cabe mencionar, que dada la flexibilidad de estos pasos, pueden surtir variaciones en su implementación e igualmente podrán incluirse etapas adicionales que deban ser desarrolladas a partir de las particularidades de las familias y del territorio a intervenir.

### 6.1 Caracterización del entorno

La caracterización del entorno la realizará el Operador contratado por la **DSCI**, a partir del análisis de información primaria y secundaria que se recolecte de las actividades productivas ejecutadas por las familias y del predio, como se describe a continuación.



El análisis de información primaria se realizará a partir de los datos recolectados frente a las actividades productivas realizadas por las familias en sus predios, contenidos en **SISPNIS** (Sistema de Información del Programa). Al respecto se tomará la información de las líneas productivas implementadas o a implementar por las familias, departamento y municipio, número de hectáreas a establecer o establecidas, ubicación geográfica de las mismas; así como la información relacionada con el estado de avance de estas familias en el ciclo de atención de su proyecto productivo (establecimiento, cosecha, transformación, comercialización y rendimientos esperados) y de la asistencia técnica (estado de madurez para la comercialización). Lo anterior, permitirá contar con una proyección de cantidades y tiempo de cosecha, por línea productiva, a partir de la cual se podrá trabajar con información precisa para el desarrollo de cada una de las Alianzas Comerciales propuestas, al igual que con información relacionada a acciones complementarias que deban llevarse a cabo; con el fin de desarrollar procesos de agregación de valor y desarrollo empresarial y organizacional, que permitan la garantía efectiva de vinculación comercial de los agricultores a cadenas de valor.

La caracterización del entorno incluye realizar visitas a las zonas potenciales de intervención con la finalidad de conocer las condiciones productivas, comerciales y organizativas existentes en el entorno y a partir de estas, adelantar la construcción de manera conjunta con los Aliados Comerciales, del modelo de valor compartido y/o del proyecto de agregación de valor que permita el desarrollo de infraestructura adicional requerida (si aplica y así lo definen las familias), el alcance del acompañamiento socio-empresarial, el apoyo que se requiera para adelantar la comercialización y demás componentes requeridos para el desarrollo exitoso de la iniciativa objeto de la Alianza. Se precisa que, una iniciativa de valor compartido será aquella en que la empresa privada aliada brinde a las organizaciones empresariales de productores una oportunidad de crecimiento y de innovación, pretendiendo un escenario donde el valor compartido sea el reemplazo de la responsabilidad social empresarial, y actúe como guía de las inversiones de las empresas (aliados privados) en sus comunidades.

El análisis de información secundaria se realizará en dos vías. Una primera, a partir de la información primaria previamente descrita, se realizará el análisis de la vocación productiva y agropecuaria regional de las zonas en las que se cuenta con familias que priorizaron la línea productiva objeto de la Alianza. De esta manera, se revisarán, por cada una de las zonas potenciales de intervención y a partir de la consulta de fuentes oficiales<sup>4</sup>, aspectos relacionados con:

- Tradición de la línea productiva.
- Rendimientos obtenidos y comparación frente a la media nacional.
- Identificación de determinantes ambientales y cruce de capas:
  - Factores agroclimáticos, edáficos e hídricos del territorio.
  - Zonas de Parques Nacionales Naturales, Reserva Forestal de Ley Segunda.
  - Identificación de vías de acceso e infraestructura de comercialización, actuales y potenciales<sup>5</sup>.
  - Vocación productiva de los suelos.
  - Organizaciones empresariales existentes por cada línea productiva.

<sup>4</sup> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR); a través de Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), AGRONET y Evaluaciones Agropecuarias (EVAS). A nivel municipal o departamental se consultará el Anuario Estadístico del Sector Agropecuario.

<sup>5</sup> Información que será suministrada por parte de la Agencia de Renovación de Territorio



La segunda vía de trabajo consiste en recopilar, consultar y analizar documentos relevantes de análisis en torno a las condiciones del sector y/o cadena de valor dentro de las regiones propuestas para el desarrollo de la Alianza; tales como:

- Estudios técnicos realizados en el sector – cadena de valor y estudios de mercado.
- Planes agropecuarios municipales y departamental.
- Agendas regionales de competitividad.

Para cumplir con la caracterización del entorno, el Operador llevará a cabo mesas de trabajo, a nivel territorial, con instituciones gubernamentales y con entidades encargadas de acompañar el desarrollo económico y la competitividad de la región, especialmente las comisiones regionales de competitividad-Ctel<sup>6</sup>; de tal manera que se puedan analizar conjuntamente las potencialidades de las líneas productivas definidas, conocer la visión de las apuestas regionales de competitividad y establecer conjuntamente estrategias de trabajo que permitan la alineación de estas, en el mediano y largo plazo, con las dinámicas de competitividad regional.

Como resultado final de esta actividad, se espera contar con los siguientes productos:

- Plan de trabajo para continuar con la construcción de la Alianza Comercial, utilizando, entre otros, el cruce de capas geográficas y el análisis de información primaria y secundaria anteriormente descrita, se deben identificar zonas potenciales de trabajo en las cuales se podría implementar de manera técnica las iniciativas propuestas.
- Actas de las mesas de trabajo que resulte de la articulación con instituciones gubernamentales y con entidades encargadas de acompañar la reactivación económica, el desarrollo económico y la competitividad de la región.

## 6.2 Priorización técnica de líneas productivas

Para este ejercicio se deberán llevar a cabo mesas de trabajo, a nivel territorial, con instituciones gubernamentales y con entidades encargadas de acompañar el desarrollo agro-productivo, especialmente las secretarías de Desarrollo Económico, Competitividad, Agricultura y Ambiente; de tal manera que se puedan analizar conjuntamente las variables de estudio por cada línea productiva, previamente descritas, y se conozca de primera mano la visión del territorio frente a estas. Lo anterior, permitirá, igualmente, conocer iniciativas que se estén desarrollando o con potencial de implementación en los territorios, a las cuales se pueda sumar la Alianza Comercial en construcción. A continuación, se presentan los principales tópicos de indagación de esta actividad:

- Análisis de la línea base desarrollada con las familias que hacen parte del entorno y son sujetos para la implementación del Plan de Comercialización, con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades a nivel cultural, social, educativo, género y productivo en aspectos como uso del suelo, distribución de la tierra, condiciones laborales de la mano de obra vinculada (jornada, salarios, rotación laboral), acceso a la tenencia de tierra, créditos, asistencia técnica, tecnología productiva aplicada, identificación de distribución de labores en la producción

<sup>6</sup> Cuyo objetivo misional consiste en ser mecanismos de articulación, concertación y coordinación entre las entidades del orden nacional, regional el sector privado y la académica en temas de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (Ctel).



(actividades remuneradas y no remuneradas), tipo de cultivos y su temporalidad (transitorios y permanentes), entre otros aspectos.

- Acopio y procesamiento de la información correspondiente a volúmenes, frecuencias, precios y origen de los principales productos agropecuarios y agroindustriales producidos y/o comercializados en el territorio de influencia de la iniciativa productiva.
- Acopio y procesamiento de la información relacionada con la producción municipal y regional (toneladas y rendimientos por hectárea) de los principales productos agropecuarios y agroindustriales, así mismo, la información correspondiente a la oferta de productos agropecuarios que generen excedentes de producción de las las familias y comunidades vinculadas al plan de comercialización

El objetivo con esta actividad es caracterizar, a nivel municipal y regional, la oferta y demanda de los principales productos de origen agropecuario y agroindustrial comercializados en el territorio con el propósito de establecer, entre otros, la demanda insatisfecha y/o la sobreoferta de producción, así mismo obtener el costo de las actividades realizadas en la cadena logística de comercialización, cuellos de botella, canales de venta, entre otros aspectos. Todo lo anterior a fin de disponer de toda la información correspondiente al entorno comercial que servirá como insumo en la toma de decisiones para el diseño e implementación del Plan de Comercialización y acceso a mercados en los territorios y en beneficio de las familias y comunidades vinculadas al plan de comercialización.

El producto final de esta actividad es la construcción o elaboración de un documento que caracterice y defina la oferta y demanda de productos de origen agropecuario y agroindustrial comercializados en la Región, dicho documento deberá ser socializado con las familias organizadas como una unidad empresarial en el Territorio de influencia de la iniciativa productiva a comercializar.

### 6.3 Diagnóstico de la organización productiva

En el evento en que ya existen organizaciones empresariales a las cuales pertenecen como socias las familias vinculadas a la sustitución de cultivos ilícitos a través del PNIS y otros modelos o estrategias de sustitución, y a efectos de conocer la situación en que se desenvuelve la organización con arraigo en el territorio. Se debe proceder con la identificación de los problemas y oportunidades que pueda tener esta unidad organizacional, a partir de lo cual se podrán establecer los objetivos que dirigirán u orientarán las acciones futuras de acompañamiento empresarial que se brindaran a dicha organización.

El diagnóstico de la organización debe llevarse a cabo a partir, entre otros, de los siguientes parámetros:

- Definir y establecer la capacidad de la organización para planear, ejecutar sus actividades y para tener visión de negocios.
- Determinar que distingue a esa organización de las demás organizaciones que tienen presencia en el territorio.
- Establecer una Misión: ¿Qué se quiere resolver?
- Cuantificar y cualificar la disponibilidad de recursos con que se cuenta (físicos, humanos, financieros, tecnológicos, entre otros) y que se requiere para consolidar el desarrollo empresarial de la organización.



Con base en los aspectos identificados y caracterizados en este diagnóstico, se debe establecer, entre otros, los siguientes aspectos:

¿Qué medidas se deben adoptar para y por la organización empresarial? En lo productivo, comercial, financiero, administrativo, contable, entre otros aspectos.

¿Quién debe liderar la organización empresarial y todo lo identificado, como problemas y oportunidades, en el diagnóstico?

**Infraestructura productiva y comercial.** Para la definición de la infraestructura productiva y comercial, el Operador encargado del Plan de Comercialización debe investigar, describir y precisar los siguientes aspectos:

- Identificación de los centros de abastos (plazas de mercado), acopio, distribución y compra y venta al por mayor y al detal de productos agropecuarios y agroindustriales generados a nivel municipal y regional.
- Identificación y caracterización de los supermercados especializados, minimercados y/o cualquier formato de venta al detal, formal, a nivel municipal y regional de productos de origen agropecuario y agroindustrial, lo cual incluye:
  - ✓ Identificación y caracterización de la cadena logística de comercialización existente, con los respectivos costos, y los productos de origen agropecuario y agroindustrial a nivel municipal y regional.
  - ✓ Identificación y caracterización de empresas privadas dedicadas a la transformación y/o venta de productos de origen agropecuario y agroindustrial a nivel municipal y regional.
  - ✓ Identificación y caracterización de puntos de venta de agro insumos a nivel municipal y regional.
  - ✓ Mapeo del municipio y región con las concentraciones de la producción proyectada por cada línea de producto, que permita visualizar las vías terciarias, secundarias y primarias, así como las fuentes hídricas, reservas y/o parques, y demás condiciones que puedan limitar o potencializar la logística productiva y comercial.

#### 6.4 Voluntad y compromiso de familias para capacitarse y conformarse como empresa

En el evento en que las familias determinen y decidan, autónomamente, conformar y legalizar la existencia de una organización empresarial, se hace necesario que expresen o manifiesten su voluntad (formal y por escrito) para organizarse, capacitarse y actuar como una empresa productiva y comercial, que cumpla con los requisitos establecidos por las leyes colombianas vigentes sobre esta materia. Para lo cual, la **DSCI** adelantará las gestiones de apoyo interinstitucional que faciliten este tipo de capacitación y organización en beneficio de las familias.

Sin embargo, debido a las condiciones territoriales, infraestructura vial, conflictos al interior de la comunidad, condiciones del producto o servicio, encadenamientos productivos fortalecidos que han evolucionado a través del tiempo o la misma independencia de la familia, entre otras razones; podrán existir familias que decidan **no** manifestar interés para organizarse como empresa, para este caso, el Programa gestionará ante entidades públicas y privadas (Gobernaciones, Alcaldías, SENA, Agencia de Desarrollo Rural - ADR, Cámaras de Comercio, Universidades, entre otras) con el fin de brindar



acompañamiento comercial al total de las familias, independientemente de la naturaleza individual o colectiva que escoja cada una de ellas.

Para cualquiera de los dos casos (atención individual o asociativa/empresarial), la manifestación se materializará mediante un documento suscrito, en el cual las familias le indiquen a la **DSCI** su voluntad de iniciar el proceso de acompañamiento y ejecución del Plan de Comercialización y Acceso a Mercados.

Dicho documento contendrá el número de todas las familias vinculadas al Plan de Comercialización en el territorio a intervenir, el número aproximado de hectáreas disponibles a sembrar, sembradas o en producción y el listado preliminar de familias (nombres completos, edad, nivel de estudios, característica de la vivienda donde residen, infraestructura de servicios de la vivienda, nombre del predio, extensión, ubicación (vereda, corregimiento, municipio).

Este documento de manifestación de la voluntad de las familias para organizarse, capacitarse y actuar como una empresa productiva y comercial involucra, entre otros, los siguientes aspectos:

- No resembrar, no cultivar y no vincularse en otro tipo de acciones relacionadas con los cultivos ilícitos; así como tampoco participar en la comercialización de precursores químicos y productos derivados de éstos.
- Participar en el desarrollo de las actividades que permitan la organización y conformación de la empresa, actuando un representante como titular del núcleo familiar.
- Participar de manera decidida en el diseño, ejecución y seguimiento de las actividades y/o eventos promovidos por el Plan de Comercialización.
- Participar en las actividades adelantadas en el marco de implementación del componente de asistencia técnica integral.
- Ejecutar, a nivel individual y organizacional, las actividades que se requieran y que recomiendan los equipos técnicos encargados de la implementación del Plan de Comercialización y acceso a mercados.
- Analizar, revisar, ajustar y suscribir los contratos de producción y comercialización asociativa con la organización empresarial que se constituya con la participación de todas las familias y comunidades vinculadas al plan de comercialización en su territorio (vereda, corregimiento o municipio).
- Hacer buen uso de las herramientas, elementos, recursos, materiales e insumos entregados en el marco de la ejecución del Plan de Comercialización.
- Participar, directa o indirectamente, en los trabajos de obras públicas de interés comunitario (construcción de vías e infraestructura comercial y empresarial), que beneficien directamente la zona o sector donde resida el titular con su núcleo familiar.
- Cumplir y promover el cumplimiento (control social) de lo mencionado y acordado en el documento que expresa la voluntad de participar en la iniciativa productiva de carácter organizacional y permite capacitarse, organizarse y actuar como empresa comercial y productiva.
- Informar oportunamente las situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los compromisos antes relacionados.



## 6.5 Constitución de unidades empresariales

Teniendo como premisa la necesidad que se tiene por formar y capacitar a las personas que conforman o conformarán la organización empresarial, se hace necesaria la constitución o conformación de las unidades empresariales que se deriven de los procesos productivos y comerciales impulsados por este Plan. Las actividades que deben implementarse para lograr la puesta en marcha de estos procesos tienen que ver con:

### 6.5.1 Implementación del plan de fortalecimiento de capacidades empresariales

A partir del esquema de acompañamiento empresarial definido para las diferentes unidades productivas y de los modelos de negocio; en este aparte se llevarán a cabo acciones de fortalecimiento empresarial diferenciadas por cada uno de los niveles de madurez descritos con anterioridad.

La ejecución de estas actividades se llevará a cabo bajo un esquema de trabajo articulado y de cooperación entre la organización empresarial de los productores, la empresa privada (socio comercial), el SENA y los entes territoriales en pro de acompañar y fortalecer a las familias en su tarea por organizarse y actuar como una empresa productiva y comercial.

### 6.5.2 Implementación del Plan Comercial

La implementación del Plan Comercial, en los casos en los que proceda, está definido por los siguientes aspectos:

- Investigación de mercados, mercadeo digital, micro nichos de mercado y oportunidad, plataformas de acceso a mercados, redes empresariales, desarrollo de proveedores, fidelización de clientes, validación de canales.
- Estructuración de los planes de comercialización por producto que, incluye clientes finales y/o socios estratégicos y los correspondientes acuerdos comerciales en términos de volúmenes, calidades y política de precios.
- Estructuración del valor del producto (costo + utilidad) de acuerdo con los precios del mercado.
- Construcción de los modelos de comercialización para determinar los volúmenes de venta y la frecuencia de entrega, correspondiente a las diferentes calidades de la producción a obtener (primeras, segundas, terceras, industria).
- Otro de los objetivos de este aparte incluye la estructuración de la estrategia de venta y la definición de la rentabilidad que permita lograr la sostenibilidad de las iniciativas productivas. Lográndose, igualmente, garantizar la venta del 100% de la producción que tenga la condición para el consumo y con esto obtener la viabilidad y sostenibilidad de las iniciativas en términos técnicos, financieros y empresariales.
- El resultado final esperado corresponde a la entrega de un Plan de Comercialización por producto o línea productiva definida (una por producto). Estos Planes de comercialización deberán socializarse y aprobarse con las familias organizadas como empresa productiva y comercial.



## 6.6 Diseño de la estrategia de comercialización por línea productiva:

El acompañamiento comercial que brindará el Programa a estas familias se caracterizará, previa concertación con ellas, por los siguientes aspectos:

- Identificación de los volúmenes (si existen para comercializar) y área implementada o a implementar en el componente de proyectos productivos (ciclo corto y ciclo largo).
- Definición de la calidad y cantidad de productos agropecuarios y/o agroindustriales (incluido cronograma de cosechas, presentación, empaques) a implementar en los proyectos productivos con base en la información obtenida en las caracterizaciones agronómicas, sociales, empresariales y comerciales y lo establecido en los Planes Maestros de Estructuración de la ART.
- Caracterización de la producción en términos de calidad, empaques, volumen disponible y agregación de valor solicitada por el mercado, esto último de ser necesario.
- Identificación de las necesidades económicas y aspiracionales de las familias.
- Gestión ante terceros para lograr el apoyo económico a nivel predial, en procura de dotar de elementos básicos para la recolección o cosecha, como canastillas, cantinas, lonas, herramientas, navajas, tijeras, entre otros.
- Independientemente de la ubicación del predio de la familia donde desarrolla la actividad productiva, el Programa coadyuvará y/o gestionará el acopio y la absorción de dicha producción, procurando condiciones favorables y diferenciales con respecto a los demás acopiadores.

## 6.7 Identificación de Aliados Potenciales, Acuerdos y Alcance de las Alianzas

Esta actividad involucra la ejecución de mesas de trabajo con los aliados comerciales identificados previamente; el objetivo de esta actividad consiste en identificar requerimientos, necesidades, oportunidades e intereses a nivel sectorial, regional, empresarial e institucional; de tal manera que se pueda iniciar la conformación de Alianzas específicas enfocadas en atender oportunidades y necesidades de las empresas o la industria y las cadenas de valor; así como sumar en pro de los objetivos y metas definidas por los aliados estratégicos de la academia (Universidades, Centros de Investigación, entre otros) y el tercer sector.

Para el caso de las Alianzas comerciales, en caso de no contar con una manifestación previa por parte del sector o empresa específica, se iniciarán las actividades con los gremios, asociaciones y/o cámaras sectoriales; posteriormente, se debe abordar a las diferentes empresas a través de los espacios ya conformados por parte de estos para el fortalecimiento y acompañamiento del ecosistema empresarial. Al respecto, las empresas a vincular en las Alianzas comerciales específicas deberán contar con experiencia verificable en la compra y comercialización del producto y/o línea productiva de interés.

Las mesas de trabajo deberán quedar documentadas y contemplarán la socialización de las actividades señaladas en este componente y, al menos, cumplir con los siguientes aspectos:

- Establecer los acuerdos iniciales de trabajo; así como los intereses de las partes que participarán en el proceso de conformación de la alianza.
- Identificar de manera inicial los requerimientos y necesidades para participar en la Alianza; así como el esquema bajo el cual les interesa participar a las partes intervenientes: Alianza



comercial, modelo de valor compartido (negocios inclusivos) y/o proyecto de agregación de valor e integralidad que fortalezcan el desarrollo de productivo y empresarial de las familias.

Cabe mencionar que, dado el alcance de esta actividad y las características de esta, como la de ser una actividad en la que se pretende adelantar la concertación, negociación y la generación de confianza entre las partes; esta actividad no responde a unos tiempos predeterminados y para obtener los productos definidos, es posible que se requieran varias sesiones de trabajo.

De esta manera, una vez adelantadas las sesiones de trabajo que se requieran y contando con la manifestación de interés de iniciar la construcción de una Alianza determinada, se tendrá como producto un documento con los intereses y los acuerdos de trabajo de la Alianza<sup>7</sup>, en el cual quedará de manera clara el tipo de esquema de Alianza a desarrollar y el tipo de población potencial (familias) a vincular; las cuales, tal como se describió anteriormente, podrían encontrarse dentro de las siguientes:

- Familias vinculadas a la estrategia de sustitución de cultivos ilícitos a través del PNIS u otros modelos o estrategias de sustitución. En este caso se insiste que los recursos del PNIS sólo apalancarán a los beneficiarios del mismo.
- Familias campesinas que cultiven la misma línea productiva en los territorios a intervenir por el Plan de Comercialización, cuando el encadenamiento productivo lo requiera para la generación de volumen y economías de escala.

Las actividades definidas y promovidas por el plan de comercialización y acceso de mercados no están totalmente financiadas dentro del presupuesto asignado para la atención de las familias que se vincularon inicialmente al Programa. En consecuencia, la DSCI diseñará e implementará un esquema / modelo de cofinanciación con participación de otras entidades públicas (Ministerios y sus Agencias, SENA, Departamentos y Municipios), la empresa privada y entidades del tercer sector (Cámaras de Comercio, ONGs, Cooperación Internacional) o de cualquier otra fuente que esté en condiciones de participar y apoyar en este tipo de iniciativa complementaria.

## 6.8 Diseño del Plan de Negocios

El Operador seleccionado debe elaborar los documentos de la Alianza a desarrollar y los términos específicos para la implementación de ésta. Lo acordado en las Alianzas comerciales debe quedar plasmado en la formulación de un plan de negocios, mientras que lo acordado en los modelos de valor compartido y de agregación de valor e integralidad, debe dar lugar a la existencia un proyecto detallado utilizando la estructura de marco lógico.

En términos generales el plan de negocios deberá incluir, entre otros, la realización de las siguientes subactividades:

- **Valor añadido:** Este módulo se enfoca en los beneficios del servicio o producto. El valor agregado del negocio y que lo diferencia frente a la competencia. Para este propósito el

<sup>7</sup> Hace referencia principalmente a actas de reunión con los acuerdos establecidos; los convenios marco y específicos, a suscribir desde la DSCI, podrán generarse desde esta actividad teniendo en consideración el alcance y las condiciones de esta; sin embargo, no todas las alianzas requerirán de la suscripción de un documento de convenio, pero si de las actas con los acuerdos establecidos.



Operador deberá promover entre las familias que conforman la organización empresarial el acceso a los principales mercados nacionales con productos transformados (de ser necesario), competitivos y cumpliendo los requerimientos del consumidor final. Respaldando este acceso con el logro de certificaciones que brinden mayor respaldo comercial, tales como: Buenas Prácticas de Producción (BP), Registro INVIMA, USDA ORGANIC, GLOBAL GAP, RAINF FOREST. Además de promover, una mejor organización y planeación en los sistemas productivos y énfasis en implementar una producción limpia.

**Segmentos de clientes:** En este módulo se deben responder las siguientes preguntas ¿Quiénes son los clientes? ¿a quienes va dirigido este servicio o producto? Se debe hacer una descripción detallada del público objetivo, segmento y características.

**Canales de distribución:** Hace referencia a los modos en lo que la empresa se va a comunicar con el cliente, pueden ser propios, externos, directos o indirectos (canales digitales, punto de venta directa, venta a mayoristas, online, presencial, entre otros) Es importante evaluar y tener en cuenta la efectividad de estas formas de comunicación (notoriedad, comunicación, distribución y venta).

**Relación de clientes:** Se debe determinar la relación que se va a tener con los clientes, puede ser personal o automatizada, también identificar el efecto que va a causar la marca en los clientes. Crear y desarrollar un plan de fidelización y captación para estimular las ventas de los productos y/o servicios.

**Flujos de ingresos:** En este módulo se determina cómo generar ingresos y como obtener ganancias con el fin de crear un presupuesto claro que permita desarrollar el plan de negocios. También se deben hacer las siguientes preguntas ¿Cómo van a pagar a los clientes? ¿Qué formas de pago son las más usadas por el público objetivo?

**Recursos clave:** Se debe identificar cuantos y cuales recursos se necesitan para que el negocio pueda funcionar y ser sostenible (recursos físicos, financieros, humanos e intelectuales).

**Actividades clave:** Son los procesos y/o acciones claves que se deben hacer para ofrecer el producto y/o servicio.

**Socios claves:** Esta parte del plan de negocios se basa en la relación con los partners y proveedores que permiten que se desarrolle la actividad planeada y que la idea de negocio funcione.

**Estructura de costes:** Son los gastos en los que se incurre para poder generar valor, es decir, los costos que genera el negocio e intentar reducirlos para hacer el modelo más rentable.

La ruta de trabajo para el diseño y estructuración de los Planes de Negocios es la siguiente:

- Realizar la definición/construcción de los Planes de negocios, ya sea para las iniciativas productivas promovidas por las familias que inician desde la fase de ideación o para las unidades productivas con un mayor nivel de madurez.
- Realizar el diagnóstico de las iniciativas productivas adelantadas por las familias y su clasificación por nivel de madurez.



- Identificar el portafolio de herramientas y programas de desarrollo socio-empresarial a las cuales tendrán acceso los agronegocios acordes con sus necesidades y nivel de madurez; de igual forma, incluye la definición de instituciones y organizaciones del ecosistema que participarán en la co-ejecución de dichas herramientas (entidades, empresas, gremios, entre otros).

Con esta actividad se busca definir los modelos de negocios para las iniciativas productivas de las familias, a partir de las líneas productivas definidas; realizando su caracterización y clasificación por nivel de madurez y adelantando el proceso de fortalecimiento socio-empresarial para el acceso y sostenibilidad en los mercados.

**Diseño de la cadena logística de comercialización al punto de entrega.** Se busca establecer la viabilidad y sostenibilidad financiera de la iniciativa productiva, así como las condiciones logísticas e infraestructura requerida para el adecuado manejo de los productos definidos en las iniciativas, incluido de ser necesario, el registro en el **INVIMA**, además del dimensionamiento de la inversión en la cadena de valor por producto, con el propósito de maximizar la rentabilidad a las familias organizadas como una empresa y disminuir los costos ocasionados por perdidas y mermas en el proceso. El resultado final esperado es disponer de un documento que permita dimensionar el valor de la inversión requerida para el adecuado manejo de los productos definidos por las iniciativas productivas implementadas o por implementar. En este orden de ideas, el Operador debe entregar un (1) documento por línea productiva que contenga la infraestructura comercial que se necesita (viable financieramente) para el manejo adecuado del producto, o si es el caso, un documento que contemple varios productos siempre y cuando la infraestructura logística sea la misma, documento éste que debe ser socializado y aprobado por la organización empresarial que exista o se constituya.

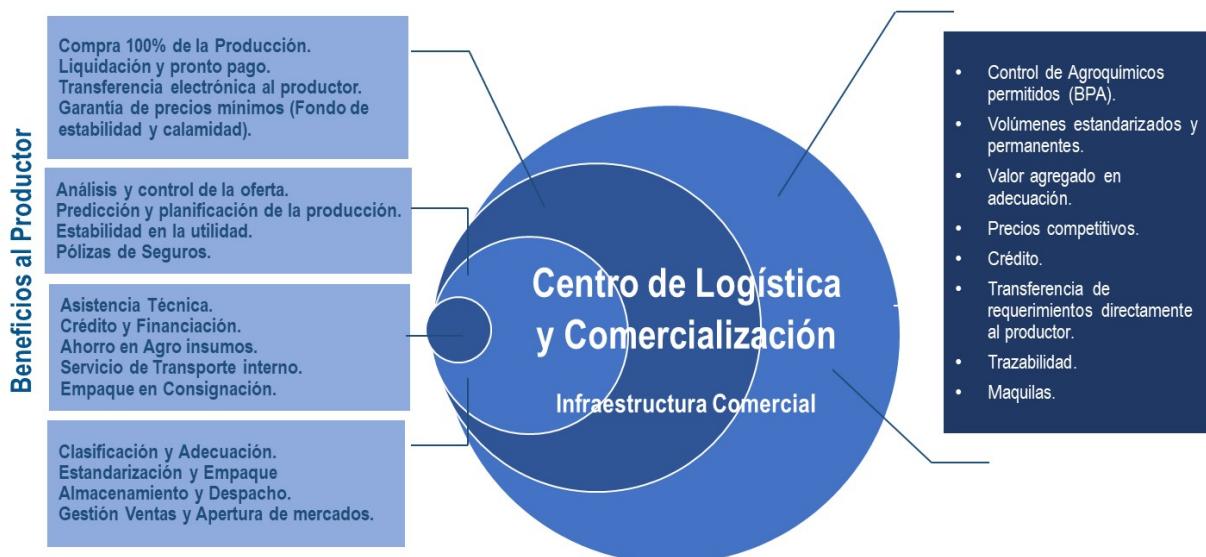
La ruta de trabajo para el diseño e implementación de la cadena logística comercial, de ser necesario y así lo determinen las familias, es la siguiente:

- Instalación existente para el diseño y desarrollo de la infraestructura comercial.
- Caracterización del área del predio donde se ubicará la infraestructura comercial.
- Evaluación y documentación sobre las condiciones climatológicas, características del sitio a desarrollar, temperaturas, vientos, puesta de sol, humedad, horas luz, disponibilidad hídrica, disponibilidad eléctrica, régimen de lluvias y conectividad.
- Valoración y documentación sobre las limitaciones actuales en términos de vías, distancias, Planes de Ordenamiento Territorial, proyecciones de empresas privadas o de entidades públicas, uso de suelo y demás obstáculos que puedan impedir o suspender en el futuro las actividades de comercialización en el predio escogido.
- Identificación y documentación de las necesidades de cosecha y postcosecha de cada uno de los productos definidos por las iniciativas productivas.
- Diseño de los modelos y planos (diseño de planta) de la infraestructura comercial requerida por cada línea productiva.
- Análisis sobre el valor de la inversión y cálculo de la vida útil de la infraestructura comercial, incluyendo maquinaria y equipos de las diferentes áreas, según las necesidades del producto y el mercado, a saber: área de recibo, almacenamiento, maduración, pre - enfriamiento, enfriamiento, congelación, maquinarias y líneas de selección y adecuación de cada producto, salas de beneficio (sacrificio), tanques de enfriamiento y demás equipos que requiera cada uno de los productos priorizados y de acuerdo con las necesidades de la demanda establecida.



- Identificación y estructuración de la cadena logística de producción, adecuación, almacenamiento, distribución y venta de cada uno de los productos definidos por la iniciativa productiva, de acuerdo con las necesidades de los Aliados y sus costos.
- Caracterización del tipo de empaque requerido de acuerdo con las necesidades y requisitos establecidos por cada producto, es importante definir si el empaque a utilizar es interno (de cultivo a centro de logística y comercialización) o externo (del centro de logística y comercialización a cliente final), así mismo identificar si el producto requiere de empaques secundarios como bandejas o presentaciones individuales, entre otros.
- Determinación de la mano de obra requerida, perfiles profesionales, organigrama y el costo de la nómina correspondiente.
- Caracterización y estandarización de mermas y contingencias de cada proceso por cada producto identificado por las iniciativas.
- Elaboración del análisis financiero con los correspondientes indicadores: **Liquidez** (Fondo de maniobra, razón corriente, prueba acida); **Endeudamiento** (total, a corto plazo, a largo plazo, apalancamiento total); **Rentabilidad** (margen de utilidad bruta, rentabilidad sobre inversión, rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre ventas, rentabilidad por dividendos) y de **Gestión o Eficiencia** (rotación de inventarios, o índice de rotación, rotación de cartera, rotación de proveedores, inventario de existencia).

A continuación, se describen algunos de los beneficios esperados para las familias organizadas como empresas y para el aliado comercial con la operación del Centro de Logística y Comercialización.



## 6.9 Diseño del modelo organizacional y empresarial

Para este ejercicio se deberán desarrollar mesas de trabajo, a nivel territorial, con instituciones gubernamentales, especialmente el **SENA**, las secretarías de Desarrollo Económico, Competitividad, de Agricultura y ambiente; así como con agremiaciones, Cámaras de Comercio y demás entidades de desarrollo económico que se considere pertinente. De igual forma, se deben adelantar jornadas de



trabajo con los líderes de las organizaciones de productores; de tal manera que se puedan identificar intereses, necesidades, capacidades de las organizaciones, así como las posibilidades frente a la vinculación de las familias que adelantan actividades de sustitución de cultivos ilícitos en condición de atendidas por el PNIS u otro modelo de sustitución establecido por la DSCI, así como las familias que hacen parte de la organización empresarial y ejecutan la misma línea productiva, de ser requerido por el Plan de Comercialización, y el desarrollo conjunto de una Alianza Comercial específica. En caso de incluir dentro del esquema de la Alianza a una organización de productores ya constituida, se deberá contar con manifestación escrita por parte de esta de hacer parte del proyecto o iniciativa.

Con el fin de cumplir con las necesidades y demandas del mercado representadas en las necesidades de los Aliados Comerciales, se hace necesario de una interacción inmediata a través de los gerentes comerciales identificados (representantes de las familias y comunidades vinculadas al plan de comercialización y seleccionados por sus capacidades y experiencias en estos temas.

Adicionalmente, se debe promover la organización y el desarrollo empresarial de las familias, convertirlas en microempresarias, eficientes y competitivas, a través de ejercicios comerciales con organizaciones vinculadas al sistema, con sus retos y obligaciones generando desarrollo territorial y fuentes de empleo, ingresos y arraigo para las nuevas generaciones.

Se debe iniciar con la validación de las organizaciones de productores existentes para determinar sus debilidades, fortalezas y la posibilidad de adelantar acciones que permitan el futuro ingreso de nuevos miembros.

El objeto principal y la razón de ser de estas organizaciones de primer nivel, es la generación de ingresos para sus asociados, y con esto el mejoramiento de la calidad de vida de estas familias a través de la producción de bienes o servicios individual o comunitaria y solucionar las necesidades básicas a través de los excedentes generados por las ventas, estas organizaciones de primer nivel tendrán la responsabilidad de canalizar los recursos y distribuirlos a cada familia asociada.

Las familias (representadas por un miembro de la familia) deberán pertenecer a la organización empresarial. Las organizaciones deben corresponder a una ubicación territorial, es decir, municipios, veredas, corregimientos o zonas aledañas y los asociados deberán tener el mismo interés en implementar la línea productiva, según las condiciones técnicas exigidas por los mercados para su consumo o utilización industrial.

La organización empresarial que se conforme o se fortalezca es de y para las familias que implementan las líneas productivas, existiendo la posibilidad de que estas familias, si así lo deciden, puedan definir que su actividad principal sea la especialización de la producción en sus predios.

La organización empresarial, en términos generales tendrán las siguientes obligaciones:

- Identificación y estructuración para la absorción del 100% de la cosecha derivada de los excedentes de seguridad alimentaria (si aplica) y de la implementación de los proyectos productivos (ciclo corto y ciclo largo), así como la venta de bienes y/o la prestación de servicios en los que las familias decidan incursionar. En la definición de sus estatutos se deberá estructurar, entre otros, aspectos como socios, participación, aportes y mecanismos para la distribución de las utilidades.



- Liquidación del pago discriminado por calidades y mermas por Asociación (si es el caso) y por familia.
- Determinación y elaboración del procedimiento que permita solucionar los inconvenientes económicos derivados de la producción como: crédito a las familias (de ser necesario), compra de insumos, prestación de los servicios especializados de asistencia técnica en cosecha y post – cosecha.
- Dependiendo del nivel de consolidación y maduración de la organización empresarial que se logre en el tiempo, además de la gestión de recursos que se puedan acceder en beneficio de las familias, se crearán y administrarán iniciativas encaminadas hacia la puesta en marcha de Fondos que propendan por la Comercialización; atención de Calamidades (siniestros, catástrofes ambientales), y la Estabilidad de la organización (adquisición de pólizas de seguros, subsidio al precio, para garantizar el precio mínimo correspondiente al costo de producción, incluido cosecha y transporte al Centro de Comercio, en caso de precios bajos por sobreoferta de producto).
- Estandarización de pólizas de aseguramiento de infraestructura y producto en almacenamiento y transporte, definición de empresas transportadoras y preacuerdos de codificación que incluya costos de depósito.
- Gestión de permisos y autorizaciones ambientales correspondientes. En las zonas que por sus características ambientales los requieran, así mismo, establecer los mecanismos que garanticen el aprovechamiento de los recursos para establecer y promover la economía circular.
- Garantizar el cumplimiento de las recomendaciones que sobre el análisis de coberturas ambientales realice el Operador u Operadores contratados por la **DSCI**.
- Garantizar el cumplimiento de los parámetros y condiciones establecidas en los procesos de negociación y requeridas por los segmentos comerciales en las que tienen acción.
- Desarrollar e interpretar análisis, estudios e investigaciones de mercado correspondientes a cada uno de los componentes de la cadena de valor, con el fin de optimizar los procesos e identificar nuevas líneas de gestión que le permitan capturar mayor nivel de valor del proceso productivo.
- Identificar de manera concertada con el Operador u Operadores contratados por la **DSCI**, modelos de redes de valor, presentes en el territorio, que permitan establecer estrategias comerciales que promuevan ecosistemas de comercialización y competitividad.
- Gestionar la prestación de servicios especializados de asistencia técnica en los temas que consideren necesario (por ejemplo: finanzas, gestión administrativa, productividad, comercialización, entre otras).
- Administrar y gestionar los aspectos jurídicos y tributarios.
- Gestionar proyectos solidarios y sociales.
- Promover el talento humano y la seguridad social.
- Formación de líderes.
- Los demás procedimientos que se deriven de la administración de la organización empresarial.

## 6.10 Diseño de la Infraestructura Comercial

El Operador debe proceder con el diseño de la infraestructura comercial, entendiéndose como la disposición adecuada y/o eficaz de unos medios físicos (instalaciones, estructura, servicios básicos, requerimientos tecnológicos, entre otros) en un espacio determinado. Hace referencia a la forma en que



debe manejarse toda la estructura comercial, el transporte y la logística requerida por la producción que obtenga la organización empresarial.

El diseño de la infraestructura comercial debe incidir favorablemente en la calidad y competitividad de los bienes producidos. Igualmente, en el control y la reducción de las perdidas post producción y de aquellos factores que puedan afectar la salud y la seguridad de las personas que laboren en estos espacios. No se debe perder de vista que el diseño de la infraestructura comercial tiene repercusiones directas en el buen o mal funcionamiento comercial de la organización.

### 6.11 Suscripción de acuerdos con aliados

Esta actividad tiene por finalidad realizar la concertación final, con los miembros de la Alianza, sobre las condiciones de operación, así como el alcance en relación con las zonas de intervención, familias a vincular, componentes a desarrollar, resultados esperados y fuentes de financiación (cuando aplique).

Para el desarrollo de esta actividad se llevarán a cabo los siguientes aspectos:

**Definición del Alcance de la Alianza y Condiciones de Desarrollo.** Con la información previamente analizada, se realizarán mesas de trabajo con las entidades de la Alianza con el fin de validar zonas de intervención, por departamento y municipio (origen del producto), número de familias, hectáreas y volúmenes de producción por zona, entre otras; definiendo de esta manera, la versión final del alcance de la Alianza, así como los componentes a desarrollar.

Para el caso de Alianzas comerciales, en las mesas de trabajo se concertará con el Aliado o socio comercial aspectos relacionados en la construcción del Plan de Comercialización, la estructuración de la infraestructura requerida y el modelo empresarial ideal que representarán y ejecutarán las familias. El resultado de la concertación es el insumo para iniciar la construcción del Plan de Comercialización y con esto lograr los objetivos establecidos en el memorando de entendimiento que se defina para tal propósito.

Respecto a los modelos de valor compartido y de agregación de valor e integralidad, la información previamente recolectada constituirá el insumo para el desarrollo de las mesas de trabajo de ideación y estructuración de las actividades a desarrollar.

Como producto de esta actividad, se suscribirá un acta de acuerdo de voluntades que contenga los convenios finales en cuanto al alcance (objetivos, metas), los actores que conforman la Alianza y el esquema de gobernabilidad y seguimiento a los acuerdos establecidos, fechas de inicio y valoración de aportes (si aplica).

Adicionalmente, se llevarán a cabo las mesas de trabajo, con los actores requeridos para el desarrollo de la Alianza, a través de las cuales se puedan definir variables de éxito y de sostenibilidad de la iniciativa a desarrollar, condiciones bajo las cuales se debe implementar la Alianza, en cuanto a la participación de las partes y finalmente se procederá con la firma de los memorandos de entendimiento sobre las iniciativas a desarrollar.



El desarrollo de esta subactividad se llevará a cabo en tres fases, como son:

**Primera Fase. Estructuración Preliminar de la Alianza.** Cuando el objeto corresponda a una Alianza comercial, para el logro de los objetivos en términos de productividad y competitividad; la **DSCI**, el representante legal de la Organización Empresarial de las Familias y el representante legal del Aliado comercial deberán establecer las condiciones y compromisos de las partes para el establecimiento de las actividades productivas de la iniciativa, así como los términos y condiciones para su implementación, lo cual deberá contener una información preliminar y tentativa en cuanto a:

- Obligaciones y/o responsabilidades de la empresa que aglutina a las familias productoras, del Aliado Comercial y de la **DSCI**.
- Volúmenes de compra y frecuencias de entrega
- Requerimientos relacionados con las entregas, logística requerida, empaques, entre otros.
- Fichas técnicas de los productos requeridos en desarrollo de la Alianza
- Condición y presentación del producto (ficha técnica)
- Condiciones en cuanto a la ubicación de las familias y/o lugar de entrega
- Seguros y Fletes
- Tecnología para aplicar y su transferencia
- Inversión de cada una de las partes
- Cronograma de ejecución
- Mercados Finales

Para este tipo de Alianzas se adelantarán las acciones respectivas con el Aliado comercial en unas mesas de trabajo específicas en las cuales se evaluará la pertinencia de vincular a otros actores que hayan sido identificados previamente en el mapeo del ecosistema empresarial para la línea productiva y en las zonas de intervención definidas.

Para el caso de Alianzas que involucren la intervención bajo modelos de valor compartido (negocios inclusivos) o proyectos de agregación de valor e integralidad, que fortalezcan los procesos de desarrollo empresarial y comercial de las familias; a partir del mapeo de los actores del ecosistema empresarial previamente desarrollado y de las zonas potenciales de intervención, las mesas de trabajo a desarrollar vincularán desde el inicio a todos los Aliados y entidades cuya participación resulte fundamental para el éxito de la iniciativa a desarrollar; conformándose de esta manera una mesa ejecutiva de la Alianza, en la cual se tomaran decisiones generales sobre las líneas trabajo, mecanismos de financiación y reglas de juego, y de esta se desprenderán unas mesas técnicas de trabajo para el abordaje por separado, y a mayor profundidad de cada uno de los temas que se traten de manera general en la mesa ejecutiva. Los temas tratados o desarrollados en cada una de estas mesas (tanto en las ejecutivas como las técnicas) deberán quedar plasmadas en unas actas que deberán ser firmadas por los participantes.

Cuando el objeto de la Alianza corresponda a modelos de valor compartido (negocios inclusivos) o proyectos de agregación de valor e integralidad, la **DSCI**, los representantes de las familias y el Aliado comercial deberán establecer las condiciones y compromisos de trabajo, estas obligaciones deberán quedar plasmadas, posteriormente, en un memorando de entendimiento y de agregación de valor y deberá contener:



- Tipo de iniciativa a desarrollar, modelos de valor compartido (negocios inclusivos) o proyectos de agregación de valor e integralidad para el fortalecimiento de los procesos de desarrollo empresarial y comercial de las familias.
- Componentes, actividades, productos e indicadores de la iniciativa a implementar; en formato de matriz de marco lógico<sup>8</sup>.
- Presupuesto estimado de la iniciativa a implementar y fuentes de financiación (actuales y potenciales).
- Plan operativo para la materialización de la Alianza y responsables.

Cabe mencionar que, independientemente del tipo de Alianza que se pretenda desarrollar, por las características y dinámica propia de la misma, en la cual se adelante la concertación, negociación y generación de confianza para la totalidad de decisiones que se tomen al respecto, ésta no responde a unos tiempos predeterminados y, para obtener los productos definidos, es posible que se requieran varias sesiones de trabajo de tipo ejecutivo y de tipo técnico.

**Segunda Fase. Análisis de viabilidad económica (rentabilidad) de la línea productiva en el marco de la Alianza.** El análisis de rentabilidad de la línea productiva será acompañado por el Equipo Técnico de la **DSCI**, con el liderazgo técnico y operativo de las entidades que actúan como Operadores del Programa, y se realizará a partir de la información que pueda suministrar el Aliado comercial y la **DSCI** con su Operador. De esta manera, la **DSCI** podrá tener acceso a la información de las familias que participarán de la Alianza (hectáreas del cultivo, rendimientos por hectárea, tipo de cultivo, fechas proyectadas de cosecha, entre otros); por su parte el Aliado comercial deberá brindar información relacionada con volúmenes de compra, frecuencias, costos por hectárea, propuesta de compra, precios, entre otros.

El Equipo Técnico de la **DSCI** ejercerá como enlace entre el Operador y el Aliado comercial, con el fin de que este último suministre la totalidad de la información requerida para el análisis y se garantice el resultado esperado.

Las exigencias del Aliado comercial en términos de calidad, volúmenes y precio son insumos para determinar el punto de equilibrio y la rentabilidad de las familias, los costos de producción estarán sujetos a estas exigencias y, generalmente se incrementan de acuerdo al nivel de especialización en la transferencia tecnológica, el análisis de la viabilidad de una línea productiva es determinante para la priorización del modelo de negocio, en este aparte también se puede contemplar la posibilidad de incluir otras líneas productivas que ayuden a amortizar la rentabilidad esperada.

La rentabilidad para las familias se debe considerar como los ingresos netos resultado de la producción y venta del 100% de la producción en sus diferentes calidades, una vez descontado los costos directos de la producción, costos indirectos, descuentos, mermas y retenciones parafiscales, cuyo resultado deberá ser mayor o igual a un (1) S.M.M.L.V por familia.

**Tercera Fase. Validación de las condiciones de la Alianza y firma del Memorando de Entendimiento.** Una vez se encuentre definida la estructura de la Alianza a realizar y se cuente con su análisis de viabilidad, se realizará una presentación conjunta (**DSCI**, delegados de las Familias y el Aliado

<sup>8</sup> Para el componente productivo que deba ser incluido en la iniciativa, el aliado comercial que se haya identificado, deberá suministrar el 100% de la información solicitada en el esquema de “alianzas comerciales” descritas en esta misma actividad.



Comercial), con el fin de adelantar su aprobación y proceder con la suscripción del memorando de entendimiento.

Como productos de esta fase se tendrán:

- Actas de las mesas de trabajo realizadas para el desarrollo de la Alianza, en las cuales deben quedar plasmado los objetivos de la Alianza, las condiciones acordadas por los miembros y acuerdos en cuanto a las zonas de intervención y la población a intervenir, entre otros aspectos.
- Listado con las familias a vincular a la Alianza y su ubicación geográfica (departamento, municipio, corregimiento y vereda).
- Documento de análisis de viabilidad económica (rentabilidad) de la línea productiva a implementar en el marco de la Alianza.
- Memorandos de Entendimiento suscritos.

## 6.12 Aspectos Contractuales

La Alianza Comercial (público – privada) que se establezca, debe ser entendida y respaldada por la elaboración y firma de un Acuerdo o Contrato que incluya las responsabilidades de cada una de las partes intervinientes, la manera como este se debe cumplir y las soluciones que se deben aplicar si el contrato o acuerdo se rompe.

Entre otros aspectos, el contrato o Acuerdo debe incluir:

- Su duración.
- Sitio de entrega de la producción.
- Estándares de calidad exigidos por el Comprador (ficha técnica).
- La cuota de producción que debe aportar cada familia y la organización en total.
- Las prácticas culturales exigidas por el comprador.
- Los arreglos para el despacho de la producción.
- Forma de cálculo o definición del precio.
- Procedimiento para los pagos.
- Arreglo sobre los seguros

El contenido del acuerdo negocial que se establezca puede variar dependiendo de una serie de factores:

- La naturaleza del producto o productos a comercializar.
- La elaboración primaria que requiere el producto o productos.
- Las demandas del mercado en términos de seguridad del abastecimiento.
- Incentivos por calidad
- Los acuerdos de pago
- El nivel de control aplicado por el comprador
- Aportes



## 6.13 Construcción del plan de fortalecimiento de capacidades empresariales

El objetivo final de esta actividad es establecer el mecanismo de formación empresarial que le permita a las familias y/o líderes el desarrollo de habilidades comerciales que garantice el manejo de clientes y las ventas de manera sostenible, en pro de disminuir la pérdida de ingresos e incrementar la rentabilidad.

El resultado esperado es la estructuración de un documento que contenga el Plan de fortalecimiento de capacidades empresariales que se desarrollará en la fase de implementación de las iniciativas productivas. Este plan involucra los aspectos correspondientes a la cadena logística de comercialización, debidamente socializado y aprobado por la totalidad de las familias o sus voceros.

Las limitantes y las ventajas que ofrece la dinámica de cada territorio, incluidas las características sociales, culturales y económicas de las familias a vincular y los bienes y/o servicios nuevos o existentes, hacen parte del diagnóstico del entorno y determinarán el modelo de intervención (técnico, financiero, logístico y administrativo) que permitirá lograr los objetivos del Plan de Comercialización.

La ruta de trabajo para el cumplimiento de este Plan es como se describe a continuación:

- Revisión de la línea base y resultados de la caracterización realizada a las familias.
- Diseño y estructuración de la metodología a utilizar en la formación empresarial y capacitación comercial (teórico-práctica, giras, visitas, entre otras).
- Construcción del plan de fortalecimiento de acuerdo con las necesidades de las familias y los voceros de las organizaciones.
- Diseño del plan de fortalecimiento dirigido a voceros de las familias para la administración de las ventas, nuevos mercados y rediseño de negocios.
- Elaboración del método de evaluación de la formación comercial.
- Socialización y aprobación del Plan de fortalecimiento con las familias o con sus voceros.

**Diseño de caja de herramientas por nivel de madurez.** El Operador debe diseñar e implementar un portafolio de herramientas y programas de desarrollo y fortalecimiento socio-empresarial de los agronegocios a implementar, por nivel de madurez y bajo un esquema de váuchers. Para esto, las herramientas a implementar deberán incluir, de acuerdo con la fase del agronegocio, lo siguiente:

**Programas de fortalecimiento del modelo de negocio:** validación del producto o servicio, empaques, innovación, transformación digital, innovación, formalización o registros (marcas, permisos, licencias, entre otros) ante entidades como el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, Superintendencia de Industria y Comercio.

**Realizar acciones que propendan por fortalecer el ecosistema de desarrollo empresarial territorial;** el cual acompañara a los emprendimientos durante y después de la atención y acompañamiento brindado por la **DSCI** en el marco del **PNIS** u otros modelos de sustitución. Incluye el acompañamiento y/o mentoring, por parte de entidades externas al ecosistema regional de desarrollo empresarial, a las entidades locales para que estas puedan adquirir competencias y habilidades que les permitan desarrollar programas de acompañamiento para todas las etapas y niveles de madurez de los emprendimientos. Lo anterior, con el fin de que los emprendimientos, una vez logren avanzar a un mayor nivel de madurez, cuenten con la capacidad organizacional y



empresarial para evitar o por lo menos disminuir la tasa de mortalidad de estos negocios por falta de acompañamiento territorial pertinente y oportuno.

#### 6.14 Seguimiento y Evaluación

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, el seguimiento continuo garantiza que cualquier anomalía o dificultad se detecte y se corrija a tiempo.

El seguimiento es un proceso continuo que debe llevarse a cabo con una periodicidad regular, y que debe centrarse en la evaluación del cumplimiento de diversos aspectos de la ejecución, a saber:

- Grado de finalización de las tareas asignadas.
- Tiempo de respuesta en la tramitación y gestión de los pedidos y entregas del producto o productos.
- Mejor control de los inventarios (existencias).
- Garantizar la continuidad en la gestión productiva y comercial.
- Realizar análisis de sensibilidad sobre los resultados obtenidos, para mejorar la eficacia en la planeación de las actividades productivas y comerciales.

En resumen, el seguimiento y la evaluación debe ser considerada como una herramienta de gestión y aprendizaje que proporciona información crucial sobre los procesos aplicados y el éxito final obtenido de desarrollo de las actividades productivas y comerciales llevadas a cabo por la organización empresarial que se viene apoyando con el componente comercial y de acceso a mercados.

El seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos mediante la implementación del Plan de Comercialización estarán a cargo de las personas que designe para ello el director de la **DSCI**.



## AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

### RESOLUCIÓN NÚMERO 0036 DE 2021

(23 de diciembre)

*“Por la cual se adoptan los lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del plan de comercialización y acceso a mercados”*

#### **EL DIRECTOR DE SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS DE LA AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO**

En ejercicio de sus facultades legales y en especial las que le confieren los numerales 1, 7 y 17 del artículo 23 del Decreto 1223 de 2020, referidas al diseño de lineamientos para el funcionamiento y puesta en marcha de los procesos requeridos para la implementación del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos - PNIS y demás modelos y proyectos alternativos de sustitución que se establezcan, y,

#### **CONSIDERANDO:**

Que la Dirección de Sustitución de Cultivos Ilícitos, en adelante la DSCI, fue creada en la estructura de la Agencia de Renovación del Territorio - ART mediante el Decreto 2107 de 2019, subrogado en el Decreto 1223 de 2020, con el fin de dar cumplimiento a la política de estabilización según lo previsto en la Ley 1955 de 2019, por la cual se expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022.

Que en línea con lo anterior, en diciembre de 2018, el Gobierno del Presidente Iván Duque presentó la política de estabilización denominada “Paz con Legalidad”, en virtud del escenario de transición y posconflicto que vive el país a partir de la política de Estado que se estableció luego de la refrendación del Acuerdo Final, así como para materializar el derecho fundamental a la paz que es presupuesto para el ejercicio de los demás derechos y garantías que establece el ordenamiento jurídico,

Que adicionalmente, en el marco de las facultades constitucionales atribuidas al Gobierno Nacional por el artículo 208 de la Constitución Política, el Consejo Nacional de Estupefacientes avaló el 13 de diciembre de 2018 la política pública “Ruta Futuro: política integral para enfrentar el problema de las drogas” organizada en cinco pilares dentro de los que se encuentra la reducción de la disponibilidad de las drogas a través de la reducción y eliminación de los cultivos ilícitos y de las vulnerabilidades territoriales, incluyendo entre las estrategias la sustitución de cultivos ilícitos.

## RESOLUCIÓN NÚMERO 0036 de 2021

Continuación de la Resolución, “Por la cual se adoptan los lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del plan de comercialización y acceso a mercados”

Que la política pública de lucha contra las drogas ilícitas tiene un enfoque integral en virtud del cual se aborda la problemática de forma transversal mediante la implementación articulada de estrategias, programas y proyectos integrando los diversos niveles territoriales para focalizar esfuerzos y aumentar la eficacia de las intervenciones. Así mismo, cuenta con un enfoque de implementación territorial en el marco del cual se busca que los planes y proyectos formulados respondan adecuadamente a las problemáticas particulares del nivel local con el fin de generar un desarrollo sostenible que elimine paulatinamente las causas que han favorecido el desarrollo de cultivos ilícitos con el consecuente rezago social y económico de las zonas afectadas por este tipo de plantaciones.

Que teniendo en cuenta lo anterior, la política Ruta Futuro se articula y complementa con otras políticas, planes y estrategias, como lo son la política de Estado derivada del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, la política de Paz con Legalidad, la estrategia derivada de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET y la estrategia de cooperación internacional para el cumplimiento de la agenda de desarrollo sostenible a través de las metas que plantean los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados en el seno de las Naciones Unidas.

Que en el marco de las diferentes políticas establecidas para reducir y eliminar los cultivos ilícitos, como pilar transversal se encuentra la transformación del territorio con el cual se busca crear economías regionales que permitan una transformación real del territorio mediante la generación de condiciones para impulsar economías lícitas en un marco de sostenibilidad ambiental. Así, a partir del diagnóstico de amenazas y vulnerabilidades de los territorios afectados por cultivos ilícitos se plantean soluciones o respuestas con enfoque diferencial que se adecúen a las particularidades territoriales para potencializar las capacidades institucionales, para hacer frente a la problemática y dotar de sostenibilidad económica, ambiental y social a las estrategias aplicadas.

Que para la intervención de los territorios con el fin de reducir la disponibilidad de las drogas, la política pública contempló como estrategia la sustitución de cultivos ilícitos a través del desarrollo e implementación de diversos planes, programas y proyectos. Adicionalmente, para el cumplimiento del objetivo estratégico de reducir las vulnerabilidades territoriales, se planteó la implementación de programas de desarrollo alternativo y territorial, para lo cual, a la intervención poblacional efectuada con la aplicación focalizada de la sustitución de cultivos ilícitos, se integra el desarrollo de inversiones por parte de la institucionalidad y aliados estratégicos para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población ubicada en las zonas afectadas por tales plantaciones a través de medidas de desarrollo rural.

Que para ello, se requiere la suma de esfuerzos en la adopción de estrategias que, en un contexto de crecimiento económico sostenido, reconozcan las características socioculturales de la población objetivo para evitar que retornen a la siembra de cultivos

## RESOLUCIÓN NÚMERO 0036 de 2021

Continuación de la Resolución, “Por la cual se adoptan los lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del plan de comercialización y acceso a mercados”

ilícitos a través del apoyo al tránsito hacia economías lícitas y la superación de las condiciones de pobreza para la consolidación territorial, razón por la cual la DSCI ha formulado los lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del plan de comercialización y acceso a mercados que podrán ser incorporados a la estrategia de sustitución de cultivos ilícitos que actualmente se ejecuta a través del PNIS y otros modelos de sustitución.

Que la DSCI es ejecutora de la estrategia de sustitución de cultivos ilícitos que contempla la política pública Ruta Futuro al ostentar la calidad de Dirección General del PNIS de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley 896 de 2017, el Decreto 362 de 2018 y el Decreto 1223 de 2020, así como también al asignársele la competencia de diseñar e implementar nuevos modelos y proyectos alternativos al PNIS para la sustitución de cultivos ilícitos.

Que para fortalecer la ejecución del PNIS y los nuevos modelos y proyectos alternativos de sustitución de cultivos ilícitos, especialmente en lo que respecta a los resultados de la implementación de los proyectos productivos, se hace necesario impartir lineamientos técnicos y metodológicos en materia de comercialización que se integren al componente de proyectos productivos y puedan orientar la ejecución de las actividades operativas que desarrollan sus diferentes componentes y beneficios ya existentes.

Que el propósito de los lineamientos que adopta la DSCI, en su condición de ejecutora de una estrategia de la política pública de lucha contra las drogas ilícitas, es impartir directrices que puedan orientar las actividades administrativas y operativas de la dependencia para la ejecución efectiva y eficiente de los diferentes programas, modelos y proyectos alternativos de sustitución con el fin de alcanzar los objetivos de bienestar colectivo que plantea la política a través de la intervención del Estado, sin que con ello se establezcan obligaciones de resultado o se atribuya o reconozca la titularidad de derechos subjetivos en cabeza de los destinatarios de la oferta institucional, pues los lineamientos carecen de valor normativo siendo únicamente instrumentos operativos que guían la actividad misional de la Dirección.

Que en línea con lo anterior y en lo que tiene que ver con el PNIS es claro que conforme a lo consagrado en el Decreto Ley 896 de 2017 y los formularios de vinculación individual, así como lo establecido en el punto 4.1.3.6. del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, ya se tienen establecidos los componentes o beneficios que integran el Plan de Atención Inmediata, por lo que el plan de comercialización y acceso a mercados no crea un nuevo componente, ni impone la inversión de recursos adicionales, sino que sirve como herramienta que puede ser usada para mejorar la sostenibilidad de los proyectos productivos contemplados en la ruta de atención para las familias beneficiarias.

Que para los nuevos modelos y proyectos alternativos de sustitución de cultivos ilícitos, por corresponder a esquemas de implementación por demanda, se puede incorporar el plan de comercialización y acceso a mercados de acuerdo con las necesidades y

## RESOLUCIÓN NÚMERO 0036 de 2021

Continuación de la Resolución, “Por la cual se adoptan los lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del plan de comercialización y acceso a mercados”

solicitudes de las comunidades a beneficiar, integrando así el componente de desarrollo alternativo a la estrategia de sustitución de cultivos ilícitos.

En mérito de lo expuesto,

### RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO:** Adoptar el documento de “Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del componente de comercialización y acceso a mercados”, el cual se integra como anexo y hace parte integral de esta Resolución.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** El alcance de los lineamientos a los que se refiere el artículo primero de la presente Resolución es el de servir de directriz o parámetro que puede orientar el desarrollo e implementación de los proyectos productivos que deriven de los diferentes programas, modelos o proyectos alternativos de sustitución de cultivos ilícitos con el fin de maximizar sus efectos y resultados en el territorio, sin que con ello se instituya un nuevo beneficio en favor de las familias vinculadas al PNIS u otros modelos de sustitución de cultivos ilícitos o una obligación adicional a cargo de la DSCI.

**ARTÍCULO TERCERO:** La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

### PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Bogotá, D.C., a los veintitrés (23) días del mes de diciembre de 2021.



**HERNANDO LONDOÑO ACOSTA**  
Director de Sustitución de Cultivos Ilícitos  
Agencia de Renovación del Territorio

Aprobó: Hernando Londoño - Director de Sustitución de Cultivos Ilícitos

Revisó: Mónica Adarme - Asesora Jurídica DSCI

Orto Zurique Land - Asesor DSCI

Proyectó: Daniel Espitia - Abogado Equipo Jurídico DSCI