

Somos su aliado para producir más,
con mejor calidad y mayor valor agregado.



Encadenamientos Productivos Naranja

Guía metodológica para
la generación de alianzas



El progreso
es de todos

Mincomercio

Encadenamientos Productivos Naranja



Guía metodológica para
la generación de alianzas



José Manuel Restrepo Abondano
MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

Saúl Pineda Hoyos
VICEMINISTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Andrés Arévalo Pérez
DIRECTOR DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Camilo Fernández de Soto Camacho
PRESIDENTE COLOMBIA PRODUCTIVA

María del Pilar Granados Galvis
VICEPRESIDENTE DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Andrés Camilo Rojas Pardo
LÍDER PROGRAMA ENCADENAMIENTOS NARANJA

Sonia López Ortiz
COORDINACIÓN EDITORIAL

Colombia Productiva, patrimonio autónomo administrado por la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. (FIDUCOLDEX), es el único titular de los derechos de autor y propiedad intelectual del presente documento. Salvo la utilización para uso académico, privado y sin ánimo de lucro, queda prohibida su reproducción total o parcial, la transformación, la reproducción, la distribución o disposición pública por cualquier medio conocido o por conocerse, la traducción, inclusión, transmisión, almacenamiento o acceso a través de medios analógicos, digitales o de cualquier otro sistema o tecnología, sin su autorización previa y escrita de Colombia Productiva.

©Colombia Productiva
Calle 28 # 13a-15 Piso 37
Bogotá: (+571) 7491000
Colombia

Investigación:
CONSORCIO ENCADENAMIENTOS ECONOMÍA NARANJA (CEEN)

Germán Darío Perea Robayo
DIRECTOR DEL PROYECTO

Jenny Marcela Arias
COORDINADORA OPERATIVA

Bernardo Caro Prieto
COORDINADOR OPERATIVO

Diseño e impresión
IMPRENTA NACIONAL DE COLOMBIA
www.imprensa.gov.co
2020

TABLA DE CONTENIDO

1. INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA LA GENERACIÓN DE ALIANZAS	7
1.1. Propósito	8
1.2. Fases para la generación de alianzas	9
1.2.1. FASE I - CONVOCATORIA: Invitando colectivos empresariales a un proceso de alianzas.	9
1.2.2. FASE II - ALISTAMIENTO EMPRESARIAL: Preparando a las empresas para las alianzas.	14
1.2.3. FASE III - EMPAREJAMIENTO: Identificando y encontrando empresas aliadas.	22
1.2.4. FASE IV - ENCADENAMIENTO: Diseñando y construyendo alianzas	27
1.2.5. FASE V - SEGUIMIENTO: Puesta en marcha de la alianza.....	30
2. ANEXOS	32
3. BIBLIOGRAFÍA.....	35

1



**INSTRUMENTO
METODOLÓGICO PARA LA
GENERACIÓN DE ALIANZAS**



1.1. Propósito

Este instrumento metodológico es una herramienta útil para orientar de manera asertiva tanto a los colectivos empresariales como a las empresas que deseen apostar de manera autónoma en los procesos de encadenamientos productivos entre las empresas tradicionales y las empresas de la economía naranja. Estos sectores económicos podrán prever las capacidades, los recursos y las prioridades a considerar para generar alianzas estratégicas de encadenamientos productivos y efectivos.

Por consiguiente, en este documento se presentan las orientaciones generales para el desarrollo de ejercicios prácticos que fomenten los encadenamientos productivos entre los sectores de la economía tradicional y la economía naranja. Para ello, se presentarán casos de uso metodológico, según se trate de colectivos empresariales o de empresas que deseen entrar de manera autónoma en el proceso de generación de alianzas. Las fases (procesos) se presentan a continuación:

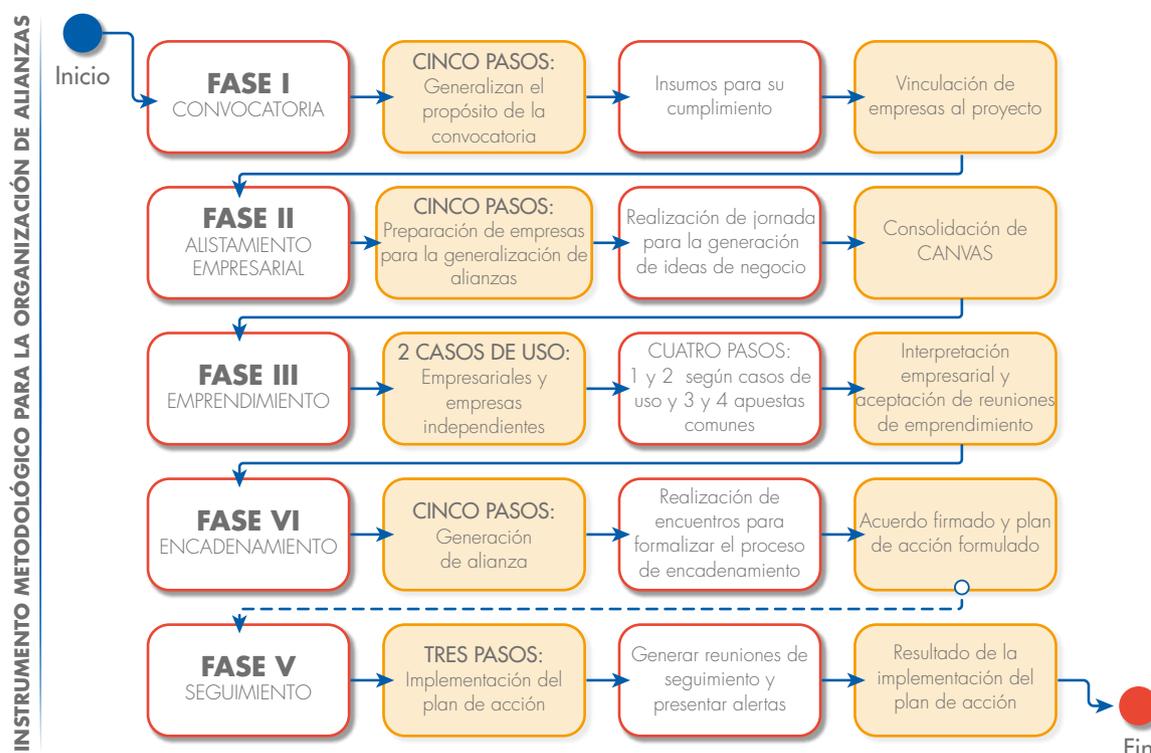
- FASE I - CONVOCATORIA: Invitando colectivos empresariales a un proceso de alianzas.
- FASE II - ALISTAMIENTO EMPRESARIAL: Preparando a las empresas para las alianzas.
- FASE III - EMPAREJAMIENTO: Identificando y encontrando empresas aliadas.
- FASE IV - ENCADENAMIENTO: Diseñando y construyendo alianzas.
- FASE V - SEGUIMIENTO: Puesta en marcha de la alianza.
 - i. A continuación presentamos un video resumen de la metodología: https://www.youtube.com/watch?v=3T3wtmnl_SU

1.2. Fases para la generación de alianzas

Descripción metodológica del instrumento

El instrumento metodológico para la generación de alianzas de encadenamientos productivos tiene una estructura orientada por procesos (fases), y procedimientos (pasos) que corresponden a la hoja de ruta dirigida tanto a colectivos empresariales como a empresas autónomas interesadas en hacer apuestas para la generación de alianzas estratégicas entre empresas de la economía tradicional y empresas de la economía naranja.

Esquema: instrumento metodológico



Fuente: construcción propia

1.2.1 FASE I - CONVOCATORIA:

Invitando colectivos empresariales a un proceso de alianzas

Objetivo: el objetivo de esta etapa es presentar el proceso de convocatoria que los colectivos empresariales podrán emplear para seleccionar las empresas según criterios generales y requisitos específicos que permitan garantizar vinculaciones objetivas para la generación de alianzas de encadenamientos productivos.

Nota: las empresas individuales o autónomas no requieren implementar esta fase, dado que podrán encontrar de manera directa las bases de datos de Colombia Productiva de empresas que podrían ser afines a su propósito de encadenamiento productivo.

Insumos: 1. Contar con el personal idóneo que garantice el éxito de la convocatoria, como: comunicador social, diseñador gráfico o desarrollador web, y un profesional en logística. 2. Bases de datos de las empresas a convocar y convenios con las instancias que promuevan la generación de alianzas para los encadenamientos productivos. 3. Diseño de piezas publicitarias y medios para su difusión. 4. Espacios para realizar las jornadas de sensibilización.

Producto: inscripción de empresas al proceso de generación de alianzas de encadenamientos productivos mediante formato establecido.

Apuesta metodológica: para desarrollar una convocatoria exitosa es necesario contar con un proceso adecuado de socialización de la convocatoria que estimule la participación del público objetivo, así como establecer la correcta vinculación de los sectores priorizados de acuerdo a los criterios y requisitos establecidos que muestren interés en el proceso de generación de encadenamientos productivos.

Se proponen cinco (5) procedimientos denominados pasos para facilitar el logro del objetivo. Los pasos se describen a continuación:

- **PASO 1:** se enfoca en la definición de la convocatoria, que a su vez presenta las actividades asociadas al establecimiento de criterios y requisitos que deben validarse más a fondo para reducir el público objetivo.
- **PASO 2:** hace referencia a los criterios publicitarios que deberán dar cuenta del tipo de mensajes que se socializarán y a través de qué canales de comunicación.
- **PASO 3:** presenta el proceso de planificación de jornadas de sensibilización para alentar a las empresas a unirse al proceso. A tal fin, presenta las características metodológicas que facilitarán la celebración de las jornadas con los temas que se han de examinar y su calendario, así como la utilización de herramientas.
- **PASO 4:** se informa sobre la realización de las jornadas de sensibilización que deben estar en consonancia con la metodología definida y se espera que concluyan con la inscripción de los sectores priorizados.
- **PASO 5:** hace referencia a la aceptación de las empresas inscritas que según los criterios y requisitos cumplen con lo estipulado para hacer parte del proceso.

Desarrollo metodológico Fase I:

PASO 1: DEFINICIÓN DE LA CONVOCATORIA

Colombia Productiva presenta respetuosamente los criterios y requisitos sugeridos para la selección de las empresas a vincular en el proceso de generación de alianzas para los encadenamientos productivos. Para ello, se consideran los siguientes aspectos:

• Perfil mínimo de las empresas a convocar

- i. Las empresas deben asegurar un nivel de desarrollo avanzado que garantice la capacidad de invertir y desarrollar encadenamientos productivos a largo plazo.
- ii. Las empresas deben contar con capacidad y solidez financiera para sustentar económicamente los posibles negocios de encadenamiento durante el programa.
- iii. Las empresas deben contar con capital humano mínimo y suficiente para atender

los retos previstos en las fases de alistamiento, emparejamiento, encadenamiento y seguimiento.

- iv. Las empresas deben contar con experiencia en encadenamientos productivos soportados en procesos de innovación y sofisticación de bienes y servicios, que hagan parte de su desarrollo de por lo menos tres ideas de negocio orientadas al encadenamiento con otros sectores.
- v. A fin de respetar estos perfiles y en el entendido de que los sectores que se van a convocar difieren en cuanto a su desarrollo como empresas, también se deben considerar ciertos criterios generales y requisitos mínimos para cada sector.

• **Criterios generales de la convocatoria**

- i. Ser persona jurídica debidamente constituida, perteneciente a cualquiera de los sectores objetivo de la convocatoria.
- ii. Estar ubicadas geográficamente en los departamentos del alcance de la convocatoria.
- iii. Presentar la documentación requerida en las instalaciones de la entidad convocante, en las fechas establecidas por la convocatoria.
- iv. No encontrarse reportado en ninguna de las listas restrictivas.
- v. No estar en curso o en causal de disolución o liquidación.
- vi. Tener registro mercantil actualizado.
- vii. Contar con al menos una (1) experiencia en encadenamiento – alianzas productivas entendidas como: participación en redes empresariales, vinculación a gremios, Joint Venture, consorcios, uniones temporales, convenios de colaboración con entidades públicas, contratos o acuerdos de compra conjuntas, acuerdos de distribución de productos de aliados.

• **Requisitos específicos a considerar:**

Sectores tradicionales

- i. Contar con mínimo tres (3) años de constitución.
- ii. Tener mínimo diez (10) empleados o contratistas.
- iii. Demostrar ingresos mínimos de 1.000 SMMLV en la vigencia anterior.

Sectores de economía naranja

- i. Contar con mínimo dos (2) años de constitución.
- ii. Tener mínimo tres (3) colaboradores.
- iii. Demostrar ingresos mínimos de 150 SMMLV en la vigencia anterior.

Finalmente, es importante validar la propuesta presentada de acuerdo con el contexto regional, que permite definir tanto los perfiles específicos, criterios y requisitos que permitan hacer una convocatoria amplia y suficiente en términos de igualdad de oportunidades para los sectores a convocar.

PASO 2: DEFINICIÓN DE CRITERIOS PUBLICITARIOS

Con el fin de establecer criterios para planificar una convocatoria adecuada en términos de publicidad y comunicación, se propone diseñar diferentes piezas gráficas que contengan mensajes asertivos que motiven a los sectores objetivo de la convocatoria a aceptar la invitación a participar en las jornadas de sensibilización en particular y en el proyecto en general¹.

La convocatoria que se realice debe contar con información clara y precisa que incluya fechas establecidas para la realización de las jornadas de sensibilización a fin de garantizar el agendamiento de las empresas a las que va dirigida la invitación. En tal sentido se sugiere tener en cuenta los siguientes tips:

- Adquisición de bases de datos asociados a las empresas de cada uno de los sectores priorizados y realizar acercamientos con los aliados locales (gremios, entidades públicas, cajas de compensación, entre otros) en cada región para incentivar una mayor participación y apoyo en la convocatoria de las jornadas de sensibilización previstas en la convocatoria.
- Construir un documento formal de presentación del proyecto, que debe contener la metodología que utilizará, el tiempo de implementación y el cómo se beneficiarán los participantes.
- Elaborar material gráfico (afiches, flyers, entre otros) para la divulgación de la convocatoria a través de redes sociales y la página web oficial del colectivo empresarial.
- Definir si la comunicación será personalizada o general, y si la misma será enviada por medio físico o correo electrónico.
- Realizar telemarketing a empresas identificadas para motivar directamente su participación en las jornadas de sensibilización a través de un guión, permitiendo la exactitud de la información proporcionada, las fechas definidas y los lugares exactos donde tendrán lugar los encuentros.

Finalmente, la etapa de socialización de la convocatoria permite a las empresas acceder a la información del proyecto de manera sencilla, y obtener el resultado esperado para la asistencia de las empresas convocadas.

PASO 3: PLANEACIÓN DE LAS JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN

Tener claro el propósito y la metodología que se abordará en cada jornada de sensibilización, se recomienda contar con una adecuada planeación del minuto a minuto del evento a realizarse, en el cual se debe considerar el tipo de herramientas o medios requeridos para cumplir con lo planeado de manera exitosa.

Teniendo en cuenta que ya se ha definido en el paso 2 de esta fase el público objetivo a convocar, tener claro el propósito de la jornada de sensibilización para la generación de encadenamientos productivos entre los sectores objetivo de la convocatoria, significará tener claros los temas y tiempos que se abordarán en estos encuentros y establecer claramente las ventajas y resultados esperados que conlleva el proyecto.

¹ Modelo de carta presentación del proyecto. Se puede encontrar en el capítulo de anexos de la presente guía metodológica.

Para ello, se presenta un ejemplo del temario con el minuto a minuto que se podrá utilizar en la jornada de sensibilización de vinculación al programa de generación de alianzas de encadenamientos productivos entre empresas tradicionales y de economía naranja. Este contenido lo encontrará en los anexos de la presente guía metodológica con la respectiva presentación de apoyo de las temáticas relacionadas.

PASO 4. REALIZACIÓN JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN

Recuerde que el propósito final busca motivar la preinscripción de las empresas al proyecto de generación de alianzas de encadenamiento productivo. Por ello es necesario que las jornadas de sensibilización se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido en la metodología diseñada en el paso 3, lo que permitirá dar cuenta de un proceso ordenado según el propósito de la jornada.

Finalmente, una vez cumplidos los temas previstos en las jornadas, se espera que las empresas interesadas se preinscriban en el proyecto a través de un formato que incluya la manifestación de interés para vincular a las empresas al proyecto según los criterios y requisitos previamente enumerados en el paso 2 de esta fase I. A continuación se presenta un cuadro resumido con las actividades, tiempos y personas responsables, así:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE
Video saludo (incluye explicación del proyecto)	10 minutos	Delegado de Colombia Productiva y director del proyecto
Saludo aliado	5 minutos	Representante aliado
Economía naranja en Colombia y en el mundo (incluye unificación concepto y casos de éxito)	20 minutos	Líder local
Oportunidades de integración entre las actividades de la economía naranja y negocio en el departamento	20 minutos	Miembro del equipo de base del proyecto
Taller de lluvia de ideas de los empresarios sobre las oportunidades naranjas y sus cadenas de valor	45 min	Miembro del equipo de base del proyecto Líder local
Preinscripción al Proyecto	10 min	Empresarios
Refrigerio y cierre		

Fuente: Elaboración propia proyecto Encadenamientos Naranja

PASO 5. VINCULACIÓN DE EMPRESAS AL PROYECTO

Una vez que se disponga de la información de las empresas preinscritas, el colectivo empresarial deberá definir si designa a un asesor que lidere el acompañamiento de las empresas preinscritas para la presentación de las fases del proyecto y, a su vez, acompañe el diligenciamiento de los formatos que permitan a las empresas dar cuenta de su vinculación en el proceso.

Nota: Cada colectivo empresarial debe determinar el formato o mecanismos que le permitan realizar un proceso de selección o escogencia de las empresas beneficiarias del proyecto de generación de alianzas de encadenamiento productivo, según las políticas empresariales.

1.2.2 FASE II - ALISTAMIENTO EMPRESARIAL:

Preparando a las empresas para las alianzas

Objetivo: la fase de alistamiento empresarial tiene como propósito preparar a las empresas participantes del proyecto de generación de alianzas de encadenamiento productivo a autoevaluarse mediante la construcción diagnóstica de capacidades que se constituirá en la hoja de ruta del proceso propuesto para la construcción, validación y caracterización de ideas con alto valor agregado, amparadas en la sombrilla del encadenamiento productivo; con ello podrán aprovechar las experticias y métodos de las empresas participantes y así encontrar otras rutas para generar negocios innovadores de largo plazo.

Finalmente, esta fase de Alistamiento promueve el aprendizaje por la práctica a través de un acercamiento real y orientado a la consolidación de ideas de negocio sólidas y duraderas.

Insumos: 1. Video tutorial para definir ideas de encadenamiento. 2. Modelo Canvas para la construcción de oportunidades de negocios. 3. Formatos asociados a cada una de las jornadas y documentos metodológicos con el paso a paso para implementar las jornadas de alistamiento².

Producto: 1. Contratos de profesionales asociados al proyecto. 2. Diagnóstico de capacidades para la generación de alianzas. 3. Formato de oportunidades generado a partir del modelo Canvas. 4. Video o piezas publicitarias alusivas al proceso de generación de alianza por empresa participante.

Apuesta metodológica: El alistamiento empresarial busca establecer que las empresas participantes puedan llevar a cabo un proceso estratégico con miras a la generación de alianzas de encadenamiento productivo a través de pasos. Para ello se plantean cinco (5) procedimientos que facilitarán el objetivo, así:

- **PASO 1.** Definición de perfiles profesionales. Es importante considerar el tipo de perfiles que facilitarán la correcta implementación del proyecto global.
- **PASO 2.** Jornada de sensibilización y construcción diagnóstica de capacidades,

² Formatos Excel (IP, IV y PI), Formato diagnóstico de capacidades, documento de recomendación para la construcción diagnóstica, preguntas orientadoras y Modelo Canvas se podrán encontrar en el capítulo de anexos de la presente guía metodológica.

como hoja de ruta del proceso con miras a la generación de alianzas de encadenamientos productivos.

- **PASO 3.** Revisión de instrumentos metodológicos para realizar los talleres. Allí se considera tanto la convocatoria para la participación en los talleres, así como la adaptación de las herramientas propuestas para llevar a cabo los talleres de ideación/priorización, validación y caracterización de oportunidades.
- **PASO 4.** Realización de talleres para ideación/priorización, validación y caracterización de oportunidades.
- **PASO 5.** Preparación de material empresarial (video o herramientas de la empresa sobre la idea de negocio para el encadenamiento).

Desarrollo metodológico Fase II:

PASO 1. DEFINIR PERFILES PROFESIONALES

Es importante definir perfiles profesionales para la implementación del proyecto de generación de alianzas que puedan asesorar y facilitar las diferentes fases del proyecto de manera adecuada. Con ese fin, se presentan algunos perfiles mínimos basados en el programa piloto llevado a cabo con empresas tradicionales y de economía naranja que ayudaron a la validación de este instrumento metodológico. Por lo tanto, se sugiere respetuosamente contar mínimamente con tres perfiles, a saber:

Coordinación operativa del proyecto

- Profesional de las áreas administrativas, económicas y de ingeniería.
- Contar con mínimo cinco (5) años de experiencia relacionada en la gerencia de proyectos de negocios o mercadeo o de gestión cultural, o afines.
- Con conocimientos o experiencia en planificación estratégica y prospectiva.
- Con experiencia en la coordinación de equipos de trabajo.

Profesional desarrollo metodológico

- Profesional de las ciencias administrativas, económicas, humanidades, sociales y afines.
- Mínimo tres (3) años de experiencia profesional certificada en la aplicación de metodologías PMI.
- Mínimo dos (2) años de experiencia certificada en la construcción o puesta en marcha de proyectos de índole socioeconómicos (negocios y finanzas).
- Conocimiento certificado en el diseño y formulación de proyectos para la gestión cultural o social.

Profesional acompañamiento empresarial

- Profesional del área de las ciencias administrativas, económicas, jurídicas, humanas, y afines.
- Experiencia mínima de dos (2) años en proyectos que involucran el relacionamiento

empresarial y las buenas prácticas (fortalecimiento de habilidades blandas del ser y el hacer).

- Experiencia mínima de un (1) año en atención y acompañamiento empresarial.
- Una vez se cuente con estos perfiles, se sugiere respetuosamente realizar un proceso de selección objetiva a partir de los criterios definidos y, posteriormente, seleccionar a los profesionales que acompañarán el proyecto en sus diferentes fases.

PASO 2. SENSIBILIZAR Y DIAGNOSTICAR CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Para iniciar un proceso que busca construir alianzas de encadenamientos productivos, las empresas participantes deben realizar un autodiagnóstico de las capacidades que les permita medir el alcance y las limitaciones que sus propias organizaciones pueden tener en cuanto a líderes, capacidad operativa, de producción/servucción, experiencia previa en la generación de alianzas y capacidad financiera.

Para ello se deberá realizar una jornada de sensibilización liderada por el profesional en metodología y apoyado por los profesionales que asesorarán a las empresas en el proyecto, con el propósito de orientar la jornada para la construcción diagnóstica de capacidades para la generación de alianzas. Para garantizar que el propósito de la jornada se lleve a cabo, es necesario realizar un proceso de invitación a las empresas participantes, para ello es recomendable revisar la descripción presentada en la fase 1 de convocatoria que puede adaptarse a las necesidades de la jornada prevista en este paso.

De otra parte, se presentan los instrumentos metodológicos que se podrán utilizar en el caso de los facilitadores (preguntas orientadoras tipo entrevista) y en el caso de los participantes, el formato del diagnóstico que deberá diligenciarse con objetividad en la jornada para iniciar de manera acertada la vinculación al proyecto.

Tanto el formato de preguntas orientadoras para la calificación de capacidades de generación de alianzas, así como el formato de diagnóstico y un documentos con recomendaciones posibles para el diagnóstico, se encuentran disponibles en el capítulo de anexo en la presente guía metodológica.

Finalmente, teniendo en cuenta este paso, las empresas tendrán una base clara para el alistamiento que les permitirá avanzar en las actividades previstas de la fase II.

PASO 3. REVISAR INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

La propuesta metodológica, diseñada para su ejecución de manera presencial o virtual, deberá revisarse a la luz de las necesidades prácticas y estratégicas de las empresas participantes. Por lo tanto, el éxito de los talleres denominados 1. Ideación y priorización; 2. Validación; y 3. Caracterización de ideas, cuentan con los documentos paso a paso³ que permitirán tanto a los facilitadores de los talleres como a las empresas participantes tener suficiente claridad sobre los objetivos y actividades que les permitirán completar con éxito la fase II del proyecto.

³ Documentos para los talleres: Paso a paso para la ideación y priorización. Paso a paso para la validación. Y paso a paso para la caracterización que se encuentran en el capítulo de anexos de la presente guía.

1. IDEACIÓN Y PRIORIZACIÓN

Este momento corresponde al ejercicio que, como equipo empresarial⁴, deben realizar para generar, organizar y priorizar ideas para la proyección de nuevas oportunidades de negocio potencialmente encadenables con las empresas contrapartes participantes del proyecto, a partir de las necesidades o inquietudes de la propia empresa. Para ello es importante que el primer taller (presencial o virtual) para la generación de actividades y ejercicios propuestos en el documento del paso a paso que busca como resultado un adecuado proceso de ideación y priorización.

2. VALIDACIÓN DE IDEAS

Este momento corresponde a la presentación (presidencial o virtual) que el equipo empresarial, designado para desarrollar las actividades del proyecto, debe hacer ante la instancia superior de la empresa encargada de tomar decisiones ejecutivas. Estas ideas validadas son la principal contribución a las siguientes fases del proyecto.

3. CARACTERIZACIÓN DE IDEAS⁵

Este momento corresponde a la planeación de cada idea validada en el paso anterior, a partir de sus componentes básicos. Este paso es muy importante porque permite vislumbrar aspectos fundamentales de cada idea de negocio de manera sencilla y estructurada, para ello se utiliza el modelo Canvas que se constituye en la principal herramienta para la definición de ideas de negocio en las siguientes fases del proyecto.

PASO 4. REALIZAR TALLERES PARA IDEACIÓN/PRIORIZACIÓN, VALIDACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

Teniendo en cuenta que los documentos metodológicos que contienen el paso a paso de cada uno de los talleres de la fase II ya han sido revisados, es esencial definir como primer paso para los talleres la posibilidad de establecer claramente un proceso de convocatoria que garantice una participación activa (presencial o virtual, según se determine) de las empresas vinculadas al proyecto. Con este fin, recordamos que en la fase I de este instrumento metodológico se proporcionaron elementos suficientes para llevar a cabo tal proceso.

De acuerdo a lo anterior, es importante presentar parte de las actividades contempladas en la metodología de cada taller, las cuales generarán los productos necesarios para que las empresas avancen en la concreción de ideas con miras al encadenamiento productivo. Para ello se mencionará de manera sucinta los ítems de cada taller, así:

⁴ Cada empresa participante debe delegar de manera autónoma y teniendo en cuenta el propósito del proyecto al personal que participará de manera activa y permanente en las diferentes actividades del proyecto. Por tanto es clave que los equipos de trabajo se conformen y oficialicen previo al inicio de la fase de Alistamiento a través de una carta de compromiso.

⁵ Puede ver el video de caracterización de ideas: <https://youtu.be/gFRqVYnEljs>

1) TALLER DE IDEACIÓN / PRIORIZACIÓN

Este primer encuentro tipo taller (presencial o virtual) con las empresas participantes debe incluir las siguientes actividades que se sugieren a cada participante para que las desarrolle, a saber:

- 1. Generar:** cada participante anota individualmente tres ideas diferentes para generar una oportunidad de negocio en torno a las necesidades de la empresa que son de su conocimiento, según el área a la que pertenecen. Cada idea debe tener un título y un breve enunciado que la explique. A continuación, cada participante presenta brevemente sus tres ideas.
- 2. Ordenar:** Entre los participantes, cada idea se analiza y se agrupa según su similitud o afinidad. Las ideas se sintetizan entonces hasta que se convierten en una sola idea global. Este ejercicio debe ser replicado en cada grupo de ideas. A cada idea se le da un nuevo título y un nuevo enunciado.
- 3. Categorizar:** aquí se establecen conexiones entre las ideas elaboradas y el sector de la empresa contraparte para contemplar posibles encadenamientos. Para ello, las ideas se clasifican según su potencial de encadenamiento⁶, utilizando los siguientes criterios de color:
 - Azul: bajamente encadenable
 - Rosa: medianamente encadenable
 - Amarillo: altamente encadenable

En este punto, es importante recordar que el encadenamiento, según los lineamientos de este proyecto, representa la oportunidad de establecer alianzas con empresas de otro sector diferente al de su empresa, las cuales cuentan con un know-how complementario, lo que permitirá explorar nuevos horizontes y desarrollar procesos que no hacen parte del Core de la empresa, pero que sí puede ampliar su portafolio de productos o servicios.

- 4- Priorizar:** finalmente, se seleccionan las cinco ideas más potencialmente encadenables, basadas en la categorización del paso anterior. Luego, se elabora un nuevo título y un nuevo enunciado para cada idea. El ejercicio debe proporcionar cinco ideas priorizadas.

Así las cosas, el ejercicio debe proporcionar cinco ideas priorizadas. En caso de que no surjan cinco ideas altamente encadenables en el ejercicio anterior, se deben revisar las ideas mediana y bajamente encadenables y realizar el ejercicio de asociaciones forzadas, de tal forma que las palabras clave de estas ideas puedan ser utilizadas para formar las nuevas que sean necesarias. Para finalizar, las cinco ideas priorizadas se deberán consignar en el Formato IP suministrado por el proyecto. Este formato, diligenciado en su totalidad, deberá ser entregado al asesor del proyecto.

Una vez finalizado este taller de ideación y priorización, es posible pasar a la validación de ideas.

⁶ El potencial de encadenamiento es entendido a partir de los conceptos clave. Así pues, el escalafón de las ideas está relacionado con la capacidad de que esta se convierta en un posible negocio con alto valor agregado y que apunte hacia una innovación en la empresa.

2) TALLER DE VALIDACIÓN DE IDEAS

Este momento corresponde a la presentación que el equipo empresarial designado para desarrollar las actividades del proyecto realiza ante la instancia superior de la empresa encargada de tomar las decisiones ejecutivas. Estas ideas validadas son el insumo principal de las siguientes fases del proyecto, por lo que se requiere que las empresas estén sintonizadas con estas y cuenten con el aval del cuerpo directivo.

Previo a la presentación, el equipo define el discurso y los recursos a utilizar para la exposición de las 5 ideas priorizadas. El equipo debe garantizar que las ideas sean expuestas de la mejor manera, de tal forma que cuenten con el aval necesario para seguir avanzando en el proyecto. Algunos recursos discursivos sugeridos a las empresas para la elaboración de sus presentaciones son:

- A. Storytelling:** el uso de historias en una presentación es uno de los recursos por excelencia. Personalizar las ideas y exponerlas desde un punto vivencial puede darles mucha fuerza. Convertir las ideas en historias que los involucren les da un toque de originalidad y creatividad que les proporcionará valor agregado a una presentación.
- B. Preguntas:** hacer preguntas especulativas a las personas de la empresa que validarán las ideas antes de presentárselas ayudará a despertar curiosidad respecto al producto/servicio/proceso a exponer. También, durante la presentación o luego de esta, se pueden poner en evidencia las preguntas que surgieron al momento de concebir dichas ideas, así podrán encontrar resonancias con las directivas.
- C. Ejemplos y demostraciones:** es válido indagar en experiencias de empresas que han emprendido caminos similares o análogos a los propuestos y presentar cifras de sus logros. La socialización de casos exitosos es un recurso motivador que permite contemplar nuevos horizontes.

Una vez en la presentación, el equipo procede a enunciar las ideas priorizadas, con sus aspectos más importantes, como buscar la proyección de la empresa y reactivarla económicamente, explorando otros campos de negocio de la mano de las empresas participantes en el proyecto. Después de la presentación de las ideas, los directivos pueden querer dar su retroalimentación. Los comentarios, sugerencias, advertencias y recomendaciones que la alta instancia de la empresa hace a las ideas presentadas permiten reforzarlas y adaptarlas a las acciones y planes estratégicos de la empresa.

Si la retroalimentación condujo a la generación de nuevas ideas, adicionales o diferentes a las expuestas, se debe emplear el Formato IP para registrarlas. Las nuevas ideas elaboradas por la alta instancia deben contener igualmente un título y un enunciado breve (como en el taller de ideación / priorización), para que cumplan con los elementos mínimos de elaboración con los que se pueda trabajar el momento siguiente de caracterización.

Finalmente, se debe establecer durante la reunión si es necesario hacer una nueva presentación de las ideas ajustadas, para contar con la validación definitiva de la empresa. Lo importante es conservar al menos tres ideas validadas para contar con una oferta manejable de opciones que compartir con las empresas potencialmente encadenables en las fases a seguir, las cuales son consignadas en el Formato IV.

3) TALLER DE CARACTERIZACIÓN

Este momento corresponde a la planeación de cada idea validada en el paso anterior, a partir de sus componentes básicos. Este paso es muy importante porque permite vislumbrar aspectos fundamentales de cada idea de negocio de manera sencilla y estructurada y es el puente de conexión con la siguiente fase del proyecto.

Para la caracterización de las ideas se escogió desde el proyecto la utilización del modelo Canvas, que consiste en el diligenciamiento de 9 segmentos en bloques que representan la estructura de un negocio. De ahí que los bloques se encuentran interrelacionados y su diligenciamiento secuencializado y lineal permite detectar cualquier incoherencia o vacío en el planteamiento del modelo de negocio. La simplicidad del método orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo y plasmar toda la información en una sola hoja. De otra parte, en el taller se brindan las recomendaciones y los aspectos que debe tener en cuenta el equipo empresarial para su diligenciamiento, tales como:

- **Propuesta de valor**

Esta parte no se trata de idearse el “qué” se va a ofrecer, sino de esclarecer cuál es el problema o la necesidad que resuelve la idea de negocio. Se deben plasmar los elementos que harán que el producto/servicio se diferencie a los ya encontrados en el mercado, para ello, se debe mantener presente la pregunta ¿qué hará que los clientes quieran acceder a nuestro producto/servicio como su primera opción?.

- **Segmento de clientes**

En este espacio se detalla de la manera más precisa posible quiénes son las personas que van a verse beneficiadas con el producto/servicio. Aquí se conoce en detalle a los clientes (cómo son, dónde viven, cuántos años tienen, son hombres, mujeres, cuál es su perfil).

- **Canales**

En este punto es necesario responder dos preguntas principales: ¿cómo establecemos contacto con nuestros clientes? y ¿cómo les entregamos el producto?. Aquí es importante identificar los canales ya establecidos por la empresa, para saber si es necesario abrir nuevos canales más acordes con el tipo de clientes, o utilizar los canales del posible socio de encadenamiento, especialmente si esta nueva idea de negocio implica explorar un nuevo segmento de clientes para la empresa.

- **Relación con los clientes**

Esta parte del lienzo garantizará la sostenibilidad del negocio, puesto que aquí se contempla cómo van a relacionarse con los clientes, de tal forma que quieran volver a usar el producto/servicio, a partir del vínculo de satisfacción y afecto que logren desarrollar. Es importante tener claro en este punto cómo se van a atraer nuevos clientes, fidelizar los existentes y hacerlos crecer.

- **Fuentes de ingresos**

En este punto se contempla el cómo se monetizará el producto/servicio ofrecido. Esta es la oportunidad de responder a las preguntas ¿qué es lo que están pagando

los clientes? y ¿cuál es nuestra fuente principal de ingresos?. También se deben definir los medios de pago.

- **Recursos clave**

En este punto las preguntas giran en torno a cuáles son los elementos esenciales que se necesitan para que el modelo de negocio funcione. Esto involucra recursos humanos, financieros, de infraestructura, equipamiento, logístico, intelectuales, etc. Este último, esencial para el proyecto, debe ser contemplado con detenimiento, puesto que involucra el desarrollo de patentes o recursos bajo derechos de autor. Este sería el *Know How* del negocio.

- **Actividades clave**

Este es el segmento del Canvas en el que se contemplan las acciones indispensables que deben hacerse para poder ofrecer el producto/servicio y que este empiece a generar ingresos a la empresa. Se deben revisar los pasos diligenciados anteriormente, de tal manera que se puedan analizar y priorizar, o al menos saber, cuáles son las actividades clave en función de la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los canales y demás aspectos ya contemplados en el lienzo, en las que deben poner mayor empeño.

- **Socios clave**

Este punto es muy importante dentro del ejercicio, ya que es la posibilidad de contemplar el tipo de empresa con la que resultaría estratégico encadenarse para poner en funcionamiento el modelo de negocio y que este funcione a largo plazo, gracias a la sólida relación a establecerse entre las partes.

- **Estructura de costos**

En el último bloque del lienzo se debe hacer una radiografía detallada de todos los costos asociados a la producción del negocio. Esta es una lista de todo aquello que implique gastos para crear y entregar el producto/servicio, por ejemplo: operarios, planta física, sitio web, materia prima, entre otros. Como parte del ejercicio, esta lista debe ordenar los elementos identificados de mayor a menor en función de los gastos para considerar cómo poder reducirlos u optimizarlos.

Cada idea caracterizada debe ser consignada en el Formato IC. Y como último ejercicio de esta paso, los participantes recibirán una asesoría en análisis de propiedad intelectual, por parte del experto en esta área del proyecto Encadenamientos Naranja. En esta asesoría se hará una revisión jurídica de los aspectos susceptibles de propiedad intelectual y se harán recomendaciones particulares a partir de las ideas caracterizadas.

PASO 5. PREPARAR MATERIAL EMPRESARIAL

Antes de participar en la siguiente fase, cada empresa debe elaborar su propio material de promocional, que debe contener, además de la presentación y brochure empresarial, una presentación en vídeo de un máximo de siete minutos que incluya las siguientes directrices:

- 1. Presentación general de la empresa:** esta sección del video presenta el nombre, la misión y las líneas de negocio vigentes (bienes o servicios) de la empresa. También pueden enunciar si la empresa cuenta con sedes o franquicias y dónde están ubicadas en el país, cuál es su experiencia en el mercado y aquellos reconocimientos que valen la pena ser destacados.
- 2. Ideas de encadenamiento:** en esta sección del video preparan una descripción breve de las ideas caracterizadas por su empresa. El objetivo es que de manera sencilla y llamativa, se presente cada una de las ideas definidas en el paso 4 para que pueda ser presentado a las empresas contraparte. Para cada idea de posible encadenamiento tenga en cuenta los siguientes elementos:
 - ✓ Propuesta de valor
 - ✓ Línea de negocio en la que está enmarcada la idea
 - ✓ Segmento de clientes
 - ✓ Necesidad identificada/potencialidad en el mercado que atiende la idea
 - ✓ Componente innovador
- 3. Perfil de la empresa con la que se desea encadenar según cada idea:** esta sección concluye el video a manera de una invitación a las empresas que cumplan con el perfil identificado en el diagnóstico, para que se sientan motivados a contactar con su empresa.

CONSEJOS PARA ELABORAR EL VIDEO

En caso de que la producción del video sea desde los elementos con los que cuentan en casa, se comparten algunas recomendaciones a tener en cuenta:

- **Aspectos técnicos y logísticos:** asegúrese de que su dispositivo de grabación (cámara digital, tableta, teléfono móvil) esté configurado para grabar en alta definición (1920x1080 píxeles). Si la grabación la piensa hacer usted, utilice un trípode o coloque el dispositivo de grabación en un lugar firme que siempre mantenga la posición de grabación (ángulo recto); asegúrese de que su dispositivo de grabación esté colocado horizontalmente.
- **Locación:** escoja un lugar iluminado, silencioso y cómodo para realizar la grabación. Tenga presente que la fuente de luz esté de frente a usted y no a sus espaldas, esto garantizará que las tomas no queden a contraluz; así evitará que solo se logre ver una sombra.
- **Prepare un libreto:** puede grabar cuantas veces considere necesario hasta que logre la toma correcta. Si quiere evitar repetir muchas tomas, es muy útil preparar un libreto, este será de gran ayuda para evitar improvisar o perder el hilo del discurso.
- **Edite fácilmente:** si su empresa no tiene soporte para la edición de videos, hay algunos programas y aplicaciones que se administran fácilmente y que proporcionan todos los elementos para obtener un video de calidad, incluso desde el teléfono. Puedes encontrar muchos tutoriales gratuitos que te ayudarán a resolver cualquier duda.

Finalmente, es necesario que envíe el enlace de YouTube del video producido al asesor que le acompaña en el proyecto.

1.2.3 FASE III - EMPAREJAMIENTO: Identificando y encontrando empresas aliadas

Objetivo: lograr el primer acercamiento entre las empresas de los sectores productivos tradicionales y las empresas de la economía naranja, para que se articulen en torno a las oportunidades de negocio identificadas y caracterizadas en la fase II (Alistamiento). Por lo tanto, esta fase busca aclarar el panorama de las empresas participantes, fomentando la cocreación de objetivos comunes y oportunidades que pueden ser mejoradas a través de aliados que les permitan establecer alianzas reales con factores diferenciales que aumenten su oferta de valor y continúen fortaleciendo el compromiso con la innovación y el encadenamiento.

Insumos: 1. Protocolo para reuniones de emparejamiento. 2. Formato acta de reunión⁷.

Producto: número de empresas con proceso de emparejamientos.

Apuesta metodológica: la metodología contempla **dos casos de uso** teniendo en cuenta que puede ser de utilidad para colectivos empresariales, así como para empresas individuales que tengan interés en desarrollar una apuesta de generación de alianza con un sector contraparte. De tal suerte que en ambos casos, se busca clasificar e identificar el grado de similitud de ideas y oportunidades priorizadas por las empresas participantes, mediante los siguientes criterios:

- ✓ Coincidir en los objetivos de generación de valor que tienen las partes en torno a la alianza que buscan.
- ✓ Generar capacidad de alianza entre organizaciones y empresas involucradas.
- ✓ Apostar por la complementariedad entre las oportunidades/ideas de negocio que tengan las partes, con el fin de encontrar un punto de encuentro claro para apostar por futuras alianzas de encadenamiento.

Para ello, en la presente fase se proponen procedimientos según el “uso”, lo que lleva a su presentación a través de dos bloques: “Caso de uso: colectivos empresariales” y “Caso de uso: empresas individuales”, que implican exclusivamente los pasos 1 y 2. Por otro lado, los pasos 3 y 4 representan intereses comunes tanto para los colectivos empresariales como para las empresas individuales, así:

CASO DE USO: Colectivos Empresariales

- **PASO 1.** Perfilar y buscar aliados. Se presentan las instrucciones para participar activamente en las diferentes zonas de la fase III.
- **PASO 2.** Contactar aliados. En la que se podrán exhibir y brindar información de interés de todas las empresas participantes. Por tanto, podrán ampliar sus posibilidades de encontrar socios potenciales para hacer realidad sus ideas de negocio.

CASO DE USO: Empresas Individuales

- **PASO 1.** Perfilar y buscar aliados. En redes empresariales, gremios y por internet se

⁷ Protocolo de reuniones de emparejamiento y formato de acta de reunión. Se podrá encontrar en el capítulo de Anexos de la presente guía.

podrán identificar las empresas afines a los objetivos que se buscan.

- **PASO 2.** Contactar aliados. Lo que facilitará el levantamiento de información con candidatos aliados.

APUESTAS COMUNES (Colectivos empresariales y empresas individuales):

- **PASO 3.** Programar reuniones. Lo que permite estructurar, ordenar y concertar reuniones que surjan entre las empresas participantes a través de tres mecanismos: 1. Demanda. 2. Oferta. 3. Showcase.
- **PASO 4.** Emparejar con aliados. Allí se llevan a cabo las reuniones agendadas previamente para tener un diálogo abierto sobre los intereses relacionados con la generación de alianzas entre las empresas participantes.

Desarrollo metodológico:

CASO DE USO: Colectivos empresariales

PASO 1. PERFILAR Y BUSCAR ALIADOS

Este espacio se diseñó para mostrar claramente la ruta metodológica que permitirá fomentar el objetivo de generar valor compartido a través de la interacción de las empresas de los sectores tradicionales y de economía naranja participantes.

Para lograr una interacción y aprovechamiento adecuados de este paso, es importante establecer desde el principio si habrá una página web para presentar las iniciativas de las empresas o si habrá otros canales de comunicación digital (boletines virtuales, videos tipo cápsulas informativas) para garantizar que las empresas se conozcan entre sí y puedan acceder a los contenidos que faciliten un proceso de emparejamiento adecuado. Si para ello son necesarias las reuniones presenciales entre las empresas participantes, es fundamental motivarlas a exponer sus apuestas en ese espacio para que otras empresas se conozcan e interactúen.

Finalmente, en esta zona se pueden presentar videos informativos y motivacionales sobre la propiedad intelectual, los beneficios empresariales de participar en el proyecto, así como las reglas de juego propuestas que deberán incluir:

Reglas del juego: en esta fase III se debe priorizar la interacción entre las empresas de los sectores contraparte. Para ello, el proyecto debe ofrecer acompañamiento, asesoramiento y apoyo del equipo líder en caso de que las intenciones de las reuniones sean con empresas del sector contraparte (tradicional/naranja - naranja/tradicional).

- ✓ Si han identificado en este paso alguna(s) empresa(s) que le haya llamado la atención o con la(s) que considera puede llegar al siguiente nivel, no dude en contactar al líder del proyecto para iniciar los protocolos de agendamiento de reuniones.
- ✓ Aquellas reuniones que sean distintas a las priorizadas por el proyecto, correrán por cuenta de la empresa y dependerán de su gestión particular.

PASO 2. CONTACTAR ALIADOS

Nuevamente y dependiendo de los canales de comunicación definidos en el paso 1 de la presente fase, se debe apostar por garantizar que las empresas puedan contar con todas las alternativas para exhibir el material estratégico publicitario previamente preparado (paso 5, fase II), además de las oportunidades de negocio definidas (fase II, paso 4) dado que es necesario que las empresas cuenten con los medios adecuados para conocer y analizar las apuestas de las otras empresas (contraparte) participantes, con ello podrán ampliar sus posibilidades de encontrar socios potenciales asociadas a sus apuestas de encadenamiento productivo.

Por tanto, se sugiere contar con un portal web robusto que facilite la interacción de las empresas de manera ágil y segura, y a su vez contar con una fórmula matemática (algoritmo)⁸ que puede ser usada mediante una hoja de cálculo para crear los macros necesarios para dicho proceso o contar con un software que permita hacer dicha labor. En este sentido es indispensable que las empresas realicen en coordinación con el líder o asesor que acompaña el proyecto, la revisión y cruce de la información definida en la fase II con las empresas afines, para ello se sugieren algunas alternativas:

- i. Hacer el análisis uno a uno a través de los medios que se definan para ello (dependiendo del número de empresas participantes).
- ii. Contar con una herramienta que facilite ingresar la información y cruzarla de manera ágil y objetiva para que las empresas tengan las mejores opciones en la búsqueda de aliados estratégicos de encadenamiento productivo.

CASO DE USO: Empresas individuales

PASO 1. PERFILAR Y BUSCAR ALIADOS

Encontrar aliados estratégicos para la apuesta de encadenamiento productivo es el paso más importante que tomará una empresa individual que desea iniciar este proceso. Recordar que un aliado debe estar alineado con la misma meta. En otras palabras, hacer un adecuado perfilamiento para buscar correctamente a la posible empresa contraparte, requiere comprender que un aliado estratégico no tiene que encontrarse en el mismo ramo del mercado, ni tiene que vender productos o servicios complementarios. Pueden ser empresas que estén en otras industrias pero que coincidan con el perfil que su empresa necesita para crecer.

Una sencilla forma de identificar un buen aliado potencial, es determinar qué otros productos o servicios compra su cliente, de manera que pueda buscar a esas otras compañías y establecer alianzas productivas para ambas partes. Finalmente, es necesario realizar una búsqueda rigurosa de este tipo de empresas a través de las redes empresariales, gremios y en portales especializados en los sectores económicos de su interés.

⁸ En la primera parte de la guía metodológica se detalla el algoritmo de afinidades empleado para el cruce de variables de oportunidades (CANVAS) definidas por las empresas en la etapa de Emparejamiento del programa piloto. En el capítulo de Anexos se podrá encontrar la fórmula empleada y la explicación detallada.

PASO 2. CONTACTAR ALIADOS

Pensar en la empresa aliada, requiere enfocar la atención de manera objetiva sobre el alcance y los límites que tiene la propia empresa, a fin de establecer un diálogo honesto sobre el futuro de una alianza estratégica y duradera. En otras palabras, no es solo buscar el aliado correcto, se trata de actuar en coherencia con lo que se busca en un aliado. Así que no tiene sentido aproximarse a una empresa sin tener claro lo que está dispuesto a ofrecer y el valor que está en capacidad de generar para su aliado.

Por lo tanto, para establecer contacto con la empresa contraparte se requiere una preparación técnica que evidencie conocimiento, experiencia y seriedad sobre lo que se quiere proponer a la empresa de su interés. Recuerde que una alianza estratégica representa una poderosa herramienta comercial para las partes, pero para lograr llegar hasta allí, se debe estudiar respetuosamente las apuestas e intenciones de la contraparte que permitan concretar la apuesta común de manera estable y duradera.

Por ello se sugiere que realice un levantamiento de información de posibles candidatos con miras a gestar alianzas de encadenamiento; para ello analice y estudie la información disponible que permita conocer las bondades de apostar por las empresas que se ajustan a sus apuestas de encadenamiento.

APUESTAS COMUNES (Colectivos empresariales y empresas individuales):

PASO 3. PROGRAMAR REUNIONES

Las empresas definen tanto las fechas y los horarios en los que podrían disponer su recurso humano para llevar a cabo reuniones con las empresas afines. Este proceso tiene sentido en tanto el personal que acompaña a las empresas pueda facilitar el establecimiento de agendas con dicho propósito, por ello cada reunión se formaliza luego de la notificación y aceptación de ambas empresas. Así las cosas, la zona ofrece tres tipos de reuniones, a saber:

Por demanda: son aquellas reuniones que cada empresa solicita, teniendo en cuenta los resultados de su informe diagnóstico. El equipo del proyecto identifica para cada empresa cuáles son los encadenamientos con mayor probabilidad y con base en ese resultado propone a las empresas las citas de emparejamiento por demanda.

Por oferta: son aquellas reuniones en la que una empresa es solicitada por otra empresa, teniendo en cuenta los resultados del cruce de la información de las oportunidades de negocio (modelo Canvas) en el que el profesional que acompaña cumple un rol importante a la hora de facilitar el ejercicio.

Por showcase: son aquellas reuniones que surgen a partir del interés despertado entre las empresas, luego de visitar (presencial o virtual) los espacios de exhibición de sus ideas de negocio. Recuerde que en este caso se priorizan y acompañan las citas que se den entre empresas pertenecientes a los sectores contraparte (tradicional / naranja).

PASO 4. EMPAREJAR CON ALIADOS

En este espacio se lleva a cabo la ronda de citas programadas entre las empresas tradicionales y de economía naranja identificadas como potenciales aliados para futuros encadenamientos.

Con el fin de propiciar encuentros asertivos entre las empresas participantes que coincidieron en objetivos de encadenamiento, los profesionales del proyecto que acompañan a las empresas, una vez que tienen el aval de ambas empresas, preparan un diálogo sobre los intereses comunes para la generación de una posible alianza.

Las empresas de ambos sectores deben compartir los briefs de las ideas priorizadas, validadas y caracterizadas en la fase anterior del proyecto.

Cada empresa contará con 10 minutos para contar sus ideas a su contraparte y viceversa e identificar puntos de conexión que les permitan vislumbrar un primer escenario de encadenamiento.

Al final de cada reunión, tanto la empresa tradicional como la de economía naranja tendrán una hoja de evaluación del encuentro, en la que declararán secretamente “sí” o “no” a la continuación del proceso de encadenamiento con la contraparte. El equipo recogerá y procesará las fichas para identificar el progreso del encadenamiento y tomar las acciones pertinentes.

Las citas contarán con el acompañamiento y moderación del equipo. Al final de cada cita, se generará un acta que oficializará el encuentro y permitirá hacer seguimiento de las decisiones que se tomen. Cada empresa cuenta con la posibilidad de tener hasta 12 citas en el marco del proyecto (6 por demanda, 4 por oferta, 2 por showcase) con empresas de su sector contraparte.

Se debe tener en cuenta que este es un momento clave del proyecto, por lo que se recomienda que quienes asistan a las reuniones, cuenten con capacidad para la toma de decisiones en las respectivas empresas, de tal forma que no se generen retrasos u obstáculos a un potencial encadenamiento, que supone una nueva posibilidad de ampliar los horizontes de las empresas y fortalecer sus negocios.

Finalmente, se cuenta con una presentación diseñada por los profesionales que acompañan a las empresas participantes desde la fase de proyecto hasta la fase de emparejamiento⁹.

1.2.4 FASE IV - ENCADENAMIENTO:

Diseñando y construyendo alianzas

Objetivo: el encadenamiento representa el acuerdo entre dos empresas que apuestan por alianzas con factores diferenciales que aumentan su oferta de valor. Por consiguiente, a fin de motivar a las empresas a establecer encadenamientos más allá de las relaciones de proveeduría, la intención es apostar en la selección de los encadenamientos con mayor potencial de las empresas participantes, como se describe en la fase III, paso 4 de este instrumento metodológico.

Siguiendo el esquema planteado de buscar un encadenamiento efectivo (alianza) que logre aprovechar las oportunidades que surjan del trabajo en equipo entre una empresa de los sectores tradicionales y otra de las empresas de economía naranja, se desarrollan 4 reuniones entre las empresas para llevar a cabo la formalización de las ideas conjuntas.

⁹ Presentación de caja de herramientas para facilitadores. Capítulo de ANEXOS de la presente guía metodológica.

Insumos: 1. Protocolos de trabajo (4). 2. Instructivo de caracterización conjunta. 3. Modelo CANVAS conjunto. 4. Documento formalización de alianza. 5. Guía empresarial para generar alianzas. 6. Plan de acción. 7. Formato memoria de reunión (4)¹⁰.

Producto: número de empresas que formalizaron su alianza.

Apuesta metodológica: la presente fase cuenta con una serie de reuniones (presenciales o virtuales) que deben llevarse a cabo entre las dos empresas interesadas en construir una alianza de encadenamiento productivo. Para garantizar que cada jornada se desarrolle según el propósito establecido, se diseñaron protocolos específicos para cada momento y herramientas complementarias para facilitar el proceso que permita culminar de manera exitosa un proceso de encadenamiento de largo plazo. A continuación se presentan los cinco (5) pasos del proceso:

- **PASO 1.** Preparar sesiones de construcción de alianzas.
- **PASO 2.** Construir modelo de negocio conjunto.
- **PASO 3.** Preparar el acuerdo de alianza.
- **PASO 4.** Realizar taller para la definición de la participación operativa, económica y gobernanza.
- **PASO 5.** Elaborar plan de acción y formalizar alianza.

Desarrollo metodológico:

PASO 1. PREPARAR LAS SESIONES DE CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

Para garantizar que las empresas participantes en la fase IV puedan sacar el máximo provecho de los encuentros a realizarse en el paso 2, es necesario que realicen una investigación que les permita dimensionar los posibles alcances de su apuesta de encadenamiento, dado que si conocen de experiencias exitosas al respecto, contarán con mayor claridad para iniciar los encuentros empresariales.

Por otro lado, el profesional que acompaña el proceso debe enviar a las empresas participantes tanto los Canvas afines de ambas empresas para su respectivo análisis como el protocolo de la reunión primera para que conozcan de antemano los temas y el tiempo asociado a cada actividad propuesta.

PASO 2. CONSTRUIR EL MODELO DE NEGOCIO CONJUNTO

En este segundo paso, las empresas deben encontrarse (presencial o virtualmente) para establecer un diálogo abierto y estructurado que les permita avanzar hacia la consolidación y definición de la categorización de las ideas mediante el modelo Canvas, que permite concretar la apuesta común de constituir una alianza estratégica de larga duración.

Para ello se realizará una primera reunión que tiene como fin conocer experiencias similares que faciliten enfocar con mayor claridad la iniciativa conjunta. Para que este espacio de concreción funcione adecuadamente, requiere contar con el acompa-

¹⁰ Todos los insumos mencionados, se podrán encontrar en el capítulo de Anexos de la presente guía metodológica.

ñamiento del profesional de apoyo a las empresas en la medida en que buscará que se cumpla con el desarrollo de las actividades previstas en el protocolo previamente socializado.

Posteriormente, se debe concertar un segundo encuentro para revisar y definir la oportunidad de negocio conjunto. Para ello, se utilizarán las instrucciones de caracterización (Canvas conjunto) y el segundo protocolo para celebrar la reunión según una metodología claramente establecida que dé cuenta del tiempo necesario para desarrollar cada actividad y las herramientas para lograr este objetivo.

PASO 3. PREPARAR EL ACUERDO DE ALIANZA

Para que las empresas cuenten con la transparencia en el proceso de generación de una alianza con una empresa contraparte, es importante que reciban los documentos que les permitan analizar y estudiar cuidadosamente los beneficios de participar en una apuesta conjunta.

En este sentido, el facilitador del proyecto debería enviar a las empresas participantes tanto la breve guía para la generación de alianzas como el documento tipo de formalización del acuerdo, para que puedan ser estudiados antes de las próximas reuniones programadas en la fase IV

Es importante señalar que la guía para la promoción de alianzas estratégicas contiene una serie de reflexiones asociadas a preguntas que se espera sean respondidas con calma por los empresarios a fin de proporcionarles mayores herramientas para avanzar en el diálogo para formalizar la alianza.

Finalmente, el documento tipo debe entregarse a las empresas para que lo revisen con los equipos jurídicos a fin de generar más transparencia y seriedad en el proceso.

PASO 4. REALIZAR EL TALLER PARA LA DEFINICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN OPERATIVA, ECONÓMICA Y GOBERNANZA

Se espera que el tercer encuentro tipo taller (presencial o virtual) aborde cuestiones de generación de confianza, proponga y estructure la organización de la gobernanza, la operatividad de la alianza y, por último, analice y retroalimente el documento del acuerdo de encadenamiento de manera conjunta.

Para realizar el taller es necesario contar con el facilitador del proyecto para que pueda mediar en el diálogo que se promueve en los diferentes momentos del encuentro. En este espacio se espera que las empresas lleguen a acuerdos fundamentales que garanticen una alianza a largo plazo. Este espacio tendrá un protocolo para desarrollar adecuadamente el propósito del taller, además de las actas de la reunión que permitirán dar cuenta de los resultados.

PASO 5. ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN Y FORMALIZAR LA ALIANZA

Este espacio debe ser moderado por el profesional de apoyo al proyecto, ya que es el paso más importante para el proyecto. Las empresas participantes que avanzaron en la tercera reunión/taller de planeación operativa, económica y de gobernanza

que puede implicar una alianza sobre los posibles alcances y recursos disponibles a considerar para concretar la oportunidad de negocio (CANVAS final).

Por lo tanto, se propone una cuarta reunión (presencial o virtual) para formalizar el proceso de encadenamiento a través de la suscripción del documento de acuerdo (que ratifica la intención de realizar un encadenamiento productivo entre las empresas) y finalizar con la formulación del plan de acción que permita concretar las metas, actividades, los responsables, los recursos estimados y el cronograma previsto para su cumplimiento.

Para realizar el encuentro, es necesario seguir el protocolo diseñado para abordar cada uno de los temas, y finalizar con las conclusiones y acuerdos que debe sistematizar el profesional de apoyo del proyecto.

1.2.5 FASE V - SEGUIMIENTO:

Puesta en marcha de la alianza

Objetivo: cuando se formaliza una alianza entre empresas contraparte, el siguiente paso es trazar un seguimiento claro para acompañar las iniciativas acordadas. Por consiguiente, la cooperación entre empresas que faciliten el cumplimiento del plan de acción definido en la fase IV, paso 5 de este instrumento es la herramienta fundamental para el control efectivo de la apuesta conjunta.

Insumos: herramienta del plan de acción con seguimiento.

Producto: implementación del plan de acción e informes de seguimiento.

Apuesta metodológica: es importante recordar que los proyectos por más que cuenten con una clara planificación, recursos e implementación, pueden presentar desafíos, problemas e incidentes a lo largo del ciclo de vida del proyecto, por ello es determinante contar con los canales de comunicación que faciliten el diálogo y el monitoreo con los responsables del proyecto. Es importante recordar que el plan de acción para implementar la apuesta conjunta es un modelo de cómo se espera que avance el proyecto. De ahí que realizar verificaciones constantes para comprobar que la implementación avanza como se planificó, se convierte en el verdadero trabajo que ayuda a materializar la oportunidad de negocio formalizada.

A continuación se presentan tres (3) pasos a considerar:

- **PASO 1.** Ejecutar el plan de acción.
- **PASO 2.** Realizar seguimiento al plan de acción.
- **PASO 3.** Ajustar o actualizar el plan de acción (si aplica).

Desarrollo metodológico:

PASO 1. EJECUTAR EL PLAN DE ACCIÓN

Se debe llevar a cabo una revisión continua del avance del plan de acción a través de las actividades y los productos asociados y, de ser necesario, se debe modificar su alcance. Con ese fin, las empresas deberán delegar en profesionales idóneos que

puedan informar sobre la implementación efectiva de las metas y los resultados esperados a través de la presentación de informes para dicho fin.

PASO 2. REALIZAR EL SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN

Es importante organizar reuniones periódicas (sugeridas cada 15 días) y generar actas y conclusiones para facilitar un seguimiento adecuado. Es esencial respetar los acuerdos definidos inicialmente en el plan de acción; sin embargo, cuando se hace evidente que no se puede lograr el resultado, se debe reformular la meta, o la actividad, o el tipo de recurso o el alcance de lo que no presente ejecución ni resultado. Para ello, se deben hacer alertas claras y registrar las observaciones que den cuenta de las modificaciones planteadas.

PASO 3. AJUSTAR O ACTUALIZAR EL PLAN DE ACCIÓN (SI APLICA)

Si se decide cambiar las metas, los recursos o el tiempo para su ejecución, se debe analizar la situación de cada meta y actividad e identificar los incidentes para encontrar soluciones. De ser posible, se sugiere atenerse al cronograma establecido desde la formulación inicial.

2



ANEXOS



FASE I - CONVOCATORIA:

Invitando colectivos empresariales a un proceso de alianzas

1. Modelo de presentación del proyecto Generación de Alianzas.
2. Paso a paso de la jornada de presentación del proyecto Generación de Alianzas.
3. Presentación en PowerPoint: material de apoyo jornada de sensibilización para la vinculación de empresas al proyecto.

FASE II - ALISTAMIENTO EMPRESARIAL:

Preparando a las empresas para las alianzas

4. Guía de preguntas orientadoras para la construcción diagnóstica de capacidades.
5. Formato de construcción diagnóstico de capacidades.
6. Modelo de calificación de capacidad de alianzas.
7. Documento de recomendaciones diagnósticas para la generación de capacidades.
8. Paso a paso del taller de ideación/priorización.
9. Formato PI - Priorización de ideas de negocio.
10. Paso a paso del taller de validación.
11. Formato VI - Validación de ideas de negocio.
12. Paso a paso del taller de caracterización.
13. Formato IC – Caracterización de ideas.
14. Formato IP - Propiedad intelectual.

FASE III - EMPAREJAMIENTO:

Identificando y encontrando empresas aliadas

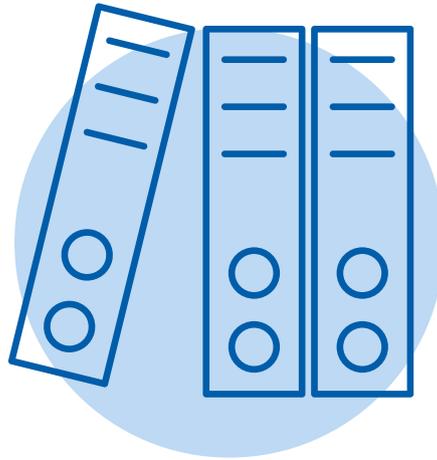
15. Protocolo de reuniones de emparejamiento
16. Modelo memoria de reunión.
17. Algoritmo de simulación.
18. Presentación de caja de herramientas para profesionales de apoyo.

FASE IV - ENCADENAMIENTO:

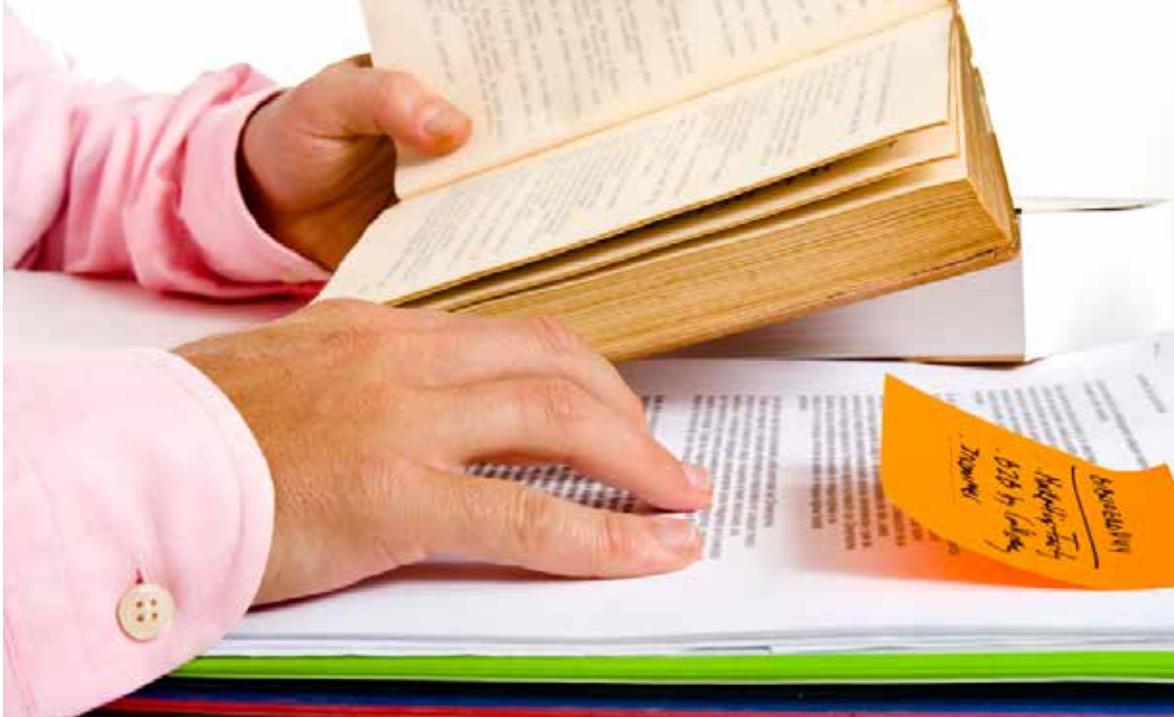
Diseñando y construyendo alianzas de encadenamiento

19. Protocolo reunión N° 1.
20. Formato memoria reunión N° 1.
21. Protocolo reunión N° 2.
22. Formato memoria reunión N° 2.
23. Instructivo CANVAS conjunto.
24. Formato de caracterización conjunto.
25. Guía para empresarios.
26. Protocolo reunión N° 3.
27. Formato memoria reunión N° 3.
28. Protocolo reunión N° 4.
29. Formato memoria reunión N° 4.
30. Plan de acción.
31. Documento tipo de acuerdo de encadenamiento.

3



BIBLIOGRAFÍA



- Adams, Robert J.; Spinelli, Stephen; Timmons, Jeffrey A. (2016). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. McGraw-Hill Education.
- Campos, H. M. (2014). *De la idea de negocio a la alerta empresarial: Precursores del plan de negocio*. Grupo Editorial Patria.
- Consejo Privado de Competitividad (2014) *Política de desarrollo productivo para Colombia*. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.
- Kramer, Porter. (2011). *The Big Idea. Creating Shared Value*. Harvard Business Review January – February.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. USA: Universite De Lausanne.
- Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”.

Todos los derechos
reservados

www.colombiaproductiva.com