

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 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 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. SEGUNDA PARTE: INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA LA GENERACIÓN DE ALIANZA.....	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 Encadenamiento.....	27
1.2.5. FASE V - SEGUIMIENTO: Puesta en marcha de la alianza.....	30
2. ANEXOS	32
3. BIBLIOGRAFÍA.....	35

1



SEGUNDA PARTE

**INSTRUMENTO
METODOLÓGICO PARA LA
GENERACIÓN DE ALIANZAS**



1.1. Propósito

El presente instrumento metodológico se constituye en una herramienta útil para orientar de manera asertiva tanto a los colectivos empresariales como a las empresas que de manera autónoma desean apostar por procesos de encadenamientos productivos entre empresas tradicionales y empresas de economía naranja. En tanto que dichos sectores económicos podrán prever las capacidades, recursos y prioridades a considerar para generar alianzas estratégicas de encadenamientos productivos y efectivos.

Por tanto, este documento presenta las orientaciones generales para el desarrollo de los ejercicios prácticos que propician encadenamientos productivos entre sectores de la economía tradicional y de la economía naranja. Para ello se presentarán los casos de uso metodológico dependiendo si el instrumento será implementado por colectivos empresariales o por empresas que de manera autónoma deseen incursionar en los procesos de generación de alianzas. A continuación se presentan las fases (procesos):

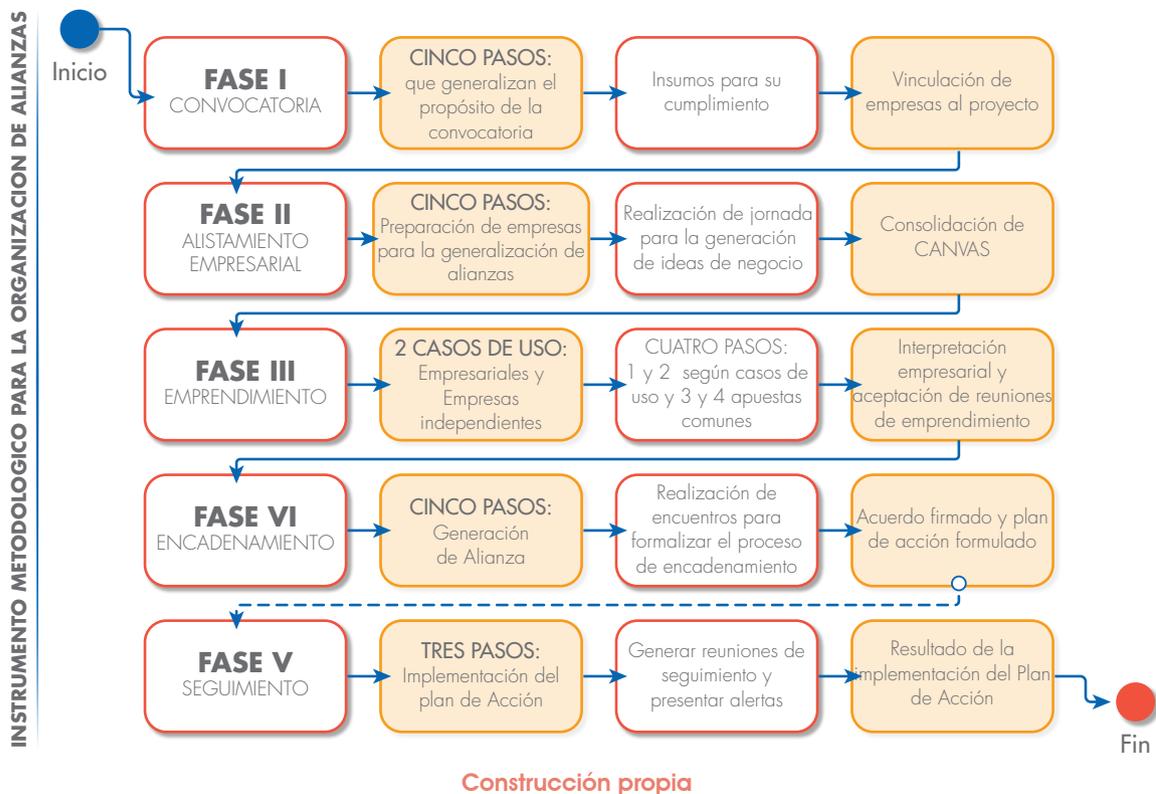
- FASE I - CONVOCATORIA: Invitando colectivos empresariales a un proceso de alianzas.
- FASE II - ALISTAMIENTO EMPRESARIAL: Preparando a las empresas para las alianzas.
- FASE III - EMPAREJAMIENTO: Identificando y encontrando empresas aliadas.
- FASE IV - ENCADENAMIENTO: Diseñando y construyendo alianzas.
- FASE V - SEGUIMIENTO: Puesta en marcha de la alianza.

1.2. Fases para la generación de alianzas

Descripción metodológica del instrumento

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

Esquema: Instrumento Metodológico



1.2.1 FASE I - CONVOCATORIA:

Invitando colectivos empresariales a un proceso de alianzas

Objetivo: Esta etapa tiene como objetivo presentar el proceso de convocatoria que los colectivos empresariales podrán emplear para realizar la escogencia de empresas según los 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 pueda garantizar una convocatoria exitosa, tales como: comunicador(a) social, diseñador(a) gráfico y/o desarrollar 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 divulgación. 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 adecuado proceso para la socialización de la invitación que incentive la participación del público objetivo, así como de establecer la correcta vinculación de los sectores priorizados según los criterios y requisitos establecidos que demuestren interés en el proceso de generación de alianzas de encadenamientos productivos.

En tal sentido, se plantean cinco (5) procedimientos denominados pasos que facilitarán el logro del objetivo. A continuación se describen los pasos:

- **PASO 1:** Se enfoca en la definición de la convocatoria que a su vez presenta actividades asociadas a establecer los criterios y requisitos que posteriormente deberán validarse para acotar con mayor rigor, 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 planeación de jornadas de sensibilización para incentivar que las empresas se vinculen al proceso, para ello se presentan las características metodológicas que facilitarán la realización de las jornadas con los temas a tratar y sus tiempos, así como el uso de herramientas.
- **PASO 4:** Da cuenta de la realización de las jornadas de sensibilización que deberán ajustarse a la metodología definida y se espera 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 alianza para los encadenamientos productivos. Para ello se contempla los siguientes:

• Perfil mínimo de las empresas a convocar

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

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

- vi. 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.
- vii. Para cumplir con dichos perfiles y sobre el entendido que los sectores a convocar presentan diferencias en cuanto a sus desarrollos como empresas, se deberá considerar ciertos criterios generales y requisitos mínimos para cada sector, así:

• **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 3 años de constitución.
- ii. Tener mínimo 10 empleados o contratistas.
- iii. Demostrar ingresos mínimos de 1.000 SMMLV en la vigencia anterior.

Sectores de economía naranja

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

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

PASO 2: DEFINICIÓN DE CRITERIOS PUBLICITARIOS

Para establecer criterios que le permitan planear en términos publicitarios y de comunicación una convocatoria adecuada, se propone diseñar diferentes piezas gráficas que contengan mensajes asertivos que motiven a los sectores objetivo de la convocatoria aceptar la invitación a participar de las jornadas de sensibilización en particular y del 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, el cual 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 tele mercadeo a las empresas identificadas para motivar directamente su asistencia a las jornadas de sensibilización través de un guion permita la precisión de la información suministrada, las fechas definidas y los lugares exactos en los que se realizarán 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 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 definió en el PASO 2 de la presente FASE el público objetivo a convocar, tener claro el propósito de la jornada de sensibilización para la generación de alianzas de encadenamientos productivos entre los sectores objetivo de la convocatoria, le significará tener claro los temas y tiempos que serán abordados en dichos encuentros y establecer con claridad las ventajas y los resultados previstos que involucra 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 cual permitirá dar cuenta de un proceso ordenado según el propósito de la jornada.

Finalmente, cumplidos los temas previsto en las jornadas se espera que las empresas interesadas se preinscriban al proyecto mediante un formato que incluya la manifestación de interés de vinculación de las empresas al proyecto según los criterios y requisitos previamente relacionados en el PASO 2 de esta FASE I. A continuación se presenta un cuadro resumen con las actividades, tiempos y responsables, así:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE
Video Saludos (incluye explicación del proyecto)	10 minutos	Delegado 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 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 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 se cuente con la información de las empresas preinscritas, el colectivo empresarial deberá definir si nombra un asesor que lidere el acompañamiento a las empresas preinscritas para la presentación de las fases del proyecto y a su vez, acompañar el diligenciamiento de los formatos que permiten dar cuenta de la vinculación de las empresas al proceso.

Nota: Cada colectivo empresarial debe determinar el formato y/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 sombra 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 aprender haciendo a través del 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, como hoja de ruta del proceso con miras a la generación de alianzas de encadenamientos productivos.

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.

- **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 que se apueste por definir perfiles profesionales para la implementación del proyecto de generación de alianzas que puedan asesorar y facilitar de manera adecuada las diferentes fases del proyecto. Para ello se presentan unos perfiles mínimos a partir del programa piloto realizado con las empresas tradicionales y de economía naranja que ayudó en la validación del presente instrumento metodológico. Por 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 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 3 años de experiencia profesional certificada en la aplicación de metodologías PMI.
- Mínimo 2 años de experiencia certificada en la construcción y/o puesta en marcha de proyectos de índole socio económicos (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 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 1 años en atención y acompañamiento empresarial.
- Una vez se cuente con estos perfiles, se sugiere respetuosamente proceder a realizar un proceso de selección objetiva a partir de los criterios definidos, y posteriormente, proceder a 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 encadenamiento productivo, las empresas participantes deberán realizar un autodiagnóstico de capacidades que les permitirá dimensionar los alcances y limitaciones que pueden tener sus propias organizaciones sobre los líderes, la capacidad operativa de producción/servucción, la experiencia previa en la generación de alianzas y la 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 I 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 contarán con bases claras de alistamiento que les permita 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 tanto, el éxito de los talleres denominados: **1. Ideación y Priorización. 2. Validación y 3. Caracterización de Ideas**, cuentan con los documentos del paso a paso³ que permitirá tanto a los facilitadores de los talleres, así como a las empresas participantes contar con la suficiente claridad de los objetivos y actividades que les permita culminar de manera exitosa la FASE II del proyecto.

1. IDEACIÓN Y PRIORIZACIÓN

Este momento corresponde al ejercicio que, como equipo empresarial⁴, deben rea-

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.

⁴ Cada empresa participante debe delegar de manera autónoma y teniendo en cuenta el propósito

lizar 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 realizar 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.

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 ya fueron revisados los documentos metodológicos que contiene el paso a paso de cada uno de los talleres de la FASE II; es indispensable definir como primer paso para la realización de los talleres, poder establecer claramente un proceso de convocatoria que garantice una participación (presencial o virtual, según se determine) activa de las empresas vinculadas al proyecto. Para ello le recordamos que en la FASE I del presente instrumento metodológico, se dieron elementos suficientes para llevar a cabo un proceso de esta naturaleza.

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:

1) TALLER DE IDEACIÓN Y PRIORIZACIÓN

Este primer encuentro tipo taller (presencial o virtual) con las empresas participantes, debe abarcar las siguientes actividades que se sugieren para ser desarrolladas por cada asistente, así:

1. **Generar:** Cada participante escribe, de manera individual, tres ideas diferentes para generar una oportunidad de negocio en torno a las necesidades de la em-

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>

presa que son de su conocimiento según el área a la que pertenece. Cada idea elaborada debe tener un título y un breve enunciado que la explique. Luego, cada participante expone sus tres ideas brevemente.

- 2. Ordenar:** Entre los participantes, cada idea es analizada y agrupada según su **similitud** o afinidad. Luego, las ideas son sintetizadas hasta convertirlas en una sola idea global. Este ejercicio debe replicarse en cada grupo de ideas. A cada idea se le genera un nuevo título y un nuevo enunciado.
- 3. Categorizar:** en este momento se establecen conexiones entre las ideas elaboradas y el sector de la empresa contraparte para contemplar posibles encadenamientos. Para ello, las ideas son ordenadas de acuerdo a su potencial de encadenamiento⁶, mediante el siguiente criterio de colores:
 - 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:** Por último, las cinco ideas potencialmente más encadenables son seleccionadas, a partir de 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 culminado este taller para la Ideación y Priorización, es posible avanzar a la validación de ideas.

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.

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.

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 se esté en la presentación el equipo procede a enunciar las ideas priorizadas, con sus aspectos más importantes, como que estas buscan proyectar a la empresa y reactivarla económicamente, por medio de la exploración de otros campos de negocio de la mano con las empresas participantes del proyecto. Luego de la exposición de las ideas, es posible que los directivos quieran brindar retroalimentación. Los comentarios, sugerencias, advertencias y recomendaciones que la alta instancia de la empresa realice a las ideas presentadas permiten que estas sean robustecidas y adecuadas 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 y 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 el cual 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 y/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 puesto 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, es necesario que cada empresa construya su material promocional, el cual deberá contener además de la presentación y brochure empresarial, es necesario contar con un video de presentación de máximo siete minutos que incluya los siguientes lineamientos:

1. **Presentación general de la empresa:** esta sección del video presenta el nombre, la misión y las líneas de negocio vigentes (bienes y/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 empresa con la que se desea encadenar según cada idea: Esta sección concluye en el video a manera de invitación para que aquellas empresas que cumplan con el perfil identificado en el diagnóstico, se sientan motivadas a contactar a 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 que su dispositivo de grabación (cámara digital, Tablet, celular) esté configurada para grabar en alta definición (1920x1080 pixeles). Si la grabación la piensa hacer usted, utilice un trípode o ubique el dispositivo de grabación en un lugar firme que mantenga la posición para grabar (ángulo recto) en todo momento; asegúrese que su dispositivo de grabación esté ubicado en posición horizontal.
- **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 sencillo:** Si no cuenta desde su empresa con apoyo para la edición de los videos, existen unos programas y apps que se manejan de manera sencilla y que brindan todos los elementos para lograr producir un video de calidad, incluso, desde el celular. Puede encontrar una gran cantidad de tutoriales gratuitos que le 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 produc-

tivos 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 -Alis-tamiento-. Por tanto la presente Fase busca clarificar el panorama de las empresas participantes al incentivar la co-creación de objetivos y oportunidades comunes que puedan potenciarse a través de aliados que les permita establecer verdaderas alian-zas con factores diferenciales que incrementen su oferta de valor y continuar fortale-ciendo la apuesta por la innovación y el encadenamiento.

Insumos: 1. Protocolo para reuniones de emparejamiento. 2. Formato acta de reu-nión⁷

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 la presente Fase plantea procedimientos según USO, lo cual lleva a presentar-los a través de dos bloques a saber: "CASO DE USO: colectivos empresariales" y "CASO DE USO: empresas individuales" los cuales involucran exclusivamente los PASOS 1 y 2. De otra parte, los PASOS 3 y 4 representan apuestas comunes a los colectivos empre-sariales como a las empresas individuales, así:

CASO DE USO: Colectivos Empresariales

- **PASO 1.** Perfilar y buscar aliados. Se presentan las instrucciones para participar acti-vamente en las diferentes zonas de la Fase III.
- **PASO 2.** Contactar aliados. En la que se podrán exhibir y brindar información de inte-rés 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 podrán identificar las empresas afines a los objetivos que se buscan.
- **PASO 2.** Contactar aliados. La cual facilitará el levantamiento de información con candidatos aliados.

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

APUESTAS COMUNES (Colectivos empresariales y empresas individuales):

- **PASO 3.** Programar reuniones. La cual permite estructurar, ordenar y concertar reuniones que surjan entre las empresas participantes a través de tres mecanismos: 1. Demanda. 2. Oferta. 3. Show case.
- **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 concebido para dar a conocer de manera clara la ruta metodológica que permita incentivar 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 adecuada interacción y aprovechamiento de este PASO, es importante que se establezca desde el principio, si se dispondrá de una página web para presentar las iniciativas de las empresas, o si, por el contrario, se contará con otros canales de comunicación digital (boletines virtuales, videos tipo cápsulas informativas) para garantizar que las empresas se conozcan y puedan acceder al contenido que les facilite un adecuado proceso de emparejamiento. En caso de requerir realizar encuentros presenciales entre las empresas participantes para este propósito, es fundamental motivar a exponer sus apuestas en dicho espacio para que las demás 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 deben priorizar la interacción entre empresas de los sectores contraparte. Para lograrlo, el proyecto debe ofrecer acompañamiento, asesoría y respaldo del equipo líder en caso de que las intenciones de 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 tal 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.

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 dialogo honesto sobre el futuro de una alianza estratégica y duradera. En otras palabras, no es sólo 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.

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.

De tal suerte que buscar establecer contacto con la empresa contraparte, requiere 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 Show Case: 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.

De ahí que para propiciar encuentros asertivos entre las empresas participantes que coincidieron en objetivos de encadenamiento, los profesionales del proyecto que acompañan las empresas, una vez se cuenta con el aval de ambas empresas para disponerse a dialogar en torno a intereses comunes para la generación de una posible alianza, para ellos se sugiere:

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 vice-

versa e identificar puntos de conexión que les permitan vislumbrar un primer escenario de encadenamiento.

Al final de cada cita, tanto la empresa tradicional como de Economía Naranja tendrán una ficha de valoración del encuentro, en la que declare de manera secreta "SÍ" o "NO" querer continuar con el proceso de encadenamiento con la contraparte.

El equipo recogerá y procesará las fichas para identificar el progreso del encadenamiento y tomar 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, el cual supone una nueva posibilidad de ampliar los horizontes de las empresas y fortalecer sus negocios.

Finalmente se cuenta con una presentación diseñada para los profesionales que desde el proyecto acompañan a las empresas participantes en la etapa de emparejamiento⁹.

1.2.4 FASE IV - ENCADENAMIENTO:

Diseñando y construyendo alianzas Encadenamiento

Objetivo: El encadenamiento representa el acuerdo entre dos empresas que apuestan por alianzas con factores diferenciales que incrementen su oferta de valor. Por tanto, motivar a las empresas para que establezcan encadenamientos más allá de relaciones de proveeduría; de allí que la intención sea apostar por la selección de los encadenamientos con mayor potencial de las empresas participantes como se describe en la FASE III, PASO 4 del presente 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.

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

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

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

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 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.

De otra parte el profesional que acompaña el proceso, deberá enviar a las empresas participantes tanto los Canvas afines de ambas empresas para su respectivo análisis, así como el protocolo de la reunión 1 para que conozcan previamente los temas y el uso del tiempo asociado a cada actividad propuesta.

PASO 2. CONSTRUIR 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 acompañamiento 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 deberá concertar un segundo encuentro para analizar y definir la oportunidad de negocio conjunta, para ello se contará con el instructivo de caracterización (canvas conjunto) y del segundo protocolo para llevar a cabo la reunión de acuerdo a una metodología claramente establecida que da cuenta de los tiempos que tomará desarrollar cada actividad y las herramientas que posibilitan cumplir con dicho objetivo.

PASO 3. PREPARAR EL ACUERDO DE ALIANZA

Las que las empresas cuenten con la transparencia en el proceso de generar una alianza con una empresa contraparte, es importante que se le alleguen los documentos que le permitan analizar y estudiar cuidadosamente las bondades de participar de una apuesta conjunta.

En tal sentido, el facilitador del proyecto debe enviar a las empresas participantes tanto la guía corta para la generación de alianzas como el documento tipo de formalización del acuerdo para que puedan ser estudiados antes de continuar con los siguientes encuentros programados de la FASE IV.

Es importante señalar que la guía para promover alianzas estratégicas cuenta con una serie de reflexiones asociados a preguntas que se espera, los empresarios contesten tranquilamente para que cuenten con mayores herramientas que les permitan avanzar en el diálogo de formalización de la alianza.

Finalmente, el documento tipo se le debe entregar a las empresas para que sea revisado con los equipos jurídicos para generar mayor transparencia y seriedad con el proceso.

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

Se espera con el tercer encuentro tipo taller (presencial o virtual), abordar temas relacionados con la generación de confianza, el lograr proponer y estructurar la organización de gobernanza, la operatividad de la alianza, y finalmente analizar y retroalimentar el documento de acuerdo de encadenamiento de manera conjunta.

Para realizar el taller se requiere contar con el facilitador del proyecto para que pueda mediar en el diálogo que se promueva en los diferentes momentos del encuentro. En dicho espacio se espera que las empresas lleguen a acuerdos fundamentales que garanticen una alianza de largo plazo. Este espacio contará con un protocolo para desarrollar adecuadamente el propósito del taller, además del acta de reunión que permitirá dar cuenta de los resultados.

PASO 5. ELABORAR PLAN DE ACCIÓN Y FORMALIZAR ALIANZA

Este espacio debe contar con la moderación del profesional de apoyo del proyecto, dado que se constituye en el PASO más importante para el proyecto; las empresas participantes que avanzaron en la tercera (3) reunión/taller de planeación operativa, económica y de gobernanza que puede implicar una alianza sobre los posibles alcances y recursos disponibles a considerar para llevar a cabo la oportunidad de negocio (CANVAS definitivo).

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: Al formalizar una alianza entre empresas contraparte, el paso a seguir es trazar un claro seguimiento para acompañar las iniciativas pactadas. Por ello la cooperación entre las empresas que faciliten cumplir con el plan de acción definido en la FASE IV - PASO 5 del presente instrumento, se constituye en la herramienta fundamental para controlar de manera eficaz la apuesta conjunta.

Insumos: Herramienta de 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 dialogo 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 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 PLAN DE ACCIÓN

Se debe realizar continuamente una revisión del avance del plan de acción a través de las actividades y productos asociados y de ser necesario, modificar el alcance de las mismas. Para ello las empresas deberán delegar a profesionales idóneos que puedan dar cuenta de la implementación efectiva de las metas y resultados esperados a través de la presentación de informes para dicho fin.

PASO 2. REALIZAR SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN

Es importante concertar reuniones periódicas (se sugiere cada 15 días) y generar actas y conclusiones que faciliten el adecuado seguimiento. Es fundamental respetar los acuerdos inicialmente definidos en el Plan de Acción, no obstante, cuando se evidencie la imposibilidad de lograr el resultado, se debe reformular la meta, o la actividad o el tipo de recurso o alcance de lo que no presente ejecución y/o resultado. En tal

sentido es necesario presentar alertas claras y dejar consignadas las observaciones que dan cuenta de las modificaciones planteadas.

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

Si se decide modificar metas, recursos o tiempos para su ejecución, se debe analizar la situación de cada meta y actividad e identificar incidentes que permitan hallar soluciones. En lo posible se sugiere mantener el cronograma definido desde la formulación inicial.

2



ANEXOS



FASE I. CONVOCATORIA:

Invitando colectivos empresariales a un proceso de alianzas

1. Modelo carta de presentación del proyecto Generación de Alianzas.
2. Paso a paso 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 construcción diagnóstico de capacidades.
6. Modelo 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 - de 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

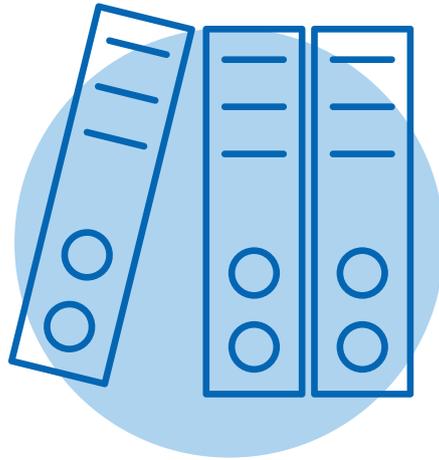
15. Protocolo de reuniones de Emparejamiento
16. Modelo memoria de reunión.
17. Algoritmo de Simulación.
18. Presentación de caja de herramientas para profesionales de apoyo.

FASE IV - ENCADENAMIENTO:

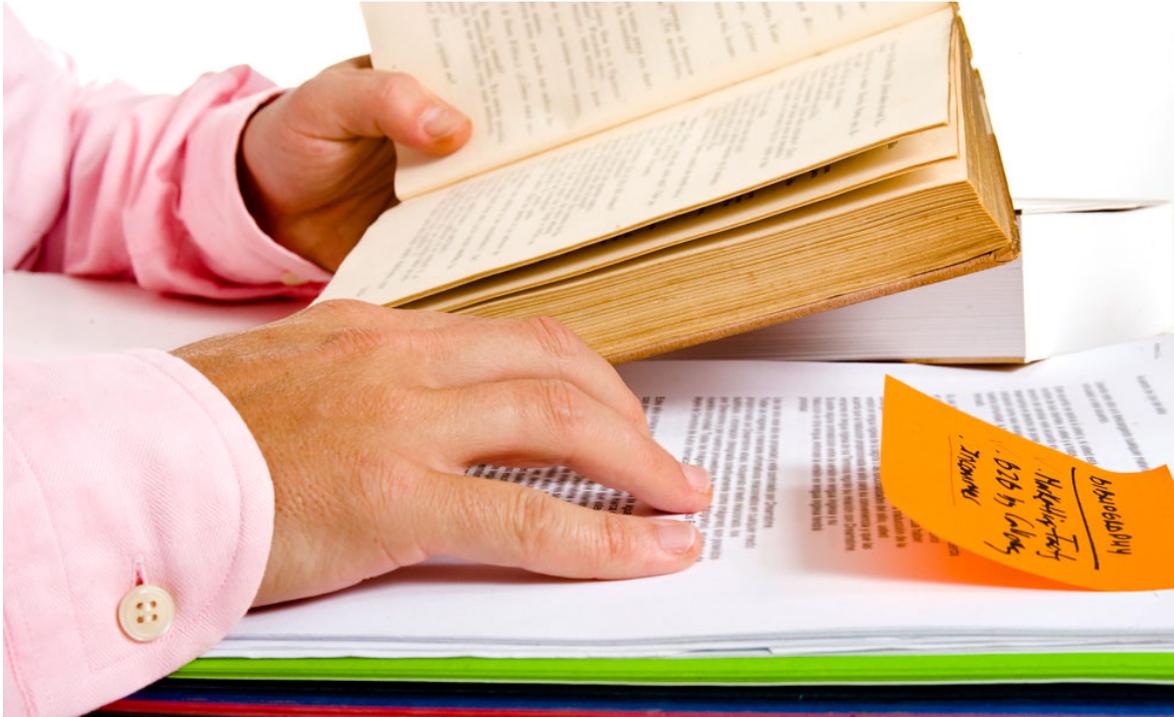
Diseñando y construyendo alianzas Encadenamiento

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 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 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: Université De Lausanne.
- Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: "Pacto por Colombia, pacto por la equidad".

Todos los derechos
reservados

www.colombiaproductiva.com