

## FORMATO DIAGNÓSTICO PARA LA GENERACIÓN DE ALIANZAS DE ENCADENAMIENTO

### Identificación de la empresa:


### **1. Objetivo en función de generación de valor de la empresa:**

Aquí su organización deberá consignar el objetivo concreto para la generación de alianzas.

### **2. Ruta a seguir en búsqueda del encadenamiento**

A continuación, se describe paso a paso la ruta a seguir en busca de un encadenamiento efectivo (alianza) que logre aprovechar las oportunidades que surgen del trabajo en equipo entre una empresa de los sectores tradicionales priorizados por Colombia Productiva y las empresas con actividades económicas calificadas como de Economía Naranja.

### **3. Lógica y criterios para identificar posibles aliados:**

El proceso lógico corresponde además de los pasos que puede seguir cualquier organización para consolidar sus alianzas a la identificación del punto en el cual fue cumplido su objetivo dentro del proyecto de encadenamientos Naranja de Colombia productiva.

Consideramos pertinente ilustrar de forma detallada en este documento el procedimiento para que su empresa en futuros procesos de alianza pueda aplicarlo para determinar su probabilidad de emparejamiento y posterior encadenamiento con otra empresa. Para la aplicación de este procedimiento hay que mantener siempre a la vista que **el objetivo es generar valor compartido**, por medio de alianzas que aprovechen oportunidades. Este enfoque no debe confundirse con las relaciones de proveeduría (proceso de aprovisionamiento) que surten las necesidades del giro normal de los negocios de las empresas.

#### **a. Definir necesidades estratégicas:**

Una alianza se enfoca principalmente en la búsqueda de satisfacción de una necesidad o prioridad estratégica de la organización. Esta satisfacción debe ir mucho más allá de una iniciativa temporal de compartir bienes o servicios, debe enfocarse en unir esfuerzos de colaboración a largo plazo entre compañías con

objetivos en común para fortalecer aquello que de lo que carecen y más necesitan para crecer en el mercado.

Para iniciar una alianza con bases sólidas y en esencia perdurables es necesario partir de la idea de fortalecimiento de algún aspecto relevante de la empresa, es así como al principio del proceso los líderes empresariales regionales, junto con los empresarios analizaron detenidamente la posición de la empresa en el mercado y los diferentes horizontes de acción planeados para identificar las necesidades inmediatas que puedan ser complementadas por otras empresas como: los canales de distribución, el contacto post-venta, la ampliación de la cobertura geográfica, ampliar la porción de clientes, fortalecer la imagen de marca o disminuir costos entre otros. Este ejercicio tenía el objeto de clarificar el aspecto que deseaba fortalecer la organización para así a futuro tener más claro el tipo de aliado que puede aportar a la mitigación de dicha necesidad.

#### **b. Identificar ideas de negocio concretas:**

Apropiando las oportunidades del entorno y las capacidades innatas de la organización para generar alianzas, es indispensable establecer ideas de negocio completas y viables que sean gestadas, desarrolladas y promovidas desde los líderes de la organización de tal manera que no se traslade la responsabilidad a terceros y además queden plasmadas en un documento para que sea fácil su construcción y retroalimentación.

Establecer una idea de negocio concreta y plasmarla facilitará el análisis de la misma desde todos los puntos de vista necesarios para posibilitar una futura prueba en el mercado. No es necesario que las ideas de negocio sean siempre innovadoras, se trata de adaptar conceptos que funcionan en el sector en el que conoce y se desempeña la empresa con destreza, debe resolver un problema para el que nadie antes haya visto la solución con la característica de ser flexible y adaptable.

Dimensionar el movimiento de las finanzas para cada idea de negocio tiene el objeto de proveer herramientas y responder preguntas inmediatas atadas a su inicio tales como la necesidad de inversión, gestión de préstamos, flujo de caja, tiempos de movimiento de efectivo para así poder delimitar la estrategia que debe ser utilizada en cuanto a manejo de dinero y tener seguridad al exponerla en el momento de establecer una alianza.

#### **c. Identificar aliados potenciales:**

Una vez se han analizado de manera integral los aspectos relevantes de la idea de negocio y la empresa tiene claridad acerca de los recursos, los objetivos, las

finanzas, las relaciones con clientes y la generación de valor que implicará la ejecución de su idea, debe encontrar un aliado que aporte a la complementariedad de su esquema. La selección de los posibles aliados en todo caso, debe considerar los riesgos que implica una unión a largo plazo y la posibilidad de que a futuro, se mitiguen con la confianza y credibilidad que se produce en la relación.

La selección de los aliados involucra el análisis de varios factores y la reflexión sobre los mismos aminorará la posibilidad de fracaso de la alianza. La metodología de selección de posibles aliados diseñado por el proyecto de encadenamientos Naranja de Colombia productiva parte de un supuesto clave para lograr las alianzas: y es que las dos organizaciones están dispuestas a buscar y generar una alianza, este supuesto se entiende surtido con la inscripción al proyecto. Una vez surtido este supuesto, la metodología involucra 3 criterios clave para lograr que de manera efectiva las empresas se encuentren e identifiquen sus posibilidades de alianza:

1. La capacidad para generar alianzas que tienen las organizaciones y empresas involucradas. Como se observará en el numeral 4 del presente documento este diagnóstico contempla resultados en 4 dimensiones.
2. La coincidencia en los objetivos de generación de valor que tienen las partes en torno a la alianza que buscan.

Cuando el empresario debe por si solo identificar los posibles aliados para desarrollar las ideas de negocio, el análisis profundo junto con su equipo de trabajo de los resultados de los literales del a al i aportará a la definición de las características que según el criterio organizacional, propiciarían la unión con el posible socio según las necesidades inmediatas tales como experiencia, similitud en mercado objetivo, cultura organizacional, capacidad del equipo de trabajo entre otras.

#### **d. Verificar la similitud de objetivos con posibles aliados:**

Cuando se clarifica el panorama de la idea de negocio y se une a los objetivos organizacionales, es fundamental que el aliado potencial comparta la visión y metas atadas a ellos ya que esto fortalecerá las alianzas convirtiéndolo en un factor diferencial para incrementar su oferta de valor. En espacios consensuados pueden explorarse conjuntamente las oportunidades de acuerdo a la necesidad estratégica que tenga en mente fortalecer; de esa manera se garantizará el interés del aliado potencial en fortalecer aquello en lo que la empresa también necesita trabajar. El tener expectativas comunes determinará el nivel de compromiso de cada una de las partes. A mayor afinidad, mayor compromiso.

Dentro de la metodología del proyecto, los objetivos han sido alimentados según lo expuesto por cada empresario en conversaciones respecto a la generación de valor que pretende con la participación en el proyecto de encadenamientos Naranja de Colombia productiva. Cada empresa puede exponer múltiples opciones, pues la empresa puede tener multiplicidad de objetivos y estos, posteriormente mediante un software, son traducidos a macroobjetivos y segmentados en diferentes opciones para ser comparados entre sí con todas las empresas inscritas e identificar el grado de similitud y estimar un primer indicio de emparejamiento. Esta información tiene por fuente la sistematización interpretada de la pregunta N° 10 de la entrevista de diagnóstico de capacidad para generar alianzas que se relaciona en el punto 1 del presente documento.

Macroobjetivos	Opciones
Crecimiento en el mercado	Nuevos mercados en otras regiones del país
	Nuevos mercados internacionales
	Nuevos Segmentos de mercado
	Posicionamiento de Marca
	Desarrollo de estrategias de promoción comercial
	Acceso a canales y medios de comunicación
	Nuevos canales de distribución
Desarrollo de productos/servicios	Desarrollo de Productos actuales
	Nuevas funcionalidades o usos de productos o servicios
	Desarrollo de productos nuevos
Fortalecimiento organizacional	Agregar valor al producto servicio
	Mejoramiento de procesos de producción/servucción
	Aumentar la capacidad de producción/servucción
	Acceso a nuevas tecnologías
	Acceso a conocimiento
	Realizar desarrollos tecnológicos o investigaciones conjuntas
	Acceso a data de información
	Acceso a nuevos proveedores
	Compras-Proveeduría conjunta
Desarrollo de los recursos humanos de la organización	
Fortalecimiento financiero	Desarrollo de modelos de financiación a clientes
	Inversionistas
	Disminución de costos de producción
Diversificación a nuevas actividades de negocio	Diversificación a nuevas actividades de negocio
Desarrollo de responsabilidad social empresarial	Desarrollo de Responsabilidad Social Empresarial

**e. Generar espacios de encuentros para concretar alianzas:**

Al considerar la importancia de las alianzas y habiendo identificado que no es un proceso ágil, debe haber espacios de debate y selección apropiados para abordar ampliamente los enfoques que posiblemente unan las organizaciones. Estos espacios pueden gestarse de manera individual o grupal y ser estructurados de manera formal o informal según la estrategia planteada para conocer las posibles empresas aliadas.

Dentro del proyecto, tal como se muestra en el numeral 3 de este documento, se habilitarán diferentes espacios de encuentro enfocados a conocer de manera profunda a las entidades ya que cada detalle amplía la percepción de valor y como resultado se generarán alianzas exitosas que ayuden a cumplir con las metas de las partes relacionadas.

**f. Identificar aspectos asociados a la propiedad intelectual en la idea de negocio:**

La propiedad intelectual es un concepto jurídico relacionado con la protección a las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres o imágenes utilizadas en el comercio. La intención de esta protección es fomentar un entorno propicio para aumentar la creatividad y la innovación mediante patentes, modelos de utilidad, diseños industriales entre otros que permiten obtener reconocimiento o ganancias por las invenciones o creaciones.

Dentro de las posibles alianzas que se generarán dentro del proyecto, es muy importante contemplar este aspecto y tratarlo con la relevancia que amerita identificando que tipo de propiedad intelectual involucra (derechos de autor-propiedad industrial) y los beneficios que traerá consigo como ventaja competitiva, derecho de pertenencia de marca o patente, o la explotación de algún producto o servicio entre otros ya que debido a que cada parte de la alianza se beneficia del conocimiento del conjunto determinar estos aspectos con anticipación identificará oportunidades de generación de valor y evitará desacuerdos en el futuro.

**g. Concretar alianzas:**

La clave del éxito de las alianzas es la confianza entre los aliados y la correlación en un objetivo privado y común, así las cosas, es importante ahondar en el detalle de cada aspecto de la alianza desde el inicio para desvanecer cualquier posibilidad de desconfianza o recelos que afecten de manera negativa el desarrollo de la idea de negocio. Es necesario definir claramente los aportes involucrados de cada una de las partes y contar con un equipo legal que

garanticen el buen procedimiento en la formalización y reglamentación de la alianza.

Las partes deben realizar revisiones periódicas respecto al logro de los objetivos propuestos, el cumplimiento de los derechos y deberes de cada uno, así como los ajustes a los que haya lugar en la marcha. Dependiendo de la estrategia de seguimiento acordada pueden realizarse revisiones periódicas de manera frecuente o esporádica siempre teniendo en cuenta que una alianza se basa en un esquema a largo plazo.

### **3. Recomendaciones para el encadenamiento de la empresa**

Dentro del proyecto, uno de los objetivos principales es promover la generación de alianzas, para esto, se ha implementado un esquema de diagnóstico que ofrece una primera visión respecto a la capacidad de las empresas para generar dichas alianzas. Este diagnóstico consiste en el levantamiento de información telefónica con el personal asignado por cada empresa y posterior análisis básico de los aspectos abordados, que en su conjunto aportan para la realización de alianzas estables y duraderas.

En este numeral del documento, se presentan los resultados del diagnóstico realizado, los cuales permiten identificar el estado de la empresa respecto a un esquema organizacional generalizado basado en buenas prácticas e identifica las fortalezas y áreas a mejorar, en particular en lo que respecta a la generación de alianzas, lo que sirve de punto de partida para conocer el desempeño de la organización en estos aspectos. A partir de los resultados también se emiten una serie de recomendaciones que pueden ser aplicadas dentro de la empresa, según su disponibilidad y recursos lo permitan, para ampliar sus fortalezas de alianza permitiendo mejorar su sostenibilidad en el futuro.

Las dimensiones que involucran los resultados son:

- **Líder de la organización:** Dimensiona la afinidad del líder de la organización respecto a la generación de alianzas, involucrando aspectos como disposición al cambio, interés en el Proyecto de encadenamientos naranja de Colombia Productiva, respaldo a las ideas generadas dentro de su organización, motivación para la generación de alianzas y visión a largo plazo.
- **Experiencia de la empresa realizando alianzas:** Dimensiona la recurrencia de la empresa respecto a la generación de alianzas y la dinámica apropiada internamente para desarrollarlas y mantenerlas. Involucra aspectos como la cantidad de alianzas realizadas por la empresa, el tipo de alianzas realizadas, el

método de formalización de alianzas y el desarrollo de protocolos para establecerlas y desarrollarlas.

- **Capacidad operativa de producción o servucción:** Dimensiona la capacidad de la empresa para desarrollar su objeto social respecto a la disponibilidad de recursos que involucran las alianzas. Involucra aspectos como las alianzas dentro del planeamiento estratégico de la organización, el equipo humano destinado a las alianzas, el estado de producción/servucción de la empresa, el equipo humano destinado a la innovación, el grado de apropiación de TIC's, el uso de la planeación como recursos y la habilidad de la organización frente a la propiedad intelectual.
- **Capacidad financiera:** Dimensiona los recursos financieros utilizados por la empresa en el proceso de generación de alianzas. Involucra aspectos como el dinero destinado a la innovación, el índice de endeudamiento, el índice de liquidez y la disponibilidad de inversión en alianzas.

Es necesario resaltar que el resultado del diagnóstico se encuentra dado en porcentaje desde 1% a 100% y que refiere un nivel de desarrollo de cada dimensión que involucra la capacidad de la empresa para realizar alianzas así:

- **Entre 100% - 80%** dimensión con nivel de desarrollo alto. En conjunto, los aspectos que involucra la dimensión son abordados en su totalidad dentro de la empresa y evolucionan constantemente respecto a la generación de alianzas.
- **Entre 79% - 60%** dimensión con nivel de desarrollo medio – alto: En conjunto, los aspectos que involucra la dimensión son abordados dentro de la empresa y están evolucionando respecto a la generación de alianzas.
- **Entre 59% - 40%** dimensión con nivel de desarrollo medio. En conjunto, los aspectos que involucra la dimensión han comenzado a ser abordados dentro de la empresa y pueden evolucionar respecto a la generación de alianzas
- **Entre 39% - 20%:** dimensión con nivel de desarrollo medio-bajo En conjunto, los aspectos que involucra la dimensión han comenzado a ser abordados dentro de la empresa.
- **Menor a 20%:** dimensión con nivel de desarrollo bajo. En conjunto, los aspectos que involucra la dimensión no son abordados en su totalidad dentro de la empresa y no evolucionan constantemente respecto a la generación de alianzas