

HILANDO LA ESTRATEGIA: HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE LA TEJEDURÍA TERRITORIAL

"Weaving Strategy: Towards the Sustainability of the Territorial Weaving Project"

SARA MARÍA ACEVEDO ROJAS

Trabajo de grado de Maestría

Asesora

Luz María Rivas

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL
DESARROLLO LOCAL

MEDELLÍN

2024

Abstract

La Tejeduría Territorial es una plataforma desarrollada por la Universidad EAFIT y Proantioquia para fortalecer la confianza entre líderes empresariales, académicos, y sociales en Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA). Desde su creación en 2021, ha reunido a 124 líderes a través de cohortes financiadas por empresas antioqueñas, promoviendo buenas prácticas y mejorando relaciones de confianza. Sin embargo, enfrenta desafíos en la financiación y escalabilidad de su metodología.

Este texto propone un proceso estratégico para estructurar la oferta actual y trazar lineamientos para nuevos proyectos que generen también sostenibilidad. Usando la metodología Estramipyme, se realizó un diagnóstico interno y externo para identificar retos estratégicos. La fase de cocreación permitió aplicar herramientas de Alexander Osterwalder para segmentar clientes y definir propuestas de valor. El objetivo planteó generar un proceso estratégico a través de una ruta estratégica con acciones concretas para escalar y sostener el proyecto, alineado con las demandas del sector y fortaleciendo el tejido social en Medellín y el AMVA.

Tabla de contenido

Introducción	3
Planteamiento del Problema	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Revisión de Literatura	6
Conceptos Básicos	6
Otras Aplicaciones Conceptuales	9
Metodología	12
Diagnóstico	14
Análisis Interno	15
¿Qué es Tejeduría Territorial?	15
Recursos	17
Capacidades	19
Conclusiones Análisis Interno	24

Análisis Externo	26
Megatendencias	26
Sector	28
Tercer Sector en Colombia	30
Tejeduría y Otras Iniciativas	32
Conclusiones Etapa de Diagnóstico	38
Síntesis diagnóstico	39
Cocreación de Estrategia Competitiva	41
Cocreación y validación	45
Comentarios expertos	47
Etapa Final y Rediseño	54
Cooperantes internacionales	55
Empresas antioqueñas	58
Beneficiarios	61
Modelo de Negocio	62
Ruta	64
Discusión Metodológica	68
Recomendaciones Generales y Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Referencias	76
Tabla de ilustraciones	78

Introducción

La Tejeduría Territorial es una plataforma que pretende crear y fortalecer hilos de confianza entre diferentes sectores y actores de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA). Esta metodología de la Universidad EAFIT y Proantioquia reúne líderes del sector empresarial, emprendedores, académicos universitarios, organizaciones de base social y liderazgos territoriales. Durante un año continuo y con encuentros periódicos en territorios puntuales, la Tejeduría convoca estos liderazgos con el fin de propiciar encuentros improbables, conversaciones horizontales y acciones comunes que impacten los territorios, y generen un gana-gana para todos los actores.

Este proyecto surgió en 2021 a partir de una tesis de maestría, y ha llevado a cabo dos cohortes operadas por EAFIT, y financiadas por empresas antioqueñas que pretenden generar

valor social, visibilizar buenas prácticas, formar líderes sensibles y con conocimiento de territorio, y mejorar las relaciones de confianza. Hasta ahora, 124 liderazgos de estos sectores han tejido confianza entre sí, generando múltiples beneficios para ellos, sus organizaciones, sus círculos laborales y sus comunidades.

Ahora, a tres años desde su inicio, ha surgido un reto de cara a la financiación continua del proyecto, a la par que los socios expresan querer transferir la metodología para otras herramientas que puedan usarse previo a cualquier intervención social, o de acuerdo con sus temáticas/territorios de interés. Sin embargo, de cara a la operación de las cohortes originales, ha habido varias pausas extendidas por falta de recursos para iniciar la ejecución. Por otro lado, frente a las demandas de los socios actuales y potenciales, el equipo interno no ha podido escalar la metodología, ni formular ofertas que cumplan con las expectativas de los clientes, generalmente empresariales.

Conociendo este potencial y la buena reputación que ha tenido el proyecto en el corto tiempo de operación, este trabajo pretendió generar un proceso estratégico que estructuró la oferta actual frente a los clientes y que, asimismo, derivó en unos lineamientos para trazar una ruta, generar nuevos proyectos y propiciar sostenibilidad. Teniendo este objetivo claro y una pregunta de investigación orientadora, se realizó una revisión literaria para alinear conceptos clave y conocer otros métodos para generar proceso estratégico.

Luego, a través de la metodología Estramipyme, herramienta fácil y útil que propone la profesora eafitense Luz María Rivas, se realizó un diagnóstico externo que analizó el sector y las tendencias mundiales; y uno interno que, a través de ciertas herramientas decantó las capacidades distintivas del proyecto y los recursos, con el fin de definir un reto estratégico que describa el problema a trabajar en la siguiente etapa.

Finalmente, la etapa de cocreación, guiada por las herramientas propuestas por teóricos como Alexander Osterwalder, permitió segmentar los clientes, definir propuestas de valor con base en su perfil y alinear el modelo de negocio y misional con base en esto. En últimas, se dejó

una ruta con acciones estratégicas en ciertos plazos, para escalar y sostener el proyecto, usando el modelo de gestión de horizontes que permite un cumplimiento simultáneo. Esto, con el apoyo de los socios fundadores, sobre todo, permite potenciar la Tejeduría al nivel que merece según la confianza de los socios, las demandas del sector, y la necesidad de fortalecer el tejido social de Medellín y el AMVA -por ahora-.

Planteamiento del Problema

Este trabajo aportará a cerrar las brechas en la estrategia actual de Tejeduría que lo posicionan como un proyecto temporal y con una economía de supervivencia, pero que debe transformarse, comprendiendo el potencial, el rápido crecimiento y la confianza de los aliados del sector. Para consolidarlo y crecer de forma eficiente, es preciso diagnosticar la actualidad y evidenciar cuáles son los aspectos por mejorar, pretendiendo una sostenibilidad financiera y una replicabilidad en otros territorios/temáticas. Con base en esto, se propuso un proceso estratégico, que deriva de una cocreación con el equipo, y que permitirá la consolidación y escalabilidad sin deformar las capacidades distintivas.

La pregunta rectora a lo largo de estas páginas se cuestiona ¿cuáles son los lineamientos del proceso estratégico que, a través de una propuesta de valor, permitan la sostenibilidad del proyecto Tejeduría Territorial?

Es un trabajo inédito que derive en un proceso estratégico con base en lo que hoy es implícito para el equipo de Tejeduría, pero que debe consolidarse e incorporarse en la narrativa con los socios actuales, potenciales y beneficiarios.

Objetivo General

Generar el proceso estratégico del proyecto Tejeduría Territorial de la Universidad EAFIT y Proantioquia para enmarcar una propuesta de valor que permita su sostenibilidad.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la estrategia actual -no estructurada- del proyecto Tejeduría Territorial a través de la herramienta EstramiPyme.
2. Definir el reto estratégico.

3. Co-crear lineamientos claves para una ruta estratégica.

Revisión de Literatura

Conceptos Básicos

Dentro de las grandes teorías de la administración hay un par de vertientes que estudian el éxito de las organizaciones desde la gestión estratégica. Una de ellas asume que los logros están asociados a factores externos -teoría estructuralista-, y la otra asegura que el éxito viene de los recursos y capacidades que la empresa gestiona eficientemente para mantener su ventaja competitiva (Fong Reynoso et al., 2017, p. 415). Para efectos de la investigación, este texto se centrará en la segunda teoría, teniendo en cuenta el enfoque hacia la estrategia interna de la organización y la alineación con la dimensión de estrategia competitiva.

Con este marco, es importante también describir algunos conceptos que serán claves a lo largo de la investigación. La estrategia es el concepto macro y al que se orienta el objetivo general de este texto. Tiene diversas definiciones, alcances y niveles, pero a continuación se describirán algunas de las que más resuenan en la literatura. Para ello, se destaca el texto *Exploring Strategy* (Johnson et al., 2017) como el insumo que ha recopilado las definiciones de los teóricos más influyentes, sumado a la integración con otros conceptos como modelo de negocio, grupos de interés, modelo de gobernanza, entre otros. Allí se concentran las acepciones de teóricos como Michael Porter, Alfred Chandler, Peter Drucker y Henry Mintzberg, todos ellos con un gran aporte desde su perspectiva.

En principio, este libro condensa las perspectivas en que la estrategia es la “dirección a largo plazo de una organización”. Es tan global que reúne las perspectivas opuestas entre Chandler y Mintzberg, cuando afirman que la estrategia es lógica y secuencial, mientras el otro señala que no tiene certezas y no sigue planes lógicos (Johnson et al., 2017, p. 4). Asimismo, reúne las acepciones de Porter y Drucker cuando coinciden en las fórmulas de diferenciación de una empresa para ganar.

Es así como Alfred Chandler, asegura que es donde se configura “la definición de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos” (Chandler, 1962, p. 427), y en últimas se convierte en la fórmula del éxito de una organización (Reyes Sarmiento & Rivas Montoya, 2022, p. 145). Esta es una práctica socialmente construida por la interacción de diversos actores y sus prácticas para alcanzar los objetivos.

Lafley y Martin (2013) señalan que las elecciones de la estrategia van en cinco direcciones: “una aspiración ganadora, dónde jugar, cómo ganar, competencias esenciales y sistemas administrativos”. Esta definición, y la mención de las competencias esenciales, da pie para resaltar algunos elementos que precisan la diferencia entre estrategia competitiva y estrategia corporativa. La primera busca crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite la empresa. La estrategia corporativa se refiere a dos cuestiones distintas: en qué negocios debe estar la compañía y cómo debe la oficina central manejar la serie de unidades de negocio (Nuñez et al., 2020).

Esta investigación se orienta por la estrategia competitiva, teniendo en cuenta que sólo hay un negocio, y destaca la necesidad de identificar las capacidades distintivas de la organización para establecer la ventaja competitiva. A saber, las capacidades son entendidas como la capacidad de hacer uso de recursos para realizar alguna tarea (Hafeez et al., 2002). Asimismo, el término está en plural porque, como sostiene Rivas (en Nuñez et al., 2020) citando a Michel Porter, lo que permite crear y sostener esa ventaja competitiva es un conjunto de capacidades y habilidades que interactúan entre sí para reforzarse unas a otras. Esto se alinea con la propuesta de la Teoría de recursos y capacidades.

Ahora bien, no sólo las capacidades distintivas hacen competitiva una organización. También la propuesta de valor le permite diferenciar qué es lo que los clientes más valoran del negocio y lo que puede ofrecer diferente a los competidores (Rivas-Montoya, 2023). A la hora de crear valor, la propuesta de valor permite ver cuáles son esos atributos que satisfacen al cliente

o le alivian sus necesidades, asunto que les marcará preferencia versus los demás competidores.

Finalmente, en la etapa de co-creación se integrará la propuesta de valor en un lienzo de modelo de negocio, definido por Osterwalder y Pigneur, como la forma en que “un modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (Osterwalder et al., 2010), destacando el proceso de generación de valor, pero también la recepción del cliente y su apuesta por conseguirlo. Así pues, esto derivará en proceso estratégico, fin último de esta investigación, que “consiste en realizar un diagnóstico a partir del análisis del entorno externo e interno, definir unas reglas de juego y diseñar un conjunto coherente de acciones para superar o enfrentar el reto estratégico identificado” (Rivas-Montoya, 2023).

Antes de continuar, es preciso también definir y diferenciar el sector en el que se ubicará este texto. A saber, en algún punto se planteó un dilema respecto a situar la Tejeduría como una metodología del tercer sector, o comenzar a proyectarla en el cuarto sector y en su acotación de empresas sociales. Por la necesidad inicial de diagnóstico, se plantea situarla en la actualidad como una metodología originada en el tercer sector y academia, y que sirve, en mayor medida a organizaciones de este mismo.

Por lo pronto es preciso dejar la definición del sector enmarcada como espacio heterogéneo y diverso donde confluyen entidades que surgen de la sociedad civil, y que poseen una estructura formal, con autogobierno, de origen privado, pero con un interés general y sin ánimo de lucro (Zuluaga Arango et al., 2023). A diferencia de ello, el emergente cuarto sector habla de una nueva generación de empresas con propósito en las que su propuesta de valor tiene un impacto positivo ambiental, económico y social (Secretaría General Iberoamericana, 2020). También, es preciso destacar que estas logran diluir las fronteras entre sector público, privado y el tercer sector (p. 3).

Aunque ahora la Tejeduría no apunte a ese triple impacto, es preciso tener presente la actualidad de las empresas que pretenden resolver problemas sociales, pero tienen el mercado como su motor. Este es un sector al que se está transitando, aunque apenas se esté institucionalizando.

Otras Aplicaciones Conceptuales

Tras conocer los conceptos necesarios para avanzar en un proceso estratégico, este apartado pretende reconocer distintos abordajes de estrategia que propone la literatura. Propiamente, se revisarán tipos de generación de estrategias que derivan en modelos de negocio estratégicos. Asimismo, se reunirán algunas experiencias previas con la metodología Estramipyme para ahondar posteriormente en la aplicación de este en asuntos sociales. Es necesario apuntar que, esta revisión estuvo apoyada por la Biblioteca de EAFIT, con la búsqueda de palabras clave como modelo de negocio social, innovación social, creación de valor social, confianza y estrategia, financiación de empresas sociales.

Sobre los diferentes procesos estratégicos, el libro guía *Exploring Strategy* recopila 4 tipos de estrategias genéricas según la literatura: liderazgo de bajo costo, diferenciación, enfoque e híbrido (Johnson et al., 2017, p. 211). La primera tiene una definición explícita; la segunda expone una dimensión altamente valorada que puede exigir un precio premium para los clientes; la tercera expone un producto o servicio de un segmento tan exclusivo que excluye a otros; la última, como su nombre lo indica, combina todas las estrategias: bajo costo, para un segmento muy específico y con un factor diferencial muy potente.

A partir de estos tipos de generación de estrategia, es preciso definir una forma de interacción con los demás competidores (Johnson et al., 2017, p. 221). Allí se describe la relación calidad, precio; la cooperación; o la teoría de juegos cuando existe una interdependencia. En últimas, ambos factores descritos previamente – generación estratégica e interacción-, derivan en un modelo de negocio que se basa en la creación de valor. Esto pasa por una configuración de la propuesta de valor desde los recursos y las actividades, y una

estrategia de captura de valor a través de márgenes, costos y grupos de interés (Johnson et al., 2017, p. 231).

Ahora bien, las herramientas estratégicas varían según el tipo y la magnitud de la organización que lo requiera. Para el caso de estudio, se requiere una metodología para una empresa en crecimiento y con aspiraciones de consolidación, lo que en Colombia se conoce como una Pyme -según número de empleados y valor de los activos-. Aquí se apremia la facilidad de interpretación visual y la agilidad en el uso. Allí se destacan herramientas como el círculo dorado, el reloj estratégico (desde la perspectiva de bajo costo y diferenciación antes expuesta, modelo de las cinco fuerzas de Porter -que comprende las fuerzas de la competencia-, y los Lienzos de Osterwalder que definen una propuesta de valor y la enmarcan en un modelo de negocio, ambos detallados más adelante (Álvarez & Zapata, 2019, p. 12).

A saber, la metodología Estramipyme integra los elementos expuestos, y demuestra ser una herramienta fácil y ágil para generar procesos estratégicos para las pymes de cualquier sector. Esta se basa en una estrategia competitiva que saca lo mejor del core del negocio, a través de un diagnóstico propio y del sector y la cocreación de una ruta estratégica con base en un reto que derive de ese primer paso (Rivas-Montoya, 2023).

Ha sido usada en múltiples ocasiones desde el pregrado en Administración de negocios en EAFIT y, según el repositorio institucional de esta Universidad, en trabajos de grado de MBA. Allí se encontraron dos casos aplicados: uno para una productora y comercializadora de bebidas (Puerta, 2024), y otro para una empresa de acero (Arias & Galvis Raúl, 2023). En el primer caso, se reafirma su funcionalidad y no se propone discusión ni recomendaciones. Luego, la empresa de Acero propone un mejoramiento al radar estratégico, sobre todo enfocado a empresas de materiales de construcción.

Asimismo, se observa la aplicación de la metodología para una empresa de servicios de conectividad. De nuevo, se reafirma su funcionalidad, y se recomienda significativamente la

incorporación de un diagnóstico financiero y un modelo de seguimiento a la metodología (Octavio et al., 2021).

Ahora bien, ¿se podrá integrar a organizaciones del tercer sector o empresas sociales? En el texto original de la metodología, se prueba la aplicabilidad con una carpintería y una fundación social. En esta última, se vislumbran diferencias entre la apuesta por los cliente y la inclusión de beneficiarios y otros stakeholders, así como en la creación de un modelo de negocio que converse con un modelo misional (Rivas-Montoya, 2023).

Sin embargo, abriendo más el panorama, se evidencia la falta de fundamentación teórica en empresas que generan valor social. En efecto,

“la literatura se basa mayormente en aplicaciones empíricas y casos de estudio, revelando la necesidad de desarrollar modelos teóricos que simplemente no revisen estándares de modelo de negocio, sino que pueden centrarse en el valor social y económico, enfatizando en los retos sociales y de sostenibilidad”. (Carayannis et al., 2021, p. 235).

Este mismo estudio fundamenta un modelo de negocio social establecido para la innovación social. Allí, proponen, tal como Estramipyme, una relación absoluta del negocio con la misión, para alinear estrategia, propuesta de valor y buenas prácticas empresariales (Carayannis et al., 2021). Es preciso destacar que, su perspectiva es ecosistémica y proponen los modelos de cuádruple y quíntuple hélice como promotores de innovación social (p. 235). Afirman que estos se centran en *ventajas colaborativas* para crear (p. 243), pues todos los actores se centran en conocimiento e innovación para traer coevolución y co-especialización, todo ello en favor de la sostenibilidad (p. 245).

También, se encuentran otros marcos recientes como la propuesta de Muhammad Yunus sobre Constelaciones de valor, que se pregunta, además de generar y capturar valor, ¿cómo entregamos esta oferta a los clientes? Incluyendo también la cadena de valor, proveedores y socios, y asumiendo que es necesario generar equilibrio en la ecuación a través de los ingresos y

costos de la estructura, pero también de la sostenibilidad de las constelaciones de valor (Yunus et al., 2010).

Por último, es preciso mencionar que no se encontró literatura acerca de modelos de negocio y estrategia para metodologías o emprendimientos relacionados con construcción de confianza. El material hallado sólo afirma cómo las empresas, a través de la construcción de confianza, crean más valor social a la par que venden sus productos o servicios, pues aseguran que la confianza termina siendo un recurso tan importante como los otros tangibles (Kulshrestha et al., 2021).

Metodología

Pasando por los conceptos esenciales de estrategia, las formas de generación y algunas formas esenciales, Estramipyme es la herramienta en la que se base principalmente la metodología de este texto. Esta es una iniciativa de Luz María Rivas, profesora de la Universidad EAFIT, que propone una guía fácil y ágil para acompañar a micronegocios a desarrollar un proceso estratégico. Para ello, la etapa de diagnóstico permite a los equipos reconocer debilidades, pero también lo que más valoran sus clientes, con el fin de apalancar la propuesta de valor. En la etapa 2 se estima un proceso de cocreación que derive en diversos lineamientos estratégicos que ayuden a una consolidación y/o crecimiento (Rivas-Montoya, 2023).

Vale resaltar que la transversalidad de la investigación busca una conversación permanente con el equipo interno de la Tejeduría Territorial, pensando en la validación y cocreación de todo el proceso estratégico. Todo lo anterior, bajo la asesoría de Luz María Rivas, autora de dicha metodología.

Además de la inclusión de esta herramienta, la metodología es cualitativa y espera recolectar datos y relatos a partir de entrevistas semi estructuradas y workshops de cocreación y validación. Como se mencionó, con el equipo interno se realizaron los talleres, y se llevaron a cabo 5 entrevistas en el diagnóstico interno con un líder de cada sector/cohorte. Además, para la etapa final, se realizaron 6 entrevistas más de cara a la validación de los lienzos que

permitirán la construcción de la última ruta estratégica, contando también dos entrevistas previas para profundizar en el conocimiento del sector cooperación internacional.

Tabla 1. Entrevistas y talleres de la metodología

Etapa	Rol de los entrevistados	Fecha
Diagnóstico interno	Equipo interno Tejeduría	29.08.23
Taller de futuros	Territorial	
Diagnóstico interno	Beneficiario líder territorial Cohorte 2	17.10.23
Diagnóstico interno	Beneficiaria academia Cohorte 2	17.10.23
Diagnóstico interno	Beneficiario y financiador empresa Cohorte 2	24.10.23
Diagnóstico interno	Beneficiaria y financiadora empresa Cohorte 1	25.10.23
Diagnóstico externo	Experta tercer sector Medellín	07.11.23
Diagnóstico interno	Beneficiario líder territorial Cohorte 1	10.11.23
Validación Diagnóstico	Equipo interno	20.02.24
Previo lienzos de perfil de cliente cooperación	Experta en Cooperación Internacional Universidad EAFIT	18.03.24
Previo lienzos de perfil de cliente cooperación	Experta en Cooperación Internacional Universidad EAFIT	20.03.24
Validación y cocreación	Equipo interno	16.04.24
Workshop		

Validación expertos	Experto en proyectos de inversión social.	18.04.24
Validación expertos	Beneficiario academia Cohorte 2 y líder EAFIT.	18.04.24
Validación expertos	Enlace con empresa financiadora Cohorte 2.	19.04.24
Validación expertos	Enlace con empresa financiadora Cohorte 2.	19.04.24
Validación expertos	Experta en Cooperación internacional de Pact World.	19.04.24
Validación expertos	Experta en Cooperación internacional de ACI Medellín.	07.05.24

Las preguntas del diagnóstico fueron extraídas de las sugerencias del preguntario EstramiPyme, averiguando diferenciales, alegrías, frustraciones y prospectiva. Luego, en las entrevistas de la etapa de cocreación, se realizó una validación libre con base en la presentación de diagnóstico y la presentación de los lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio/misional. En este punto, se usó un par de relatos extraídos de unas encuestas internas de la Cohorte 2 de la Tejeduría Territorial, donde los participantes hacían explícito lo aprendido, las sugerencias al proceso, y también medían desarrollo en algunas capacidades propuestas por los IDGs y la injerencia de Tejeduría en ese aumento.

Por último, es preciso señalar que en el apartado de discusión se dejaron planteados también algunas recomendaciones a la metodología.

Diagnóstico

Para esta etapa EstramiPyme (Rivas-Montoya, 2023) sugiere 4 fases previas a seleccionar el mayor reto estratégico. En principio, se propone una *Exploración* que permita reconocer los aspectos más importantes del negocio y cómo se puede ver afectado por otras tendencias

mundiales. Luego, de la mano con estos lentes, la metodología invita a *Conocer* el sector donde se ubica el negocio, para lo que puede incluirse conversaciones con expertos y otros integrantes de este. Asimismo, al tener esta información sugiere un *Análisis* de los riesgos y oportunidades halladas en las dos fases anteriores, relacionadas con el negocio, las tendencias mundiales y el sector. Por último, se plantea *Integrar* toda esta información en cuatro herramientas de estrategia que permitirán delimitar la oportunidad y potencialidad del negocio.

A continuación, se realiza el diagnóstico de la Tejeduría a través de un análisis interno que resalte el negocio y las capacidades distintivas del proyecto, así como un análisis externo, comprendido por megatendencias, el sector y el impacto de estos en el negocio. En últimas, se hacen explícitas algunas conclusiones del diagnóstico y se define el reto estratégico que guiará la etapa de co-creación.

Análisis Interno

¿Qué es Tejeduría Territorial?

La Tejeduría Territorial es un proyecto de la Universidad EAFIT y Proantioquia que lleva poco más de dos años en ejecución, y que ha demostrado gran potencial para consolidarse y tener una escalabilidad controlada que le permita abarcar más territorios. No es una empresa ni un negocio, pero tiene las bases de una organización o emprendimiento social innovadora, que pretende cerrar brechas entre sectores y actores de Medellín y el Valle de Aburrá, asunto que le merece una estructuración de un proceso estratégico que le brinde sostenibilidad y crecimiento.

“La Tejeduría Territorial es una plataforma que crea y fortalece hilos de confianza entre diferentes, generando valor social desde la conversación y la acción común en los territorios. Este proceso integra el sector empresarial y los emprendimientos, las organizaciones y líderes sociales, y la academia, buscando superar las fracturas entre sectores, sin pretender reemplazar al Estado ni al mercado”. (Tejeduría Territorial, 2022).

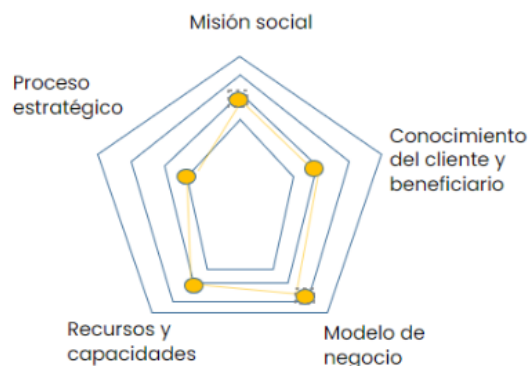
Este proyecto surge a partir de una tesis de maestría de Santiago Londoño y Luis Fernando Álvarez, actuales coordinadores del proyecto, tras pensar que, en aras de fortalecer

los bienes comunes, era preciso retomar conversaciones multiactor y construir de nuevo confianza. Así, en junio de 2021 se da la posibilidad de poner en marcha esa plataforma que propiciaría encuentros improbables y promovería la acción común a partir de la confianza. Para la fecha de publicación, se han realizado dos cohortes de forma exitosa en La comuna 3, 4, 8, 10, 13, 15 de Medellín, y el Municipio de Bello. Allí se integraron 124 personas de los diferentes sectores mencionados y se han llevado a cabo acciones comunes por los equipos territoriales.

Hasta la fecha se han ofrecido dos tipos de servicio. Por un lado, se encuentra el proceso original de la Tejeduría Territorial, que consta de una metodología de 12 meses de conversación y acción común entre diferentes actores. Esta se ha llevado a cabo en los territorios mencionados y a lo largo de los dos años en ejecución. Es un proceso que pretende la construcción de confianza entre esos actores, que deriva en acción colectiva construida entre ellos. Por otro lado, se prestó el servicio de reestructuración a un proceso de voluntariado de una de las grandes empresas de Antioquia, con el fin de que fuera más profundo y de mediano plazo. Este se realizó en octubre de 2022, con el apoyo de otra empresa social local.

En los dos próximos apartados se indaga y describen los recursos y capacidades actuales de la Tejeduría que le permiten tener una ventaja competitiva frente al sector. Es preciso recordar que los recursos son entradas en el proceso de producción que constituyen unidades de análisis. Así, las capacidades son las posibilidades de un grupo de recursos para llevar a cabo una tarea o una actividad (Hafeez et al., 2002). Sin embargo, antes de comenzar con los análisis respectivos, a continuación, se presenta el radar estratégico y la justificación del estado según la propuesta de EstramiPyme.

Ilustración 1. Radar estratégico misional Tejeduría Territorial



Nota: elaboración propia con base en propuesta Estramipyme.

A saber, la clasificación se justificó así:

- **Misión social:** se identifica la oportunidad social, pero no hay modelo de negocio que responda a ello.
- **Conocimiento cliente y beneficiario:** lo identifica, pero lo segmenta básico.
- **Modelo de negocio:** hay una propuesta coherente con los clientes, pero existe dependencia de esa fuente de ingresos.
- **Recursos y capacidades:** se reconocen recursos, pero no son explícitas las capacidades. Hay nociones.
- **Proceso estratégico:** es inexistente.

Recursos

En principio, se destaca el equipo humano como uno de los principales recursos. Ambas cohortes se han realizado bajo la guía de 2 coordinadores, un asistente general, un auxiliar, y un investigador que acompaña los proyectos. De forma adicional, el servicio de diseño y facilitación metodológica es dirigido por BUA Universal. También, este equipo tiene como aliados los enlaces territoriales (1 por territorio) que hacen las veces de investigadores y líderes

territoriales que acompañan desde el equipo de Tejeduría en términos logísticos y de seguimiento a cada participante del territorio. De todo el equipo se destaca la experiencia en los diferentes sectores, asunto que transversaliza las capacidades y perspectivas.

Como gran logro de estos años en funcionamiento no sólo se destaca el éxito obtenido en la construcción de confianza y en la facilitación de construcción conjunta, sino que resalta la obtención del registro de la metodología como Obra literaria por Derechos de Autor. Esta pertenece a los dos socios fundadores (Universidad EAFIT y Proantioquia), y hasta la fecha no ha sido usada para la obtención de recursos.

Por último, además de los fundadores, en las dos cohortes la Tejeduría ha logrado tener el apoyo financiero y reputacional de Grupo Sura, Grupo Nutresa, Grupo Bancolombia, Industrias Haceb, Comfama, Fundación Fraternidad y Fundación Sofía Pérez de Soto. Esta reputación es destacable en tanto es un proyecto de corto tiempo que ha logrado la mirada y validación por parte de grandes empresas de Antioquia y Latinoamérica. Es importante aclarar que, estos aportes son la única fuente de financiación y que, hasta ahora, no implica utilidades ni margen de ganancia para el proyecto. Hasta el momento es sólo subsistencia, pero se pretende que la consolidación derive en un negocio sostenible.

Tabla 2. Recursos Tejeduría Territorial

Recursos	
Físicos	
•	Tera
Intelectuales	
•	Metodología registrada
•	Marca del nombre
•	Reputación
•	Recurso humano sensible y capacitado

Nota: elaboración propia.

Capacidades

Por otro lado, la sumatoria de estos recursos deriva en capacidades que permiten el cumplimiento de actividades. A continuación, se describen las competencias que le agregan valor al proceso de Tejeduría. A saber, estas fueron estructuradas por primera vez para este ejercicio y, posteriormente, validadas con el equipo interno del proyecto, sumado a la percepción de los clientes y los beneficiarios.

• **Ingresar a cualquier territorio de forma eficiente:** la Tejeduría territorial es capaz de llegar a los territorios sin necesidad de un periodo de diagnóstico. Confiando en los enlaces territoriales (nativos con experiencia académica y con liderazgo en el territorio) y sus procesos de relacionamiento, y las fortalezas de la academia, hay un primer mapeo del territorio, organizaciones y liderazgos. Es la capacidad de ingresar eficientemente -rápido y con entendimiento- a cualquier territorio, asunto que también permite la replicabilidad.

• **Convocatoria de grandes liderazgos:** la Tejeduría territorial tiene la capacidad de convocar actores de diferentes sectores y de gran peso. La reputación de los líderes que hacen el llamado permite confiar en un proceso de mediano plazo y donde al inicio se arranca en un “escenario confuso”. Esta diversidad de actores tiene como máxima la inclusión de nuevos liderazgos en todos los sectores, y la búsqueda de paridad también. Se destaca que el llamado se realiza en nombre de los socios fundadores, los socios financiadores, los enlaces territoriales, pero también hay un gran peso en el llamado voz a voz y entre pares que ya han participado del proceso.

• **Canal personalizado:** la Tejeduría territorial es capaz de mantener un contacto 1 a 1 con los participantes, sosteniendo una conversación personal, cercana y con información precisa. Cuidar los detalles hace parte de la magia de la Tejeduría. De igual forma, esto implica que sea un proceso con pocos participantes y con una escalabilidad controlada. Esta cercanía también se refleja en lo que viven los participantes entre sí.

•**Sostenibilidad de las relaciones y la acción común:** la Tejeduría es capaz de construir procesos sostenibles y no que responden a una coyuntura. Los principios de reconocimiento, horizontalidad, conversación desde el ser y la construcción de confianza permiten no sólo relaciones duraderas, sino acciones colectivas de largo aliento. El objetivo como plataforma es dejar capacidades instaladas y que ellos continúen los esfuerzos.

•**Reputación:** el éxito de la Tejeduría, sumado al reconocimiento de quienes lideran el equipo, le permitió entrar al mercado de valor social de forma sencilla. Los aliados empresariales han confiado rápidamente y han invertido en el proceso. Esta capacidad puede convertirse en una competencia que permita la sostenibilidad del proyecto. Vale destacar que este proceso aún no se ha hecho público a través de comunicaciones masivas; es el voz a voz el que ha suscitado confianza.

•**Metodología innovadora:** en el campo de los emprendimientos sociales cada vez se destaca más la capacidad de innovación para las intervenciones. Esta metodología ya fue probada y ha mostrado éxito, cumpliendo también las expectativas de quienes han participado del proceso de construcción de confianza. Se reitera que está registrada por EAFIT y Proantioquia, y tiene el potencial de generar sostenibilidad económica para Tejeduría.

•**Proceso formativo:** la Tejeduría constituye una escuela de educación informal donde se rompen paradigmas y se instala una capacidad de entender a los otros, sus ritmos y los territorios. Este es un proceso que acerca la gente y le da herramientas para que entiendan desde los diferentes sectores y contextos de vida. En últimas, es una apuesta por la movilidad social, el fortalecimiento del capital social y las conexiones distintas. Estas capacidades rompen asimetrías de poder. Asimismo, constituye un potencial hacia el futuro porque hay capacidades que pueden ser más intención para aprender y crecer en la Tejeduría.

Aunque esta es la conclusión del ejercicio de indagación con el equipo de la Tejeduría, vale la pena resaltar algunas distinciones que valoran los participantes (beneficiarios), y un par de financiadores que también conocen de cerca el proceso. Para esto se realizaron 5 entrevistas con dos participantes de territorio -de ambas cohortes-, una académica de cohorte 2, y dos empresarios financiadores -de las dos cohortes también-. Las preguntas comunes cuestionaron qué hace diferente a la Tejeduría frente a otros procesos, qué dolor o necesidad alivia, y qué frustraciones ha tenido en el proyecto.

Parafraseando a los entrevistados, en relación con el diferenciador de Tejeduría se destaca el principio que propicia encuentros improbables que, a través de un acercamiento personalizado, real y legítimo, permite el reconocimiento entre actores (más allá de su rol). Adicional, se toma el tiempo para generar un proceso sostenible también. Luego, sobre el dolor que alivia, coinciden dos de ellos en que permite quitar prejuicios y, posteriormente, llegar a acuerdos entre los diferentes. En últimas se destaca la alineación con el porqué del proyecto, puesto que 3 de ellos afirman en que funciona para reparar fracturas y, en palabras de uno de los financiadores, para tender puentes.

Respecto a las frustraciones el denominador común es el tiempo, pero varía según el sector. Los representantes del territorio dicen que es limitado el tiempo para conversar y mejorar la lectura de los contextos. Por su parte, ambos empresarios financiadores coinciden en que el proceso es largo y se tarda en entrar a la acción; “quisiera acelerar mucho más los proyectos de gran impacto”. Por último, la académica señala que las universidades no valoran el tiempo que dedican a proyectos que no derivan en entregables tan tangibles. Esto permite hacer ajustes metodológicos pensando en satisfacer las necesidades de todos los actores que son permeados en la Tejeduría.

Tabla 3. Síntesis entrevistas diagnóstico

Tipo de actor	¿Qué hace diferente a la Tejeduría?	¿Qué dolor o necesidad aliviamos?	Frustracion es
Territorial C2	Permite que las personas se reconozcan, dialoguen y puedan conocerse desde otro punto diferente a lo laboral".	Quitar prejuicios, permitir la escucha y llegar a acuerdos entre diferentes.	Límite del tiempo en la conversación.
Territorial C1	Se detiene para mirar al otro a los ojos. Estar con el otro diferente.	Derrumb a prejuicios y cierra brechas. Confrontar permite aprender.	En lo institucional la frustración es la planeación, pensando en las múltiples capacidades e intereses.
Académica C2	Sostenibilida d en el tiempo porque parte de la necesidad de los actores	Llegar a acuerdos entre diferentes.	Tiempo. Las universidades no valoran donde no

	territoriales. Ellos mismos son beneficiarios.		hay proyectos visibles.
or C2	Empresario/Financiad Metodología clara que nos ayuda a contener la ansiedad de acelerar procesos, pero que sí logra objetivos concretos.	Entender las diferentes miradas de los actores de la sociedad, pero también dar cuenta de la responsabilidad de cada uno.	Quisiera acelerar mucho más los proyectos de gran impacto.
or C1	Empresaria/financiad Encuentros improbables y cercanía genuina. Siento a la mayoría como amigos más allá de puestos de trabajo.	Crea puente de oportunidad frente a la carencia de relacionamiento y contacto.	La propuesta metodológica entra un poco tarde a la acción.

Nota: elaboración propia con base en testimonios de participantes.

A partir de las conclusiones entre el equipo interno y la voz de algunos beneficiarios, se concluye que las dos capacidades distintivas de la Tejeduría Territorial son **la metodología innovadora y horizontal** y la **construcción de confianza entre diferentes** que esta permite. La primera propicia el encuentro improbable, la conversación horizontal y la acción común entre diferentes actores y sectores de Medellín y otros municipios. Es un proceso sostenido, entre pocos y que busca relaciones de largo plazo. Por otro lado, este proyecto permite el

reconocimiento y la conversación horizontal entre organizaciones sociales, liderazgos territoriales, académicos y empresarios y emprendedores, que deriva en construcción de confianza. Los beneficiarios destacan la diferencia en la posibilidad de encuentro, reconocimiento y llegar a acuerdos entre diferentes. En últimas, esto también es lo que propicia relaciones sostenidas.

Vale mencionar que, saliéndose del proceso común de la Tejeduría, esta metodología puede extraerse para que se convierta en una herramienta útil para las empresas y sus grupos de interés o las organizaciones sociales y sus comunidades de base, entre otros. La metodología puede ser transferida y adaptada a cualquier necesidad de construcción de confianza entre diversos actores.

Conclusiones Análisis Interno

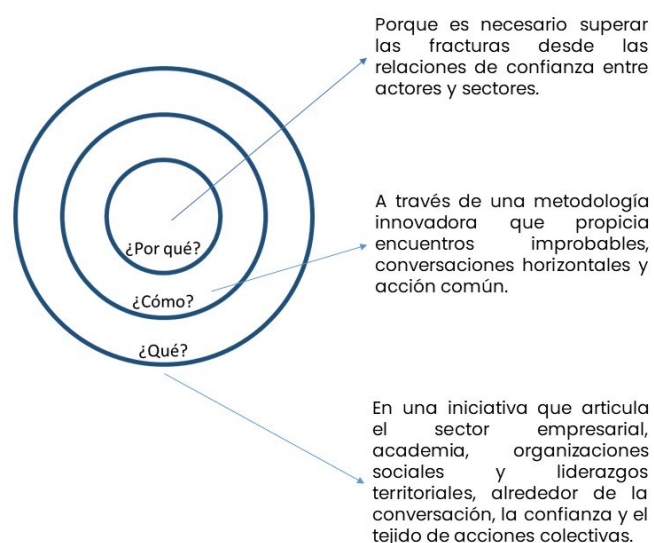
Este proceso de diagnóstico permitió consolidar y hacer explícitos los recursos y atributos de la Tejeduría, así como conocerlo de parte de algunos participantes. Darse cuenta permite afinar el proceso y hacer que perduren las ventajas que lo hacen diferente de otros. Ahora, es necesario dejar en evidencia cuál es **el recurso o capacidad que diferencia a la Tejeduría de sus competidores**. Teniendo en cuenta la transversalidad en ambas esferas y que diversas capacidades apuntan hacia allí, la **metodología y su horizontalidad, y la confianza que detona** es en definitiva el recurso y capacidad más valioso. Esta requiere un canal personalizado, y permite encuentro improbable, reconocimiento desde el ser y encaminar a cierto número de actores hacia una acción común. Asimismo, la metodología constituye un potencial para transferencia y licenciamiento que lo puede hacer diferente frente al recurso limitado de las empresas de la ciudad.

Según el **análisis VRIN** que propone Estramipyme, este recurso que atraviesa las capacidades representa una estrategia competitiva para la Tejeduría en tanto es valiosa, rara, inimitable, organizada (Rivas-Montoya, 2023). Actualmente en Medellín y Colombia, según el mapeo -detallado en el siguiente capítulo-, no hay estrategias que junten todos los sectores en favor de la conversación horizontal y la construcción de confianza; ya está registrada como obra

inédita, y es tan organizada que ha contado con el reconocimiento de las empresas antioqueñas, algunas universidades y las organizaciones de base social.

En últimas, tras reconocer el propósito, los recursos y capacidades, la propuesta de valor y el servicio, es posible sintetizar esta información en el círculo dorado.

Ilustración 2. Círculo dorado Tejeduría Territorial



Nota: elaboración propia con base en Estramipyme.

Esta propuesta de síntesis de la metodología Estramipyme con base en Simon Sinek es posible esquematizar una primera versión para la propuesta de valor, y la forma en que se comunicará con los aliados. En este caso, se habla de propósito con el por qué, del proceso a través del cómo, y del resultado con la respuesta al qué. En esta versión inicial, la Tejeduría se encamina por cerrar brechas y fracturas a través de una metodología que construye confianza y que articula sectores y actores en favor del tejido de acciones colectivas. Al final de este ejercicio, se espera contrastar las propuestas de valor con esta primera propuesta.

Análisis Externo

Megatendencias

Ahora, conociendo del proyecto y la prospectiva como negocio, es importante describir algunos asuntos relacionados con las megatendencias que permitirán incorporar un pensamiento futuro que pretende alejar el análisis estratégico del pensamiento cortoplacista, y explorar diferentes escenarios –desde los más catastróficos hasta los más optimistas-. Así pues, las megatendencias son un patrón o tendencia que emerge en el macroambiente y tiene un impacto significativo en productos y servicios que se quieran adquirir en futuro (Moya, 2023). En últimas, afectan las maneras de consumo, de producción y de comportamiento social en general.

La consultora EVB plantea 10 megatendencias de las que se destacan a continuación las más relacionadas con el proyecto Tejeduría. En primer lugar, proponen la **incertidumbre geopolítica y situación en la economía global**. Se destaca el traslado de la incertidumbre a los gobiernos nacionales y locales, asunto que afecta a la gestión de los recursos públicos. Adicional, se habla de las condiciones económicas complejas que derivaron, entre otras, de la pandemia del covid 19. Segundo, resaltan un **crecimiento de la urbanización** que ha sido acelerado y configura un reto para asegurar que el desarrollo sea a tanto sostenible como inclusivo. Finalmente, relacionan con esta tendencia el aumento de migración y el empobrecimiento de los países de origen, sumado a la ausencia de condiciones dignas por parte de muchos países que reciben (EBV Consultores, 2023).

Por otro lado, el Grupo Bancolombia destaca el fenómeno de la **globalización** como una megatendencia que orienta a una creciente conexión, pero donde, de la mano con el primer fenómeno revelado, ha generado incertidumbre en la gobernanza internacional y en las cadenas de suministro globales. Finalmente, todo esto ha estado atravesado por **avances tecnológicos y de ingeniería que** han transformado la forma en que trabajamos, vivimos y nos entretenemos (Arango & Ramírez, 2023). Esto ha constituido también cambios en la oferta-demanda y nuevas formas de relacionamiento, aclarando que la interconexión no trae per se más cercanía.

Antes de continuar, es preciso resaltar otra megatendencia presentada por la consultora 3M en 2021 para Europa, pero que guarda vigencia en esta región. Se trata del **ascenso del individuo**, asunto que trae retos desde la personalización de los procesos y el aumento de expectativas en las relaciones humanas. Asimismo, este fenómeno también ha acrecentado la desconfianza con las grandes empresas y ha aumentado las expectativas (3M, 2021).

A continuación (ver tabla XX) se presenta la síntesis de las megatendencias elegidas para el análisis teniendo en cuenta la relación con Tejeduría. Vale aclarar que, todas hacen parte de un macroentorno asumiendo que los organismos de cooperación multilateral ni ningún otro aliado del sector, presentan megatendencias para el sector social actualizadas a 2023.

Tabla 4. Síntesis Megatendencias

Megatendencia	Fuente
Incertidumbre geopolítica y situación en la economía global.	(EBV Consultores, 2023).
Crecimiento de la urbanización.	(EBV Consultores, 2023).
Globalización.	(Arango & Ramírez, 2023).
Avances tecnológicos y de ingeniería.	(Arango & Ramírez, 2023).
Ascenso del individuo.	(3M, 2021).

Nota: elaboración propia como síntesis de apartado.

En últimas, a continuación, se describirán las dos tendencias que más retos representan para el proyecto Tejeduría Territorial, destacando un riesgo y una oportunidad.

Tabla 5. Riesgos Megatendencias para Tejeduría Territorial

Riesgos
Al revisar las tendencias mundiales, preocupa en particular: Los avances tecnológicos y pérdida de conexiones reales.
Porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio al: Representar un riesgo en procesos donde se trata de volver a poner las conversaciones personales y desde la vulnerabilidad en el centro. La desinformación y desconexión causan más desconfianza.
Nota: elaboración propia.

Tabla 6. Oportunidades megatendencias para Tejeduría Territorial

Oportunidades
Al revisar las tendencias mundiales, emociona porque es posible aprovechar El ascenso del individuo.
Para potenciar en el futuro el canal uno a uno, puesto que “la personalización será un diferenciador clave en los productos y servicios durante los próximos cinco años” (3M, 2021, p. 48).
Además, se fortalece el segmento de clientes empresariales con la oportunidad para reconfigurar la confianza y aumentar la visibilidad y sostenibilidad de las buenas prácticas. En últimas, como asegura 3M, “los consumidores buscan que las empresas sean buenos ciudadanos corporativos”.
Nota: elaboración propia.

Sector

Con algunos detalles del proyecto y de las megatendencias globales, es preciso enmarcar la Tejeduría en un sector y revisar cómo este lo afecta. Para ello, se realizó una exploración con el equipo interno de la Tejeduría, y una lectura con base en las características

de los diferentes sectores. En principio, se definió que el proyecto se suma a las iniciativas que generan de valor social y, al ser un espectro tan amplio, el equipo de la Tejeduría señala que es necesario delimitar el nicho a temas relacionados con liderazgo, participación, construcción de confianza, ciudadanía, paz, y diálogo social. Asimismo, se consideran las áreas de sostenibilidad internas de las empresas y las universidades como posibles competidores en un mercado de valor social, teniendo en cuenta su objetivo de alinear la empresa con los grupos de interés y comunidades.

Con el fin de aterrizarlo más a los estándares, se definió que la Tejeduría pertenece y es aplicado en el tercer sector. Vale recordar que, es una metodología que es operada por una Universidad y fue fundada por esta misma institución de la mano de una fundación empresarial. Asimismo, se resalta que, aunque su propósito es integrar sectores y actores, la metodología es financiada por fundaciones y una empresa social, y su aplicabilidad también se da, principalmente, en este marco.

Después de una exhaustiva revisión de literatura, es posible concluir dos asuntos del tercer sector. En principio, hay una “falta de claridad en su definición y descripción, ya que de manera constante son utilizadas diferentes designaciones para referirse a él” (Zuluaga Arango et al., 2023, p. 3), pues con el tiempo se ha diversificado la ramificación con diferencias mínimas, que dificulta también la delimitación de las fronteras. Asimismo, en Colombia hay una ausencia de datos unificados sobre este sector. La búsqueda derivó en que algunas Cámaras de comercio recopilan las propias, las Federaciones líderes también, pero no hay un registro unificado.

Ahora bien, varios autores coinciden en que es un espacio heterogéneo y diverso donde confluyen entidades que surgen de la sociedad civil, y que poseen una estructura formal, con autogobierno, de origen privado, pero con un interés general y sin ánimo de lucro (Zuluaga Arango et al., 2023). También, añaden que su impacto busca compensar demandas no satisfechas por el Estado ni por el mercado. Algunos tipos de entidad que se puede encontrar allí son figuras como ONG, corporaciones, asociaciones, organizaciones solidarias y fundaciones.

Tercer Sector en Colombia

Como se mencionó, en Colombia hay un vacío para encontrar datos compilados de este sector. Para efectos de la investigación, hubo un encuentro con una experta del tercer sector, investigadora de este campo y directora de una fundación en Medellín, y no hubo resultados, puesto que coincidió en la misma falencia. Adicional, una revisión de literatura y radiografía sobre el sector concluye que,

“no es fácil tener datos precisos para saber cuántas entidades configuran el mapa de la sociedad civil en Colombia. Esta dificultad de precisión se debe tanto a los criterios que utiliza cada fuente para registrarlas, como a la propia volatilidad de las entidades, es decir, a su facilidad de creación, transformación, fusión y desaparición.” (David Gómez-Quintero, 2014, p. 367).

Asimismo, un artículo de 2019 deja ver que, según la DIAN están perfiladas más de 140.000 de estas organizaciones, de las cuales 47.000 declaran y tributan (CESA, 2019). Sin embargo, este dato es impreciso, teniendo en cuenta la pandemia y la fácil disolución o transformación de este tipo de entidades. A saber, se agrupan en 11 sectores industriales, pero el propósito general es “reforzar actividades donde el Estado o el sector privado les falta o no tienen una debida cobertura, fortaleciendo debilidades en áreas como educación, salud, emprendimiento, medioambiente, entre otras”.

Ahora bien, aún con el vacío de datos, el relato da mucha importancia a estas entidades en Medellín. El profesor Santiago Leyva asegura que la crisis de seguridad de los años 90 coincidió con un tercer sector muy sólido, pero que se debilitó y perdió voluntades cuando comenzó a pasar la crisis. Él afirma también que, de la mano con la expansión que experimenta el sector en la región, hay muchas iniciativas orientadas al interés general, pero el reto mayor es trabajar en red y cooperar entre sí (Universidad EAFIT, 2019). De este modo, considera que el rol no es sustituir al gobierno, sino acompañar. Al mismo tiempo, los demás sectores deben comprender sus roles y actuar con corresponsabilidad.

Andrés Guzmán, por su lado, considera que estas entidades sí han logrado cerrar brechas y atender fallas de los otros dos sectores. Medellín ha contado también con “modelos exitosos de financiación para el desarrollo como las alianzas público-privada” (Universidad EAFIT, 2019). En últimas, esta experiencia de trabajo conjunto y participación de la sociedad civil, enmarcan la ciudad como un referente en términos de intervención pública. En últimas, estos académicos enuncian dos retos: articular todos los sectores; y comprender el tercer sector, puesto que es poca la estadística que permite medir adecuadamente y tomar decisiones.

Por último, es importante mencionar que en Colombia hay un auge en la creación de empresas sociales, que considera en muchas ocasiones un manejo híbrido del lucro, pero que sus fines siguen orientados a cerrar brechas que dejan los demás sectores. RECON, líder de este sector, enmarca a las empresas y emprendimientos sociales como un modelo de negocio que, sin dejar su enfoque social y la innovación, implementa técnicas de mercado para mitigar y brindar soluciones a problemáticas sociales, al tiempo que genera desarrollo económico y social sostenible (RECON, 2022, p. 5).

Esta entidad realizó un diagnóstico en 2022 que deja datos importantes en el marco de esta búsqueda. El 64,5% considera que el mayor obstáculo es la falta de acceso a recursos económicos, sumado a la falta de apoyo del gobierno y la falta de acceso a la educación y las capacidades adecuadas, y el 10% de los emprendimientos aún depende de donaciones (RECON, 2023).

Relacionando con la Tejeduría, hay dos retos frente al sector. El 49,9% de emprendimientos sociales encuestados se enfoca en Construcción de paz, asunto que los hace competidores de la Tejeduría y que requiere de un mayor posicionamiento y perfeccionamiento de las competencias distintivas. De igual modo, el 78,9% de emprendimientos sociales mide el impacto de sus proyectos, lo que enmarca un reto para el proyecto puesto que aún sólo se mide la operación y los resultados. Es preciso ponerse a la altura de quienes están compitiendo por los mismos recursos que no sean por venta propia de productos y servicios.

Tejeduría y Otras Iniciativas

Es preciso recordar que la Tejeduría Territorial no se enmarca aún como una ESAL o un emprendimiento social. Esta es una iniciativa de una Universidad y una Fundación empresarial, que recibe financiación a partir de donaciones que realizan empresas o fundaciones. En ese caso, es posible compararla con otras iniciativas que compiten por estos mismos recursos, en la figura de entidades solidarias o emprendimientos. Para este diagnóstico, se revisó la posibilidad de enmarcar la competencia de la Tejeduría en otros proyectos o programas que estuvieran orientados al Diálogo, al encuentro de sectores, y a la construcción de confianza.

En un primer mapeo realizado a inicios de 2023 con Tenemos que hablar Medellín, se determinaron las siguientes iniciativas de encuentro y diálogo en la ciudad.

Tabla 7. Mapeo iniciativas de diálogo en Medellín

Institución responsable	Nombre de la iniciativa	Breve descripción de la iniciativa
Corporación Región.	Medellín, la ciudadanía tiene la palabra.	Es una iniciativa que tiene como propósito construir una agenda colectiva, articular capacidades y saberes, e incidir en el futuro cercano de la ciudad.
Derecho a No Obedecer.	Derecho a No Obedecer.	Es una plataforma de iniciativas ciudadanas para explorar nuevas formas de participación ciudadana desde la desobediencia.
El Consejo Distrital de Paz, Reconciliación y Convivencia (CONPAZ).	El Consejo Distrital de Paz, Reconciliación y Convivencia (CONPAZ).	El CONPAZ es un órgano asesor y consultor que busca posibilitar la generación de espacios de participación con la ciudadanía y organizaciones sociales con el propósito de escuchar, interactuar y proponer acciones de paz enfocadas a la solución de los conflictos que

		presentan los diferentes territorios y sectores poblacionales.
Gobernación de Antioquia (Departamento Administrativo de Planeación).	Agenda Antioquia 2040.	La Agenda Antioquia 2040 es un diálogo para la construcción del futuro del departamento, millones de antioqueños y antioqueñas aportando a la construcción de esta agenda en la que se plantea cómo se sueñan a Antioquia.
Grupo de Diálogo sobre Minería en Colombia (GDIAM).	GDIAM. Experiencia territorial Antioquia	El GDIAM en su Experiencia Territorial Antioquia propone una visión de desarrollo compartida con enfoque regional desde la agencia e interés de distintos actores, en la que se reconoce la minería como un dinamizador fundamental para el desarrollo territorial e integral del departamento de Antioquia.
Proantioquia	Liderario	Declaración de principios: conversaciones colectivas.
Proantioquia	Jóvenes y Empresarios	Espacio abierto de conversación, acción colectiva y construcción de agendas conjuntas de valor público para el departamento. Propicia encuentros temáticos, callejeadas y otros procesos formativos del ecosistema de liderazgo público joven.
Putamente Poderosas y Comfama.	Putas, Cadeneta y Chisme.	Putas, cadeneta y chisme es un espacio para construir un diálogo bidireccional entre las trabajadoras sexuales y la ciudadanía, como

		excusa se usa una técnica manual para desaprender y deconstruir estereotipos y, al mismo tiempo, formar lazos sociales a partir del enfoque en derechos humanos.
Universidad EAFIT	Tenemos que Hablar Colombia. Hablemos Medellín.	Impulsar una conversación social masiva sobre los desafíos del país y que, además, permita responder a interrogantes sobre cómo somos los colombianos, qué queremos para nuestro país y cómo podríamos aportar al cambio social.

Nota: elaborada con base en mapeo interno del Centro Humanista en el año 2022.

De esta lista es preciso destacar las iniciativas que buscan recursos del sector empresarial, tales como las propuestas por Proantioquia, Putamente Poderosas y, el proyecto que más similitud tiene con Tejeduría, Tenemos que Hablar Colombia y Medellín. Aunque la metodología y los fines de incidencia son diferentes, es una iniciativa financiada también por el Grupo Sura, enfocada al diálogo y al encuentro, y que se aloja en el mismo Centro de estudios de la Universidad EAFIT.

No obstante, bajo la óptica de los financiadores el espectro es más amplio. Se trata de visualizar también a las iniciativas que contribuyen al liderazgo, al desarrollo territorial y a la posibilidad de acción del voluntariado. Asimismo, otros proyectos que surgen de los socios fundadores. En el caso de la Tejeduría, los socios empresariales que financian en la actualidad pueden percibir la competencia en otras iniciativas que presenta la Fundación Proantioquia, como entidad que converge los intereses de las grandes empresas de Antioquia para movilizar el valor social. Asimismo, cada empresa y su fundación tienen otros programas relacionados con estos pilares que resultan más económicos y con resultados más próximos y directos a sus necesidades.

En ese sentido, a finales de 2023 se realizó la solicitud a Proantioquia para conocer el listado de iniciativas y proyectos que derivaban de las empresas afiliadas. En últimas, resultó un listado de 204, de las cuales se realizó un filtro con 23 iniciativas que están relacionadas con: cultura, voluntariado corporativo, ciudadanía, y desarrollo económico y social.

Tabla 8. Iniciativas relacionadas de afiliados de Proantioquia

Empresa afiliada	Nombre iniciativas y proyectos	Tipo
Sura	Promotora cultural de Antioquia	Promoción cultural
	Alianza Soluciones	Ciudadanía y construcción democrática
Postobón	Dejando Huella	Voluntariado corporativo
Argos	Voluntariado Conecta	Voluntariado corporativo
	Distrito San Ignacio	Promoción de la cultura
	Voluntariado Corporativo Conecta	Voluntariado corporativo
Grupo Nutresa	Vamos Nutresa	Voluntariado corporativo
	Vamos Colombia	Voluntariado corporativo / Ciudadanía y construcción democrática
	Voluntariados Multicompañía	Voluntariado corporativo

Comfama	Voluntariado Corporativo: para formar y acompañar a las empresas en el Capitalismo consciente	Voluntariado corporativo
Bancolombia	Cátedras Bancolombia	Calidad de la educación / Desarrollo económico y social
	Mentorías	Calidad de la educación / Calidad de vida / Desarrollo económico y social
Alpina	Laboratorio Social	Desarrollo económico y social
Protección	Corporate Volunteering	Voluntariado corporativo
Concreto	Semillero de Paz	Calidad de vida
	Laboratorio Lúdico	Calidad de vida
Siemens	Programa de Voluntariado Corporativo	Voluntariado corporativo
Isagen	Desarrollo comunitario	Desarrollo económico y social
	Convivencia ciudadana	Desarrollo económico y social
	Acciones Buen Vecino	Desarrollo económico y social
Londoño Gómez	Voluntariado de Transferencia de Conocimientos	Calidad de la educación

Grupo Bios	Relacionamiento con la comunidad	Desarrollo económico y social / Calidad de vida
Tigo Une	Voluntariado social	Desarrollo económico y social / Calidad de vida

Nota: elaborado con base en mapeo interno de Proantioquia sobre iniciativas de sus afiliados en 2023.

De este listado se puede concluir que, aunque en la Tejeduría es posible potenciar programas de voluntariado o fundamentar iniciativas de desarrollo territorial, puede convertirse también en un competidor para estas empresas, desde la perspectiva de recursos escasos. Incluso, en conversaciones para la Cohorte 3, el aliado actual Grupo Nutresa, expresó no querer continuar financiando el proceso tal como se está llevando, sino articular la Tejeduría con otros programas propios que resulta más económico y rápido. En últimas, puede ser una desventaja competitiva con sus propios programas, en tanto es más eficiente invertir sus recursos limitados en programas propios y más eficaces.

Antes de cerrar, vale la pena citar la perspectiva de uno de los empresarios financiadores que hace parte de la mesa de valor social de Proantioquia. Él señala que el mayor reto de estas iniciativas es generar confianza y poner a disposición las capacidades de todos los actores, asunto por el que precisamente está creada la Tejeduría. Luego, él considera que este proyecto “ha generado una red y entorno de confianza a través de los líderes y los recorridos”, que consolida al proceso como un vehículo potente y efectivo para que la empresa se conecte con los territorios.

Tabla 9. Conclusiones diagnóstico Sector

Conclusiones análisis del sector

Al analizar el reto del tercer sector -articular con los demás sectores-, hay una oportunidad en la Tejeduría porque ese es su objetivo, además de fortalecer las relaciones multisector.

Al analizar el sector nos preocupa que el 79% de los emprendimientos sociales miden el impacto, lo que nos deja en desventaja competitiva.

Al revisar los competidores nos preocupa que los financiadores:

- Prefieran estrategias de voluntariado que salgan más baratas por la misma operación y que tengan resultados inmediatos. Dos de los empresarios financiadores señalaron sentirse frustrados porque la acción llega tarde, asunto que justamente es característico de la Tejeduría porque, como mencionó otro participante territorial, se toma el tiempo para conocer el ser antes que el hacer.
- Sean los mismos financiadores para tantas iniciativas. Los recursos son escasos y las frustraciones los pueden llevar a buscar más eficiencia en los programas.

Nota: elaboración propia.

Conclusiones Etapa de Diagnóstico

Tras culminar la etapa de diagnóstico con revisión de literatura, conversaciones exhaustivas con socios, beneficiarios y expertos, es preciso concluir que la Tejeduría tenía muchos vacíos a la hora de enmarcar un proceso estratégico. De acuerdo con los aspectos valiosos que propone un radar estratégico, no había claridad ni era explícito los recursos y capacidades; no había un conocimiento del negocio, ni del sector donde se compite; no hay salud financiera en tanto todo depende de donaciones; no hay modelo de negocio, aunque sí esté clara la misión social; y no hay conocimiento del cliente (o potenciales).

Respecto al análisis interno, es posible concluir que los participantes están alineados con el propósito y que reafirman muchas de las capacidades. Asimismo, el recurso que diferencia a la Tejeduría de sus competidores es la metodología, que en últimas también atraviesa la mayoría de las capacidades y propicia muchos de los atributos que para los participantes tienen valor. Respecto a ella, es necesario evaluar el tiempo como frustración generalizada y buscar un balance para que sea satisfactorio para todos los aliados. En tanto los financiadores son los empresarios, es urgente hacer que la acción común entre más rápido en la metodología.

En relación con lo externo, de las megatendencias es preciso aprovechar el ascenso del yo y potenciar esos atributos de cercanía real y legítima de la que hablan los participantes. Esto permitirá cultivar las conexiones entre diferentes y tender puentes. Frente al sector, aunque se revela el vacío en datos, la Tejeduría afronta el mayor reto que este enmarca según los académicos: juntar a los diferentes y hacerlos conscientes de sus capacidades y responsabilidades. Esto, a través de relaciones de confianza y con miras a un tejido conjunto. Es necesario afinar la medición de resultados e impacto y sacar ventaja competitiva frente a otros escenarios de conversación y, sobre todo, frente a las estrategias propias de las empresas y sus fundaciones.

Síntesis diagnóstico

Tabla 10. Conclusiones diagnóstico estratégico Tejeduría Territorial

Análisis	Riesgo u oportunidad más relevante
Externo: tendencias mundiales.	O: El ascenso del yo. Necesidad de cercanía y procesos personalizados. “Los consumidores buscan que las empresas sean buenos ciudadanos corporativos”.

Externo: industria/sector.	<p>R: alta competencia en la ciudad, encabezada por los programas y proyectos de las mismas fundaciones empresariales.</p> <p>O: la Tejeduría asume el mayor reto del sector: articular desde las relaciones de confianza.</p>
Interno: recursos y capacidades.	<p>O: la metodología es el mayor recurso de la Tejeduría y atraviesa la mayoría de las capacidades distintivas, así como los atributos que ven los participantes. Esta también tiene un potencial de aprovechamiento económico.</p>
Interno: radar estratégico organizacional.	<p>O: partiendo de 0 en los aspectos del radar, hay una oportunidad en conocer el perfil de los clientes potenciales.</p>

Nota: elaboración propia.

Es así como se puede concluir que el mayor **reto estratégico** que enfrenta la Tejeduría, basándose principalmente en los riesgos del sector y los recursos es que, aunque **la Tejeduría cuenta con una metodología innovadora, distintiva y que permite relaciones horizontales, de largo plazo, y que generan confianza. Sin embargo, hay en su sector gran competencia de iniciativas que generan valor social en la ciudad, y que son altamente dependientes de ciertos financiadores con recursos escasos.** En últimas, esto conversa con crear lineamientos que permitan diversificar las fuentes de financiación con: nuevos financiadores (de diferente espectro), y ampliando los horizontes de negocio.

Cocreación de Estrategia Competitiva

Tras concluir la etapa de diagnóstico y validarla con el equipo interno de la Tejeduría, se estima la siguiente ruta para esta etapa de cocreación. Vale mencionar que, ambos lienzos son tomados de *Strategyzer*, quienes consideran la propuesta inicial de los autores expertos (Osterwalder et al., 2015).

1. Segmentar los clientes.
2. Realizar un lienzo de propuesta de valor para cada uno de ellos, sumado al lienzo de beneficiarios.
3. Redactar propuesta de valor en plantilla Ad lib.
4. Concluir con dos lienzos de modelo de negocio: misional (beneficiarios) y otro para los clientes.
5. Validación de todos los lienzos y de la propuesta de valor final -con equipo interno y expertos de los sectores-.
6. Incorporación de ajustes y recomendaciones.
7. Conclusión de proceso estratégico para la Tejeduría.

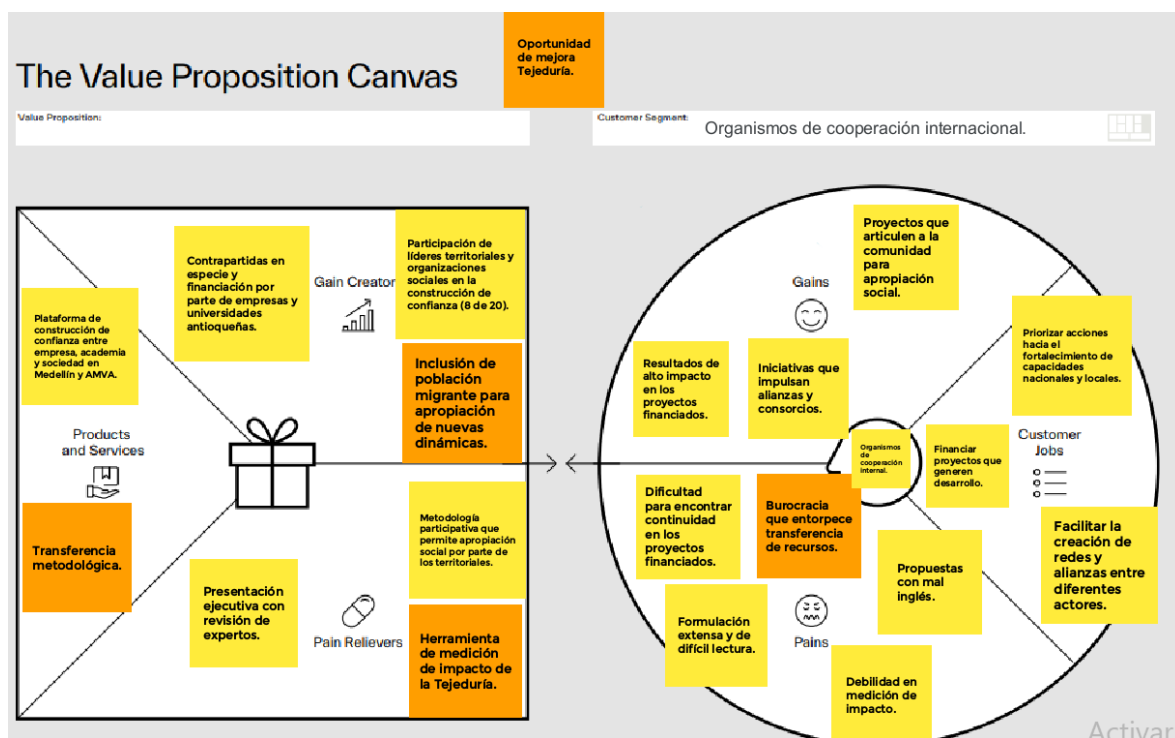
Para comenzar, la segmentación de clientes se realizó con base en las recomendaciones de Estramipyme, teniendo en cuenta los clientes que más ingresos le generan al negocio y los potenciales deseados que se han contemplado con el equipo (Rivas-Montoya, 2023, p. 43). En ese sentido, se definió que sería posible continuar con los actuales financiadores (fundaciones y empresas privadas de Antioquia), pero es necesario contemplar también la cooperación internacional con contribución financiera. Estos serán los dos tipos de clientes que se estudiaron para generar una propuesta de valor, sumado a un análisis de los 3 tipos de beneficiarios -académicos, funcionarios de empresas/emprendedores, líderes territoriales-.

A saber, la “cooperación internacional comprende todas las modalidades concesionales de ayuda y colaboración entre los países, que contribuyen a procesos de desarrollo mediante la transferencia de recursos técnicos y financieros entre diversos actores del sistema internacional” (Cancillería, n.d.).

Tras las entrevistas, se definió inicialmente que, la Tejeduría se decanta por los organismos de cooperación internacional financiera que le apuntan a la Ciencia, Tecnología e Innovación, teniendo la innovación como transferencia. A continuación, se expone el lienzo inicial de propuesta de valor para este segmento de cliente, validado por la asesora que, posteriormente será revisado con equipo y expertos.

Previamente, es preciso señalar que, para cada tipo de cliente se buscaron los trabajos que realizan, entendidos como un problema fundamental que el cliente necesita solucionar en una situación dada (Christensen & McDonald, 2020). A partir de ello, se determinan frustraciones y satisfacciones que tienen y, con base en ello, se estructura el mapa que deriva en la propuesta de valor de la Tejeduría con productos o servicios, creadores de alegría y mitigadores de frustración.

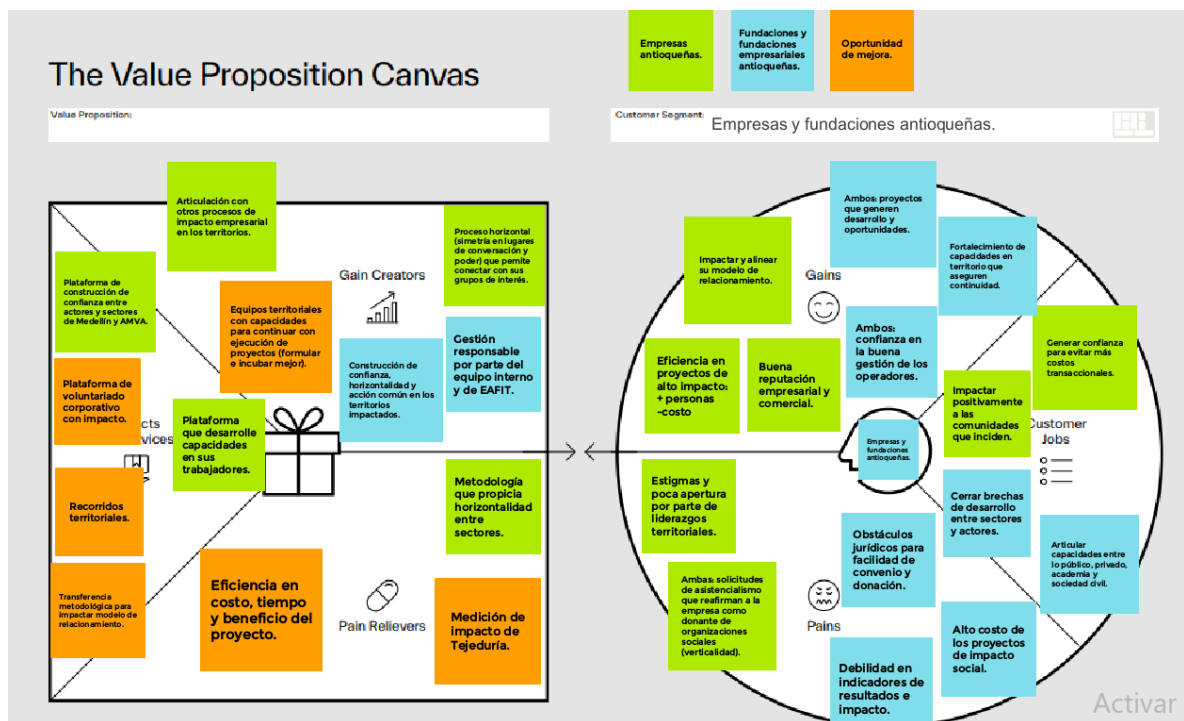
Ilustración 3. Borrador Lienzo propuesta de valor para cooperantes internacionales



Nota: elaboración propia.

Ahora bien, con el segmento de empresas y fundaciones empresariales antioqueñas, se usó el recurso de observación y conocimiento previo para definir sus trabajos, pero se tomó respuestas de las entrevistas de diagnóstico que fueron realizadas a gerentes empresariales antioqueños. Vale mencionar que, se trata de una relación B2B. En este lienzo se evidencian muchas oportunidades de mejora y que permitirían potenciar el proyecto para que no sigan siendo frustraciones de los clientes. Estas están señaladas en recuadros naranjas.

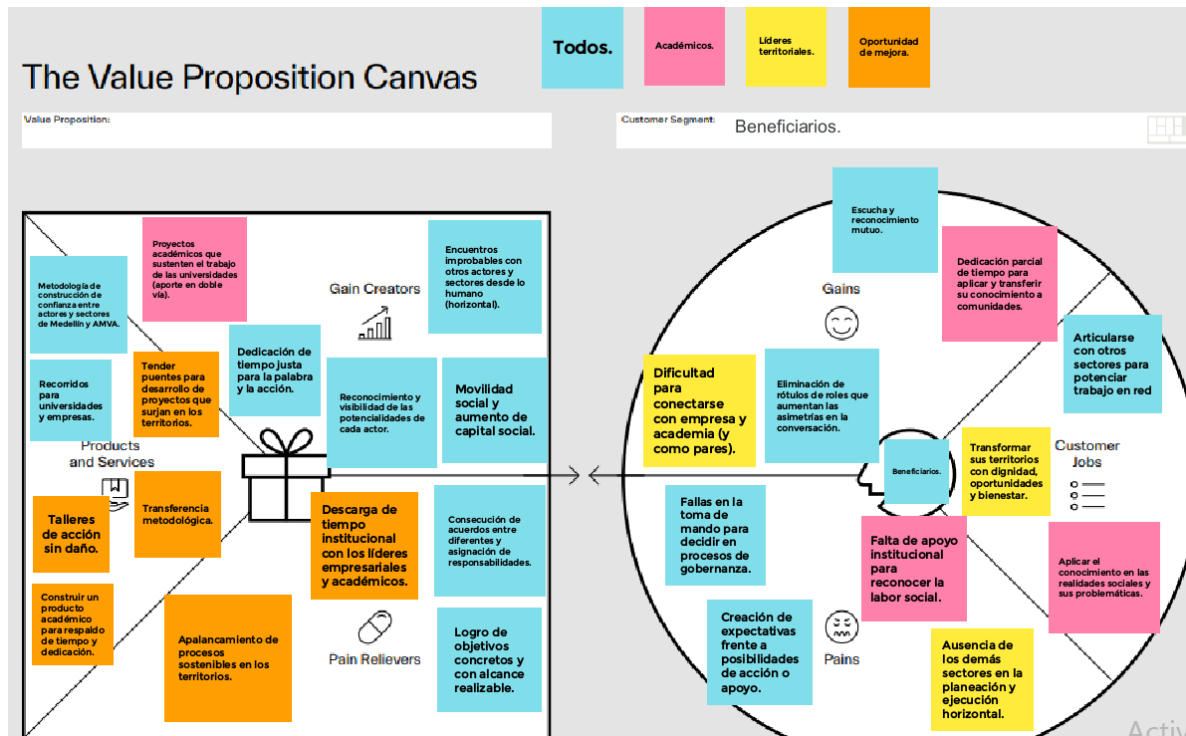
Ilustración 4. Borrador Lienzo propuesta de valor para empresas y fundaciones



Nota: elaboración propia.

Por último, se plantea un lienzo para los beneficiarios. Este se segmenta internamente en 3 públicos: académicos, funcionarios de empresas y líderes territoriales, y para el caso de los lienzos, se tendrá en cuenta el primero y el último, puesto que el segundo nicho ya se evalúa previamente. Este se realiza con base en la observación y experiencia después de 2 años tejiendo con ellos, sumado a las 5 entrevistas que se realizaron para la etapa de diagnóstico.

Ilustración 5. Borrador lienzo propuesta de valor para beneficiarios

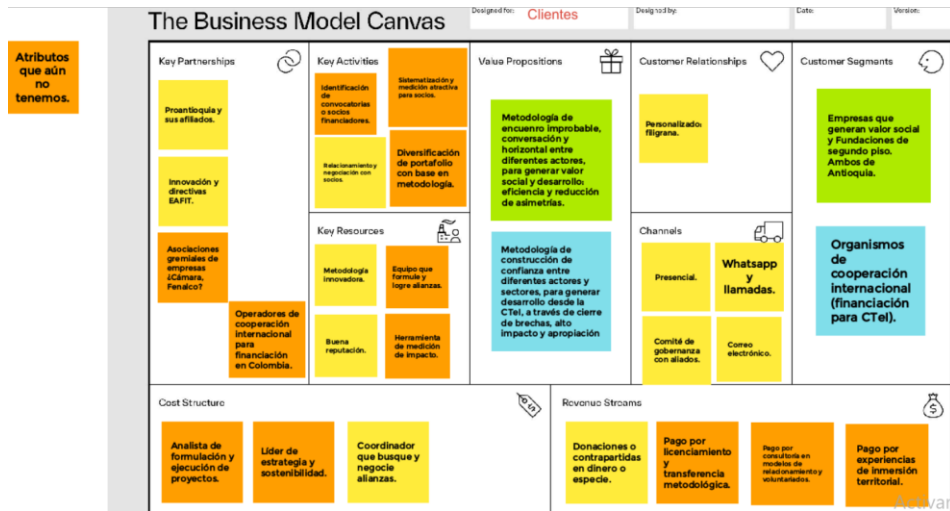


Nota: elaboración propia.

Antes de proponer el lienzo de modelo de negocios y el de cumplimiento misional, es preciso señalar que las plantillas ad lib fueron revalidadas con el equipo interno para construir todas las propuestas.

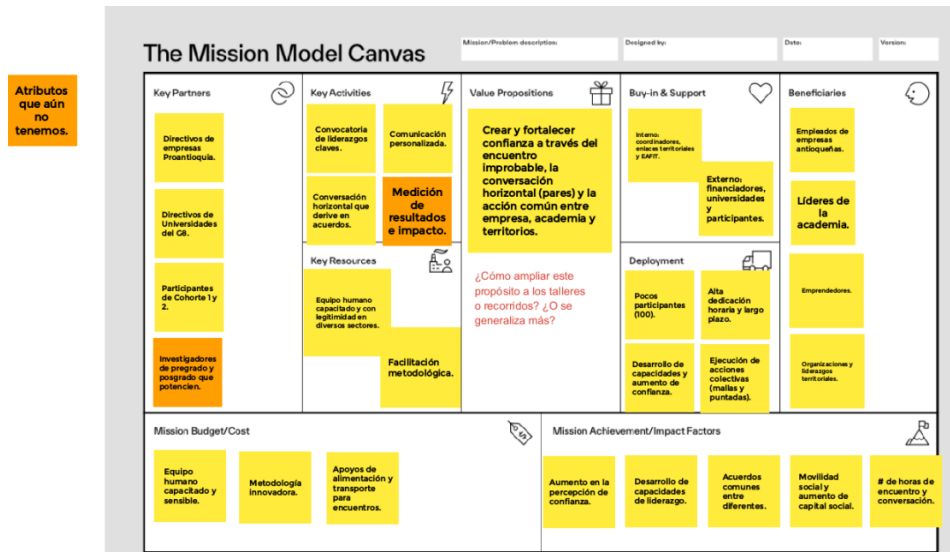
Ahora, es preciso llevar esta información a una primera propuesta de negocio para los clientes, pero también a un lienzo misional que “permite diferenciar más claramente el programa social de la financiación de este” (Rivas-Montoya, 2023, p. 111).

Ilustración 6. Borrador Lienzo modelo de negocio



Nota: elaboración propia.

Ilustración 7. Borrador lienzo modelo misional



Nota: elaboración propia.

Cocreación y validación

Para darle legitimidad a esta primera propuesta, se realizó un taller de cocreación y validación con el equipo de la Tejeduría Territorial. La metodología para el espacio fue recordar algunos asuntos del diagnóstico y el reto estratégico para, posteriormente, revisar los lienzos de propuesta de valor, modelo de negocio y misional. Las modificaciones estuvieron orientadas a los atributos a potenciar en las propuestas de valor. Respecto al modelo de negocio, se ratificó la importancia del Grupo Sura en el avance de este proyecto.

Por último, se realizó un ejercicio breve de esbozar 3 horizontes para continuar con el desarrollo de la estrategia. En principio se planteó el H1 a 3 meses, H2 a un año, y H3 a 3 años. La idea es continuar construyéndolo con los expertos en validaciones.

Ahora bien, en la etapa de validación se realizó una reunión corta donde se presentó el diagnóstico rápidamente y se pasó a los lienzos que darán la ruta. En este caso, se contó con dos validadores transversales y al menos otros dos por cada segmento de cliente. Asimismo, quienes fueron entrevistados, conocen o han participado del proyecto, por lo que fue más robusto el ejercicio. Vale mencionar que, desde el segmento de cooperación internacional, ambas personas no conocían detalles de operación o estrategia del proyecto. Así pues, los expertos fueron:

1. Politólogo, ex líder de proyectos de Centro de la Universidad EAFIT y candidato a Doctor en Administración.
2. Director actual de Centro de investigación EAFIT, actual coordinador de maestría y participante Tejeduría Cohorte 2.
3. Responsable de sostenibilidad y diversidad de empresa social antioqueña, y enlace de la Tejeduría con esta.
4. Subdirectora de proyectos y enlace de financiación con Tejeduría desde fundación financiadora de Tejeduría.
5. Coordinadora de alianzas de Ong de Cooperación internacional.
6. Profesional de Cooperación Internacional de ACI Medellín.

A continuación, se expondrá en un apartado las sugerencias y correcciones de cada uno de ellos, previamente acompañado de su relación con la Tejeduría y asunto que dará fuerza a su aporte.

Comentarios expertos

El primer entrevistado estuvo al frente del primer convenio administrativo que inició la Tejeduría desde la dirección del Centro de Análisis político. Asimismo, fue líder de proyectos de un Centro de impacto de la Universidad EAFIT, y ahora es candidato a Doctor en Administración.

A la hora de presentar el diagnóstico sugirió que era importante aclarar qué tipo de confianza impacta la Tejeduría, ¿interpersonal, institucional, ambas?

Otra de sus principales recomendaciones fue relacionada con la medición. Es importante medir, pero tal vez para la Tejeduría lo óptimo no debe ser el impacto. Sustenta que es una metodología y que tal vez sea difícil aleatorizar para medir. Allí sugiere conversar con Juan Carlos Muñoz o María Paulina Domínguez, ambos enfocados en mediciones de proyectos recientemente.

Respecto al segmento de clientes de cooperación internacional, señala que es muy amplio el espectro, y tiene dudas si el enfoque sea para proyectos de CTel. Más bien, propone revisar la categoría de cooperación internacional para la inversión social. Esto se validará con expertos de ese segmento.

Frente al por qué del proyecto y el argumento de la fractura, señala que es preciso exponer mejor de qué se trata y cómo la entiende la Tejeduría. A su juicio, ya no es un momento coyuntural que deba soportarse en una fractura, sino en construir confianza y fortalecer relaciones.

En el lienzo de empresas señala que unificaría ambos públicos, puesto que las fundaciones terminan siendo empresas y realmente la Tejeduría debe venderle el proyecto al core de los negocios. En muchas ocasiones las fundaciones son los puentes de conversación con los proyectos de inversión social. Asimismo, respecto a ellos, señala que el tema del

voluntariado se puede potenciar mucho más. Las empresas están urgidas por llevar eso que hacen tan bien a otros territorios. En ese sentido, un socio clave para escalar el proyecto a otros territorios son los Pro de cada región.

Retoma su punto de que la fractura ya no es precisamente lo que puede vender. Esta es una metodología que puede resolver problemas muy locales, incluso temáticos. La Tejeduría debe aprender a adaptarse y que el resultado de lo que haga responda realmente al dolor de cada aliado. En su lenguaje, la metodología hoy es un martillo, pero puede volverse una caja de herramientas para adaptarse a las conversaciones coyunturales de las empresas y los cooperantes.

El segundo entrevistado, que es también participante de la Tejeduría para la Comuna 4 y conoce el aspecto interno, más que al fondo del proceso de diagnóstico y cocreación, se enfocó en los complementos que debe tener desde el humanismo y la poesía para dar validez a los lienzos. En ese sentido, sugiere hablar más de confianza. Es el intangible que mejor vende Tejeduría. Sugiere incluirla como una de las capacidades distintivas, y en ese sentido se debe dar más voz a los participantes. Ellos también son datos y legitiman el relato.

Respecto a los lienzos, cree que la segmentación de cliente está muy amplia y sugiere enfocarlos más a personas. En parte ese es el secreto de Tejeduría. La construcción de confianza comienza desde que se sientan en la mesa con el empresario, cara a cara, a vender el proyecto. Los encuentros presenciales y personales son esencia. Y esto debe quedar reflejado en los lienzos. Para él lo más especial de la Tejeduría fue el encuentro pequeño y otro par donde pudieron desnudar la humanidad y hablar de temas personales y sensibles.

Propone hablar también de los beneficiarios indirectos. A su juicio no fue sólo él quien ganó valor, fue su familia, sus coequiperos, quienes resultan impactados de las acciones malla y demás. Cree que son muchos más y hay que darles voz.

En últimas sugiere ahondar en qué motiva a las personas a participar y, por tanto, qué los motivaría a comprar. “Qué nos mueve”. También, sacaría esto de los cuadros para ponerle más relato, corazón y poesía.

La directora de sostenibilidad entrevistada está de acuerdo con la inclusión del intangible confianza, pero cree que es preciso identificar bien cuál es la injerencia de la Tejeduría y en qué tipo de confianza.

Al revisar el propósito superior, sugiere poner en plural conversaciones y acciones. Señala que esta es la piedra angular del tercer sector y es preciso prestar más importancia a la identidad.

A su juicio sí se mantiene la fractura y la sustentaría también en la Encuesta Mundial de Valores y el índice Barcas que mide capital social. Allí se expone una crisis de confianza sistémica y se reafirma cuáles son los puntos de oportunidad de mejora, por ejemplo, la capacidad de negociación. A esto tal vez pueda apuntarle Tejeduría.

Sobre los lienzos, su principal propuesta es arquetipar los clientes para entenderlos mejor y personalizar más el asunto. A su juicio, es preciso revisar de nuevo los trabajos de los clientes y que los dolores y alegrías se sientan más humanos. La Tejeduría debe responder sí o sí a cada dolor o a cada alegría con algo muy específico. Por ejemplo, si la Tejeduría beneficia la reputación de las empresas, debe decir las estrategias para aumentar esas buenas prácticas. En general, sugiere un lenguaje más sencillo para los lienzos de propuesta de valor. Que se vea humano y que se pueda relacionar todo. Las propuestas de valor deben ser más descriptivas, cortas y concisas.

Coincide con el primer entrevistado con que el nicho son las empresas, no las fundaciones. Y si tuviera que segmentarlo más pondría Empresas con áreas de sostenibilidad o que quieran orientarse al triple impacto. Asimismo, asegura que la competencia de Tejeduría son esos consultores de sostenibilidad y modelos de relacionamiento. Ahora el dolor más grande de las empresas es acercarse a las comunidades o a sus grupos de interés para

solucionar en conjunto los problemas. Esto es para donde va el mundo y para lo que es útil Tejeduría.

Por último, sugiere que, en el trabajo de los horizontes, se reafirme que el primero de ellos implica crecer desde el punto donde está la Tejeduría hoy. Para el próximo sí es posible expandir y escalar.

La subdirectora de proyectos de la Fundación, además de su experiencia actual, destaca su trayectoria con la Agencia de Cooperación internacional y en proyectos especiales de generación de valor social desde el empresariado antioqueño.

Respecto a la cooperación internacional, indica que lo indispensable, entre otras cosas, es la teoría de cambio clara, y una herramienta de medición de impacto. Asimismo, relata que ellos se enfocan en agendas de país y por eso su orientación ahora es la paz y municipios PDET.

Más allá de profundizar en los lienzos, señala que la Tejeduría para ella es: ese paso que hay que dar para cualquier intervención social que se quiera hacer en un territorio. Es una especie de diagnóstico participativo. Sin embargo, aclara que esto no reemplaza la intervención social en sí misma, a su juicio es el paso previo porque en efecto debe pasar algo posteriormente. Reafirma que la Tejeduría puede ser parte de un proceso social mayor de algo que ya tenga o quiera la empresa.

Expone también que no cree en una horizontalidad total. Más bien, sugiere que la Tejeduría reduce esas asimetrías y lo hace lo más horizontal posible.

Sugiere que un dolor que tienen las empresas es conversar entre pares; no sólo entre organizaciones y empresas. Esto puede ofrecer que la ciudad trabaje en red.

Señala que también la Tejeduría debe definirse muy pronto desde lo administrativo. Hasta ahora los financiadores no se relacionan con una institución, sino con Santiago y con Sara. Lo institucional se ve en el alto costo del proyecto, más que en las negociaciones y la operación del proyecto.

En palabras sencillas cree que la propuesta de Tejeduría para las empresas es: asegurar que cuando se ejecute un producto empresarial, se genere apropiación y disminuyan las expectativas. Esto genera construcción de confianza antes, durante y después de los procesos. Así, la Tejeduría tiene su impacto cuando garantiza que esos recursos sí generan confianza y apropiación. El impacto es el fortalecimiento del tejido social. “Si yo ejecuto y desarrollo este modelo previo (Tejeduría), estoy asegurando sostenibilidad y mayor impacto”.

Por último, se refiere a la generación de alianzas como la clave para continuar adhiriendo socios financiadores. En el empresariado antioqueño ya es un proyecto con status y es preciso continuar tejiendo relaciones de confianza con los socios también. Respecto a la cooperación internacional, cree que esta es la forma: relacionamiento, participación en eventos y construcción de confianza con potenciales aliados; las convocatorias son la fuente menos efectiva.

La integrante de la ONG internacional ha sido consultora de otros organismos de cooperación internacional, y destaca su experiencia y reconocimiento en el campo. Finalmente, tiene bases sobre estrategia competitiva al estudiar la Maestría en Gerencia de empresas sociales.

En principio, señala un panorama general sobre la cooperación. Su trabajo principal y general es rastrear los ODS, registrar cómo está un país en los ODS y con base en eso definir ¿a qué país debe llegar? De acuerdo con el objeto de cooperación. Con base en esto, Antioquia tiene difícil panorama, sobre todo también por la contrariedad política. Hay un foco en Amazonas, Guajira y PDET, y comunidades étnicas.

En Medellín se podría trabajar con USAID, FAO, WWF y otras. Tienen en común que llevan mucho en Colombia y entienden la dinámica. Tienen muy claro en que sí y qué no. Ella sugiere que Tejeduría debería apostarles a las subvenciones y no tanto a las convocatorias de grandes cooperantes. Esto es aplicar a pequeñas convocatorias que tienen cooperantes de cuarto nivel, que ya hicieron el trámite con los grandes fondos.

Respecto a dolores los simplifica en: impacto, sostenibilidad, y cambios de gobiernos nacionales y municipales; en satisfacciones destaca: relatos de vida que cambian; testimonios reales y no propiamente del equipo ejecutor; buen equipo de comunicaciones; buena auditoría; buenos procesos de monitoreo y seguimiento.

Por último, sugiere definir en qué nivel de cooperación internacional se está. Esto permite tener clara una ruta y los actores clave. Asimismo, la coyuntura amerita pensar cómo integrar temas tendencia, por ejemplo, ¿cambio climático o migrantes?

La última entrevistada trabaja en el equipo de cooperación de la ACI Medellín, con enfoque de proyectos educativos y de cultura. Vale mencionar que, esta fue la última entrevista de validación, y ya conllevó la inclusión de algunas recomendaciones previas. En efecto, se validó el nuevo perfil de cliente y se indagó en el arquetipo del cliente con base en su experiencia en el mercado. Este fue aprobado sin ninguna sugerencia, además de ratificar la importancia y necesidad de la medición de impacto. Por otro lado, sus recomendaciones giraron en torno a otro segmento dentro del sector.

Recomendó el *Informe de Tendencias Financiación Internacional para el desarrollo 2024*. Este fue realizado por la ACI y tiene un mapeo a nivel región, país y ciudad. Asimismo, expone los diferentes tipos de cooperación. Ambos temas permitirán decantar mucho más el perfil a explorar en este texto. Allí revisar el foco de Top filántropos y Bloomberg; puede haber sinergias.

Su recomendación va orientada en continuar potenciando la relación con empresas, pero extranjeras. Más que agencias, cree que la posibilidad de conexión está en acercar estas organizaciones a los territorios de impacto. Tienen grandes necesidades con ello.

Sobre el nicho explorado en Cooperación financiera, sugiere acotar más por agencias y organismos multilaterales enfocados en inversión social. Allí, decantar más la segmentación por aquellos con temáticas que se ajusten a la propuesta. Así, sobre el rol a quien se dirige la oferta en este segmento, en las embajadas y en las Agencias de cooperación/desarrollo suele llamarse

director de desarrollo o director de proyectos. Luego, quien decide la financiación es el representante de la región/país. Por ejemplo y relacionado con Tejeduría, en USAID, el área Social and behavior change trabaja mucho en las ciudades con temas similares.

Añade que hay unas temáticas transversales que están priorizando la mayoría de los cooperantes: migración y biodiversidad. En caso de querer ampliar más las posibilidades, el proyecto debe orientar la vocación a incluir estos temas.

Por último, se pregunta si puede haber sinergia con Bancas mundiales como el BID. Ellos suelen ofrecer sistematización de experiencias que fortalecen los proyectos. No recomienda buscar financiación para el proyecto, puesto que su forma son los créditos y no las donaciones. Allí el rol decisor son los Headquarters en Estados Unidos.

Tabla 11. Síntesis recomendaciones principales - Etapa validación

Síntesis recomendaciones principales
Acotar más los segmentos de cliente y personificar para direccionar mejor. En empresas, se sugiere eliminar las fundaciones como decisores, así como dirigirse a las direcciones de sostenibilidad o RSE. Respecto a cooperación, sólo decantarse por Agencias de desarrollo y embajadas por ahora.
Rediseñar los lienzos pensando en esta acotación y relacionando mejor cada dolor con su aliviador y cada alegría con el creador de satisfacción. El lenguaje debe ser más sencillo.
Escribir de nuevo las propuestas de valor de forma poética, clara y descriptiva. Debe ser fácil su lectura.
Incluir la confianza como activo y diferenciador. Esto implica más poética para la estrategia también.
¿Cómo adaptar la metodología de Tejeduría para que sea una caja de herramientas? Debe constituirse como una plataforma que las

empresas y cooperantes puedan usar sin importar el público, la temática o el tiempo.

Nota: elaboración propia.

Etapa Final y Rediseño

Ahora bien, para incorporar las recomendaciones, se definió la siguiente ruta. En principio fue preciso arquetipar mejor al cliente. Esto pasa por complementar el perfil actual (trabajos, frustraciones y dolores) con una personificación más clara y con un poco de detalle desde la demografía. Es importante mencionar que, aunque la relación es B2B, es a personas a quienes se debe influenciar. Además, es preciso destacar el diferencial de Tejeduría. Desde el momento que se presenta el proyecto y se contacta al comprador, se empieza a construir confianza 1 a 1.

Luego, se realizará la corrección de los lienzos y se asegurará la relación directa entre el perfil del cliente, versus los insumos de valor que puede ofrecer Tejeduría. Por último, con base en esto se redefinirán las propuestas de valor, y algunas propuestas no sólo para reconocer y capturar valor, sino también para entregarlo.

Para el complemento del perfil del cliente, se definió entonces el siguiente esquema con el fin de conocerlo y direccionar de forma personalizada las propuestas de valor.

Tabla 12. Propuesta Arquetipo

<p>Empresa:</p> <p>Descripción breve.</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Género - Rol en la empresa - Rol para la Tejeduría: <p>¿influenciador o decisor?</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Área para la que trabaja - Entorno cultural y laboral - ¿Quién es el decisor final? - Canal de compra - ¿Cómo llegaría a nosotros? <p>¿Voz a voz? ¿O nosotros a ellos?</p> <p>Otra información:</p>
--

Motivaciones psico
emocionales.

Testimonio 1: opcional.

Nota: elaboración propia.

Vale mencionar que para las empresas se realiza con base en la experiencia de Tejeduría Territorial, y con cooperantes, se basa en las entrevistas realizadas a los expertos de cada sector. Por último, hay que señalar que no se realizó una descripción muy personal, sino de su labor relacionada con la organización.

Cooperantes internacionales

Para incorporar estas recomendaciones, se tomaron las sugerencias realizadas por las expertas, así como algunos segmentos importantes del *Informe de Tendencias Financiación Internacional para el desarrollo 2024*.

Para decantar más el segmento, se definió que la Tejeduría debe buscar Cooperantes de financiación internacional, particularmente Agencias de Desarrollo y embajadas, y que se decanten por inversión social de cara a temas de participación ciudadana, instituciones sólidas y alianzas (ODS 16 y 17). Allí se deb3 explorar la potencialidad de proyectos con enfoque de desarrollo con población migrante, y el ascenso de flujo de donaciones para ODS 10 (ACI Medellín, 2024, p. 8).

Ahora, antes de pasar al arquetipo, es fundamental tener presente la sugerencia de Maribel, de apostarle más a un plan de relacionamiento que a una búsqueda y presentación constante de convocatorias. También, como señaló el segundo entrevistado, la filigrana y construcción de confianza de la Tejeduría comienza cuando se hace la invitación 1 a 1 a cualquier aliado. A saber,

“uno de los puntos clave de la cooperación directa con entes multilaterales, es que al tratarse de organismos cuyo capital social está constituido principalmente por las aportaciones de gobiernos nacionales, este mecanismo requiere en su mayoría de un relacionamiento político de alto nivel y de la participación en mecanismos de integración y concertación regional y subregional” (ACI Medellín, 2024, p. 10).

Tabla 13. Arquetipo segmento

Cooperación internacional

<p>Empresa:</p> <p>USAID. Agencia de cooperación del pueblo de Estados Unidos.</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Género: mujer (35 a 50 años), pero hay hombres liderando también estos roles en las agencias. - Rol en la empresa: director de proyectos en Medellín. - Rol para la Tejeduría: influenciador. - Área para la que trabaja: Social and behavior Change. - Entorno cultural y laboral: Oficina en Bogotá con líderes de otros proyectos. Relación indirecta con decisiones en Estados Unidos.
--

<p>- ¿Quién es el decisor final?</p> <p>Representante país USAID y comité que él lidera. Para esto se debe revisar alineación con ODS enfoque de la Agencia.</p> <p>- Canal de compra: personalizado, convocatoria o tercero operador.</p> <p>- ¿Cómo llegaría a nosotros?</p> <p>Voz a voz / Plan de relacionamiento Tejeduría.</p> <p>Otra información:</p> <p>A ella la mueve el impacto social, el desarrollo y las oportunidades. A su vez, la innovación, las alianzas y un cambio social con visión de largo plazo.</p>

Testimonio 1:

“Es un proyecto con mucho potencial, pero cómo integrar temas tendencia, por

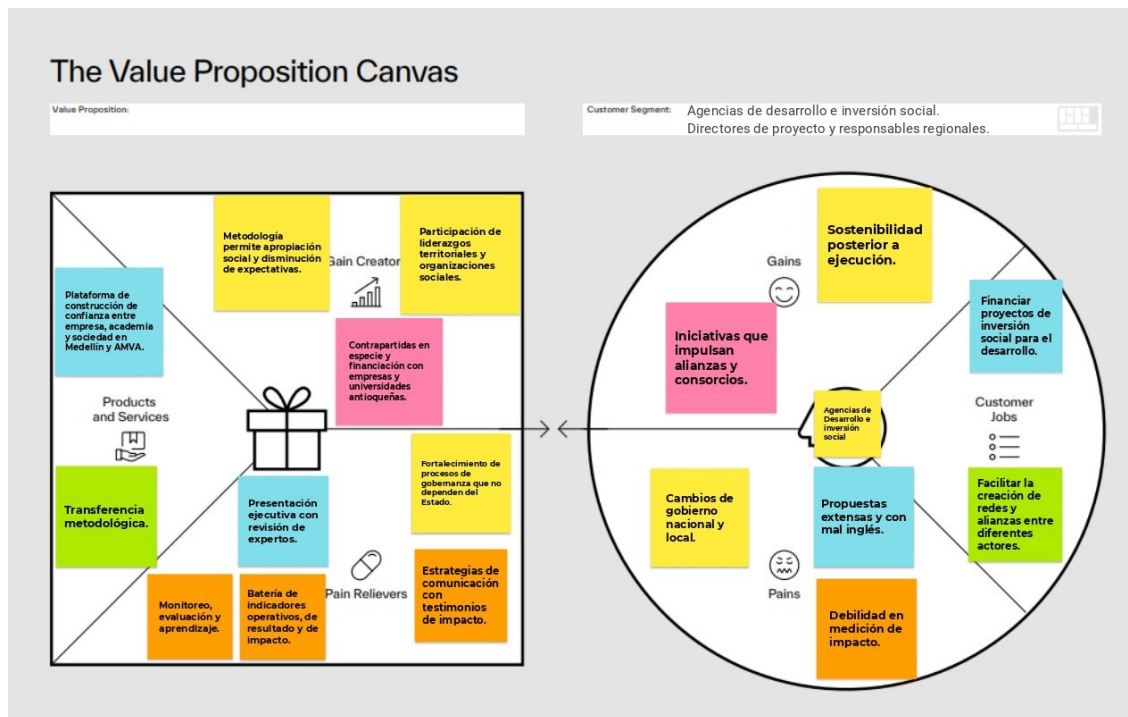
ejemplo, ¿cambio climático o migrantes?”

Coordinadora de alianzas Pact World.

Nota: elaboración propia.

Este primer perfil deriva en unos dolores y alegrías más humanos, y que puedan devenir en un mapa de valor que satisfaga a esta líder. Seguidamente, se presenta el nuevo perfil de cliente con la relación con Tejeduría y, finalmente, una propuesta de valor para el cliente de Agencias de desarrollo con foco de inversión social para los ODS de impacto de Tejeduría. Vale mencionar que, cada color representa el cruce entre perfil del cliente y mapa de valor.

Ilustración 8. Lienzo Propuesta de valor para segmento Cooperación internacional



Nota: elaboración propia.

Con base en esto y en las entrevistas de cocreación y validación, se determina que los asuntos más importantes están relacionados con la sostenibilidad, el impacto y las alianzas estratégicas, además de la inclusión y diversidad de actores. Además, se deja abierta la puerta para explorar otros segmentos en este nicho tales como: empresas extranjeras que buscan cercanía con territorios, Bancas, y operadores de las Agencias de desarrollo como Chemonics. Posiblemente, aunque sean puente, también se pueda explorar el relacionamiento con Agencias como ACI Medellín o la dirección de cooperación internacional del Ministerio de Relaciones exteriores de Colombia.

Por lo anterior, se decanta la siguiente propuesta de valor para las direcciones de proyecto de las agencias foco.

"Propiciar encuentros improbables y generar procesos sostenidos de conversación horizontal y acción colectiva entre diferentes actores de Medellín y el AMVA, para construir confianza entre ellos y seguir fomentando alianzas estratégicas de alto impacto en favor de los territorios y para ganancia de cada actor".

En palabras más simples la Tejeduría territorial propone procesos de encuentro improbable entre diferentes actores y sectores de territorios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, donde ellos conversen de forma horizontal y puedan realizar acciones colectivas en favor de un territorio y en ganancia para cada actor. Esto asegura construcción de confianza entre los actores, a la par que propicia alianzas estratégicas para cada uno de ellos. En últimas, los proyectos quedan anclados a organizaciones sociales y liderazgos que generan tracción posterior al fin de las cohortes de Tejeduría.

Empresas antioqueñas

Este segmento también sufrió modificaciones y mayores acotaciones. En principio, por sugerencia de varios expertos, se filtró como cliente sólo a las empresas, teniendo en cuenta que las fundaciones son el puente con las empresas y, generalmente, quienes ya se convierten en enlace a la hora de ejecutar. En este caso, la propuesta de valor y el verbatim debe ir al core

de los negocios. Asimismo, se acota a aquellas empresas que están generando valor social y apostando a un triple impacto desde áreas relacionadas con sostenibilidad o responsabilidad social, pues la propuesta de valor se enfocará, sobre todo, en su relación con su grupo de interés.

Tabla 14. Arquetipo segmento empresas antioqueñas

<p>Empresa:</p> <p>Grupo SURA. Gestor de inversiones en América latina a través de seguros, ahorro, y banca.</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Género: mujer (35 a 50 años). - Rol en la empresa: Gerente de responsabilidad corporativa. - Rol para la Tejeduría: influenciador/decisor. - Área para la que trabaja: Ciudadanía corporativa. - Entorno cultural y laboral: Oficina en Medellín con alta influencia cultural y de innovación social. - ¿Quién es el decisor final? Junta Directiva. - Canal de compra: personalizado. 	<p>- ¿Cómo llegaría a nosotros?</p> <p>Voz a voz / Plan de relacionamiento Tejeduría.</p> <p>Otra información:</p> <p>A ella la mueve el impacto social a través de la educación, la cultura y el desarrollo empresarial.</p>
<p>Testimonio 2:</p>	<p>Testimonio 1:</p> <p>“La Tejeduría es ese paso que hay que dar para cualquier intervención social que se quiera hacer en un territorio. Es una especie de diagnóstico participativo”.</p> <p>Subdirectora de proyectos Fundación Fraternidad.</p>
<p></p>	<p></p>

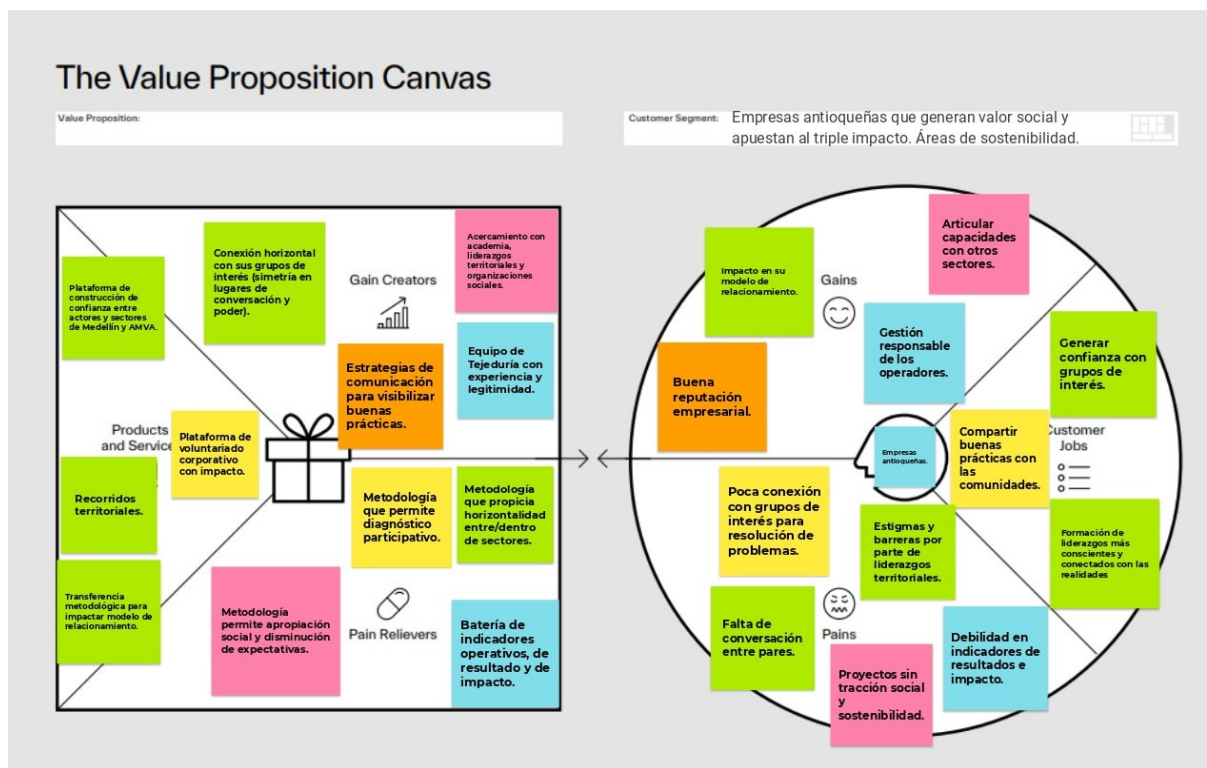
“Conocer las realidades, las ideas que se lideran en los territorios y, sobre todo, aprender de la gran diversidad que reside en cada

persona, nos lleva a construir propósitos comunes”.
Gerente de Ciudadanía corporativa
Grupo Sura.

Nota: elaboración propia.

Con base en esto, el lienzo definitivo quedó de la siguiente forma. Vale mencionar que, los colores relacionan el perfil del cliente y el mapa de valor.

Ilustración 9. Lienzo propuesta de valor para segmento empresas



Nota: elaboración propia.

En últimas, los asuntos más importantes extraídos de este lienzo son: la confianza con sus grupos de interés, la desconexión con comunidades para soluciones conjuntas, y la

apropiación social que permita sostenibilidad. Así, se define que la Tejeduría Territorial tiene la siguiente propuesta de valor para estas direcciones de sostenibilidad:

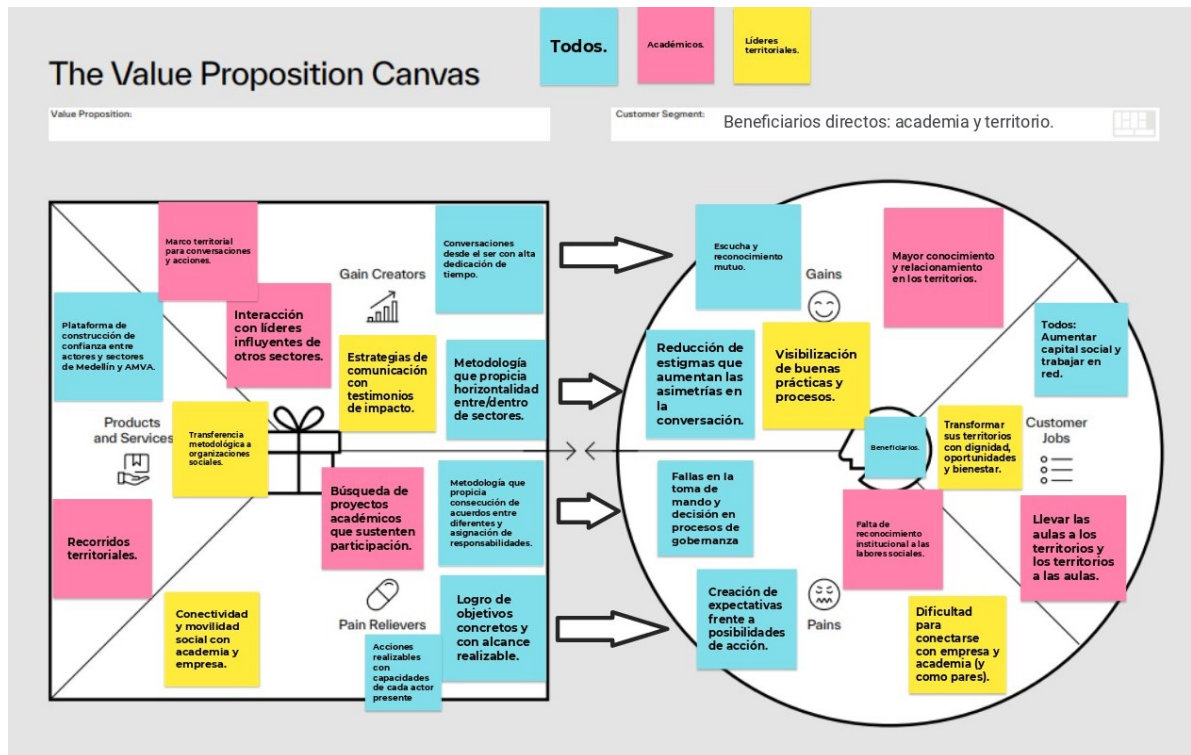
“Acercar las empresas a sus grupos de interés y comunidades a través de la conversación horizontal y la construcción de confianza, con el fin de afinar modelo de relacionamiento, generar apropiación social en las acciones realizadas y visibilizar las buenas prácticas de ambas partes”.

Traduciendo esto, la Tejeduría pretende ser puente entre las empresas y sus grupos de interés y comunidades impactadas con el fin de fortalecer las relaciones de confianza entre ambos actores. Esto se realizará a través de conversaciones horizontales y la generación de metodologías participativas, soluciones conjuntas y apropiación social para cualquier acción/proyecto a implementar. En últimas, esto contribuirá con la eliminación de barreras por ambos lados y se visibilizarán las buenas prácticas y necesidades de cada actor.

Beneficiarios

Para este segmento misional, se mantiene la propuesta de diversificar los liderazgos e incluir la mayoría de los grupos poblacionales posibles. En este caso no se arquetipa, pero se complementa el perfil con un par de asuntos requeridos para participar del proceso: voluntad, disponibilidad de tiempo y sensibilidad social. Vale mencionar que, los cambios se realizaron con base en la revisión de dos encuestas que llenaron algunos participantes en la cohorte 2. Allí respondían qué fue lo que más les satisfizo de estar en Tejeduría, recomendaciones al proceso y capacidades distintivas adquiridas gracias al proceso.

Ilustración 10. Lienzo propuesta de valor para beneficiarios



Nota: elaboración propia.

En este caso, se destaca que las alegrías van en dirección al conocimiento y cercanía con los territorios y sus liderazgos, así como a la visibilización de buenas prácticas de adentro hacia afuera. La propuesta de valor se mantiene, con una amplitud por el plural.

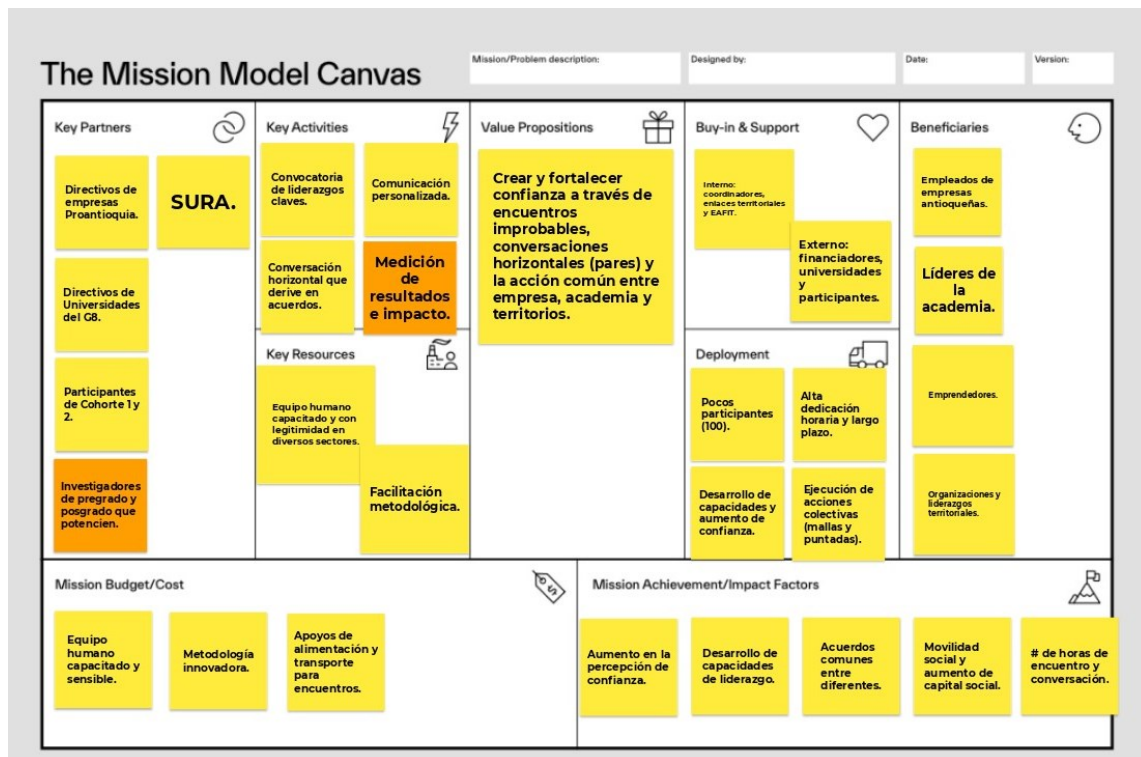
"Crear y fortalecer confianza a través de encuentros improbables, la conversaciones horizontales (pares) y acciones comunes entre empresa, academia y territorios".

Modelo de Negocio

Ahora bien, con los clientes más acotados y las propuestas de valor definidas, a continuación se exponen los lienzos de modelo de negocio y modelo misional, que no tienen más cambios que las propuestas para los clientes. En principio, el modelo misional es el más

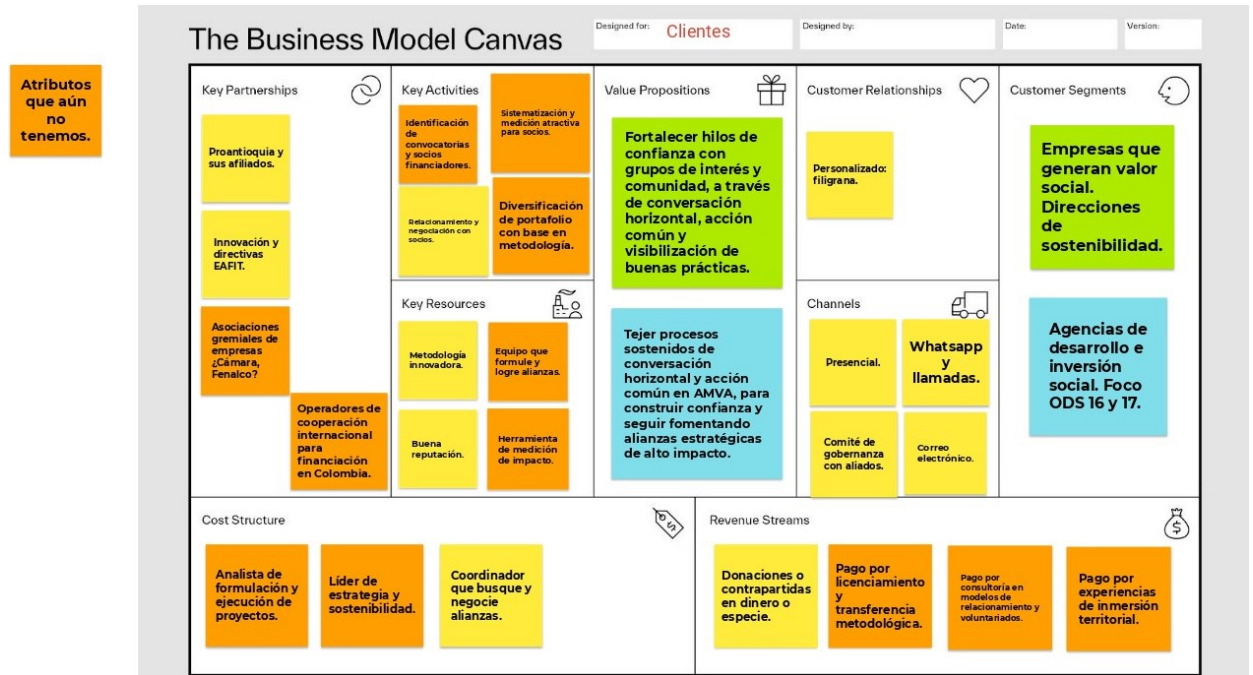
establecido. Vale destacar que, en post its naranjas están los atributos que aún no tiene Tejeduría y que son fundamentales para consolidar un modelo de negocio sostenible.

Ilustración 11. Lienzo modelo misional



Nota: elaboración propia.

Ilustración 12. Lienzo modelo de negocio



Nota: elaboración propia.

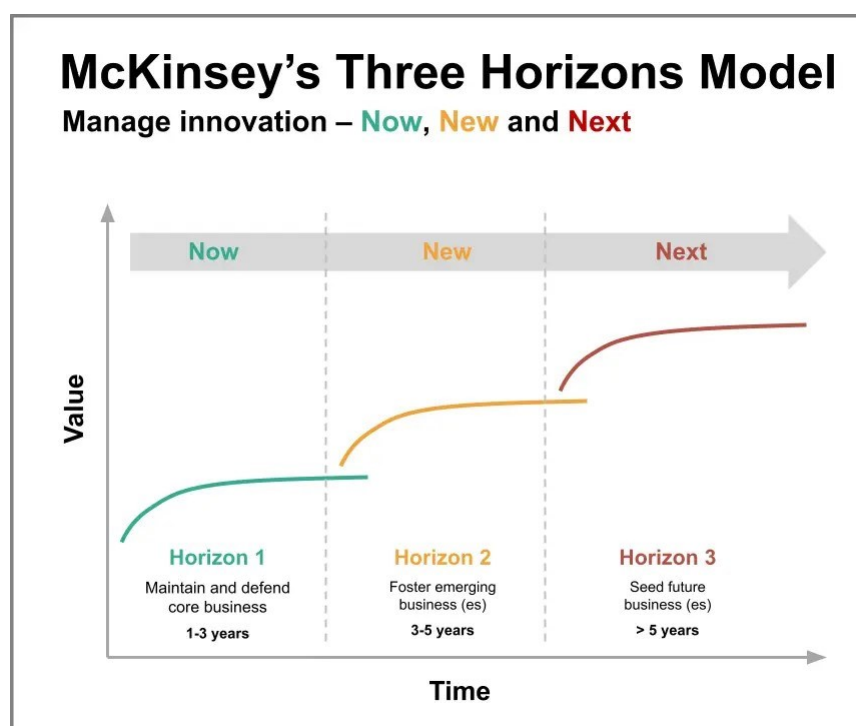
Ruta

De este modo, la ruta estratégica se define con base en el modelo de gestión de horizontes realizado por McKinsey a finales del siglo pasado (Growth Alchemy, 2000). En aquella investigación, proponen una estrategia de crecimiento de negocios a través de Tres horizontes temporales, que están a prueba de incertidumbre y asuntos emergentes. El primero, representa los negocios de la actualidad que aún pueden ser potenciados desde el marketing o la reducción de costos y plantea un estimado corto plazo. Luego, el segundo horizonte ya incluye los ascensos que pronto se convertirán en nuevos negocios, usualmente como extensiones de los actuales, pero con algunas capacidades innovadoras. En este punto, es normal tener varios puntos de acción en ebullición.

Por último, el tercer horizonte plantea ideas y oportunidades que serán motores de crecimiento. En este punto, la estrategia también consta de renunciar a aquellas que no podrán cumplirse como promesa. Ahora, no se realizó el plan de acción propuesto por la metodología Estramipyme, teniendo en cuenta que este modelo de horizontes sugiere perseguir las acciones de forma simultánea para alcanzar el crecimiento, en cambio, los planes de acción de corto, mediano y largo plazo proponen una ejecución y seguimiento secuencial. Estos expertos señalan que

Las empresas en crecimiento no llevan a cabo estos tres tipos de iniciativas de forma secuencial. Manejan simultáneamente los tres tipos para producir un flujo continuo de nuevas ideas de creación de negocios y garantizar que el impulso de crecimiento se mantenga durante la próxima década o más. (Growth Alchemy, 2000).

Ilustración 13. Modelo de gestión de Horizontes McKinsey

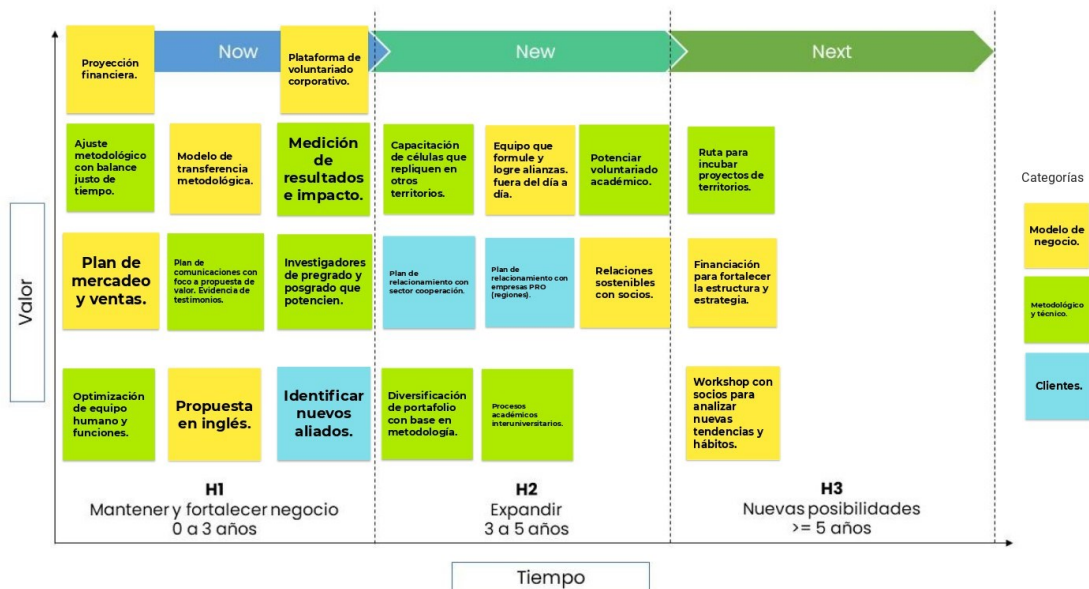


Tomado de: (Strategy Punk, 2022).

Conociendo esto, a continuación se presenta el modelo de Tres horizontes para la Tejeduría Territorial. Este fue esbozado con el equipo interno, pero fue mayormente complementado con las sugerencias y consecuencias de las conversaciones con expertos y aliados. Antes, es importante señalar que esto está alineado con el reto estratégico que derivó del diagnóstico, pensando en que la Tejeduría cuenta con una metodología innovadora, distintiva y que permite relaciones horizontales, de largo plazo, y que generan confianza. Sin embargo, hay en su sector gran competencia de iniciativas que generan valor social en la ciudad, y que son altamente dependientes de ciertos financiadores con recursos escasos.

Así pues, los objetivos de los horizontes y las categorías que se pretenden impactar están directamente relacionadas con modelo de negocio, clientes y alineación metodológica y técnica con las dos anteriores. Todos los asuntos están encaminados en diversificar las fuentes de financiación con: nuevos financiadores (de diferente espectro), y ampliando los horizontes de negocio desde las fortalezas misionales.

Ilustración 14. Modelo de gestión de horizontes Tejeduría Territorial



Nota: elaboración propia.

En principio, este modelo buscó un equilibrio entre las necesidades de cara al modelo de negocio que dan soporte a las necesidades respecto a los asuntos misionales/metodológicos. Respecto a lo primero, las acciones van encaminadas respecto a planes financieros, de mercaderero, de ventas y otras visiones comerciales que permitan diversificar las fuentes de ingreso y la estabilidad. Esto implicará como acción transversal acercarse a las áreas de los socios fundadores que puedan contribuir y permitir estos planes. Por ejemplo, con Innovación EAFIT y Transferencias se puede dirigir un plan de proyección financiera, nuevos verbatin, presentaciones estratégicas y, de otro lado, dejar formulados otros posibles escenarios donde puede ser usada la metodología de la Tejeduría.

Luego, pensando esta categoría en otros horizontes se debe procurar ampliar el equipo para mantener un seguimiento a la estrategia y continuar en la búsqueda de socios y la consecución de alianzas. Esto, de nuevo, derivará de la solidificación de la estructura actual y del apoyo de los socios fundadores y financiadores.

Ahora, respecto a lo misional/metodológico que debe continuar conquistando el mercado con su propuesta de valor, es preciso hacer una reestructuración interna en principio. Esto pasa por optimizar el equipo actual y sus funciones porque ahora las dedicaciones de tiempo no se cumplen y, en ocasiones, se duplican esfuerzos. Vale mencionar que, el recurso humano es lo más costoso del proyecto, por lo que esta optimización vendrá bien con lo que pretende el modelo de negocio. Posteriormente, será importante y de gran valor ajustar los tiempos y la dedicación con base en las pretensiones y posibilidades de los participantes. La alta deserción de la Cohorte 2 y las opiniones de algunos entrevistados/encuestados dejan ver que este es un factor limitante para muchos, y para otros es determinante en el éxito del proceso.

Otra acción fundamental está relacionada con el escalonamiento de Tejeduría. Esto pasa por diversificar los productos ofrecidos, pero esto implica capacitar nuevas células con lo esencial de la Tejeduría para ser replicada, y en el momento actual, usar las potencialidades de

EAFIT y el resto de los socios para investigación y fortalecimiento metodológico que derive en sostenibilidad y escalabilidad. Por último, se plantea la posibilidad de complementar esta metodología con otras que permitan incubar proyectos, asunto que haría el proyecto más exitoso y llamativo para quienes busquen muchos resultados tangibles. Respecto a esto, la medición de resultados e impacto es un asunto crucial para el financiador que se busque por los retos actuales del mercado.

Por último, respecto a la categoría de clientes, que es fundamental respecto al reto estratégico por la necesidad de innovar allí, se plantea una primera acción para el final del primer horizonte, posterior a realizar muchos ajustes cruciales en el modelo de negocio y la forma de vender las propuestas de valor. En ese sentido se plantea una ruta de identificación y luego planes de relacionamiento que ayuden a fortalecer la confianza. Según lo conversado con algunos entrevistados, las convocatorias no parecen ser el camino, sino seguir con un modelo de venta personalizado y con la filigrana propia de la Tejeduría.

Así pues, con base en estos 3 pilares de crecimiento esenciales, se definieron 3 objetivos para cada uno de los horizontes:

OH1: estructura sólida que mejore la actividad actual.

OH2: potenciar las nuevas propuestas de mayor y complejo alcance.

OH3: analizar nuevas tendencias y hábitos del mercado/clientes.

Discusión Metodológica

Previo a las lecciones aprendidas y recomendaciones, es preciso contrastar estos resultados con la metodología y conceptos propuestos. Asimismo, se dejan un par de complementos para Estramipyme, con el fin de perfilar este método a procesos sociales y a una amplitud de lo emergente frente a la planeación. Antes, es preciso recordar que esta metodología pasó por un diagnóstico con múltiples perspectivas. En principio, se analizó el sector y las tendencias mundiales, y luego se hizo explícito algunos recursos y capacidades internas también para realizar la evaluación. Posteriormente, con base en estos resultados, se

definió un reto estratégico que guiaría la etapa de cocreación y validación que deriva en la ruta del proceso estratégico.

Los resultados de este trabajo se pueden exponer en dos orientaciones. En primer lugar, frente al diagnóstico, deja en evidencia los vacíos de información del sector, y la falta de unidad nacional y local del tercer sector; esto supondría un reto para otros investigadores que quieran robustecer el marco del sector. En el mismo sentido, el diagnóstico interno permitió hacer explícitos los atributos de Tejeduría que lo catapultan como una plataforma de valor para el empresariado antioqueño y otros clientes potenciales.

Por otro lado, con los lienzos de propuesta de valor, modelo de negocio y las validaciones externas, se encontraron ciertos patrones. En principio, es preciso mencionar la satisfacción de la mayoría de participantes y socios por el proceso; denotan muchos aportes y conexiones improbables antes de entrar. Asimismo, se encontró que los empresarios tienen una percepción similar frente a la utilidad de la Tejeduría: acercarse a otros actores y propiamente a grupos de interés, todo con el fin de construir confianza, y tener más probabilidades de éxito en conversaciones y acciones conjuntas.

También, se encontró que el sector cooperación, a pesar de que tiene otros focos en el marco país y con los ODS para Antioquia, hay oportunidades, sobre todo en el relacionamiento. Este perfil puede alimentar a otras empresas/organizaciones del tercer sector que estén en búsqueda de acercarse a este tipo de cliente. Allí sería preciso no sólo tener en cuenta a las agencias, sino también a las instituciones puente, operadores locales y empresas extranjeras.

Por otro lado, conviene relacionar las propuestas de valor resultantes con las capacidades distintivas planteadas inicialmente. Resultó una correlación entre lo diagnosticado y lo validado con los externos. Ese es precisamente el valor que cree ofrecer y que es percibido por los clientes y beneficiarios.

Sobre los lienzos de modelo misional y de negocio, se encontró, tal como en el radar estratégico inicial, que la misión y coherencia social está clara, pero no hay un modelo de

negocio establecido. Y en este último es donde más oportunidades quedaron, y donde más acciones se apuntan en el modelo de gestión de horizontes. En últimas, esto confirma que es un proyecto en crecimiento/consolidación y la mayoría de las acciones se concentra en optimizar el negocio actual con las capacidades actuales también.

Ahora, confrontando estos resultados con la metodología, es preciso reafirmar que esta última es ágil, fácil y muy útil, incluso para empresas del tercer sector. Seguidamente, se realizarán un par de recomendaciones de cara a las limitaciones encontradas en el camino.

Tabla 15. Recomendaciones a la metodología

Perfil del cliente.	<p>Se sugiere complementar el perfil con algunas preguntas de arquetipos clásicos de marketing. Esto puede ayudar, aunque sea B2B, a personalizar más el contacto, y sobre todo cuando se trata de empresas sociales. En este caso, se recomiendan preguntas demográficas, de poder en su empresa y relacionadas con sus motivaciones.</p> <p>Ver complemento propuesto para el perfil anteriormente.</p>
Modelo de gestión de horizontes.	<p>En este caso, se encontró una limitante en proponer planes de acción concretos a corto, mediano y largo plazo. Tras las conversaciones, se determinó que una buena forma sería usar el modelo de gestión de horizontes, que propone establecer acciones según el momento de la empresa, y que pueden ser realizadas de forma simultánea y no sólo secuencial.</p> <p>Ver plantilla propuesta aquí.</p>

Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje.	En Estramipyme no se encontró una propuesta de plan de monitoreo para la estrategia, por lo que se recomienda acordar plazos de seguimiento, continuar rondas de conversaciones con clientes actuales y potenciales, y revisar cada tanto las tendencias del sector, del mundo y los nuevos hábitos de los clientes. Esto también en coherencia de la mejora continua propuesta.
Presentación de resultados.	Incorporar poética, más que presentaciones de Power Point. Buscar símbolos de las organizaciones y convertirlos en herramientas de storytelling o en invitaciones atractivas para los clientes. Tan importante como reconocer y capturar el valor, es la forma atractiva de entregarlo.

Nota: elaboración propia.

En últimas, es preciso recalcar que esta es una investigación inédita bajo la metodología de Estramipyme y que propone estas alternativas para optimizar el modelo. Asimismo, vale la pena mencionar que, este trabajo académico tiene limitaciones para ser presentado a los aliados de forma atractiva. Se propone seguir las recomendaciones de la metodología para realizar una presentación concisa y con un storytelling atractivo.

Recomendaciones Generales y Conclusiones

A través de este trabajo y fundamentando la necesidad de crecer y estructurar la oferta de la Tejeduría Territorial, se realizó un diagnóstico general del sector y del proyecto versus las tendencias mundiales, así como de las dimensiones internas, como capacidades y recursos, que generan valor y mueven a los socios y beneficiarios.

En efecto, se evidenció el potencial de la Tejeduría Territorial para enmarcarse como una metodología exitosa y que puede convertirse en un proyecto sostenible, teniendo en cuenta las tendencias del sector y los grandes alcances obtenidos. A continuación, se dará cuenta de los

hallazgos más importantes, así como de las recomendaciones clave que permitirán responder la pregunta inicial, y derivar en sostenibilidad para el proyecto.

Tabla 16. Hallazgos principales

Diagnóstico (sector).	Análisis y definición de competidores. Se encuentran otras iniciativas de las empresas desde sus áreas de sostenibilidad, responsabilidad corporativa, o las fundaciones. Asimismo, se hizo explícito la competencia con firmas consultoras de sostenibilidad, respecto a grupos de interés y modelos de relacionamiento.
Diagnóstico (sector).	Conocer el difícil mercado en el que se mueve. Pocos datos, fronteras difusas, alta competencia y recursos escasos.
Diagnóstico (sector).	Reconocer que la Tejeduría tiene a su favor el trabajo en red y la inclusión de diversos actores, tarea que enfrenta como mayor reto el tercer sector: articular desde las relaciones de confianza.
Diagnóstico (interno).	Dar cuenta de las capacidades y hacerlas explícitas. Asimismo, definir las dos capacidades distintivas: metodología innovadora y horizontal, y la construcción de confianza que esto detona.
Diagnóstico (interno). Validación expertos.	Reafirmar la importancia de esta metodología para quienes quieran acercarse a otros actores y aumentar confianza.
Cocreación y validación.	Comprender que ahora es una metodología muy potente, pero que trabaja desde la

	transversalidad. Es posible abrir las posibilidades y constituirse como una caja de herramientas que se adapte a diferentes públicos y temáticas.
Ruta de horizontes.	Lo misional está claro, pero el modelo de negocio es el pilar que más oportunidades de mejora tiene.
Ruta de horizontes.	Hay una red de aliados y socios clave que se deben aprovechar en la efervescencia para consolidarse en el sector.
Ruta de horizontes.	Es urgente revisar las acciones de cara al sector cooperación internacional. Explorar no sólo las agencias de cooperación internacional, sino las agencias municipales o de país que son puente con las primeras. Asimismo, tener presente a las empresas extranjeras que quieren potenciar.
Ruta de horizontes.	Hoy no se están aprovechando muchas potencialidades de los mismos participantes para fortalecer la estructura del proyecto.

Nota: elaboración propia.

Recomendaciones

Por último, se dejan explícitas algunas recomendaciones que pueden potenciar el proyecto según los hallazgos y los datos y relatos que soportan la importancia de esta metodología. En principio, vale asegurar que este trabajo da cuenta del potencial que tiene para ser escalado, diversificado y para abrirse a nuevos mercados.

Para ello se recomienda seguir el modelo de gestión de horizontes que permite ordenar las prioridades de las acciones puntuales a realizar, así como buscar herramienta y responsables

de monitoreo a esta estrategia. Como pasos siguientes en este aspecto será necesario ahondar más en Stakeholders, modelo de relacionamiento y modelo de gobernanza.

Respecto al recurso humano y metodológico, el equipo interno es uno de los primeros asuntos a reformular. Revisar tareas y dedicaciones de tiempo para optimizar labores será clave de cara a un equipo respecto a la estructura general y que funcione como base frente a la transferencia metodológica. A la par, es preciso potenciar la Tejeduría con las capacidades de los socios fundadores. EAFIT respecto a investigación, productos, y Proantioquia frente a socios y comunicaciones con el sector empresarial. En últimas, es preciso despersonificar la Tejeduría para que se vuelva un proceso institucional y que perdure. Se requiere definir el status y la relación con EAFIT de cara a la operación y frente a los clientes.

Ahora, respecto a productos y servicios, dentro de las demandas para diversificar el portafolio, es urgente revisar un modelo de escalonamiento y que permita capacitar ciertas células que transfieran la metodología a territorios o temáticas.

En asuntos tangibles que harán crecer los productos con base en los hallazgos derivados de este trabajo, se propone que, tal como sucede en la Tejeduría con los invitados participantes, se realice una carta de invitación simbólica para los aliados y potenciales aliados. Allí se incorpora la propuesta de valor con el hilo narrativo y del símbolo de Tejeduría. Asimismo, comenzar a formular un proyecto corto que permita medir mejor y sustentar el impacto/resultados de la Tejeduría. En ese sentido, se dejan conversaciones con Juan Carlos Muñoz y Jesús Botero, ambos profesores de EAFIT y expertos en medición e impacto.

Finalmente, respecto a los retos estratégicos del sector, será definir donde se ubica. Por ahora, monitorear el tercer sector, pero mantenerse al tanto de las novedades, retos e hitos del cuarto sector que es hacia donde se perfila la Tejeduría. Este proyecto tiene el potencial de empresa social, como gestora de redes de relacionamiento. Articular actores y construir y fortalecer la confianza es un plus de la plataforma. Se convierte en un nodo de conexiones improbables y que pueden llegar a ser sostenibles.

Estos aspectos determinan lineamientos estratégicos clave de acuerdo con las dimensiones de modelo de negocio, cliente, y metodología y técnica. Para todos es fundamental revisar las capacidades del equipo actual, y las capacidades -no sólo económicas- de socios fundadores y financiadores para apalancarlos.

Referencias

- 3M. (2021). *Megatendencias Tendencias que dan forma al futuro*.
- ACI Medellín. (2024). *Informe de Tendencias Financiación Internacional para el desarrollo 2024*.
- Álvarez, S., & Zapata, S. (2019). *Metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas*. Universidad EAFIT.
- Arango, J., & Ramírez, J. F. (2023, August 9). *Megatendencias y tendencias a 2040*. Grupo Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/innovacion/tendencias-globales-2040>
- Arias, E., & Galvis Raúl. (2023). *Informe de la consultoría bajo la metodología Estramipyme prestada a "GyJ Empresas de Acero."* Universidad EAFIT.
- Cancillería. (n.d.). *Cooperación internacional*. Retrieved March 24, 2024, from <https://www.cancilleria.gov.co/cooperacion-internacional>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Stamati, D., & Valvi, T. (2021). Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management, 68*(1), 235–248. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914408>
- CESA. (2019, October 30). *Deficiente comunicación y débil control, 'lunares' de las ESAL*. <https://www.cesa.edu.co/news/deficiente-comunicacion-y-debil-control-lunares-de-las-esal>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Christensen, C., & McDonald, R. (2020). Integrating around the job to be done. In *Harvard Business School*.
- David Gómez-Quintero, J. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública, 23*(2), 359–384.
- EBV Consultores. (2023). *Megatendencias 2023: hacia dónde vamos*. <https://ebvconsultores.com/megatendencias-2023-hacia-donde-vamos/>
- Fong Reynoso, C., Edith Flores Valenzuela, K., Melina Cardoza Campos, L., & Reynoso, F. (2017). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico Resource based-theory: a bibliometric analysis*.
- Growth Alchemy. (2000). *Three Horizons of Growth: Companies need to balance present operations against future possibilities to ensure success*. <https://growthalchemy.com/2016/08/30/three-horizons/>
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Identifying Core Competences. In *IEEE POTENTIALS*. IEEE POTENTIALS.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy Text and Cases* (Eleventh). www.strategyexplorers.com

- Kulshrestha, R., Sahay, A., & Sengupta, S. (2021). Using Trust as resource for Social Value Creation: a case of JanaJal. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 10(2), 196–206.
- Lafley, A. G., & Martin, R. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Harvard Business Review Press.
- Moya, F. (2023, February 1). El pensamiento futuro, las megatendencias y la innovación. *EGADE IDEAS*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/el-pensamiento-futuro-las-megatendencias-y-la-innovacion>
- Núñez, M. A., Rivas-Montoya, L. M., Villanueva, E., Mejía, P., Montoya-Londoño, C. A., & Jaraba, I. (2020). *Riesgo estratégico*. EAFIT.
- Octavio, C., Gómez, T., De, P., Directora, G., María, L., & Montoya, R. (2021). *Aplicación de la metodología Estramipyme al servicio Mi Soporte de Conectiva*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Smith, A. (Designer). (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Puerta, Y. (2024). *Informe de consultoría bajo la metodología Estramipyme prestada a "DrinkUp S.A.S."* Universidad EAFIT.
- RECON. (2022). *Informe Anual RECON 2022*.
- RECON. (2023). *Radiografía del emprendimiento social en Colombia 2023*. www.reconcolombia.org
- Reyes Sarmiento, M., & Rivas Montoya, L. M. (2022). Trusting: estrategia para tiempos de incertidumbre. In *La Confianza en el siglo XXI: conceptos, estrategia y prácticas* (pp. 133–184). Editorial EAFIT. <https://doi.org/10.17230/9789587207804lr0>
- Rivas-Montoya, L. M. (2023). *Estramipyme. Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva*.
- Secretaría General Iberoamericana. (2020). *Las empresas del cuarto sector y los ODS en Iberoamérica*.
- Strategy Punk. (2022, July 12). *McKinsey's 3 Horizons Framework: Free PowerPoint Template*. <https://www.strategypunk.com/mckinsey-3-horizons-framework-free-powerpoint-template/>
- Tejeduría Territorial. (2022). *Propuesta técnica Tejeduría Territorial*.
- Universidad EAFIT. (2019, July 4). *¿Qué aporta el tercer sector al desarrollo de las ciudades?* <https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2019/que-aporta-el-tercer-sector-al-desarrollo-de-las-ciudades>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308–325.

Zuluaga Arango, P., Lindarte Middleton, E., & Martínez Dallos, D. R. (2023). La gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Colombia). *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 144, e88652. <https://doi.org/10.5209/reve.88652>

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Radar estratégico misional Tejeduría Territorial	17
Ilustración 2. Círculo dorado Tejeduría Territorial	25
Ilustración 3. Borrador Lienzo propuesta de valor para cooperantes internacionales	42
Ilustración 5. Borrador Lienzo propuesta de valor para empresas y fundaciones	43
Ilustración 7. Borrador lienzo propuesta de valor para beneficiarios.....	44
Ilustración 9. Borrador Lienzo modelo de negocio	45
Ilustración 10. Borrador lienzo modelo misional.....	45
Ilustración 11. Lienzo Propuesta de valor para segmento Cooperación internacional	57
Ilustración 12. Lienzo propuesta de valor para segmento empresas	60
Ilustración 13. Lienzo propuesta de valor para beneficiarios	62
Ilustración 14. Lienzo modelo misional	63
Ilustración 15. Lienzo modelo de negocio	64
Ilustración 16. Modelo de gestión de Horizontes McKinsey	65
Ilustración 17. Modelo de gestión de horizontes Tejeduría Territorial	66