

Empresas que transforman:

Aprendizajes de organizaciones reconocidas por el Premio Emprender Paz



Empresas que transforman:

Aprendizajes de organizaciones reconocidas por el Premio Emprender Paz



Emprender Paz

Empresas que transforman: Aprendizajes de organizaciones reconocidas por el Premio Emprender Paz

ISBN: xxxx xxx xxxx
Bogotá, noviembre de 2024

Fundación Grupo Social - Corporación Emprender Paz

Calle 72 No. 10 – 71 piso 8
Bogotá, Colombia
www.fgs.co
www.emprenderpaz.org

Fundación Konrad Adenauer, KAS, Colombia

Calle 93 B No. 18 – 12 Piso 7
Bogotá, Colombia
www.kas.de/kolumbien

Embajada de Suecia

Calle 72 No. 5 – 83
Bogotá, Colombia
[www.swedenabroad.se/es/
embajada/colombia-bogotá/](http://www.swedenabroad.se/es/embajada/colombia-bogotá/)

Ayuda en Acción

Carrera 16 No. 93 A – 16
Bogotá, Colombia
www.ayudaenaccion.org.co

Autor

Jenny Melo
Huella Delta SAS BIC

Corrección de estilo

Marcela Manrique
Opciones Gráficas Editores Ltda.

Diseño, ilustración y diagramación

.Puntoaparte Editores

Impresión

Opciones Gráficas Editores Ltda.

Fotografías

Premio Emprender Paz

El presente documento es un producto en el marco de la cooperación de la KAS con la Corporación Emprender Paz. Los textos que aquí se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento ni la posición de la Fundación Konrad Adenauer.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción y la comunicación pública total o parcial, sin la previa autorización escrita de los titulares. Este libro es de acceso abierto publicado bajo una licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas. Distribución Gratuita



Contenido

Resumen ejecutivo

pág. 6

Introducción

pág. 14

1

El Premio Emprender Paz

pág. 20

2

El valor para las empresas de contribuir a la paz

pág. 28

3

Claves de la contribución empresarial

pág. 42

4

Rutas de impacto de la pandemia en las empresas que aportan a la paz

pág. 52

5

El camino por delante

pág. 64



Carta





Resumen ejecutivo

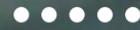
Durante su trayectoria el Premio Emprender Paz ha reconocido como ganadores y finalistas a un centenar de organizaciones pequeñas, medianas y grandes que a través del desarrollo de iniciativas empresariales aportan a la construcción de paz en Colombia. Con operaciones en los 32 departamentos del país, estas organizaciones demuestran que es posible generar y consolidar casos de negocios sólidos y, al mismo tiempo, generar oportunidades para las poblaciones con las que se relacionan. Construyendo sobre las trayectorias de organizaciones ganadoras y finalistas del Premio, este documento aporta una perspectiva de la experiencia de empresas que hacen negocios y, a través de estos, generan impactos positivos en sus comunidades de influencia; recorre los efectos de la pandemia; y subraya

los aprendizajes, desafíos y retos a los que estas organizaciones se han enfrentado.

La acción empresarial es uno de los vehículos sociales más poderosos que existen pues ella misma, por su naturaleza, está llamada a satisfacer las necesidades de un colectivo a través de bienes y servicios y a generar riqueza y valor para sus clientes, colaboradores, comunidades, para el Estado, entre otros. Precisamente, durante su trayectoria, el Premio Emprender Paz se ha dedicado a conocer y a exaltar diversas maneras de contribución empresarial a la construcción de paz y de un mejor país para todos. De una parte, se encuentran las iniciativas asociativas lideradas por miembros de una misma comunidad que ofrecen distintos tipos de productos y

servicios con variados niveles de transformación; el ejemplo tradicional, más no el único posible, son las asociaciones de productores agropecuarios. Segundo, las iniciativas de empresas que desarrollan relaciones responsables e incluyentes de proveeduría con personas y organizaciones de base comunitaria. Tercero, las iniciativas lideradas por empresas que ofrecen oportunidades laborales a poblaciones que enfrentan más barreras de acceso a estas posibilidades. Finalmente, se encuentran las iniciativas que, impulsadas desde diversas formas organizativas, desarrollan productos o servicios que resuelven problemas sociales específicos de poblaciones vulnerables, tales como acceso a electricidad, acompañamiento técnico, crédito y fortalecimiento del emprendimiento.





Westfalia, "Generación de oferta exportable sostenible de Aguacate Hass", Sonsón, Antioquia. 



Cada tipo de iniciativa empresarial que genera oportunidades para las poblaciones a lo largo del territorio nacional tiene aprendizajes particulares y se enfrenta a distintos retos. Las trayectorias de organizaciones ganadoras y finalistas del Premio Emprender Paz muestran aspectos claves para cada caso.



Para las iniciativas asociativas, las claves se encuentran en el liderazgo constante y continuo, la visión estratégica de crecimiento y la implementación de mecanismos para la acertada toma de decisiones. Igualmente, los tipos de mercados a los cuales están orientados los productos influyen en la sostenibilidad y el crecimiento de estas organizaciones, así como externalidades que se mencionan a lo largo del documento.

Las empresas con iniciativas de desarrollo de proveedores muestran la importancia del fortalecimiento de las relaciones con sus productores y sus capacidades y se ven altamente influenciadas por el tipo de producto que manejan.

Respecto a las empresas que generan oportunidades laborales, se encontró que los procesos de ingreso y crecimiento dentro de la organización están

ampliamente ligados al manejo que desde el inicio se dé al proceso de selección y a la sensibilización interna de sus colaboradores. Otro asunto central es la definición del rol que la iniciativa tendrá dentro del modelo de negocio de la empresa, pues puede ir desde un programa específico hasta ser una directriz corporativa que construye un diferencial de mercado.

En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro con actividades productivas y de las empresas que ofrecen productos o servicios que resuelven problemas sociales específicos de poblaciones vulnerables, el aprendizaje clave es tener capacidad de escucha y observación y responder a la particularidad de las comunidades y las condiciones específicas de los territorios donde operan. La forma de ofrecer los productos y servicios—incluyen-

do precio, servicio técnico y formas de acompañamiento—debe entender las experiencias de las comunidades, sus dinámicas y las características de infraestructura de los territorios donde se encuentran.

Aunque todas estas iniciativas empresariales se vieron afectadas durante la pandemia, entre otras cosas, por las alteraciones logísticas y de transporte, sus trayectorias y respuestas fueron particulares. Las iniciativas asociativas respondieron al desafío con el uso de diversas herramientas digitales para mantener la comunicación entre los asociados y la asistencia técnica, y la alteración del precio de los insumos y los cambios logísticos por falta de transporte no las afectaron homogéneamente: aquellas que vendían productos cuya demanda creció o se mantuvo constante tuvieron la posi-



bilidad de amortiguar el incremento de los gastos; las demás vieron afectados sus flujos de caja. En el caso de las iniciativas de desarrollo de proveedores, algunas tuvieron que suspender temporalmente la relación con las asociaciones de productores y proveedores durante el inicio de la pandemia, después retomaron poco a poco y la mayoría afirmó que las manifestaciones sociales que perturbaron el orden público durante el 2021 generaron una mayor afectación que la pandemia en las relaciones de aprovisionamiento. En lo que concierne a las iniciativas de generación de oportunidades laborales, algunas tuvieron que congelar temporalmente la vinculación de más personas, y en varios casos debieron reducir su tamaño. Las empresas que ofrecen productos y servicios en beneficio de comunidades continuaron sus operaciones, en

ciertos casos con interrupciones temporales o con modificaciones en los alcances y metodologías propuestas.

La experiencia de los ganadores y finalistas del Premio Emprender Paz muestra que a través de iniciativas empresariales es posible generar oportunidades para poblaciones en situación de vulnerabilidad. Esta es la potencia de empresas de todos los tamaños y en cualquier lugar de Colombia, aún en los territorios más lejanos y con mayores desafíos en términos de infraestructura y conectividad. Es una tarea de largo aliento que requiere visión de negocio a largo plazo y un alto grado de compromiso de los líderes empresariales.

Las problemáticas que enfrentamos como país son diversas y persistentes, e incluyen incidencia de la pobreza a un tercio de la pobla-

ción, contracción de la economía en un escenario pospandemia, crecimiento de la deforestación y de los cultivos ilícitos, carencias de infraestructura y aumento de la presencia de grupos armados ilegales (GAI) en el territorio nacional. Todos estos factores tienen efectos variados en múltiples escalas: afectan los medios de vida de las personas en posiciones menos privilegiadas de la sociedad, amenazan el bienestar de los ecosistemas, la solidez de las instituciones, la continuidad exitosa de los negocios y, en una escala mayor, arriesgan el futuro de las actuales y nuevas generaciones. En esta medida, el desarrollo empresarial y de modelos de negocio que mejoran de forma concreta las condiciones de vida de las comunidades es más relevante que nunca. Y se convierten en muestras de cómo el sector empresarial puede contribuir de manera relevante al desarrollo incluyente en el país.

**Aspectos claves a considerar por tipo de iniciativa****1****Iniciativas de empresas que desarrollan relaciones responsables e incluyentes de proveeduría****2****Iniciativas de empresas que crean oportunidades laborales****3****Iniciativas de empresas que con su producto o servicio dan una solución concreta****4****Iniciativas asociativas que surgen de la base de la comunidad****Aspectos claves para considerar**

- Atención a la capacidad técnica y al gobierno corporativo de las asociaciones.
- No en todos los sectores se tienen los mismos resultados en relaciones de proveeduría. Mercados más tradicionales ofrecen mayor estabilidad.
- Empresas desarrollando mercado con productos nuevos tienen tiempos más largos en el desarrollo sus programas de proveedores.

- Preparar el terreno para los que entran a la organización y quienes los reciben.
- Escoger el camino de escala adecuado: rotación de la población, diversificación de población foco o ampliación de socios.

- Escoger el camino de crecimiento depende del modelo de negocio.
- Entender las dinámicas sociales y económicas de las comunidades para ajustar producto, precio, asistencia posventa.

- Liderazgo sostenido, base asociativa sólida y visión de mercado para lograr un avance progresivo hacia nichos de mercado de mayor valor.
- Movilización de recursos para avanzar en el mercado.
- Cambio climático, alza de precios y dificultades de orden público como contexto ineludible

**Afectaciones por COVID-19**

- Las empresas del sector industrial tuvieron alteraciones temporales con sus proveedores, que retomaron cuando las medidas y la situación de orden público lo permitieron.
- Las empresas del sector servicios tuvieron alteraciones más permanentes con sus proveedores, relacionadas con su disminución de ventas.

- En la mayoría de empresas se logró estabilidad en la vinculación; algunas empresas lograron mantener a las personas con sus propios recursos, en ciertos casos disminuyendo la rentabilidad de los negocios.

- Estas iniciativas continuaron sus operaciones, en algunos casos con interrupciones temporales o con modificaciones en los alcances y las metodologías propuestas.

- Cambios en flujos de caja por alza en el precio de los insumos.
- Uso de canales virtuales para hacer frente a la alteración de la comunicación con asociados y clientes.



Introducción

Desde 2008, cuando se llevó a cabo la primera edición, el Premio Emprender Paz cada año ha conocido cientos de organizaciones de todo tipo: empresas de todos los tamaños, asociaciones de productores, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones sociales, que a través del desarrollo de iniciativas empresariales generan oportunidades y aportan a la construcción de paz en Colombia. Con operaciones en los 32 departamentos del país, estas organizaciones han venido demostrando que hacer negocios y construir paz no van en contravía sino de la mano y que lograr un impacto social importante no es solo posible sino que es parte de la naturaleza de las empresas, de su razón de ser.

Las experiencias de finalistas y ganadores del Premio, que con visión y decisión lideran empresas y logran impactos sociales positivos, así lo demuestran. Sin embargo, aunque es posible, no es una tarea fácil. Retos sociales, económicos y ambientales suman dificultad a la ya compleja tarea de desarrollar empresas que aporten a la construcción de la paz; reconocer sus matices es clave para encontrar las alternativas a fin de abordarlos en distintos sectores y territorios.

No en todos los lugares del país se encuentra la misma tierra fértil para hacer negocios. Bogotá es el territorio más competitivo de Colombia y tiene mejores

condiciones en casi todos los aspectos. De acuerdo con el Índice Departamental de Competitividad, mientras en la capital del país el entorno para hacer negocios está calificado en 8,14 sobre 10, en Chocó es 3,36, en Vaupés es 2,65 y en Vichada es 2,43. El Distrito Capital presenta mejores puntajes en educación superior y formación para el trabajo (7,8), adopción de tecnologías (9,41), innovación (7,75) y entorno para hacer negocios (9,69), todos radicalmente opuestos a los que se encuentran en el resto de territorios de la periferia. Los resultados de los indicadores del índice directamente relacionados con la posibilidad de hacer negocios están resumidos



en la figura 1 y muestran las buenas condiciones que hay en Bogotá y las brechas que existen a lo largo del país.

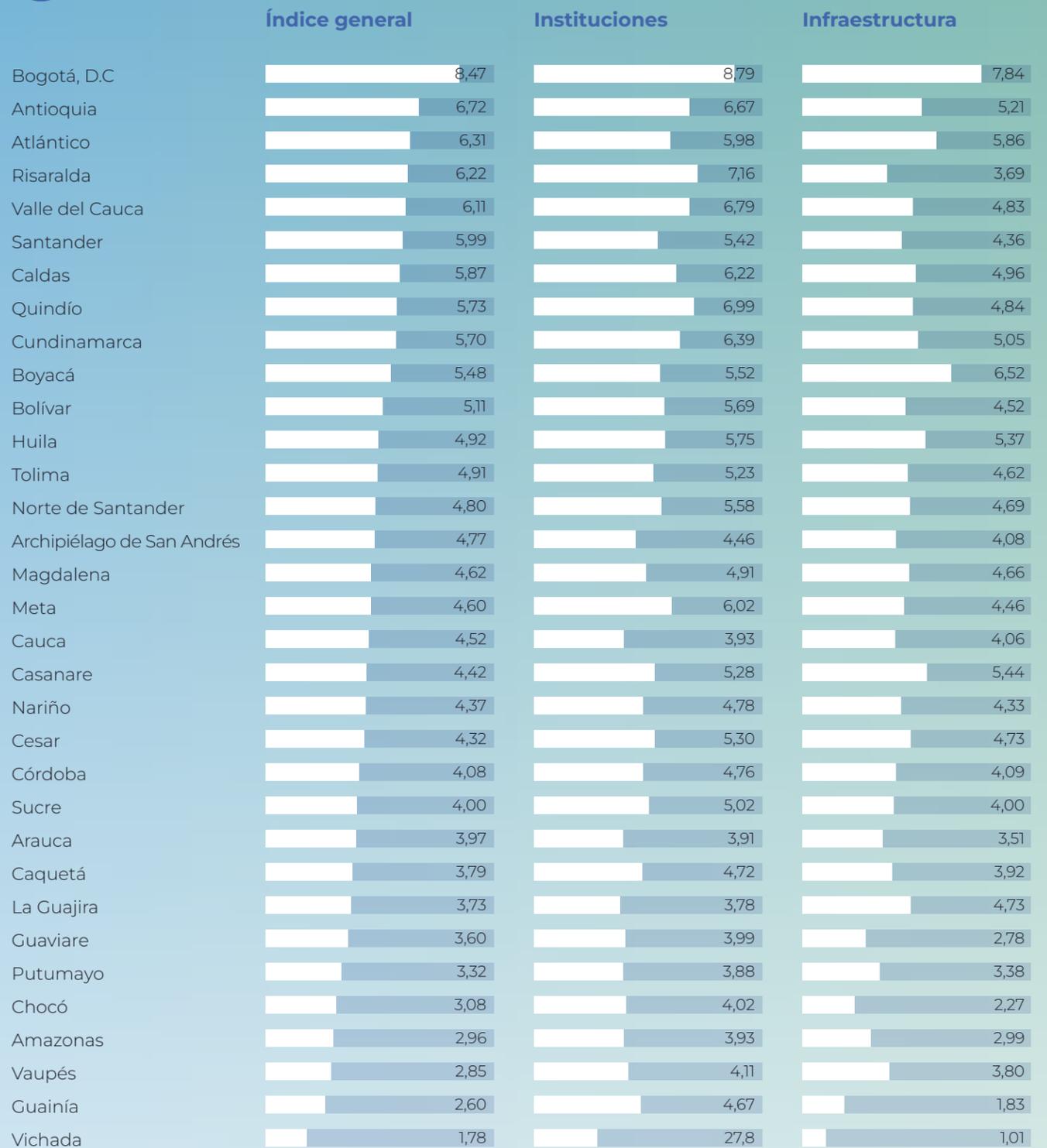
Esta disparidad histórica, evidente en el entorno para hacer negocios, es notable en las condiciones de vida de las comunidades. De acuerdo con datos del DANE para 2022, los departamentos más desiguales (según el coeficiente de Gini) eran Chocó (0,588) y Bolívar (0,559) y Bogotá (0,549), que estaban por encima del promedio nacional de 0,556 y de Huila (0,477), el departamento con mejor desempeño. Además de la desigualdad se encuentra la pobreza multidimensional, que para 2022 obtuvo los indicadores más altos en las regiones Caribe (21,4) y Pacífica —sin incluir Valle— (20,7), los cuales fueron muy superiores al promedio nacional de 16%.

Los desafíos no son solo la pobreza y las enormes brechas en la competitividad territorial. Los cultivos ilícitos, las acciones de grupos armados y el conflicto en general son asuntos que atender. El área sembrada con coca creció 12,7% en los últimos años, pasando de 204.000 hectáreas en 2021 a 230.000 en 2022. De acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC),

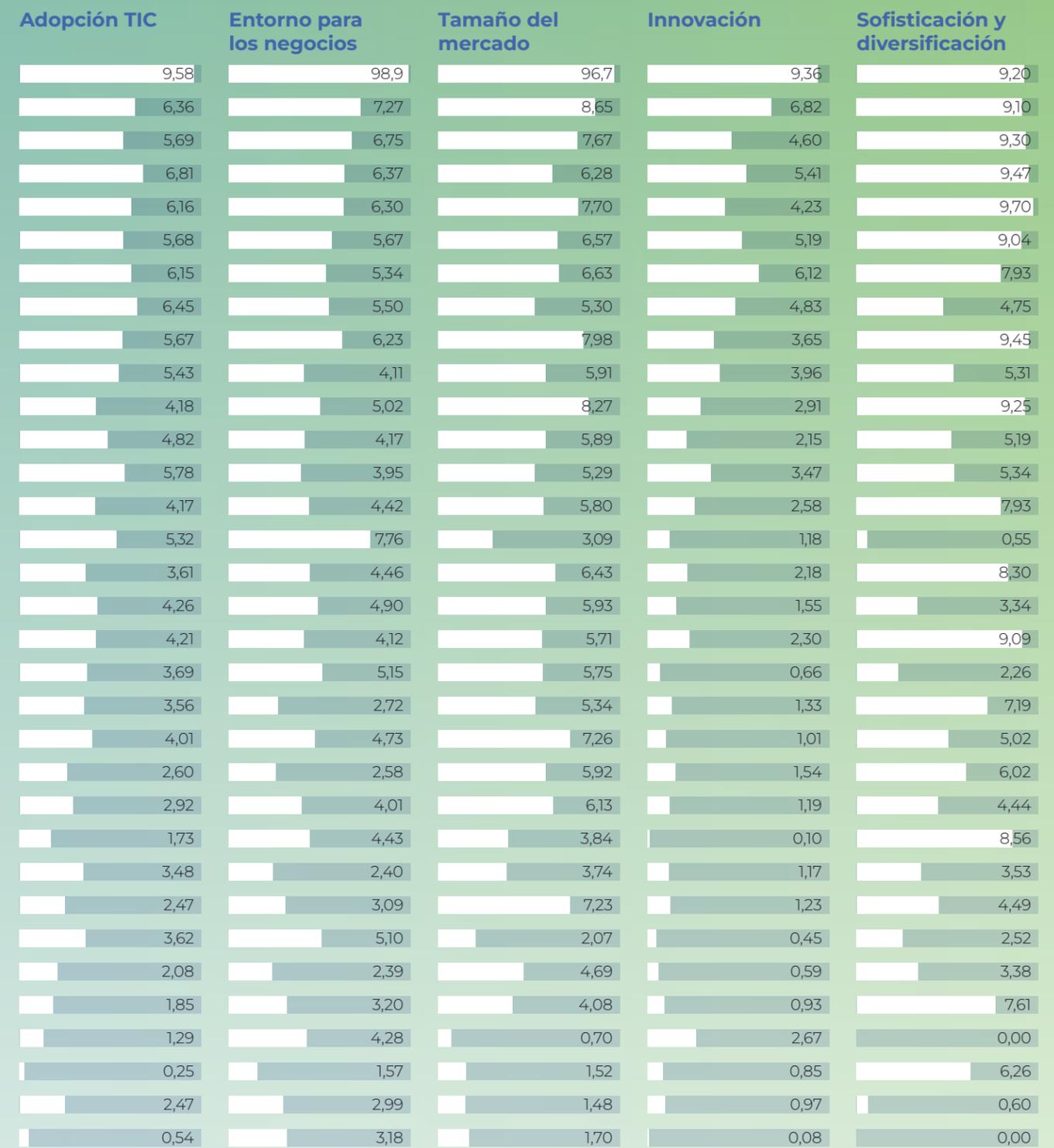
el 65% de los cultivos de coca se localizan en Nariño, Norte de Santander y Putumayo. Las acciones violentas continuaron en 2022. De acuerdo con el Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz (INDEPAZ), entre enero 1 y diciembre 28 de 2023, 188 líderes sociales fueron asesinados, se realizaron 93 masacres, 44 firmantes del Acuerdo fueron asesinados y más de 167.540 personas fueron víctimas por desplazamiento masivo. Ocho departamentos son focos de violencia por la actuación de grupos ilegales: Nariño, Bolívar, Cauca, Antioquia, Valle del Cauca, Chocó, Putumayo y Norte de Santander.



Figura 1. Selección de puntajes en diversos pilares del Índice Departamental de Competitividad 2023



Fuente: elaboración propia con datos del Índice Departamental de Competitividad 2023





Además de enfrentar la desigualdad, la pobreza y los problemas asociados a la violencia, otro reto sustancial en el país es la desconfianza que se dirige hacia todos los sectores. De acuerdo con el Edelman Trust Barometer 2022, solo el 63% de los colombianos confía en las empresas, el 59% en las organizaciones sociales, el 38% en los medios de comunicación y el 32% en el gobierno. Los niveles de confianza hacia distintas fuentes de información son también bajos: 65% confía en motores de búsqueda, 58% en medios propios, 51% en medios tradicionales y 38% en redes sociales. Al 82% le preocupa que la información falsa o las *fake news* se utilicen como arma. Además, hay desconfianza en los liderazgos: el 80% desconfía de los líderes gubernamentales, el 77% de los periodistas y el 72% de los líderes empresariales; el 84% afirma que los CEO deben asumir una postura visible cuando se habla del trabajo que la empresa realiza en beneficio de la sociedad.

Estos desafíos de competitividad territoriales, sociales y de confianza no son los únicos que deben ser considerados. Los asuntos ambientales son cruciales para la supervivencia planetaria y están entrelazados con los anteriores; por

ello, requieren ser señalados. Colombia es hogar de ecosistemas estratégicos, que incluyen glaciares, páramos, bosques y humedales, los cuales están ubicados en territorios con bajos indicadores de competitividad, afectados por informalidad económica, y con economías extractivas que en algunos casos ponen en riesgo a los ecosistemas y a los medios de vida de las personas. De acuerdo con datos del Ministerio de Ambiente, en 2021 se deforestaron 174.103 hectáreas, un aumento de las 171.685 perdidas en 2020; el 77% de la deforestación del país se concentra en Meta, Caquetá, Guaviare, Putumayo, Norte de Santander y Antioquia. Un reto que se presenta es desarrollar oportunidades de negocios que no promuevan la deforestación, sino un uso sostenible de la biodiversidad, mientras se mejoran los medios de vida de las comunidades que habitan estos territorios.

Reconocer los matices de los desafíos de competitividad territoriales, sociales, de confianza y ambientales a los que se enfrentan las empresas muestra la complejidad de la tarea, el mayor esfuerzo que estas deben hacer y la necesidad de abordarlos creativamente, combinando formas de hacer tradicionales y no tradicionales.

Este documento aporta una perspectiva sobre los desafíos y retos, así como los aprendizajes que han logrado las organizaciones que hacen negocios buscando generar impactos positivos en sus comunidades de influencia, a partir de la experiencia de ganadores y finalistas del Premio Emprender Paz. Se presenta en cuatro partes. Primero se describe el Premio Emprender Paz, su objetivo, así como las organizaciones ganadoras y finalistas durante los dieciséis años de trayectoria. Después se exploran los caminos que han mostrado las organizaciones para aportar valor a sus modelos de negocio y simultáneamente generar oportunidades para poblaciones a lo largo del territorio nacional. En el tercer apartado se ofrecen unas claves y una categorización de las circunstancias que rodean a las iniciativas empresariales y que explican su trayectoria, que hayan logrado mantenerse y crecer, o que hayan decrecido sus operaciones. Posteriormente se menciona cómo la pandemia afectó el desarrollo de las iniciativas seleccionadas y las acciones que tomaron. Por último, se presenta una reflexión general sobre la relevancia de la acción empresarial en los tiempos que vivimos.



El Premio Emprender Paz

El Premio Emprender Paz fue creado en 2007 y desde el 2008 se entrega anualmente como un reconocimiento que exalta iniciativas empresariales sostenibles que aportan a la construcción de paz en Colombia. Es llevado a cabo por la Corporación Emprender Paz, una entidad de Fundación Grupo Social, en alianza con la Embajada de Suecia, la Fundación Konrad Adenauer y la Fundación Ayuda en Acción.

La motivación del Premio está en tres objetivos combinados. Primero, hacer visible el compromiso y la capacidad del sector privado empresarial para generar alternativas y aportar soluciones concretas en territorios y poblaciones que se han visto afectados por la violencia y la falta de oportunidades en el país. Segundo, mostrar al sector empresarial, a partir del testimonio de otros, que tiene un papel clave en la construcción de paz en Colombia y puede desempeñarlo generando valor para sus

negocios y creando oportunidades para mejorar los medios de vida de las personas en posiciones menos privilegiadas de la sociedad. Y tercero, motivar la creación de oportunidades de inserción económica para la población en riesgo o vulnerada por la violencia, que estén relacionadas directamente con el objeto social de la empresa y que hagan parte de su cadena de valor.

Cada año, el Premio ha recibido alrededor de cien postulaciones de todo el país, las cuales se evalúan bajo cinco criterios:

- 1 Generar un impacto positivo en las condiciones de vida de las comunidades.
- 2 Contar con un enfoque de sostenibilidad que abarca los aspectos financiero, social y ambiental.
- 3 Incluir innovación en las actividades que desarrolla.

- 4 Involucrar a la empresa en el desarrollo y acompañamiento a la iniciativa.
- 5 Contar con otros valores adicionales, tales como la participación de mujeres y jóvenes en el desarrollo de la iniciativa, articularse con otros actores o tener posibilidad de replicarse.

Del total de postulantes, cada año, se seleccionan aproximadamente diez finalistas, de los cuales se escogen cuatro ganadores que reciben difusión en medios de comunicación regionales y nacionales, y una asistencia técnica que fortalece algún aspecto específico de la organización.

En sus dieciséis años de funcionamiento, el Premio ha exaltado a 64 ganadores, entre asociaciones de productores y empresas pequeñas, medianas y grandes, con operaciones en 27 departamentos del territorio nacional. Desde 2020 las iniciativas ganadoras son escalafonadas del primero al cuarto lugar.





Figura 2. Línea de tiempo ganadores Premio Emprender Paz

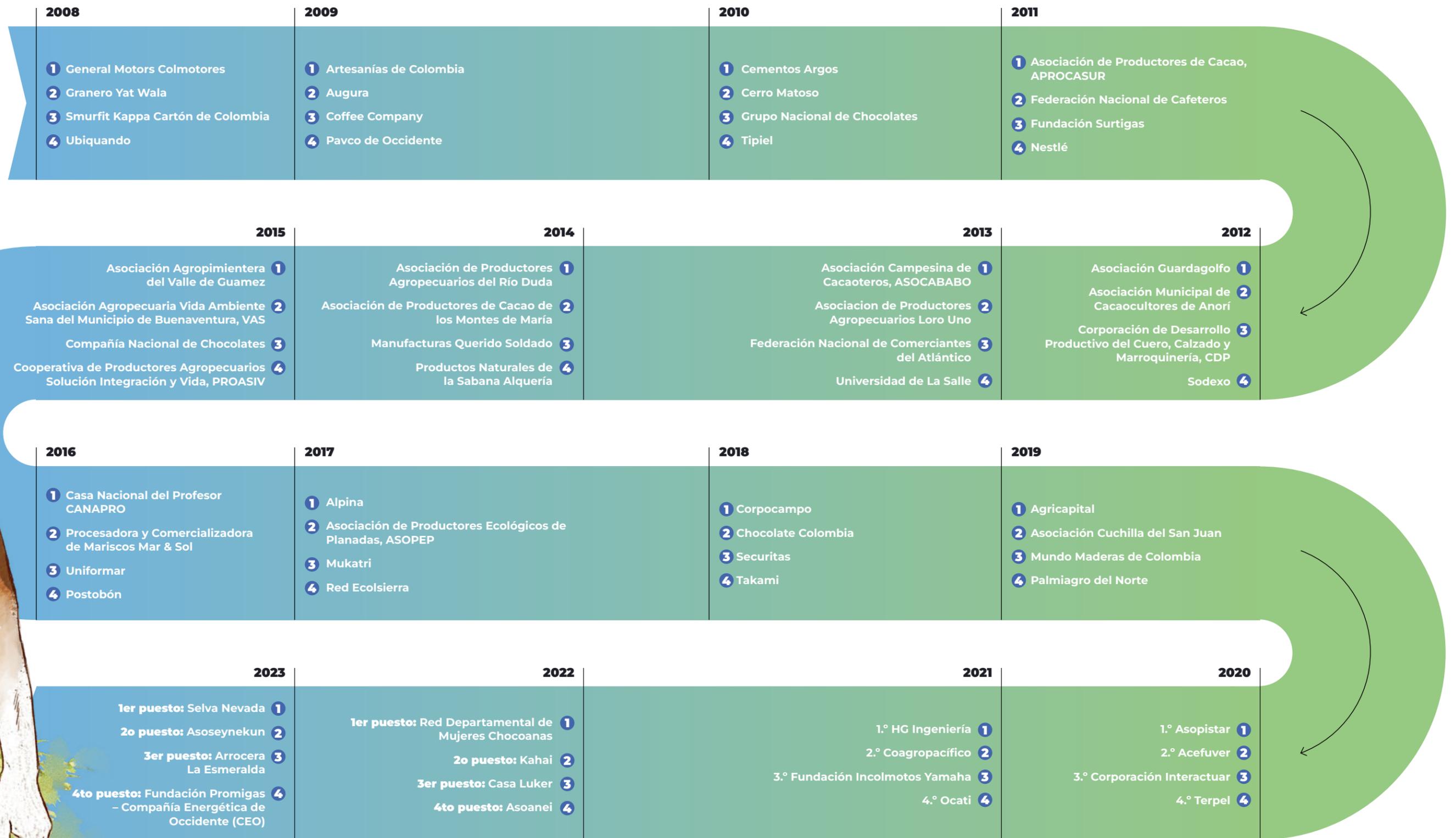




Figura 3. Línea de tiempo finalistas Premio Emprender Paz





El valor para las empresas de contribuir a la paz

Contribuir a la paz del país desde la acción empresarial tiene un significado amplio para el Premio Emprender Paz. Incluye, por supuesto, una intervención directa en contextos afectados por la violencia, pero también una labor que busca mejorar las condiciones de vida de las personas y los grupos que se encuentran en las posiciones menos privilegiadas de la sociedad. Contribuir a la paz del país desde la acción empresarial tiene un significado amplio para el Premio Emprender Paz. Incluye, por supuesto, una intervención directa en contextos afectados por la violencia y la exclusión, en donde las empresas desde sus cadenas de valor crean oportunidades para quienes más las necesitan. Esto lo hacen a través de la satisfacción de verdaderas necesidades de los mercados para mejorar la calidad de vida de las personas; de la generación y distribución de la riqueza para todos los grupos de interés, del cuidado y el desarrollo de sus trabajadores; así como de su participación activa en asuntos de interés común para la sociedad.

El entendimiento de la paz también implica reconocer diferentes niveles, entre ellos, los necesarios acuerdos políticos entre las partes enfrentadas, justos y adecuados; así como la paz de los corazones, aquella que crece de abajo hacia arriba y parte del reconocimiento sincero del otro, del ejercicio de la solidaridad y del genuino interés por el bienestar del prójimo, en contraposición al individualismo extremo. Ambas esferas,

facilitan alcanzar la anhelada paz social, esa paz que se construye cuando la sociedad, en su conjunto, crece en un entorno de oportunidades y de equidad que permite el desarrollo integral de las personas, quienes disfrutan de sus libertades y cumplen sus obligaciones. Este proceso promueve el tejido social y garantiza que cada individuo pueda vivir en un entorno que fomente su crecimiento personal y colectivo.

Esta es la concepción de paz de Fundación Grupo Social, reflejo de su compromiso misional con su construcción, y es la misma que recoge el premio Emprender Paz como norte para exaltar a las empresas que contribuyen a ella desde su quehacer.

Las empresas pueden tomar decisiones que responden a necesidades u oportunidades de fortalecer su negocio y que se materializan a lo largo de su cadena de valor al beneficiar a las comunidades de su influencia. Varias iniciativas de organizaciones ganadoras del Premio ilustran esta posibilidad:

- 1 Al reconocer sus necesidades puntuales de personal, las empresas han generado iniciativas de generación de empleo que resuelven esta necesidad y, en consecuencia, crean oportunidades para comunidades que enfrentan desigualdades en el campo laboral.
- 2 Al buscar estabilidad en el aprovisionamiento y aumentar la trazabilidad, las empre-

sas han diseñado políticas de abastecimiento responsable para comprar la producción de aquellos que tienen más barreras para acceder al mercado.

- 3 Al buscar impacto y diversificación a través de las ventas, las empresas han lanzado líneas de negocio específicas o incluso han creado *spin-offs*¹ para ofrecer productos y servicios enfocados en resolver problemas sociales y ambientales.
- 4 Estas oportunidades no son exclusivas del sector empresarial más tradicional. Históricamente comunidades de base a lo largo del país han desarrollado iniciativas productivas asociativas que interactúan con los mercados y que buscan mejorar sus condiciones de vida, al tiempo que aportan a la sostenibilidad de los ecosistemas.

El Premio Emprender Paz ha identificado cuatro caminos específicos que aportan a la construcción de paz y generan valor para las organizaciones que los desarrollan. Cada uno de esos caminos tiene particularidades sobre la relación que sostienen con la cadena de valor de quien los lidera y quienes son considerados como población objetivo. A continuación, se describen las características de cada tipo de iniciativa, se mencionan los finalistas y ganadores que hacen parte de cada grupo e ilustran sus posibilidades de negocio y de impacto.

1. *Spin-off* en modelo de negocios hace referencia a las estrategias operativas que utilizan empresas para crear una nueva división o filial a partir de su empresa matriz. Las empresas *spin-off* son organizaciones que cuentan con el *know-how* de una empresa matriz y exploran la innovación y nuevas oportunidades.

Figura 5. Tipo de iniciativas en el Premio Emprender Paz



Iniciativas de empresas que desarrollan relaciones responsables de proveeduría

Son lideradas por empresas que incluyen como proveedores dentro de su cadena de valor a aquellos que están relacionados de forma menos eficiente con el mercado. Esto puede incluir comprar la producción de organizaciones de base comunitaria que tienen operaciones en territorios con mayor desconexión de los mercados, muchos de estos afectados por la violencia, como también abastecerse con la producción de personas naturales que no se encuentran asociadas.

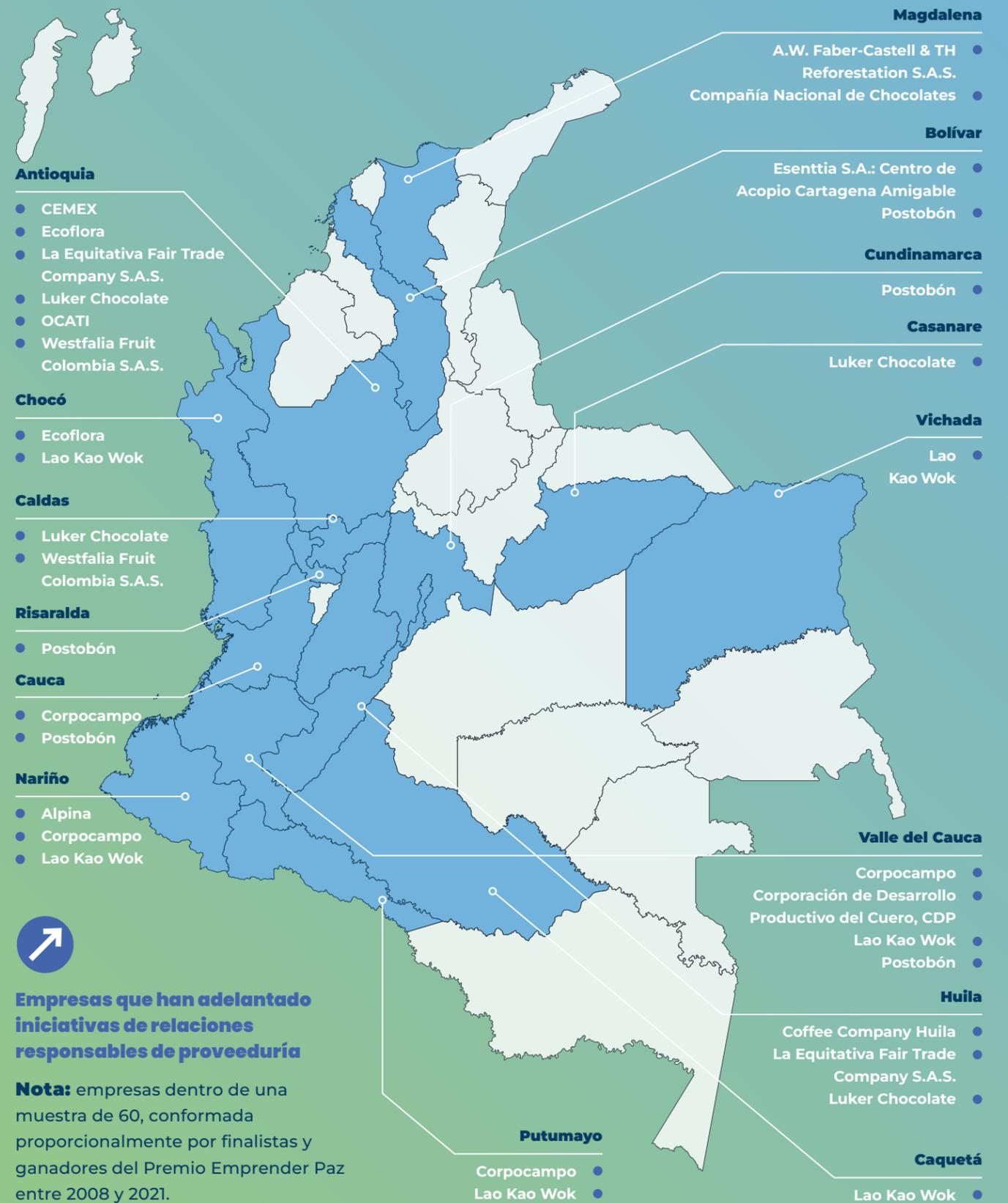
Esta relación de proveeduría propone un mutuo beneficio. A las

empresas les aseguran aprovisionamiento (calidad, cantidad y oportunidad) y una evidencia concreta de que orientan su poder de compra a un compromiso con propósitos sociales. En cuanto a los proveedores, les permite contar con un canal que ofrece estabilidad de compra, buenas condiciones de negociación y les facilita sortear las dinámicas de las cadenas de valor donde participan.

Los procesos de desarrollo de proveedores reconocen las ineficiencias de acceso al mercado con las que se encuentran las organizaciones de productores

rurales, tales como altos niveles de intermediación, dificultades para formalizar su quehacer, barreras de acceso para la mejora en la productividad y altas fluctuaciones de precio, todos los cuales son factores que afectan las posibilidades de ingresos de estas personas y organizaciones.

En su experiencia, el Premio ha encontrado principalmente empresas medianas y grandes en esta categoría. El desarrollo de estas relaciones supone inversiones en tiempo y en recursos que, aunque no imposibles, pueden ser más retadoras para empresas de menor tamaño.



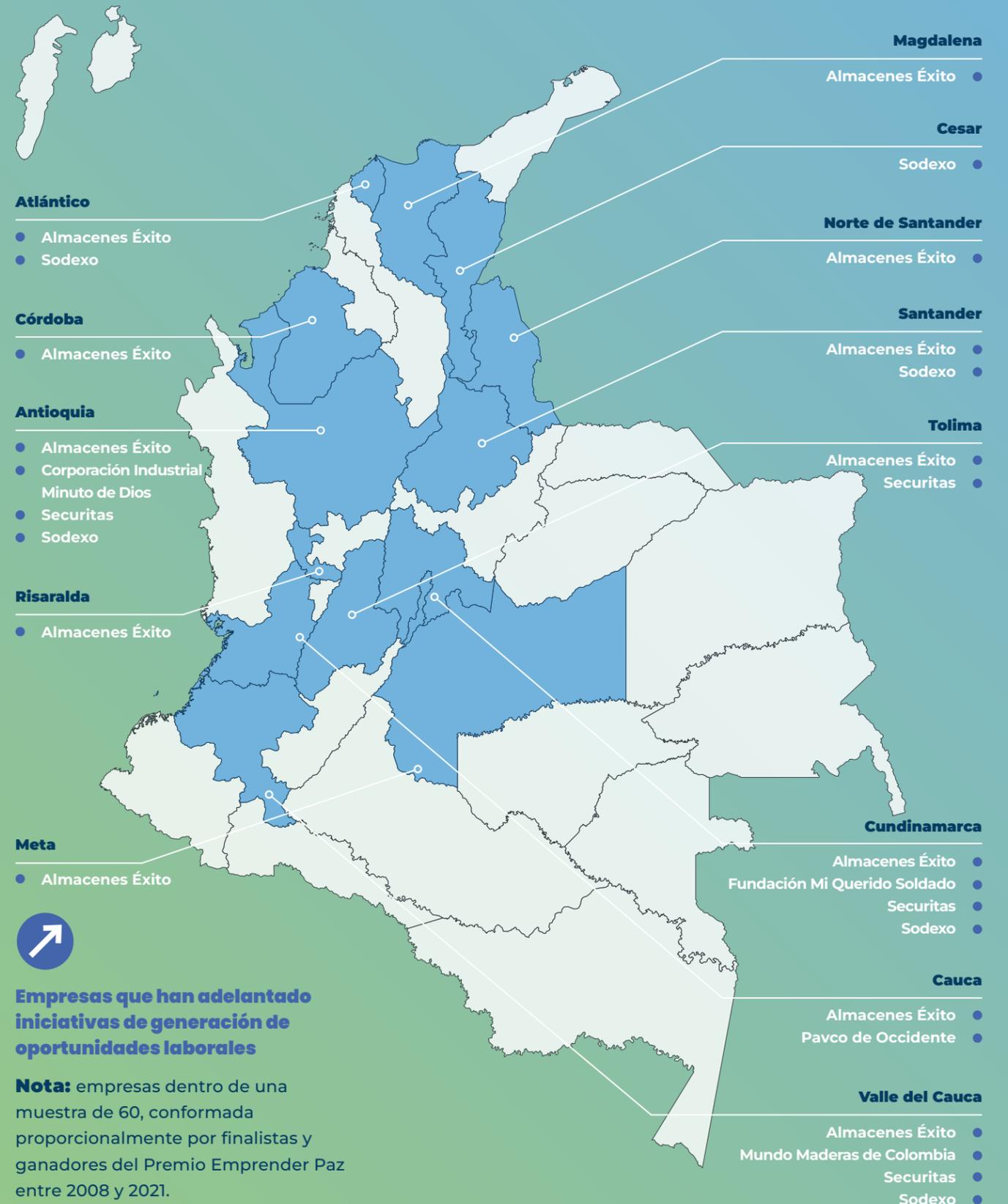
Iniciativas de generación de oportunidades laborales

Son lideradas por empresas que ofrecen oportunidades laborales a poblaciones que tienen menos acceso a estas. En este caso, el beneficio es de doble vía: las empresas tienen mayor posibilidad de contratar personal local, obtienen menores índices de rotación y cuentan con una evidencia concreta de que conectan su poder de contratación con las necesidades de comunidades que enfrentan más barreras para la inserción laboral, lo cual puede llegar a convertirse en un diferencial. Por otro lado, las personas obtienen oportunidades laborales que ofrecen ingresos estables y la posibilidad de adquirir experiencia, ya sea para progresar dentro de la misma empresa (cuando su escala lo permite) o para moverse a otras empresas.

Al incluir diversas situaciones de vulnerabilidad social, las características de la población son variadas, por ejemplo, pueden ser jóvenes en su primer empleo o cabezas de familia, personas afectadas por la violencia o en riesgo, población pospenada, personas que no han completado la educación superior, población migrante, entre otros. Todos estos grupos se enfrentan a retos de inserción laboral que este tipo de iniciativas buscan mitigar.

En su experiencia, el Premio ha encontrado que esta modalidad se puede desarrollar en empresas pequeñas, medianas y grandes, en sectores variados —como servicios, industrial, confección y seguridad— y con diversos gra-

dos de complejidad en las labores realizadas —desde operarios de confecciones y guardas de seguridad hasta líderes de planta de producción—. Las posibilidades de avanzar dentro de cada empresa varían por el alcance mismo de cada iniciativa y del sector en el que operan. Se encuentran empresas en las que estas oportunidades de trabajo son una puerta de entrada para tener experiencia y sirven como trampolín para moverse a otras posiciones en otras empresas; y también hay casos en los que la población puede hacer carrera y escalar dentro de la misma organización a través del desarrollo de habilidades específicas con procesos formales de formación.



Empresas que han adelantado iniciativas de generación de oportunidades laborales

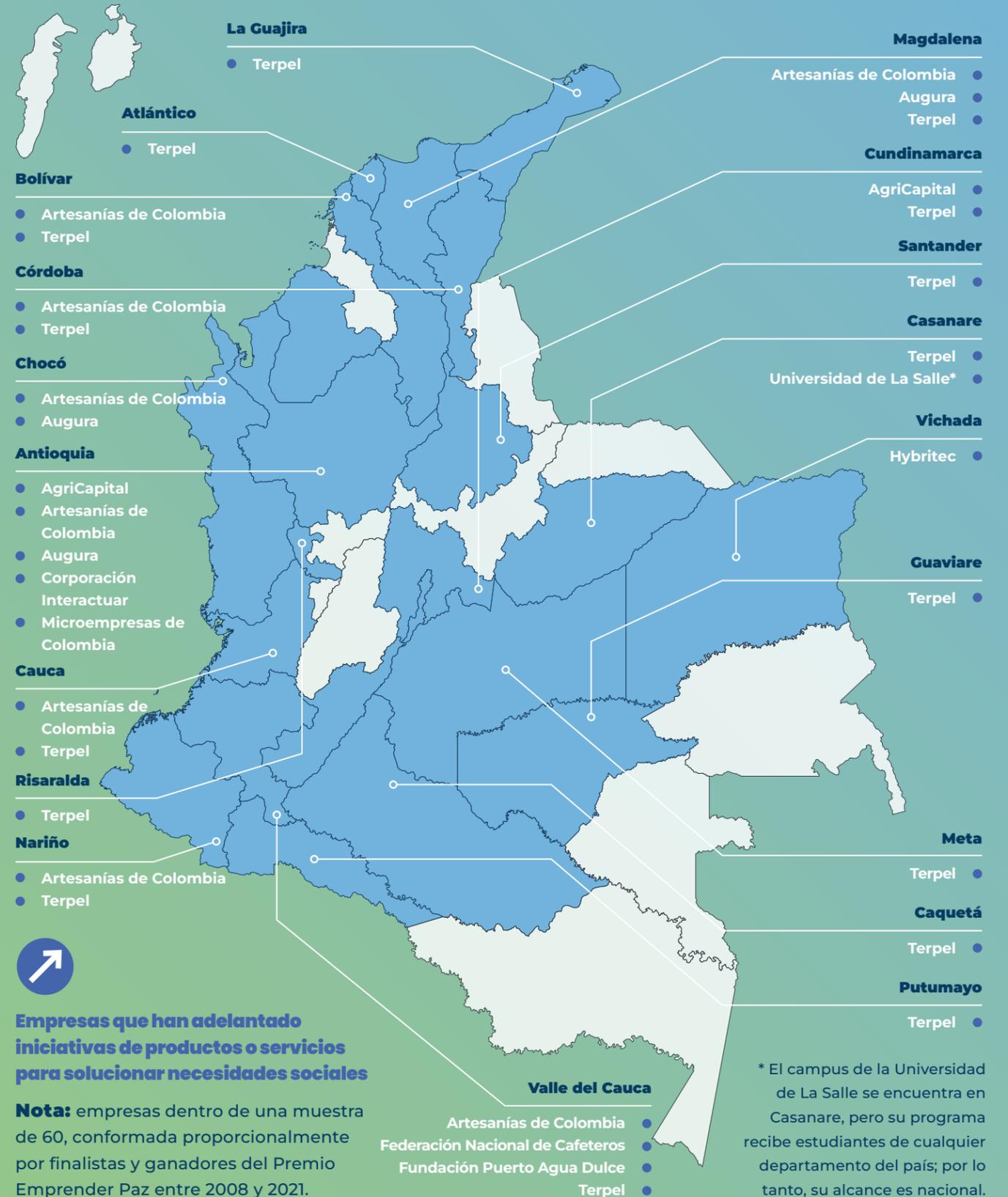
Nota: empresas dentro de una muestra de 60, conformada proporcionalmente por finalistas y ganadores del Premio Emprender Paz entre 2008 y 2021.

Iniciativas que con su producto o servicio dan una solución concreta a necesidades sociales

Estas iniciativas ofrecen productos o servicios que resuelven problemas específicos de las poblaciones que atienden. Pueden ser lideradas desde diversas formas organizativas, incluyendo empresas, entidades sin ánimo de lucro con actividades productivas, grupos sociales y otras formas híbridas.

Crear líneas de negocios específicas o incluso *spin-offs* con modelos de negocios enfocados en estas soluciones permite a las empresas acceder a nuevos mercados y segmentos de clientes, diversificar las ventas y desarrollar un proceso de aprendizaje organizacional basado en la innovación.

El tipo de servicios que son ofrecidos a comunidades rurales y urbanas es amplio y puede incluir acceso a crédito y otros servicios financieros, acceso a educación universitaria, asistencia técnica para productores agropecuarios, fortalecimiento empresarial, apoyo en la generación de ingresos, acceso a vivienda y escenarios de recreación, entre otros. En su diseño, todos estos productos y servicios toman en consideración las posibilidades y condiciones de vida de cada comunidad, de tal forma que se ofrece una solución que antes no estaba disponible y no tiene implicaciones posteriores negativas.



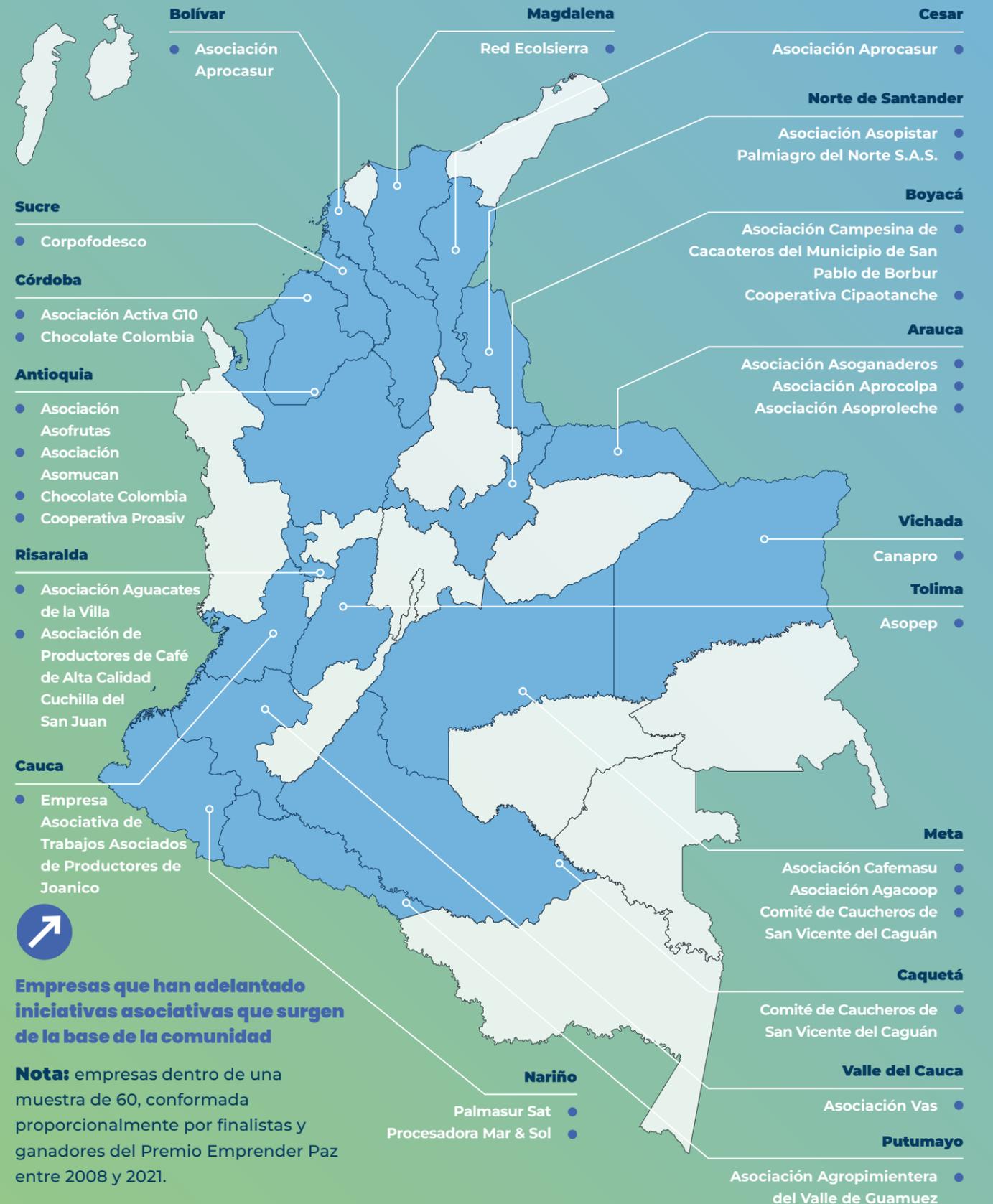
Iniciativas asociativas que surgen de la base de la comunidad

Son iniciativas productivas asociativas lideradas por miembros de una misma comunidad que ofrecen distintos tipos de productos y servicios con diversos niveles de transformación. El ejemplo tradicional, más no el único posible, son las asociaciones de productores agropecuarios. Hacen parte de este grupo otras iniciativas que desarrollan actividades económicas en diversos sectores, como la alfarería, la confección y los servicios. Más allá del tipo de actividad económica, lo que define a estas iniciativas es que

son gestadas desde la comunidad para generar oportunidades económicas e ingresos a sus asociados a través de la conexión con el mercado. Cuando están directamente conectadas a su quehacer, estas iniciativas desarrollan actividades relacionadas con la conservación y regeneración de los ecosistemas.

En su experiencia, el Premio ha encontrado distintos grados de sofisticación en los modelos de negocio de finalistas y ganadores. Por ejemplo, se encuentran iniciativas conformadas por un

grupo reducido de socios que atienden mercados locales con ventas de frutas y pescados; y también organizaciones con más de 300 asociados, con procesos maduros de desarrollo tecnológico que les permiten vender productos como cacao, café o aguacate con certificaciones orgánicas, de comercio justo u otros diferenciales que les facilitan el acceso a mercados internacionales de mayor valor.



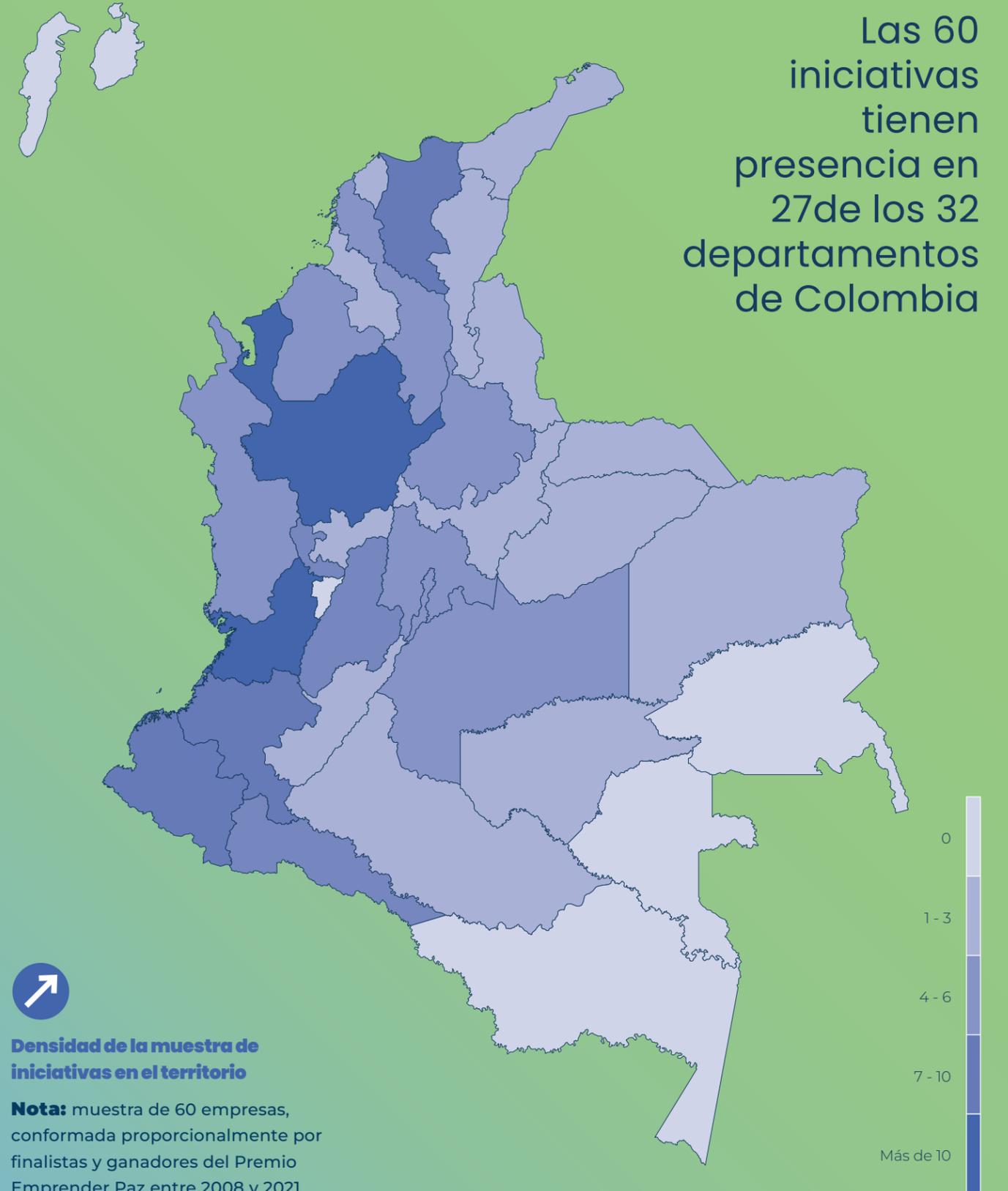
Empresas que han adelantado iniciativas asociativas que surgen de la base de la comunidad

Nota: empresas dentro de una muestra de 60, conformada proporcionalmente por finalistas y ganadores del Premio Emprender Paz entre 2008 y 2021.



Empresas de todos los sectores y tamaños tienen la posibilidad de ir más allá de lo filantrópico, tomando decisiones a lo largo de su cadena de valor para contribuir a su modelo de negocio, a la vez que logran generar un impacto positivo para población menos privilegiada.

A continuación, se ilustra la diversidad de los lugares de Colombia donde tienen lugar estas iniciativas.





Claves de la contribución empresarial



A partir de las experiencias y las trayectorias de un grupo de 60 iniciativas ganadoras y finalistas, este apartado presenta claves que es pertinente considerar en el desarrollo de cada tipo de iniciativa.

No todas las iniciativas empresariales obtienen los mismos resultados, se mantienen en el tiempo o logran crecer la escala de sus operaciones. Cada una está rodeada por circunstancias internas —propias de sus equipos

de trabajo— o externas —relacionadas con las dinámicas del sector, o de los recursos a los que tienen acceso o que logran movilizar— que las impulsan o que afectan la supervivencia misma del negocio.

Iniciativas de empresas que desarrollan relaciones responsables de proveeduría

A

Otorgar atención a la capacidad técnica

Las empresas que han logrado mantener y consolidar sus programas de proveeduría señalan que facilitar la mejora continua de la capacidad técnica de los proveedores garantiza el cumplimiento de estándares de calidad y de las expectativas de productividad.

B

Fortalecer el gobierno corporativo, clave para el sostenimiento de las relaciones comerciales

Entender y fortalecer los aspectos de gobernanza al interior de las asociaciones de productores permite la continuidad de las relaciones comerciales y la disminución de conflictos.

C

Tener en cuenta el tipo de mercado y de sector

No en todos los sectores se tienen los mismos resultados en relaciones de proveeduría. Aquellas empresas consolidadas que venden productos con demanda estable a nichos de mercado establecidos han logrado mantener y mejorar las relaciones de proveeduría responsable, así como profundizar en procesos de seguimiento y monitoreo que les permiten entender de forma más sistémica sus intervenciones y sus implicaciones económicas, sociales y ambientales.

Según la estabilidad de cada sector, se está en posición de invertir a lo largo del tiempo en aspectos que mejoran la productividad, disminuyen la intermediación en la relación, y permiten aumentar los ingresos de las familias y ampliar los territorios participantes.

D

Desarrollar mercado con productos nuevos implica mayor extensión de tiempo en los programas con proveedores

Desarrollar nuevos productos que aprovechan sosteniblemente productos de la biodiversidad y buscar nichos de mercado especializados es una apuesta de crecimiento empresarial muy promisoriosa para el país. Sin embargo, presenta diversos desafíos, particularmente por los tiempos y costos involucrados.

El proceso simultáneo de desarrollo de producto usando insumos de la biodiversidad y la exploración y el establecimiento de la relación comercial con potenciales clientes, requiere de inversión para hacer investigación y desarrollo y nutrir relaciones con proveedores y clientes. Es clave hacer alianzas con otros actores para apalancarse en este desarrollo comercial de mutuo beneficio.



Corpocampo, Puerto Asís,
Putumayo. 



Iniciativas de generación de oportunidades laborales



Preparar el terreno para los que entran a la organización y para quienes los reciben

Estas iniciativas permiten promover la diversidad, pero el éxito de la incorporación de nuevas personas a los equipos de trabajo radica en lograr una preparación para todos los involucrados: los colaboradores nuevos que ingresan al entorno laboral y los compañeros de trabajo que ya hacen parte del personal y los recibirán. Todos ellos deben estar familiarizados con el proceso, sus beneficios y los objetivos de la iniciativa de oportunidades laborales.



Escoger el camino de escala adecuado, rotación de la población, diversificación de la población foco o ampliación de socios

Estas iniciativas se enfrentan a la decisión de escoger su camino de crecimiento, que está relacionado con su visión y objetivos del negocio, las dinámicas del sector en el que participan, su capacidad de maniobra y el rol que ocupan las actividades de generación de oportunidades laborales dentro de su estrategia.

En algunos casos el crecimiento puede estar representado en que quienes entren al programa obtengan experiencia y avancen a otras posiciones en otras empresas. Aquí el éxito está en que las personas logren cumplir un proceso. En otros casos, los programas pueden escoger ampliar la población que quieren beneficiar, no necesariamente en tamaño, sino en tipos de vulnerabilidad. Así, hay programas que crean oportunidades con una mirada interseccional y reconocen la coexistencia de varias vulnerabilidades (por edad, género, posición social y procedencia) con una idea de permanencia. Otras empresas pueden decidir expandir el alcance de su iniciativa al realizar alianzas con otras empresas interesadas en brindar oportunidades a poblaciones vulnerables, aumentando así la oferta laboral y diversificando los perfiles requeridos.

Iniciativas que con su producto o servicio dan una solución concreta para las poblaciones

A

Escoger el camino de crecimiento depende del modelo de negocio

Las organizaciones sin ánimo de lucro con actividades productivas que cuentan con recursos provenientes de cooperación internacional o nacional o de inversiones propias, tienen más estabilidad, pues sus iniciativas cuentan con un presupuesto de antemano, un

plan de trabajo de mediano plazo y un horizonte definido en cuanto a su duración.

El reto que enfrentan estas organizaciones es responder a las dinámicas y los requerimientos de sus financiadores, que pueden no ser tan flexibles ante cambios en los planes de trabajo, en las formas de responder de las poblaciones o en los indicadores de logros obtenidos. También se enfrentan al reto de lograr continuidad en sus operaciones cuando los presupuestos iniciales y planes de trabajo llegan a su fin.



Red Ecolsierra, Santa Marta, Magdalena.



Iniciativas asociativas que surgen de la base de la comunidad



Liderazgo sostenido, base asociativa sólida y visión de mercado

El liderazgo constante, continuo y comprometido con la organización, una visión estratégica de crecimiento y una toma de decisiones concienzuda para ir avanzando en segmentos de mercado que ofrezcan mayor valor, son variables claves para la permanencia en el tiempo de las iniciativas asociativas. Esta visión de mercado se refleja en una eficiente organización que permite cumplir los compromisos tributarios, con proveedores y clientes.

Se evidenció que en las empresas consultadas el tamaño de la base de asociados no siempre es el mejor indicativo de la salud de la empresa asociativa. Se encontraron tres tendencias en la base asociati-

va: estable, crecimiento moderado (menos del 50%) y rápido (más del 50%). Esta variable no indica necesariamente que las empresas estén creciendo o se estén debilitando. En algunos casos el aumento de asociados ocurre en el marco de proyectos específicos. En otros casos, con la misma base de asociados se logra un avance significativo en términos de mercado, llegando a nichos de mayor valor que ofrecen mejores precios de compra.



Avance progresivo hacia nichos de mercado de mayor valor

Encontrar el mejor nicho de mercado es fundamental para la permanencia en el tiempo de las organizaciones asociativas. Lograr acercarse y consolidar una relación

con esos mejores nichos requiere una consolidación de las capacidades internas: mejores procesos internos, liderazgos visionarios, asociados comprometidos con la mejora en productividad y calidad y ampliación de la infraestructura. Estas capacidades llevan a consolidar diferenciales—como certificaciones orgánicas, de calidad, de comercio justo— que permiten sortear fluctuaciones de precio, las cuales pueden llegar a ser profundas, por ejemplo, en productos agrícolas como el café, el cacao y el aguacate.



Lograr movilizar los recursos para avanzar en el mercado

Para lograr avanzar en las cadenas de valor e insertarse en segmentos de mercado de mayor valor, además de visión y estra-



Cambio climático, alza de precios y dificultades de orden público como contexto ineludible

tegia, las iniciativas requieren la capacidad de movilizar recursos habilitantes, económicos y sociales. Los recursos económicos son centrales para realizar inversiones en infraestructura y certificaciones y contar con el flujo de caja que sostenga la operación. Para obtenerlos se necesita movilizar recursos sociales, obtener financiación, gestionar alianzas, identificar convocatorias, formular y ejecutar proyectos con actores públicos, privados y multilaterales.

El proceso de movilización de estos recursos demanda mucha energía por parte de las iniciativas, que deben avanzar de forma simultánea en producir sus productos y servicios y gestionar proyectos con distintos aliados. El éxito de esta movilización se ve influenciado no solo por la capacidad interna del equipo, sino por la posibilidad de sortear las dinámicas sectoriales y territoriales que la mayoría de veces están por fuera de su capacidad de influencia.

Varias situaciones afectan especialmente a las organizaciones asociativas: aumento en el precio de los insumos que encarece las operaciones; dificultades de orden público—desde consecuencias por bloqueo de vías y aumento de cultivos ilícitos, hasta la reaparición de situaciones violentas que generan desplazamiento— que suscitan incertidumbre en los procesos de producción y comercialización; y efectos del cambio climático que alteran la producción.

Estos aspectos se escapan del control y de la capacidad de in-

fluencia de las empresas. Sin embargo, cuando las iniciativas identifican cómo estos factores macro afectan sus operaciones, pueden priorizar la mejor forma de abordarlos dadas sus particularidades de tamaño, red de contactos y tejido territorial de la zona donde se ubican. Las empresas más consolidadas parecen estar en una mejor situación para navegar estas incertidumbres, pues tienen una visión más amplia de su cadena de valor y de cómo se afecta por fuerzas externas.



Rutas de impacto de la pandemia en las empresas que aportan a la paz



CasaLuker, "El Sueño de Chocolate", Tumaco, Naríño.



Todas las organizaciones se afectaron con la situación generada por la pandemia de covid-19 e incluso en mayor medida por las manifestaciones sociales ocurridas durante 2021; para todas cambió el entorno para hacer negocios. La afectación estuvo lejos de ser homogénea; algunos sectores, como el turístico, tuvieron profundas y negativas afectaciones. Otros, como el sector de los alimentos de primera necesidad, tuvieron altas demandas. Algunas empresas encontraron formas de sortear la situación, recurriendo a sus activos, su mús-

culo financiero, su capital relacional y su creatividad; otras implementaron medidas de choque para no cesar sus operaciones y lograr sobrevivir.

Las experiencias de empresas finalistas y ganadoras del Premio Emprender Paz ilustran cómo estas afectaciones fueron heterogéneas y variaron por tamaño, sector y tipo de modelo de negocio que desarrollan. A continuación, se reseñan estas afectaciones, o rutas de impacto, derivadas de entrevistas con un grupo de 60 empresas finalistas y ganadoras del Premio.



Iniciativas asociativas que surgen de la base de la comunidad

A

Cambios en los flujos de caja por alza en precio de los insumos

Si bien el precio de los insumos aumentó de manera general y afectó a todas las empresas, se identificaron dos escenarios distintos: en el primero, el valor del producto final también aumentó, lo cual ayudó a mitigar el impacto del incremento de insumos; en el segundo, el flujo de caja se vio seriamente afectado ya que el valor del producto final no tuvo un aumento que equiparara el presentado por los insumos.

Las empresas que vieron afectado su flujo de caja interiorizaron las pérdidas y buscaron incrementar sus ventas usando canales virtuales.

B

Uso de canales virtuales para hacer frente a la alteración de la comunicación con asociados y clientes

Algunas organizaciones usaron grupos de WhatsApp y llamadas por plataformas virtuales, y otras desarrollaron aplicaciones para la asistencia técnica y modificaron estatutos para validar las decisiones tomadas por estos medios. En el caso de la comercialización, cuando tenía sentido dentro de la estrategia de negocio, se crearon canales virtuales para llegar a cliente final.



 REDMUCHO, "Restaurante La Paila de mi Abuela", Quibdó, Chocó.



Kahai, "Cacay - Bioeconomía para el desarrollo sostenible y construcción de paz", Puerto Gaitán, Meta. 



Iniciativas de empresas que desarrollan relaciones responsables de proveeduría

A

Alteraciones temporales de relación con los proveedores en el sector industrial

Las alteraciones en el transporte interrumpieron temporalmente la relación con los proveedores. Empresas con modelo de negocio enfocado en la transformación de productos redujeron operaciones, pero una vez se levantaron las restricciones volvieron a sus actividades con la intención de retomar los volúmenes de acopio previos.

Dadas las dificultades para prestar servicios adicionales, como asistencia técnica, varias empre-

sas desarrollaron herramientas virtuales de asistencia técnica que complementan el acompañamiento presencial.

Todas indican que las manifestaciones sociales que afectaron el orden público tuvieron una incidencia mayor y más significativa que la misma pandemia.

B

Alteraciones permanentes de relación con los proveedores en el sector de servicios

Los restaurantes fueron un sector gravemente afectado por las

medidas tomadas durante el confinamiento. Sus modelos de aprovisionamiento responsable se enfrentaron a una disminución del nivel de ventas, lo que significó una reducción de las compras.

En algunos casos se mantuvo una comunicación constante con los proveedores para explicar la situación de la empresa, la cual buscaba volver al estado anterior una vez se incrementaran nuevamente las ventas. Para avanzar en esa dirección, los restaurantes ampliaron sus canales de venta, incursionando en la entrega a través de domicilios, pero si bien esta estrategia permitió mantener a flote las empresas, solo al volver a los márgenes de ventas anteriores a la pandemia se podría retomar completamente la relación con todos los proveedores.

Iniciativas de generación de oportunidades laborales

A

Estabilidad del número de personas vinculadas como decisión empresarial

La mayoría de las empresas en este grupo, principalmente de manufactura, logró mantener al número de personas que estaban vinculadas desde antes de la pandemia. En muchos casos esta decisión se tomó aun cuando las operaciones fueran limitadas temporalmente.

Algunas empresas lograron mantener a las personas con sus propios recursos, en ciertos casos disminuyendo la rentabilidad de los negocios.

Algunas empresas de servicios, aunque intentaron mantener los empleos, tuvieron que disminuir el tamaño de la plantilla de personal. La principal razón fue una drástica disminución de sus ventas, que les llevó a reducir la cantidad de personas vinculadas.

En todos los casos se congeló temporalmente la vinculación de nuevo personal, su reactivación seguía el flujo de la reactivación de cada sector.



Ocati, "El resurgimiento del agro", Sonsón, Antioquia.



Yamaha, "Instituto Técnico Yamaha - ITY", Medellín, Antioquia. 

Iniciativas que con su producto o servicio dan una solución concreta para las poblaciones



Interrupción temporal y ajuste en metodologías

Estas iniciativas continuaron sus operaciones, en algunos casos

con interrupciones temporales o con modificaciones en los alcances y metodologías propuestas.

Las empresas sociales revisaron sus planes de trabajo, algunas usaron mecanismos virtuales de comunicación con sus clientes y adaptaron sus expectativas de crecimiento.



El camino por delante



Con esta publicación buscamos aportar elementos de inspiración y de realidad, que reconocen el gran esfuerzo que deben hacer empresas en territorios y con poblaciones de mayor complejidad, y que puedan impulsar a más y más organizaciones a generar, a través de sus operaciones y modelos de negocio, impactos positivos en sus comunidades de influencia.

Las experiencias de las empresas finalistas y ganadoras muestran que contribuir a la construcción de paz en Colombia desde el sector empresarial es posible a partir de un enfoque de negocios integral y comprometido y que no hay recetas únicas. En las cuatro modalidades que se identificaron se reconoce que el impulso empresarial puede venir de miembros de las comunidades de base, promovidas por empresas tradicionales de mayor tamaño o por nuevas empresas que ofrecen productos y servicios desarrollados específicamente para atender una necesidad social.

Como mensaje central queda que esta es una tarea de largo aliento y está sometida a diversos desafíos provenientes tanto del entorno local como de las dinámicas territoriales, sociales, ambientales y de mercado que rodean a las empresas y sus iniciativas. Por su complejidad, requiere una visión y un acompañamiento también de largo aliento. Lograr avanzar en este camino convoca a un hacer articulado entre socios tradicionales y no tradicionales; recorrerlo exige creatividad, innovación y voluntad para el trabajo colaborativo. Es posible imaginar que muchas más organizaciones seguirán tomando decisiones sobre sus negocios para hacerlos crecer, al tiempo que contribuyen y demuestran el importantísimo rol que tiene el sector empresarial para la sociedad colombiana.





Desde 2008, cuando se llevó a cabo la primera edición, el Premio Emprender Paz cada año ha conocido cientos de organizaciones de todo tipo: empresas de todos los tamaños, asociaciones de productores, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones sociales, que a través del desarrollo de iniciativas empresariales generan oportunidades y aportan a la construcción de paz en Colombia. Con operaciones en los 32 departamentos del país, estas organizaciones han venido demostrando que hacer negocios y construir paz no van en contravía sino de la mano y que lograr un impacto social importante no es solo posible sino que es parte de la naturaleza de las empresas, de su razón de ser.

