

Aprendizajes de paz y Sector productivo

Lecciones desde la experiencia de Confecciones La Montaña,
Selva Nevada, Mesa Nacional de Café e Impulse Travel



CON EL APOYO DE:



Aprendizajes de paz y sector productivo

FUNDACIÓN COMPAZ

FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ (FIP)

Paula Gaviria

Directora Ejecutiva Fundación Compaz

María Lucía Méndez

Directora Empresas y Construcción de Paz de la FIP

Autores:

Investigación:

Harold Martínez

Paula A. Gutiérrez

María Paula Chavarro

Luisa F. Contreras

Sandra Moreno Hernández

Equipo de apoyo:

María José Romero

María Alejandra Ramírez

María Andrea López

Edición y corrección de estilo:

Martín Franco Vélez

Fotografía:

Felipe Suárez Hurtado

Diseño y diagramación:

Vanessa Contreras Rodríguez

Fundación Compaz

Calle 75 # 5 - 59 Piso 3

www.fundacioncompaz.org / e-mail: info@fundacioncompaz.org

Este documento se elaboró en el marco de proyecto “Aprendizajes de paz sostenible: fortaleciendo capacidades locales, comunidades pacíficas e inclusivas” desarrollado por la Fundación Compaz, Centro de Recursos para la Paz, con el apoyo de Naciones Unidas (UN) y con financiación de la Embajada de Suecia.

Las afirmaciones hechas en esta publicación son el producto de las investigaciones realizadas y pretenden hacer visibles y comunicar los aprendizajes. En esa medida no representan la postura de la Fundación Compaz, ni de Naciones Unidas (UN), ni de la Embajada de Suecia.

BOGOTÁ, COLOMBIA
ENERO 2021

Índice

Contexto de la investigación4

Introducción5

Metodología7

Los casos estudiados.....9

 Confecciones La Montaña9

 Selva Nevada 12

 Mesa Nacional de Café 15

 Impulse Travel 18

Aprendizajes de paz22

 1. Reconocer la pertenencia al territorio, un primer paso para la generación de valor compartido22

 2. Los territorios son diversos: identificar sus características es clave para la sostenibilidad23

 3. El saber hacer de las comunidades: materia prima para emprender.....24

 4. Las señales del mercado: una oportunidad para emprender e innovar.25

 5. El impacto es mayor cuando se trabaja con aliados 26

 6. Aportar a la construcción de paz es una decisión, no una externalidad27

 7. Crecimiento acorde a las capacidades..... 29

 8. Construir y posicionar una nueva narrativa, un factor determinante..... 30

 9. La cultura organizacional y el liderazgo: esencial para el éxito..... 31

 10. Las brechas de género: un asunto pendiente32

Reflexiones finales34



Contexto de la investigación

La firma de un Acuerdo de Paz con enfoque de desarrollo territorial sostenible e incluyente, ha traído la esperanza de avanzar hacia una nueva cultura que nos permita conversar, compartir nuestras experiencias y construir desde diferentes perspectivas para encontrar alternativas orientadas a resolver las diferencias que históricamente hemos convertido en confrontaciones armadas. En este contexto, tanto para Colombia como para otros países, es de suma importancia identificar y sistematizar los esfuerzos que permitieron —y permiten— la construcción de paz en nuestro país.

Esta sistematización permitirá consolidar experiencias, identificar lecciones aprendidas y construir sinergias para promover la paz tanto en Colombia como en otros rincones del mundo. Identificar estos esfuerzos permitirá promover el reconocimiento colectivo de quienes trabajan por la paz en Colombia, facilitar el apoyo a este tipo de iniciativas e identificar oportunidades desde lo propositivo, convocando a diversos actores y sectores en la construcción de la paz. Visibilizar esfuerzos individuales para esa construcción desde diferentes esferas de la sociedad puede ayudar, además, a crear un consenso social sobre la necesidad de hacer contribuciones individuales.

En este contexto, la Fundación Compaz y la Fundación Ideas para la Paz (FIP) suscribieron un convenio con el objetivo de elaborar conjuntamente una línea de aprendizaje sobre construcción de paz y sector productivo en Colombia (con énfasis en reincorporación), que permita evidenciar cómo el sector productivo puede aportar a procesos de este tipo en el territorio, incluyendo las voces de distintos actores como víctimas del conflicto, excombatientes, mujeres, jóvenes, ambientalistas, periodistas, académicos y empresarios.

Este convenio se suscribió reconociendo la trayectoria y relevancia de la FIP en el ámbito de empresas y construcción de paz. Asimismo, busca aportar a comprender las conflictividades de nuestro país, ejerciendo el liderazgo necesario para movilizar a ciudadanos, servidores públicos y empresarios alrededor del objetivo común de construir una sociedad en paz.

Todo lo anterior en el marco del proyecto “Aprendizajes de paz sostenible: fortaleciendo capacidades locales, comunidades pacíficas e inclusivas”, desarrollado por la Fundación Compaz, Centro de Recursos para la Paz, con el apoyo de las Naciones Unidas (UN) y con financiación de la Embajada de Suecia.

Introducción

El proceso de construcción de paz en Colombia debe involucrar a todos los sectores de la sociedad para que sea exitoso y sostenible. Entre estos actores, uno de los más estratégicos es el sector empresarial y productivo por cuenta de su amplia capacidad para generar riqueza, capital humano, conocimiento y empleo en el escenario de posconflicto. Eso sin contar con que puede propiciar entornos de gobernanza, confianza y convivencia desde una perspectiva social, cultural, económica y ambiental que impacte a los territorios positivamente y a largo plazo¹.

Su participación en el proceso de construcción de paz le aporta beneficios en diversos ámbitos, que se consagran como principios de tipo moral, político y económico². Frente al primero, la empresa debe asumir un papel activo en la sociedad que trascienda el simple cumplimiento de la ley y asuma el compromiso —como cualquier otro actor— de hacer el bien³. Ante el argumento político, se sostiene que el proceso de construcción de paz no solo adquirirá mayor legitimidad con la participación del sector empresarial, sino que las empresas, a su vez, podrán obtener beneficios en términos de generación de confianza y reputación. Su participación en procesos de construcción de paz les permitirá adquirir ciertas licencias sociales necesarias para operar⁴. Por último, para el sector privado es beneficioso invertir en programas de construcción de paz en la medida en que es posible liberarse de los costos directos e indirectos que trae consigo el conflicto armado y la violencia⁵. Lo anterior se puede evidenciar en el estudio Better Business Better World, en el que se expone que las cargas que más afectaron el desarrollo del actual modelo económico fueron en su mayoría sociales, la primera de ellas la violencia y el conflicto armado⁶. Además, de acuerdo con el World Economic Forum, los riesgos para las empresas han evolucionado en los últimos años: de económicos y financieros pasaron a ser sociales, medioambientales, geopolíticos y tecnológicos⁷. En resumen, las empresas son más rentables si se encuentran en ambientes sanos⁸. Asimismo, su contribución puede atraer a potenciales consumidores y generar retribuciones en términos de buen nombre (*good will*)⁹.

La sociedad, por su parte, recibe los beneficios de un sector comprometido: se fortalece el capital humano, se promueve la buena gobernanza, se divulgan buenas prácticas para la responsabilidad pública, se construye cohesión social y tolerancia, y se estimula el crecimiento económico y el desarrollo¹⁰. Dentro de este último punto se encuentran los negocios inclusivos, que generan un gran

1 Fundación Ideas para la Paz y Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). El aporte empresarial a la paz y al desarrollo sostenible: Desafíos y oportunidades. Obtenido de: <http://empresaspazddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/2019-06/El%20aporte%20empresarial%20a%20la%20paz%20y%20al%20desarrollo%20sostenible.pdf>

2 Otzle, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., & Rivera, J. (2009). Business and Peace: Sketching the terrain. Forthcoming, journal of business ethics.

3 Rettberg, A., & Rivas, Á. (2012). El sector Empresarial y la Construcción de Paz en Colombia: entre el optimismo y el desencanto. In A. Rettberg, Construcción de paz en Colombia. Unidades.

4 Rettberg, A., & Rivas, Á. (2012). El sector Empresarial y la Construcción de Paz en Colombia: entre el optimismo y el desencanto. In A. Rettberg, Construcción de paz en Colombia. Unidades.

5 Otzle, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., & Rivera, J. (2009). Business and Peace: Sketching the terrain. Forthcoming, journal of business ethics.

Rettberg, A., & Rivas, Á. (2012). El sector Empresarial y la Construcción de Paz en Colombia: entre el optimismo y el desencanto. In A. Rettberg, Construcción de paz en Colombia. Unidades.

6 Business Sustainable Development Commission. (2017). Better Business Better World.

7 World Economic Forum. (2019). Risk of Doing Business 2019. Obtenido de: <https://reports.weforum.org/global-risks-report-2020/survey-results/global-risks-of-highest-concern-for-doing-business-2020/>

8 Otzle, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., & Rivera, J. (2009). Business and Peace: Sketching the terrain. Forthcoming, journal of business ethics. Rettberg, A., & Rivas, Á. (2012). El sector Empresarial y la Construcción de Paz en Colombia: entre el optimismo y el desencanto. In A. Rettberg, Construcción de paz en Colombia. Unidades.

9 Otzle, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., & Rivera, J. (2009). Business and Peace: Sketching the terrain. Forthcoming, journal of business ethics.

10 Cortright, D. (2017). Construyendo paz a través del desarrollo del sector privado. Fundación Ideas para la Paz. Obtenido de: <http://empresaspazddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/2019-06/Construyendo%20paz%20a%20trav%C3%A9s%20del%20desarrollo%20del%20sector%20privado.pdf>

impacto en su búsqueda de valor compartido para la empresa y los grupos de interés beneficiarios¹¹.

En este modelo, las empresas involucran a emprendedores en contextos de conflicto o en transición a modelos lícitos y pacíficos en los procesos de producción, consumo, distribución, emprendimiento y participación societaria, entre otras actividades. De igual forma, priorizan el desarrollo y la compra de productos locales agregando valor por medio de procesos de transformación, tecnificación, digitalización y otras actividades de innovación, y promueven la creación y el fortalecimiento de redes locales de distribución y comercialización que aportan a la integración de territorios históricamente aislados y afectados por la violencia a los mercados regionales y nacionales¹². Este tipo de acciones aportan a la construcción de paz pues mejoran las condiciones de vida de las poblaciones y contribuyen a reducir la pobreza y la falta de desarrollo económico, problemáticas asociadas al conflicto armado¹³.

Por eso, resulta fundamental en la coyuntura actual de implementación del Acuerdo de Paz entre el Gobierno colombiano y las FARC-EP, promover este tipo de acciones de las empresas hacia nuevos emprendimientos y proyectos productivos que surgieron durante la implementación del Acuerdo, y que están enfocados a impulsar el desarrollo económico y la reconciliación en los territorios más afectados por el conflicto.

El interés de este documento es indagar por el surgimiento de iniciativas y proyectos productivos “de abajo hacia arriba” en contextos de construcción de paz, haciendo énfasis en procesos de reincorporación, y comprender el papel de las alianzas con otros actores empresariales.

Las iniciativas seleccionadas son Confecciones La Montaña, Selva Nevada, Mesa Nacional de Café e Impulse Travel, dos de ellas lideradas por excombatientes de las FARC. A lo largo del proceso de documentación, se identificaron sus aportes a la construcción de paz, así como los retos y factores de éxito que han permitido extraer los aprendizajes.

Este proceso de documentación y análisis permitió ratificar que, efectivamente, es posible generar aportes decididos a la transformación territorial y a la construcción de paz desde el sector productivo. Además, evidenció que el fortalecimiento de los mercados locales en territorios altamente afectados por el conflicto, pasa necesariamente por el fortalecimiento y dinamización de este tipo de emprendimientos. Sin embargo, también constató que lograr la sostenibilidad de este tipo de iniciativas es todavía un reto que depende de múltiples variables.

Esta línea de investigación es un aporte novedoso al enfoque de investigación que trabaja la dirección de Empresas y Paz de la Fundación Ideas para la Paz (FIP) y la Fundación Compaz. Si bien el conocimiento y trayectoria de estas dos fundaciones fueron vitales para guiar este trabajo, sus hallazgos se convirtieron en un aprendizaje para ambas fundaciones.

11 Fundación Ideas para la Paz. (2017). ¿Qué son los negocios inclusivos? Obtenido de: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1544>

12 Fundación Ideas para la Paz. (2017). ¿Qué son los negocios inclusivos? Obtenido de: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1544>

13 Fundación Ideas para la Paz y Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). El aporte empresarial a la paz y al desarrollo sostenible: Desafíos y oportunidades. Obtenido de: <http://empresaspazddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/2019-06/El%20aporte%20empresarial%20a%20la%20paz%20y%20al%20desarrollo%20sostenible.pdf> Cortright, D. (2017). Construyendo paz a través del desarrollo del sector privado. Fundación Ideas para la Paz. Obtenido de: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/159>



Metodología

Como punto de partida de la investigación se definió el universo de iniciativas objeto de estudio: se estableció que el tipo a documentar serían aquellas iniciativas productivas lideradas por población o comunidades sensibles al conflicto armado donde hubiera articulación e involucramiento de actores empresariales. En una definición más amplia, se procuró abordar iniciativas donde actores empresariales en su diversidad (mipymes, grandes empresas, gremios, cámaras de comercio o fundaciones empresariales), presten apoyo a procesos e iniciativas productivas de población sensible al conflicto, como personas en proceso de reintegración o reincorporación, víctimas del conflicto armado, campesinos en procesos voluntarios de sustitución de cultivos ilícitos, comunidades campesinas de territorios PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial), mujeres y jóvenes. Apoyo que se puede dar a través de diferentes acciones como el fortalecimiento de capacidades técnicas y productivas, la vinculación a las cadenas de valor y el financiamiento.

Con el objetivo de iniciar una primera preselección de las iniciativas, se tuvo en cuenta el siguiente recurso:

Base de datos: Base de iniciativas previamente consolidada por la Fundación Ideas para la Paz y la Fundación COMPAZ. La base inicial estaba compuesta por 495 iniciativas que le aportan a la construcción desde lo social, cultural, productivo y ambiental. Sobre esta base se realizó una preselección de aquellos emprendimientos y proyectos que aplicaban a la definición del universo de esta investigación; es decir, que incorporan iniciativas productivas lideradas por población sensible al conflicto, que incluyen actores empresariales y que se enmarcan en territorios PDET.

Una vez acotado el universo de iniciativas, se consolidó una base de 91 de ellas. Luego se establecieron criterios de selección para escoger las que se iban a documentar, de acuerdo con la información disponible a priori. Así, se definieron los siguientes criterios:



Universo de Iniciativas	Criterio	Definición
Iniciativas productivas lideradas por población o comunidades sensibles al conflicto armado, donde se articulen e involucren actores empresariales apoyando a las mismas.	Iniciativas exitosas	Iniciativa activa, formalización, capacidad de generar alianzas. Se encuentra vinculada a un encadenamiento productivo.
	Territorio	Preferencias regionales: subregiones PDET. Sin embargo, se tienen en cuenta iniciativas por fuera de estas subregiones para diversificar su ubicación.
	Sector económico	Énfasis en los sectores productivos priorizados por la Fundación Compaz: turístico, textil, agropecuario, entre otros.
	Población beneficiaria	Población sensible al conflicto armado (personas en proceso de reincorporación, población víctima del conflicto armado y población en procesos voluntarios de sustitución), mujeres, jóvenes y comunidades rurales.

Seguidamente, se diseñó un instrumento de selección cuantitativo que permitió calificar a cada una de las 91 iniciativas bajo los criterios de selección estructurados previamente. A cada uno de los criterios se le podía asignar un valor de 0 a 2, donde 0 era la puntuación más baja y 2 la más alta. Esta calificación se les asignaba dependiendo de si cumplían o no con el criterio. El proceso de calificación fue realizado por ambas organizaciones.

Después de haber aplicado el instrumento y realizado la ponderación de los resultados, ambas organizaciones seleccionaron a las 13 iniciativas con los puntajes más altos en una jornada de trabajo conjunto.

Luego de esta priorización, se estableció contacto con los líderes de cada una de las iniciativas preseleccionadas para conocer su estado actual, identificar su interés y disposición de participar en el proceso de documentación, y recolectar información clave para la selección final. Después de haber conversado con los líderes de las 13 iniciativas, se seleccionaron cuatro que cumplieron a cabalidad con los requisitos establecidos y manifestaron su disposición para participar en el proceso. Estas fueron:

- Mesa Nacional de Café
- Impulse Travel
- Confecciones La Montaña
- Selva Nevada

Una vez seleccionadas estas cuatro iniciativas, se realizaron cuatro rondas de entrevistas a los distintos actores involucrados en estos proyectos (líderes, asociados, aliados comerciales y miembros de comunidades aledañas), con el fin de conocer las distintas visiones sobre el impacto de los proyectos en sus regiones y en la construcción de paz. Dichas entrevistas fueron sistematizadas y son el insumo principal de este documento.

Otro elemento metodológico relevante es la aproximación a las iniciativas a partir del Modelo de Gestión Empresarial para la Paz¹⁴ desarrollado por la FIP, que categoriza las acciones e iniciativas empresariales enfocadas a la construcción de paz. En su núcleo se encuentra la dimensión de Gestión Estratégica para la Paz, que contiene los mínimos imprescindibles —como el respeto a los DDHH— que una empresa debe cumplir si quiere aportar a la paz. De igual forma, se encuentran cinco dimensiones con acciones empresariales voluntarias y discrecionales: Desarrollo Socioeconómico Inclusivo, que busca fomentar el desarrollo económico en las zonas más afectadas por el conflicto; Sostenibilidad Socioambiental, que entiende que el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales como elementos fundamentales para evitar la generación de conflictos; Capital Humano, que busca desarrollar habilidades en las comunidades de injerencia; Institucionalidad y Participación, que busca fortalecer las instituciones públicas y la participación ciudadana; y Reconciliación y Convivencia, que se enfoca en las acciones desarrolladas para generar una cultura de paz¹⁵. Cada una de estas dimensiones, a su vez, detalla una serie de actividades e iniciativas. Así, se analizó la contribución a la construcción de paz de estas iniciativas bajo este modelo.

Para finalizar —y a partir de un análisis horizontal de elementos comunes presentes en las diferentes iniciativas estudiadas— se establecieron 10 aprendizajes que se consideran claves para la sostenibilidad de una iniciativa productiva o emprendimiento que aporte a construir paz y transformar el territorio.

¹⁴ Fundación Ideas para la Paz ¿Cómo construir paz desde las empresas? en: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

¹⁵ Fundación Ideas para la Paz ¿Cómo construir paz desde las empresas? en: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>



Los casos estudiados

Confecciones La Montaña

Confecciones La Montaña es un proyecto productivo que pertenece a la Cooperativa Multiactiva para el Desarrollo Económico y Social del Norte de Antioquia (COOMULDESNA), ubicada en el Antiguo Espacio Territorial de Capacitación y Reincorporación (AETCR) Jhon Bautista de Anorí (Antioquia). Dicha cooperativa fue fundada por 80 excombatientes luego de la firma del Acuerdo de Paz entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP, quienes se unieron a finales del 2017 para crear una forma de economía solidaria que les permitiera sostenerse económicamente y continuar con su proceso de reincorporación. COOMULDESNA se encuentra afiliada a ECOMUN, la cooperativa de segundo nivel que agrupa las formas asociativas constituidas por excombatientes en proceso de reincorporación a nivel nacional.

Actualmente, COOMULDESNA cuenta con 125 miembros; al ser de carácter multiactivo, desarrolla múltiples actividades productivas como la cría de gallinas ponedoras, la piscicultura, la producción de miel (Miel La Montaña) y de jabones (Esencias de La Montaña), una panadería (Delicias

Farianas) y una iniciativa de turismo (La Casa de la Vida), entre otras.

Entre estos proyectos productivos se encuentra Confecciones La Montaña, que fue dado a conocer a inicios del 2019 y está conformado por 24 asociados. Este proyecto aprovecha los saberes adquiridos por los excombatientes durante la época de confrontación, ya que sus miembros pertenecían a la sastrería del frente 36 de las FARC que elaboraba uniformes, bolsos y otros implementos para suplir las necesidades del grupo armado. Al completar el proceso de dejación de armas, y ante las demoras en la aprobación y el desembolso del capital semilla para proyectos productivos¹⁶, decidieron aprovechar este conocimiento y convertirlo en una fuente de ingresos que les permitiera continuar con el proceso de reincorporación. Su canal de comercialización inicial fue el mercado local de Anorí; sus clientes, por su parte, los campesinos que iban al taller y compraban los productos.



Fotografía archivo Confecciones La Montaña

¹⁶ Estos recursos son beneficios económicos otorgados a las personas en proceso de reincorporación destinados para el emprendimiento o fortalecimiento de proyectos productivos. A cada persona se le otorga un monto único de \$8 millones de pesos para apalancar una unidad de negocio individual, desarrollar una iniciativa vinculada a una organización asociativa o adquirir, construir o mejorar la vivienda.



Durante la creación del proyecto contaron con la ayuda de diversos actores, entre ellos organismos de cooperación internacional como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que apoyó la gestión para el uso de la maquinaria disponible que hacía parte de los bienes reportados al Gobierno¹⁷ con el fin de utilizarla en Confecciones La Montaña. Este organismo les otorgó un capital semilla con el fin de adquirir insumos para confeccionar pantalones de secado rápido, bolsos y riñoneras, entre otros productos. También contaron con el apoyo de entidades como el SENA y distintas universidades públicas y privadas, que les brindaron capacitaciones técnicas y administrativas, y la ayuda de personas comprometidas con el proceso de construcción de paz en el país. Fue el caso de un estudiante de contaduría de la Universidad de Antioquia quien, de manera voluntaria, capacitó durante un año al tesorero de la cooperativa en temas financieros y que posteriormente fue contratado para realizar procesos de capacitación a otros miembros de la cooperativa.

Hoy en día cuentan con cuatro áreas de trabajo: una productiva, ubicada en el AETCR y encargada de confeccionar los productos; otra de comercialización, ubicada en Medellín y responsable de la distribución del producto y el servicio al cliente; una más de administración del taller; y, por último, la gerencia, que cumple el papel de gestión y relacionamiento con distintos actores.

“Ellos como grupo asociativo son muy fuertes. Ahí hay una cohesión social, un trabajo en equipo, unas capacidades y unas competencias técnicas fortalecidas. Ya tienen un conocimiento técnico de cómo sacar adelante su empresa. Un modelo de trabajo muy fuerte, muy claro: cada uno desempeña un rol importante, se mete en él y lo lleva a cabo con compromiso y responsabilidad”

Piedad Pérez, profesional en Desarrollo Rural Sostenible de PNUD,
aliado de Confecciones La Montaña

Confecciones La Montaña ha logrado posicionarse como un referente nacional en el ámbito de los negocios para la paz. Tanto es así que, con el apoyo de Inexmoda, participaron en la edición 2020 de Colombiamoda, uno de los eventos de moda más importantes del país. Este posicionamiento se debe a la acogida de sus productos en las redes sociales, su principal canal de comercialización: para noviembre de 2020, contaban con más de 9.000 seguidores en su página de Facebook y más de 16.000 en su perfil de Instagram. A su vez, su estrategia de mercadeo es fruto del conocimiento previo del líder de la iniciativa, Martín Batalla, en temas comunicativos, por cuenta de su participación en revistas, páginas web y programas radiales durante la época de confrontación.

Las redes sociales sirvieron para expandir sus ventas más allá de Anorí: desde 2019, comenzaron a comercializar sus productos a nivel nacional e internacional. Esto les ha permitido obtener mayores ingresos, que no solo

17 Según el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una paz estable y duradera, durante el tiempo que las FARC permanecieran en las Zonas Veredales Transitorias de Normalización (hoy AETCR), los bienes y activos pertenecientes al grupo debían ser inventariados por representantes de las FARC y del Gobierno Nacional.

han beneficiado al proyecto, sino al AETCR en general: con los recursos, financian temas de mantenimiento general en el espacio.

Uno de los principales retos identificados es que su capacidad de producción no logra abastecer la demanda de pedidos. Por lo tanto, tienen la necesidad de crecer como proyecto productivo y están ideando una alianza con otros talleres de confección de excombatientes que hay en el país para generar un plan nacional en la línea productiva de confecciones.

Otro reto es que, al estar ubicado en la zona rural del municipio, el proyecto presenta altos costos de transporte, tanto en la adquisición de insumos como en la comercialización: no solo deben comprar las telas y demás implementos de confección en Medellín, sino llevarlas luego al taller, ubicado en el AETCR, y volver a enviar los productos a Medellín para su entrega al cliente. Según Martín Batalla, aunque la producción se haga más difícil por el hecho de no situarse en una zona urbana con mayor acceso a mercado, la intención de Confecciones La Montaña es quedarse produciendo en Anorí para darle un impulso económico a la región, vinculando a las comunidades al proyecto. Un ejemplo es la alianza que realizaron con una organización de mujeres campesinas de la vereda de San Isidro:

“Cuando empezó la pandemia, comenzamos a diseñar tapabocas, con todo lo que implicaba aprender a confeccionar este artículo y traer las telas. En San Isidro, unas mujeres campesinas tenían un proyecto de confecciones y realizamos un trabajo conjunto donde nosotros les enseñamos la técnica y les transferimos las telas para terminar haciendo un trabajo conjunto”.

Martín Batalla, Confecciones La Montaña

Por todo lo anterior, desde el proyecto consideran que están realizando un aporte a la construcción de paz. Para Martín Batalla, la paz significa solucionar las causas estructurales que dieron origen a la confrontación armada, como el acceso a tierras, la estigmatización y la participación política, entre otros. Desde Confecciones La Montaña están aportando a este tema pues generan condiciones para una reincorporación exitosa, así como para el desarrollo económico de la región y a crear alternativas económicas para los territorios afectados por el conflicto.

“Estamos contribuyendo grandemente a la construcción de paz. Uno, porque estamos muy desprotegidos en este proceso y luchando contra una élite que no quiere que la paz se consolide en Colombia (...). Hoy en día estamos casi que en confrontación directa con ellos, lógicamente desarmados, pero hablando de paz y construyéndola en los territorios. Y lo otro es que la experiencia que hemos tenido en la cooperativa habla ya de la construcción de paz con un apellido concreto: dando empleo, oportunidades laborales dignas a los campesinos que no las tenían, creando alternativas y/o economías diferentes en los territorios más afectados por el conflicto, coadyuvando a que toda esta gente que estaba en las zonas rurales —que ha sido alejada, relegada y olvidada—, haga parte del desarrollo económico, social y político del país. Entonces yo creo que sí estamos construyendo paz, estamos comprometidos con la construcción de paz en Colombia”, asegura Martín Batalla.

Según el Modelo de Gestión Empresarial para la Paz de la FIP¹⁸, esta iniciativa realiza aportes a la paz desde distintos ámbitos. Primero, presenta acciones en la dimensión de Gestión Estratégica para la Paz, ya que desde su origen cuenta con un compromiso explícito con la construcción de paz en todos los niveles y en todas las prácticas que desempeña la empresa.

Segundo, Confecciones La Montaña le aporta a la construcción de paz desde la dimensión de Desarrollo Socioeconómico Inclusivo, debido a que realiza acciones enfocadas a brindarles posibilidad de empleo a personas afectadas por el conflicto armado y fortalecer las dinámicas del mercado regional. Esto lo hacen manteniendo su planta de producción en un lugar apartado de los grandes mercados, y compartiendo su conocimiento con emprendimientos locales con el fin de fomentar su desarrollo¹⁹.

Y tercero, la consecución de alianzas para realizar capacitaciones a los miembros del proyecto es una acción que se puede enmarcar dentro de la dimensión de Capital Humano del modelo, pues contribuye al desarrollo de habilidades profesionales de población vulnerable²⁰.

18 Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

19 Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

20 Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

Selva Nevada



Fotografía archivo Selva Nevada

Selva Nevada es una empresa que rescata la biodiversidad de la selva colombiana a través de la comercialización de helados, batidos y pulpas de frutas amazónicas y tropicales. Fue creada por los hermanos Catalina y Alejandro Álvarez y sus socios, Antonuela Ariza y Mario Fernando Rojas, como una idea para aprovechar las experiencias previas que los hermanos Álvarez habían adquirido en su vida personal y laboral. Los viajes a territorios alejados en los que acompañaron a su padre en sus labores de geógrafo, además de su paso por el sector público en trabajos de cooperación internacional para el desarrollo rural, les permitieron conocer buena parte de las regiones y asociaciones productivas rurales, así como identificar los principales retos y oportunidades que tenían con sus productos.

En el año 2000 empezaron los primeros acercamientos a las asociaciones que no podían comercializar sus productos

por cuenta de la precariedad de las vías y los compradores o por estar en medio de dinámicas propias del conflicto armado. Los socios identificaron la necesidad de mercado de los emprendimientos rurales de pulpa de fruta y empezaron a comercializarla, inicialmente, con restaurantes en Bogotá. Siete años más tarde, en 2007, Antonuela Ariza —socia de la iniciativa y chef del restaurante Mini-mal— sugirió la idea de experimentar en la creación de productos como helados y malteadas a base de la pulpa de fruta producida por las comunidades. A partir de ese momento, dejaron de ser exclusivamente comercializadores de pulpa de frutas y se constituyeron legalmente como Selva Nevada, teniendo una línea comercial de pulpa y una oferta en productos derivados como helados, batidos y otros que se comercializaban en tres puntos de venta físicos ubicados en Bogotá.

El objetivo de Selva Nevada es articular la oferta de las asociaciones productoras de pulpa de fruta regionales con diferentes compradores en Bogotá, bajo los principios de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. Productos como el camu camu, açai, arazá, copoazú y corozo, se derivan de acuerdos comerciales que la empresa ha consolidado con asociaciones productivas en Amazonas, Putumayo, Caquetá, Guaviare, Chocó y Sucre, entre otros.

La metodología para establecer los acuerdos comerciales parte de una previa identificación de la fruta y el territorio donde está cultivada. Luego, se realiza un acercamiento formal entre los socios o sus delegados con las asociaciones cultivadoras en el que se acuerdan los volúmenes, el precio final y la calidad de la producción que va a comercializarse. Por último, se realiza un acuerdo comercial con una visión a largo plazo entre la asociación campesina y Selva Nevada, en el que esta última se compromete a comprar la pulpa de la fruta y capacitar a los cultivadores en los requerimientos que demande.

Esta visión a largo plazo ha sido un ingrediente para la sostenibilidad de las alianzas entre Selva Nevada y las asociaciones, que surgió a partir la experiencia adquirida por los hermanos Álvarez. Con los acuerdos de compra anuales, capacitaciones para el procesamiento óptimo de la pulpa y relaciones horizontales entre las partes, Selva Nevada pretende mitigar los riesgos que identificaron en dichos programas, donde la productividad de las asociativas cesaba en paralelo con la finalización de los plazos y su financiación. Usualmente, en estas alianzas no se le pide a la comunidad empezar un proyecto con un producto totalmente nuevo; sin embargo, pese a que las asociaciones tienen conocimiento previo del manejo y uso de la fruta, no cuentan con la maquinaria, ubicación o servicios de energía y agua potable para el despulpe de la fruta. Para ello, Selva Nevada aplica a proyectos de cooperación internacional o del Gobierno Nacional con el fin de fortalecer las capacidades de las comunidades.

“Ahora la empresa está encaminada a facilitar la instalación de energía renovable en las comunidades: nos dimos cuenta de que uno de los cuellos de botella más significativo en las regiones es la energía, por cuenta de su estabilidad y altos costos. Esto representa un nivel de riesgo muy alto para nosotros también en cuanto al mantenimiento de las máquinas y cuartos fríos”.

Catalina Álvarez, Selva Nevada.

Selva Nevada descuenta de los pagos un porcentaje para compensar la dotación de nuevas máquinas o cuartos fríos, pues entiende a las comunidades no como beneficiarias sino como socias de la empresa. Así, busca establecer una relación de aliados en igualdad de condiciones con las asociaciones, en la que todos los involucrados en la cadena de valor arriesguen y ganen por igual. Con esta filosofía no solo se modifican las relaciones tradicionales que las asociaciones tenían con programas donde estaban en la posición de beneficiarios, sino que, al convertirse en socios, se transforma el imaginario de cómo se perciben a sí mismas en sus obligaciones y beneficios, y cómo la comunidad percibe su trabajo. También han tratado de hacer que las asociaciones sean sostenibles por sí mismas consiguiéndoles otros clientes, para que no dependan únicamente de las compras realizadas por Selva Nevada.

En materia de sostenibilidad ambiental, desde Selva Nevada se generan incentivos para la reforestación con la compra de productos no maderables, lo que contribuye a que el número de bosque y árboles crezca en las fincas de sus asociados. Además, las formas en que la fruta es obtenida en los territorios está guiada por buenas prácticas en materia de sostenibilidad con el fin de no alterar el equilibrio del terreno ni de la fauna que se alimenta de los frutos.

Organizacionalmente, Selva Nevada es una S.A.S.²¹ con una junta de accionistas en la que participan sus cuatro socios fundadores y el fondo de inversión Acumen (que compró participaciones de la empresa en 2017). Existe también una junta directiva con tres personas principales y tres suplentes. El Gerente General es Alejandro y Catalina la Gerente Administrativa. Ella se encarga de los aspectos administrativos, operativos, logísticos y financieros de la compañía, mientras que él de la parte comercial del producto: buscar clientes, canales nuevos y del trabajo con las asociaciones. Sin embargo, si alguno de los dos no llega a estar, el otro asume las labores de ambos.



Fotografía archivo Selva Nevada

21 Una S.A.S. es una sociedad por acciones simplificadas, constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que solo son responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. En ella, los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). ¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas? Obtenido de: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>

Existen dos razones fundamentales detrás de comercializar pulpa de fruta y no fruta fresca: la primera es que la exigencia de la pulpa obliga a los cultivadores a asociarse gracias a los diferentes requerimientos en materia de despulpadoras, lavado, refrigeración y empaque (en el ámbito rural, dichos insumos y procedimientos son casi siempre imposibles de obtener para un único cultivador); y la segunda está relacionada con la sostenibilidad ambiental, al permitir que en el proceso de despulpamiento se aprovechen las cáscaras y semillas para abonar los terrenos, evitando que estas últimas lleguen a las ciudades en forma de desechos y aumenten la problemática de basuras.

Con respecto a los proveedores de fruta, Catalina cuenta que Selva Nevada trabaja permanentemente con ocho asociaciones y otras más de manera intermitente. Con los que más tiempo llevan ejecutando la alianza son las asociaciones de ASOCOPOAZU en Caquetá —con sus productos de co-pozú y arazá—, y ASOPROCEGUA en San José del Guaviare, con açai. También trabajan con asociaciones de vainilla en Alcalá-Valle del Cauca; con ASMOCUTAR, organización de mujeres indígenas del Amazonas, quienes cosechan camu camu; con CORTEPAZ, en Tumaco, productores de cacao y en tránsito a diversificar sus cultivos con la vainilla; y con ASOPARAÍSO y ASOAGROCAMUCAMU, ambas en el Putumayo, con açai y camu camu, respectivamente.

Ahora bien: dependiendo de las instituciones y las necesidades, se crean otras alianzas. Por ejemplo, con el Instituto Sinchi se ha valorado el territorio amazónico —especialmente en el Guaviare— lo que aclara la oferta de producto de fruta en los territorios. Otro ejemplo ocurrió a principios de 2020 y estuvo relacionado con el cierre de aeropuertos. Debido a las condiciones de las vías, el transporte aéreo es, muchas veces, la única forma de sacar la pulpa hacia Bogotá. Con la pandemia y los aeropuertos cerrados en plena cosecha, recurrieron a una alianza con el Ejército para llevar la pulpa en avión a la capital.

Antes de la pandemia, contaban con 146 alianzas comerciales entre hoteles y restaurantes de Bogotá; sin embargo, aproximadamente el 20% de ellos no sobrevivieron a la etapa de confinamiento. También, hasta antes del covid-19 contaban con cinco puntos de venta en Bogotá, pero hoy el número se ha reducido a tres, y tenían un personal conformado a partir de 15 personas (8 mujeres y 7 hombres), pero ahora el número se redujo a 10 (5 mujeres y 5 hombres). Según Catalina Álvarez, la balanza entre hombres y mujeres ha sido parte intencional y parte fortuita, no para que políticamente suene bien, sino buscando enlazar las aptitudes físicas y emocionales de las personas para asumir los cargos.

“Lo que uno se da cuenta es que, para que una empresa funcione bien, siempre se debe tener ese balance, no solo en conocimientos, sino también en género, porque precisamente hay unas cualidades que se complementan de un lado a otro”. Catalina Álvarez.

En cuanto al aporte en la construcción de paz, Catalina enfatiza en los incentivos que existen para involucrarse en negocios asociados al conflicto armado ante la falta de alternativas de la ruralidad. Selva Nevada busca generar otras alternativas para las comunidades al promover el trabajo en la producción de fruta y convertirlo en un objetivo de vida, logrando su sostenibilidad.

“Mucha gente termina en la guerra porque no tiene otra motivación o sueño por cumplir. Cuando uno crea y construye empresa a partir de estas frutas lo que quieren las comunidades es que haya paz para que esto se mantenga”. Catalina Álvarez.

En este sentido, la empresa hace aportes a la dimensión de Desarrollo Socioeconómico Inclusivo, según el Modelo de Gestión Empresarial para la Paz de la FIP. Al mantener acuerdos de compra estables con las asociaciones, se fomenta la empleabilidad de población, que anteriormente estaba vinculada a la siembra de cultivos ilícitos, y se enmarca en la lógica de negocios inclusivos, pues se genera valor compartido para la empresa y los productores. También les facilita a los productores la adquisición de máquinas para producir pulpa y les brinda capacitaciones orientadas a la sostenibilidad del negocio, lo cual promueve la innovación en los territorios. Selva Nevada también implementa medidas que fortalecen las dinámicas de mercado regional, pues conecta a estos productores con otros actores empresariales, lo que favorece la sostenibilidad de las asociaciones²².

Su estrategia ambiental aporta a la construcción de paz, específicamente a la dimensión de Sostenibilidad Ambiental, gracias a su trabajo junto a asociaciones locales con modelos de producción que evitan el deterioro y la explotación desequilibrada de los ecosistemas, y promueven el aprovechamiento de residuos orgánicos en el proceso de despulpar la fruta, lo que favorece la conservación de la selva natural de los territorios. Eso previene la generación o exacerbación de conflictos relacionados con temas ambientales²³.

Por último, Selva Nevada contribuye a la reconciliación y convivencia de las regiones promoviendo una cultura de paz, al fomentar un clima organizacional de convivencia dentro las asociaciones para que puedan mantenerse en pie y seguir produciendo, incluso con los malentendidos que ocasionalmente puedan surgir entre sus miembros²⁴.

²² Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

²³ Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

²⁴ Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

Mesa Nacional de Café

La Mesa Nacional de Café es un espacio de articulación de hombres y mujeres en proceso de reincorporación de las FARC-EP que vienen apostándole a proyectos productivos colectivos o individuales a través del café en cualquiera de sus líneas. La iniciativa asocia a 35 cooperativas de café a nivel nacional, que en su mayoría están vinculadas formalmente a ECOMUN. La Mesa surge con el fin de garantizar la reincorporación de los excombatientes y sus familias en el largo plazo, a partir de la creación de una figura que unifique y recoja las necesidades de las cooperativas regionales cafeteras, enlazando comercialmente los productos de cada una con aliados comerciales.

El espacio tuvo sus orígenes en 2017 en el departamento del Cauca, donde cuatro cooperativas adelantaban procesos de siembra y procesamiento del café en los municipios de Buenos Aires, Miranda, Argelia y Caldon. Durante el proceso los excombatientes crearon una figura de coordinación y articulación de las cooperativas del departamento; para 2018, la Mesa logró posicionarse en 10 departamentos: Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Cundinamarca, Tolima, Huila, Antioquia, Meta, Cesar y La Guajira. Vale la pena mencionar que la Mesa Nacional de Café aún no está formalizada como figura asociativa; sin embargo, de facto, ha logrado generar espacios de coordinación entre las 35 cooperativas vinculadas.

En los últimos años, la Mesa ha facilitado la exportación de 600.000 kg de café verde a Italia por parte de las cooperativas vinculadas. Gracias a la calidad del grano ganaron el premio Ernesto Illy al mejor café de Colombia entre 60 muestras y al mejor café del mundo entre otras 14 en 2019. Ese mismo año obtuvieron el reconocimiento al sexto mejor catador del país con la participación de tres excombatientes afiliados a la Mesa. El premio Ernesto Illy ha sido el impulso más grande que ha recibido la iniciativa en términos de visibilización y comercialización; al indagar sobre las características específicas en calidad que permitieron alcanzar ese logro, Antonio Pardo, director y representante de La Mesa Nacional de Café, alude al rescate y aprovechamiento de los saberes ancestrales de las comunidades afro e indígenas locales en tiempos y técnicas de siembra y cosecha, privilegiándolas sobre las técnicas tradicionales.

La Mesa es una figura que funciona bajo una lógica cooperativista, alejándose de los clásicos modelos empresariales, con el fin de tener un impacto más significativo sobre los asociados, sus familias y el territorio donde operan. Bajo esta lógica, cada cooperativa vinculada define sus propias ganancias, contratación de personal y pagos, entre otros, dependiendo de las capacidades y los estatutos de cada una.



Para el caso específico del Cauca, con la cooperativa Cecoespe, el 100% de lo que produce se divide por la mitad: 50% se distribuye socialmente (20% en educación de asociados, 20% en salud y 10% en recreación y cultura), y el uso del otro 50% es definido en una asamblea de asociados, siendo el más recurrente la reinversión en la cooperativa para fortalecer las capacidades. Los líderes/as de las cooperativas no reciben un salario, pero sí garantías en salud y educación para ellos/as y sus familias.

En términos organizacionales, está constituida por una Mesa Directiva a la que pertenece Antonio Pardo, representante nacional, y representantes de cada uno de los departamentos donde la iniciativa tiene presencia: un conglomerado de 11 personas. Las organizaciones se estructuran en comités departamentales, cada uno bajo la dirección de un/a coordinador/a encargado/a de articular los volúmenes de producción y estándares de calidad del café con las cooperativas del territorio. Además, cuenta con un equipo técnico que brinda capacitaciones a los cultivadores y a las personas vinculadas en el territorio.

Por otra parte, las marcas de café tostado que se comercializan nacionalmente están relacionadas con las cuatro regiones donde la Mesa inició su operación: Cauca (Café Sabor La Esperanza); Antioquia (Café Paramillo); Tolima y Huila (Café Tercer Acuerdo y Café Marquetalia); y Meta (Café Marú). Cuando iniciaron el proceso de exportación de

café verde a Italia, su producto llevaba el nombre de Café Espíritu de Paz; sin embargo, este nombre fue reemplazado por Café Cosecha de Paz, el mismo que se maneja actualmente para exportación con Illy Café a través de un proceso de recolección desde las diferentes cooperativas en las regiones.

Dentro de los elementos generales a destacar de la Mesa Nacional de Café se resaltan tres. El primero está relacionado con la lógica de cooperativismo: ninguno de los miembros de la Mesa Directiva recibe un sueldo fijo, sino que todas las ganancias circulan equitativamente en los 10 comités. El segundo es la capacidad de construir alianzas comerciales que garanticen la compra de café en el largo plazo. Y el tercero, según Antonio, es la manera significativa en la que esta iniciativa aporta a la construcción de paz en las regiones donde opera, logrando, por un lado, que los campesinos generen sentimientos de arraigo con el campo al producir café de calidad (lo que fortalece el componente de identidad campesina), y por otro, la confianza que se genera producto de integrar a excombatientes y comunidades alrededor de un mismo proyecto.

Antonio Pardo señala que contar con alianzas estratégicas ha sido vital para posicionarse en el mercado y alcanzar logros tan significativos como el Ernesto Illy de 2019. Dentro de los actores más importantes están Eduardo Montenegro, director del Comité de Cafeteros del Cauca,

y en las alianzas la Gobernación del Cauca del periodo 2016–2019, quienes facilitaron las condiciones para avanzar en el desarrollo de la iniciativa, entre otras cosas con la priorización de un proyecto para la siembra de café en 552 nuevas hectáreas exclusivas para personas en proceso de reincorporación.

En el 2018 iniciaron su alianza con Ascafé, la más importante con un actor privado ya que es la empresa con la que logran materializar el proceso de exportación de café verde hacia Illy Café en Italia. En esta alianza, la Mesa se compromete con unos volúmenes y calidad del grano, Ascafé funciona como intermediario e Illy Café se encarga de garantizar el acuerdo a cinco años. Además, Illy compra a precios por encima de los del mercado y brinda acompañamiento en procesos de capacitación para el personal vinculado a la iniciativa.

En la actualidad, 90 personas que hacen parte de las cooperativas vinculadas en Antioquia, Cauca, Tolima, Huila y Cundinamarca



Fotografía archivo Mesa Nacional de Café

adelantan procesos de formación en técnicas de café impartidas por Tecnicafé y el SENA bajo la financiación de la OIM. Estos ejercicios son coordinados por la Mesa con el propósito de fortalecer la iniciativa, donde la participación de hombres y mujeres es equitativa, y en ellos participan también jóvenes que luego de cumplir la mayoría de edad pueden vincularse formalmente a la alianza. Con la puesta en marcha de estos ejercicios y el liderazgo regional, no solo se fortalecen las capacidades técnicas de la Mesa, sino que estas contribuyen a construir capital humano en dos frentes: el primero, con el desarrollo de habilidades profesionales de población joven y vulnerable; y el segundo, con el desarrollo de capacidades de liderazgo local que se fomenta junto a los 10 líderes departamentales y los representantes de las 35 cooperativas²⁵.

Los principales retos que la Mesa ha enfrentado están relacionados con la seguridad de los excombatientes afiliados a la iniciativa y los largos procesos burocráticos en materia de asignación de tierras para el cultivo. También sigue estando pendiente la formalización de la Mesa como un espacio de articulación y coordinación, aunque haya obtenido grandes logros en medio de la informalidad. Este proceso de formalización implica una definición específica de responsabilidades y roles, tanto de la Mesa como de sus comités, necesarios para potenciar su impacto con las cooperativas vinculadas. Sin embargo, por las limitaciones a la movilidad en el contexto de pandemia, los viajes a territorios no pudieron materializarse.

A pesar de los obstáculos, “este proceso ha sido muy bonito y lleno de aprendizajes que han contribuido a generar relaciones muy estrechas en el posconflicto con las comunidades que los acompañaron antes del conflicto. En las zonas del Cauca han existido relaciones estables que han facilitado los procesos colaborativos, la construcción de confianza en el territorio y los desincentivos a los cultivos de uso ilícito”.

Antonio Pardo, Mesa Nacional de Café

Al igual que Confecciones La Montaña —y según el Modelo de Gestión Empresarial para la Paz— esta iniciativa, liderada por excombatientes, cuenta con un compromiso organizacional por la paz debido a que en todos sus niveles hay una responsabilidad explícita de trabajar e implementar acciones para construirla²⁶.

De igual forma, realiza acciones que se pueden enmarcar en la dimensión de Desarrollo Socioeconómico Inclusivo, al fortalecer los mercados regionales y las capacidades económicas de las comunidades en zonas afectadas por el conflicto por medio del trabajo cooperativo con poblaciones afectadas y la coordinación de las capacitaciones técnicas a excombatientes, que fomentan su crecimiento vocacional²⁷.



²⁵ Guía práctica FIP: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Disponible en: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

²⁶ Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

²⁷ Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>



Fotografía archivo Impulse Travel

Impulse Travel

Impulse Travel es una empresa de turismo de impacto resultado de la transformación de Destino Bogotá, que surgió en 2008 para llenar el vacío de oferta de tours para extranjeros en la capital. En 2016, con la victoria del “No” en el plebiscito sobre el Acuerdo de Paz, los miembros de la empresa comenzaron a preguntarse su rol como empresarios y ciudadanos.

“Nos dimos cuenta de que el turismo era una herramienta muy poderosa que, si se enmarcaba en una estrategia de impacto y una teoría de cambio, podía empezar a dinamizar ciertos procesos y ser el aliado de comunidades que están en un proceso de transformación”. Rodrigo Atuesta, CEO de Impulse Travel.

Así, en 2017, Destino Bogotá pasó a ser Impulse Travel. El cambio de nombre fue solo la parte simbólica del redireccionamiento de un modelo de negocio que ahora incluye una estrategia de impacto muy clara dentro de su estructura: su negocio se basa en ofrecer tours a grupos pequeños (de máximo 20 personas) que tengan impacto social y que dinamicen las oportunidades laborales de las comunidades.

Además, se dieron cuenta de que la generación de ingresos solo era una parte del turismo comunitario, pero que detrás había varias dinámicas complejas que condicionaban el éxito de la estrategia de impacto. Por eso, comenzaron a trabajar con las comunidades en temas de liderazgo y de asociatividad con el fin de que los proyectos funcionaran bien internamente y fueran independientes de Impulse. Según Rodrigo, *“la idea es que se vuelvan unas empresas comunitarias sólidas, rentables, con impacto, liderazgo y crecimiento”.*

Su estructura organizacional se divide en varios grupos de trabajo que cumplen la función de diseñar, operar y comercializar los tours. En esa lógica, está el equipo de “Create”, el encargado de realizar el desarrollo del producto; el equipo de “Commercialize”, encargado de comunicar los productos a los diferentes tipos de clientes; los operarios, encargados de coordinar los aspectos logísticos de los tours, tanto en terreno como en las oficinas; y, por último, otras personas encargadas del funcionamiento de la empresa en temas de recursos humanos, asuntos administrativos y legales, entre otros.

Entre los productos que ofrecen, se encuentran los de denominación HEART. La H hace referencia a los seres humanos, que son el centro de las experiencias de viaje: comunidad local y el viajero. La E tiene que ver con las oportunidades económicas que facilitan y con los ingresos que obtienen otros negocios de las comunidades por la llegada de viajeros a través de la realización de los tours.

La A se refiere a la autenticidad, pues los tours de Impulse son únicos: *“no habría otra forma de que tú tuvieras esa experiencia si no es a través de Impulse, pues nosotros hemos venido labrando relaciones desde hace muchos años que nos permiten acceder a cierto tipo de información y experiencias únicas”*, dice Lizeth Riaño, de Impulse Travel. La R viene de experiencias “regenerativas”, que el equipo reformuló bajo el concepto de “regenarrativas”, pues los tours están diseñados para transformar la narrativa sobre el país ligada a violencia y el narcotráfico, y enfocarse en temas de resiliencia y transformación social. Por último, la T se refiere al concepto de “Top Notch”, que quiere decir que los productos son de muy buena calidad; al ser un servicio por el cual el turista está pagando, la experiencia tiene que salir perfecta en todas sus fases, desde la compra hasta el postour.

De esa manera, trabajan directamente con 21 proyectos comunitarios en distintas partes de Colombia, entre los que se encuentran Caguán Expeditions, Breaking Borders, Mangle, Moravia Tours, Nina, Son Batá, Unión Latina y Sonidos Enraizados. Las alianzas con estos proyectos se han dado de manera muy distinta: algunas veces los han contactado a través de fundaciones que trabajan con ellos, pero otras han sido por medio de encuentros y de búsquedas de aliados.

Para Rodrigo, la relación con las comunidades ha sido de ‘aprender haciendo’: *“He visto miles de casos donde se hacen proyectos con cooperación internacional de construcción de capacidades, entrenamiento y gastronomía, y en los que las comunidades quedan felices, pero luego se acaba el programa y los turistas no llegan. Nosotros hemos hecho una aproximación un poco distinta: pensamos más bien en cómo empezamos a trabajar juntos y en cada tour vamos teniendo un aprendizaje”*.

Dentro de los aprendizajes que han podido recoger del trabajo con los proyectos comunitarios, se resalta la importancia del rol de la mujer a la hora de articular equipos de trabajo y generar asociatividad entre los miembros de la iniciativa. Además, las mujeres han sido fundamentales a la hora de construir la nueva narrativa de resiliencia del país que busca ofrecer Impulse Travel tanto en Colombia como en otros países, ya que *“cuentan una parte de la historia que no ha sido contada y son ejes articuladores de procesos comunitarios, al unir a los diferentes actores que existen en la comunidad”*, según explica Lizeth Riaño, de Impulse Travel.

Al trabajar con las comunidades se dieron cuenta de que ellos no eran los únicos que podían aportar, sino también que sus aliados tenían mucho que enseñarles. Impulse Travel no busca “apadrinar” un proyecto sino simplemente ser un aliado y trabajar en conjunto por un objetivo común. El hecho de situarse en el mismo nivel con los proyectos comunitarios, ha sido clave para generar relaciones de confianza.

“Impulse Travel es totalmente sostenible, debido a que han trabajado constantemente con las comunidades. Han hecho un acompañamiento desde el principio, con capacitaciones, para que en cierto punto estas puedan mantenerse en pie por sí mismas”.

Adriana Gómez, Colombian Journeys, aliado comercial de Impulse Travel.

También han realizado intercambios de experiencias de impacto con los proyectos comunitarios. Uno de ellos fue la visita del grupo de Breaking Borders a los proyectos de la Comuna 13 y de Moravia, en Medellín; otro, la visita que hicieron los excombatientes del Caguán a Breaking Borders en el barrio Egipto, en Bogotá. Según los miembros de Impulse, estos encuentros permiten que los proyectos comunitarios dialoguen entre sí y compartan aprendizajes, lo que repercute en mejorar la calidad de las experiencias.

En 2019, Impulse Travel contaba con 24 personas en su equipo de trabajo, pero a causa de la pandemia ahora tiene nueve. Con el fin de poder seguir generando un impacto en las comunidades se encuentran reestructurando la empresa, dividiéndola en dos líneas: una enfocada en la venta de los tours y la otra en el trabajo con proyectos comunitarios y sin ánimo de lucro.

Durante la pandemia del covid-19, Impulse Travel implementó “Líderes de cambio”, un programa financiado por distintos actores en el que han fortalecido a 15 líderes de las comunidades ubicados en Bolívar, Caquetá, Antioquia, Boyacá, Cauca, Cundinamarca, Atlántico y Nariño en dos frentes: por un lado, les brindaron capacitaciones en temas de manejo emocional durante crisis, emprendimiento social y bioseguridad; y, por otro, les dieron un apoyo económico para temas de alimentación, vivienda y salud. La elección de trabajar con líderes se dio debido a que son ellos los que replican el conocimiento a toda la comunidad; incluso, algunos de ellos lograron amplificar los recursos económicos a más personas. Otro dato para resaltar es que más de la mitad de los participantes del programa son mujeres, algo que para los miembros de Impulse ha sido muy revelador, pues este liderazgo se ha gestado naturalmente en los territorios.

Los recursos de este programa fueron destinados a ayudar a mantener en pie y reforzar las capacidades de los 15 proyectos comunitarios, para que salieran fortalecidos después de la cuarentena. En este momento, el programa pasó a otra fase de apoyo que busca invertir en los proyectos y es por eso que Impulse brinda diferentes sumas de dinero como forma de financiación, dependiendo de los resultados que obtenga cada proyecto.

“Impulse Travel no nos desamparó durante la pandemia, tanto en temas económicos como de formación. Con ellos tenemos una alianza estratégica y comercial para promover nuestro territorio como seguro y bioseguro”. Cielo y Ángela Holguín, Moravia Tours, aliado de Impulse Travel.

“El turismo puede parar, pero la transformación social no”

Lizeth Riaño, Impulse Travel.

En cuanto a alianzas, un actor clave para el crecimiento de Impulse Travel fue Booking.com, ya que en 2019 ganaron el premio Booking Booster, un programa de aceleración de empresas de turismo sostenible. Impulse recibió recursos económicos y acompañamiento para acelerar su estrategia de impacto. Un año después, en 2020, también ganaron una convocatoria de Booking que buscaba proyectos para mitigar los impactos del covid-19 en las comunidades. El dinero que recibieron allí es el que ha permitido que la estrategia de impacto (sin ánimo de lucro) se mantuviera en pie durante este año.

En 2019 también fueron finalistas de los Premios Nacionales de Turismo de Procolombia, en la categoría de sostenibilidad. Con esta entidad han trabajado desde hace varios años para posicionar el turismo comunitario en el mapa grande de planeación y para crear las condiciones legales que favorezcan este tipo de turismo.

Asimismo, Impulse Travel mantiene relaciones de alianza con otras empresas de turismo comunitario que pertenecen a Acotour, la Asociación de Turismo Responsable de Colombia. Un ejemplo es la alianza que mantienen con Awake Travel —otra empresa similar a Impulse Travel— responsable de una sesión de formación del programa “Líderes de Cambio”, que ayudó a Impulse a entrar a competir al concurso de Booking Booster.

En cuanto a características de Impulse Travel, Adriana Gómez, Product Manager en Colombian Journeys, uno de sus aliados comerciales, mencionó lo siguiente:

“Constantemente ellos están en una renovación de productos y eso es algo que en Colombian Journeys estamos buscando: nuevos productos, nuevos programas para ofrecer a nuestros clientes. Además, tener ese impacto social medido, que nosotros podamos asegurarle al cliente que con esta excursión que está comprando en Bogotá hace parte de las personas que están apoyando a cierta comunidad, y que esa comunidad ha podido sacar adelante a tantas personas a través de la formación en guianza turística y otros temas, es algo totalmente clave”.

En Impulse Travel la paz es concebida como inclusión, acercando las orillas de un país dividido. Partiendo de este punto, creen que desde Impulse aportan a la construcción de paz.

“Creamos entendimiento mutuo. Nos damos cuenta de que las cosas que nos dividen realmente son estructuras mentales heredadas, ideas que no necesariamente son propias. Nos preguntamos cómo podemos empezar a construir desde la colectividad”. Rodrigo Atuesta, Impulse Travel.

Con base en el Modelo de Gestión Empresarial para la Paz de la FIP, Impulse Travel realiza aportes a la construcción de paz desde un enfoque de Reconciliación y Convivencia, y puntualmente de memoria, debido a que busca generar nuevas narrativas sobre el país, enfocándose en los relatos de los sectores históricamente silenciados y resaltando la resiliencia de las comunidades afectadas por el conflicto²⁸

De igual forma —y como las anteriores iniciativas— Impulse Travel aporta a la paz en la dimensión de Desarrollo Socioeconómico Inclusivo por medio del apoyo a proyectos comunitarios de las regiones y conectándolos con clientes extranjeros, lo que favorece a la dinamización de la economía de estos territorios. También les provee modalidades de financiación a proyectos que hacen parte de su cadena de valor, con el fin de que se mantengan en pie en situaciones de crisis como la actual²⁹.

Por último, la empresa realiza contribuciones en la dimensión de Capital Humano pues lleva a cabo capacitaciones que promueven el crecimiento y aprendizaje vocacional de los líderes comunitarios, lo que redundará en una mejor organización de los proyectos y un fortalecimiento en las habilidades socioemocionales de sus miembros³⁰.

Fotografía archivo Impulse Travel



28 Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb-882ac88a.pdf>

29 Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb-882ac88a.pdf>

30 Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). Guía Práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Obtenido de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb-882ac88a.pdf>



Aprendizajes de paz

1. Reconocer la pertenencia al territorio, un primer paso para la generación de valor compartido

Un elemento común en las iniciativas productivas que aportan a la paz, es que se ven como parte integral del territorio en el que operan o donde su operación tiene impacto. En ese sentido, comprenden y se identifican con su cultura y su visión de desarrollo. Un emprendimiento que aporta y tiene un impacto sobre la construcción de paz y la transformación del territorio es plenamente consciente de que, para ser competitivo y sostenible, depende directamente del bienestar de sus entornos. Se plantea visiones de largo aliento, y hace del bienestar y la sostenibilidad de los entornos un objetivo de la empresa, con la plena convicción de que, al hacerlo, se genera valor compartido.

“Cuando trabajamos con proyectos de cooperación internacional nos dimos cuenta de que la productividad y unidad de las asociaciones acababa casi simultáneamente con la terminación del proyecto y su respectiva financiación. Ahí vimos que algo no estaba funcionando y pensamos en una estrategia diferente con dos lineamientos principales. El primero, con la construcción de proyectos a largo plazo, donde el acompañamiento fuera permanente; y el segundo, transformando la manera en que nos relacionábamos con la comunidad, abandonando el rol de esta última como la beneficiaria del proyecto (lo que la pone en una diferencia en cómo uno percibe a la gente y como la comunidad es percibida en las regiones). Hay una desigualdad ahí evidente. Por el contrario, si uno es socio de la gente pues lo ven de igual a igual, y el trato cambia. Así es la forma de hacer empresa: apostando a largo plazo y distribuyendo las responsabilidades y los retos de manera horizontal donde ambos arriesgan y se benefician”. Catalina Álvarez, Gerente administrativa de Selva Nevada.

La FIP destaca como una de las características de las empresas que construyen paz su *“alto sentido de pertenencia hacia los municipios, regiones y departamentos en los cuales opera, y entenderse como parte del territorio, identificarse con su cultura y geografía, así como con sus necesidades y sus proyecciones”*³¹. El reconocimiento de un emprendimiento como parte integral del territorio —corresponsable de su bienestar y su desarrollo— desencadena una serie de factores que son favorables para todos, fortalece el relacionamiento entre empresas y comunidades, y modifica la forma de abordar conflictividades y problemáticas asociadas a la actividad empresarial.

Las iniciativas productivas estudiadas generan procesos de desarrollo y bienestar del territorio desde diferentes aristas: Impulse Travel, a través del fortalecimiento de capacidades y el acceso a mercados de iniciativas de turismo comunitario en entornos rurales y urbanos; la Mesa Nacional de Café, generando procesos de articulación entre diferentes productores de Café —tanto excombatientes como no excombatientes— en los entornos de las áreas de reincorporación, que les permite acceder a mejores condiciones de mercado para la venta de su producción; Selva Nevada, habilitando el acceso a mercados para frutos amazónicos producidos por asociaciones de productores en regiones de alta conflictividad, al tiempo que genera procesos de fortalecimiento de capacidades técnicas en dichas asociaciones; y Confecciones La Montaña, asumiendo el reto de fortalecer un mercado local en una región de alta afectación por el conflicto armado, con el objetivo de generar un proceso que mejore la calidad de vida de la población excombatiente en Anorí, inicialmente, pero con la firme expectativa que dicho desarrollo llegue a comunidades del entorno de reincorporación.

“La experiencia que hemos tenido en la cooperativa es dar empleo y oportunidades laborales dignas, creando economías alternativas en los territorios más afectados

31 Fundación Ideas para la Paz ¿Cómo son las empresas que construyen paz? Obtenido de: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1484>

por el conflicto, ayudando a que toda esta gente que estaba en las zonas rurales, que ha sido olvidada y marginada, haga parte del desarrollo económico, social y político. En ese sentido, estamos comprometidos con la transformación del territorio”. Martín Batalla, Confecciones La Montaña.

“Una de las reglas del turismo comunitario es que la comunidad necesita querer turismo, y la segunda es que debe traer beneficios no solo para uno o dos avispados, que son los que aprovechan, sino hacer un esfuerzo por involucrar a más miembros de la comunidad, así no sean los más fluidos con la narrativa u otros aspectos”.

Rodrigo Atuesta, Impulse Travel.

Para finalizar, desde la experiencia de la FIP ha sido posible evidenciar que aquellas empresas que nacen o incorporan un sentido de pertenencia al territorio logran un mejor relacionamiento con sus grupos de interés. Si está basado en el diálogo, eso lleva a una mejor calidad en la toma de decisiones y al fortalecimiento de las relaciones de cooperación y gana-gana.

2. Los territorios son diversos: identificar sus características es clave para la sostenibilidad

La variable territorial es fundamental para las iniciativas productivas: hay muchos factores del entorno que la empresa no puede controlar y que pueden afectar su resultado³². Por eso es necesario que las iniciativas conozcan e incorporen en su planeación y operación variables específicas del contexto.

Resulta determinante identificar y tener en cuenta dichos factores externos que pueden incidir en la operación de la iniciativa. Para los casos estudiados, elementos como el reconocimiento de la vocación productiva del territorio y los saberes propios de sus habitantes; las brechas en bienes y servicios públicos disponibles, y las condiciones de seguridad o medioambientales, pueden ser determinantes en la consolidación y sostenibilidad de una iniciativa y su aporte a la sostenibilidad del entorno.

A partir de una lectura integral del contexto es posible identificar elementos que, desde la vocación productiva, fortalezcan el desarrollo de la iniciativa. Es el caso de la Mesa Nacional de Café, o incluso de Selva Nevada, que

leyeron las potencialidades productivas del territorio y, a partir de estas vocaciones, potencializaron alianzas y modelos productivos que aportan a la sostenibilidad de estas iniciativas y del entorno.

“Lo que nos generó la iniciativa del proyecto productivo del café fue la necesidad de alternativas económicas, sociales y productivas con la gente de la que estábamos rodeados. El mapa de cultivos en estas regiones es café, coca, marihuana y amapola. Eso es Cauca y Nariño y muchas otras regiones del país donde el conflicto fue muy agresivo a causa del olvido del Estado. Nosotros lo que vimos alrededor de los ETCR, los espacios donde nos encontrábamos, era que el cultivo legal, que genera arraigo, eran cultivos de Café. En esa lógica, para fortalecer las relaciones con las comunidades, y para generar iniciativas productivas nuestras y fortalecimiento del tejido social, decidimos apostarle a ese tema”. Antonio Pardo, Mesa Nacional de Café.

Esta lectura territorial aporta en una doble vía. Para el caso particular de la Mesa Nacional de Café, ha permitido, por un lado, potenciar las capacidades productivas del territorio, generando mayores incentivos para que excombatientes y comunidades adelanten y fortalezcan proyectos productivos en la legalidad; y, por otro, ha favorecido procesos de reconciliación y generación de confianza a través de un trabajo colaborativo entre excombatientes y comunidades de los entornos de reincorporación a nivel nacional. Ejemplos como este se manifiestan en las diferentes iniciativas estudiadas: en Selva Nevada se reconoció la vocación y la dinámica productiva de las comunidades alrededor de los frutos amazónicos, e Impulse Travel identifica y potencia la posibilidad de establecer rutas turísticas lideradas por comunidades sensibles al conflicto.

“Cuando se creó Breaking Borders, había un clúster turístico en La Candelaria con apoyo de la alcaldía Local y el Externado. El clúster estaba lleno de hostales, y ya había varias agencias que trabajaban con ellos, pero Impulse Travel sí le metió mucho la promoción al tour de Breaking Borders y sí se ha movido bastante, ha sido un acompañante que los ha apoyado mucho”. Sebastián Rojas, Breaking Borders, aliado de Impulse Travel.

Por otro lado, la lectura del contexto también puede plantear retos para la sostenibilidad: como lo mencionamos anteriormente, en los entornos de reincorporación y las regiones altamente afectadas por el conflicto armado, existen grandes brechas en materia de acceso a bienes y servicios públicos. Pero en la coyuntura actual, también la seguridad en los entornos de operación de los emprendimientos puede amenazar su sostenibilidad. En ese sentido, es importante incorporar los costos asociados a estos elementos de contexto desde la operación de las iniciativas, así como establecer mecanismos de protección que les permitan operar con esas variables.

³² Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana La importancia del entorno general en las empresas. p1,2
Obtenido de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>

“Estos proyectos, así como el desarrollo económico que generan, son un motor fundamental de la paz, pero también hay que tener claro que esto no es suficiente. Nosotros podemos vender muchos bolsos, confecciones La Montaña puede ser un proyecto muy exitoso, pero si nos matan a los trabajadores no hay empresa que resista un genocidio, como lo que está sucediendo nuevamente en Colombia. Este proyecto es un motor de la paz, sí, pero hay que hacer muchas cosas más”.

Martín Batalla, Confecciones La Montaña

3. El saber hacer de las comunidades: materia prima para emprender.

Reconocer los saberes previos es un factor que amplía las posibilidades de éxito de una iniciativa productiva. Este aprendizaje surge como una extensión de las lecturas del contexto y del territorio: reconociendo los saberes y las capacidades existentes en las comunidades o a las personas que emprenden y hacen parte de las iniciativas productivas, se reducen significativamente los costos del aprendizaje, se fortalece una vocación productiva de las personas y se abre la posibilidad de consolidar una iniciativa sostenible desde el saber hacer.

Estos saberes previos tienen muchas formas de manifestarse. Puede ser un saber técnico que se convierte en un negocio, como es el caso de Confecciones La Montaña o la Mesa Nacional de Café, quienes supieron aprovechar un aprendizaje y unas prácticas previas por parte de excombatientes y comunidades de los entornos de operación de las iniciativas: la confección de indumentarias de excombatientes y el conocimiento de las comunidades en materia de cultivo de café en los entornos de reincorporación. Pero también aprovecharon unas capacidades organizacionales y de liderazgo dentro de su colectividad para jalonar y sacar adelante iniciativas productivas en entornos complejos.

“Confecciones La Montaña es un proyecto que venía de la confrontación, no fue que finalizara la dejación de armas y nos sentáramos a pensar a ver qué hacíamos; ese oficio de la confección dentro de las FARC ha sido un tema casi que cultural, que se ha aprendido desde hace mucho tiempo y se ha ido desarrollando para suplir unas necesidades dentro de la confrontación: los uniformes, la intendencia, las hamacas. Todo esto para mencionar que es una tarea productiva que ha hecho el proceso de transición con nosotros”, dice Martín Batalla, Confecciones La Montaña.

Tanto en Impulse Travel como en Selva Nevada, sobresalen experiencias previas de sus líderes que los llevaron a aproximarse a las cadenas de valor sobre las cuales se fundamentan sus emprendimientos hoy día.



“Hay algunos proyectos que cuando nos aproximamos ya son comunitarios de turismo, como Breaking Borders o Caguán Expeditions. Cuando ya cuentan con rutas y se consideran guías, nosotros entramos a decir: ‘Ustedes ya tienen este proyecto, ¿cómo hacemos un producto HEART juntos?’ Es un aprendizaje mutuo: ellos aprenden de Impulse cómo es una experiencia de viaje exitosa, qué le interesa al viajero y cuánto cuesta su trabajo, entre otras cosas, y nosotros recibimos de ellos cómo se imaginan la experiencia. Y así, juntos, construimos el producto HEART”

Lizeth Riaño, Impulse Travel.

4. Las señales del mercado: una oportunidad para emprender e innovar.

Para cualquier tipo de negocio, identificar las oportunidades y condiciones de los mercados —locales, regionales o nacionales— es un factor fundamental en la consolidación de un emprendimiento. Para las iniciativas estudiadas, el mercado ha jugado un rol importante en su consolidación y su potencial sostenibilidad.

Para el caso de Impulse Travel, un hito importante que motivó su construcción fue el vacío existente en el mercado de rutas turísticas para visitantes en la ciudad de Bogotá, que con la Firma del Acuerdo de Paz con las FARC abrió la posibilidad de generar rutas en zonas donde antes no era posible realizar estas actividades y, además, aportar con un impacto positivo en el proceso de transformación de los territorios afectados por el conflicto armado.

“Con Impulse, inicialmente nos llamábamos Destino Bogotá. Nos creamos en 2008 con una visión muy clara y una oportunidad en el mercado: la falta de oferta de tours para extranjeros en Bogotá (...). Queríamos brindarles a nuestros visitantes una experiencia especial y única que resaltara nuestra colombianidad a través de la gastronomía y las aventuras suaves cerca a Bogotá. (...) Fuimos creciendo y en el 2016, con el Acuerdo de Paz y la victoria del No en el plebiscito, me pregunté cuál era mi rol como ciudadano y empresario. Nos dimos cuenta de que el turismo era una herramienta muy poderosa que, si se enmarcaba en una estrategia de impacto y una teoría de cambio, podía empezar a dinamizar ciertos procesos y ser el aliado de comunidades que están en un proceso de transformación”.

Rodrigo Atuesta, Impulse Travel.

Selva Nevada, que ha sido pionera en dar a conocer y abrir nuevos mercados para el consumo de frutos amazónicos a través de la venta de helados, identificó una oportunidad en el mercado de las principales ciudades donde no había una oferta similar. A partir de allí también construyó un modelo que permitiera generar valor y mejorar la calidad de vida de asociaciones productoras en zonas de alta conflictividad.

La Mesa Nacional de Café, por su parte, fue consciente de que el café era un producto de consumo y demanda regular con el que podría abrirse espacio en un mercado internacional a partir de la construcción de una narrativa sólida (un café que fue resultado de la paz), y generar valor con su calidad. Muy similar es el caso de Confecciones La Montaña, que también logró conectar un saber hacer de la colectividad gracias a una demanda cada vez más alta de productos con un sentido y una narrativa de aporte a la construcción de paz y transformación territorial que, además, es de consumo masivo y cotidiano.

No hay recetas mágicas que garanticen un espacio en el mercado, ni la sostenibilidad de una iniciativa. Sin embargo, es estratégico identificar las oportunidades que este plantea en el camino hacia la sostenibilidad. Un elemento fundamental en la consolidación de iniciativas productivas que aportan a la paz, es analizar las dinámicas de consumo que se han venido materializando durante los últimos años, así como los niveles confianza y credibilidad que puedan generar las empresas.

Partiendo de la falta de estudios en esta materia en Colombia, vale la pena resaltar uno realizado por Semana Sostenible en 2015, relacionado con hábitos de consumo, que reveló que el 14% de encuestados creía que la guerra y la ausencia de paz eran problemas urgentes en Colombia; el 44% consideraba que comprar y usar productos que reducen el daño ambiental contribuía a obtener un equilibrio con la naturaleza; y que un 33% creía que comprar y usar productos de empresas comprometidas con el bienestar social ayudaba a obtener justicia social³³.

Aunque falta mucho por avanzar para tener un mercado cualificado, hay un segmento importante y representativo de la población que está dispuesto a basar sus decisiones de consumo teniendo en cuenta el impacto de las empresas en materia de sostenibilidad y bienestar social. Y es ahí donde este tipo de iniciativas pueden tener una mayor oportunidad de abrirse un espacio en el mercado.

³³ Dime qué compras y te diré en qué crees. Obtenido de: <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/multimedia/consumo-responsable-en-colombia-primer-en-cuesta-nacional-dime-que-compras-y-te-dire-quien-eres/33535>



5. El impacto es mayor cuando se trabaja con aliados

Establecer alianzas en todos los niveles, acordes con las necesidades de las iniciativas productivas, es fundamental para potenciar su impacto en términos de sostenibilidad. Conocer las necesidades de la iniciativa o el emprendimiento en las diferentes fases de la cadena de valor, es una variable clave al momento de consolidar las alianzas que realmente la potencien.

En muchas ocasiones se desconoce el potencial que tiene generar y consolidar alianzas para una iniciativa productiva, sobre todo el hecho de que estas pueden permear y fortalecer los diferentes momentos de la cadena de valor de un emprendimiento, desde los aspectos logísticos, operativos, de producción, mercadeo y ventas, hasta de gestión tecnológica o de recursos humanos en términos de infraestructura. En varias de las iniciativas encontramos actores diversos que fortalecen sus capacidades técnicas, como es el caso de la Federación Nacional de Cafeteros con la Mesa Nacional de Café, que la ha acompañado particularmente en el Cauca durante el proceso de producción y transformación del café, o el SENA con espacios de capacitación para Confecciones La Montaña.

Para el caso particular de Confecciones La Montaña, se hace manifiesta la necesidad de fortalecer su capacidad productiva, un ejemplo claro de la necesidad y el potencial que puede llegar a tener establecer alianzas para garantizar la sostenibilidad del emprendimiento:

“... Lo que pasa es que tenemos un nudo que desatar en Confecciones La Montaña, y para eso necesitamos el apoyo de la cooperación internacional, el sector privado u otros actores. Confecciones La Montaña es un proyecto que hoy se queda pequeño frente a la gran demanda que tiene. Nosotros recibimos pedido hoy en día, y los entregamos en 2 o 3 meses, porque ya tenemos la capacidad productiva copada. Hemos analizado dentro de la cooperativa la necesidad de crecer como proyecto productivo de la mano de otros actores, incluso de otros talleres de confección a nivel nacional”.

Martín Batalla, Confecciones La Montaña.

Por otro lado, las alianzas también permiten direccionar el impacto que un emprendimiento o alianza productiva puede tener en los procesos de transformación del territorio y la construcción de la paz. Es el caso de Impulse Travel que, a través de alianzas con iniciativas comunitarias de sectores sensibles al conflicto, genera un impacto sobre la calidad de vida y la sostenibilidad económica de estas comunidades, lo que previene el aumento de violencias o actividades ilícitas. Impulse Travel también realiza alianzas con otros actores con el fin de potenciar este impacto en los proyectos comunitarios:

“En la generación de oportunidades para las comunidades entran nuestros aliados. Generamos otro tipo de oportunidades como educación, formación y fortalecimiento de capacidades. Ahí entran aliados como gobierno, ONGs y empresas privadas. Estas alianzas estratégicas nos permiten generar impacto. Hacia un futuro, queremos contar con

más alianzas, fortalecer la relación con empresas privadas para que se involucren en estos temas e incluir a sectores como la cooperación internacional”. Lizeth Riaño, Impulse Travel.

Una situación similar tiene Selva Nevada, donde a partir de alianzas comerciales de largo plazo con asociaciones productoras de frutos selváticos, no solo se generan dinámicas de acceso a nuevos mercados y de ingresos para estas comunidades, sino también de fortalecimiento de las capacidades técnicas y el acceso a la infraestructura necesaria que permite responder a la demanda efectiva con estos productos.

Es evidente que existe un panorama amplio del potencial que pueden tener las alianzas para un emprendimiento o iniciativa productiva que busque tener impacto sobre la transformación de paz. Sin embargo, este tipo de alianzas que fortalecen los emprendimientos y la transformación territorial, son también resultado de procesos preliminares que involucran otros de los aprendizajes aquí planteados. Elementos como el sentido de pertenencia al territorio, el fortalecimiento del diálogo como estrategia de relacionamiento con actores de interés, el posicionamiento de la cooperación como una forma de establecer las relaciones y, por supuesto, el fortalecimiento de la confianza entre diferentes actores. Todos ellos favorecen la consolidación alianzas fuertes y sostenibles.



6. Aportar a la construcción de paz es una decisión, no una externalidad

Los aportes a la construcción de paz son diversos. Sin embargo, aportar desde un emprendimiento a la transformación del territorio y a las relaciones buscando un entorno pacífico y de bienestar, pasa por una decisión consciente y una planeación atenta que se materializa en modelos productivos; en la constitución de alianzas que benefician a población sensible al conflicto y que empodere a las comunidades; en el cuidado consciente del medio ambiente, y en una gestión atenta a no exacerbar conflictividades o a no generar acción con daño. Aquellas iniciativas que tienen como propósito aportar a la construcción de paz y a la transformación de los territorios, son conscientes de que sus operaciones deben implementarse y tener impacto en zonas apartadas y afectadas por el conflicto.

Todo ello se evidencia en las acciones implementadas por las iniciativas y se puede soportar en el Modelo de Gestión Empresarial para la Paz de la FIP. Por un lado, las empresas aportan a la paz como una decisión consciente y su aporte es un compromiso que está en el centro de la organización. Esta decisión se ve reflejada y hace parte de cada uno de los procesos y actividades que implementan para su desarrollo, tal como se plantea en la dimensión de Gestión Estratégica para la Paz, donde se debe ver reflejado el compromiso de la organización con la construcción de paz. En cada una de

las iniciativas se ha reconocido que la paz es algo que va más allá del Acuerdo firmado: es un proceso amplio que requiere e involucra —de diferentes maneras— a personas y empresas en el territorio.

Pero es en la dimensión de Desarrollo Socioeconómico Inclusivo donde se ha concentrado la mayoría del trabajo y el aporte de estas cuatro iniciativas. Generar oportunidades en aquellos territorios que han estado sumidos en la pobreza, la violencia y la falta de oportunidades, así como promover el acceso a bienes y servicios públicos, es un primer paso para construir la paz.

“La guerra se ha dado más que todo porque la gente no tiene alternativas. Crear oportunidades económicas ayuda a que la gente no quiera estar en la guerra. Cuando las comunidades empiezan a construir cosas nuevas lo primero que quieren es que haya paz para que ese proyecto se mantenga. Cuando una persona tiene una alternativa para no estar en la guerra, no lo va a estar”. Catalina Álvarez, Selva Nevada.

Existen diversas actividades y estrategias que se pueden emprender en los territorios de la mano con las comunidades para generar oportunidades y promocionar el desarrollo socioeconómico inclusivo. Algunas de ellas se relacionan con diseñar e implementar esquemas de mercado y distribución que favorezcan a clientes y consumidores en lugares apartados de las dinámicas económicas; implementar políticas y alianzas para la contratación de víctimas, excombatientes y personas afectadas por el conflicto armado; desarrollar planes y estrategias para vincular proyectos locales a las actividades productivas de la empresa; desarrollar capacitaciones técnicas; facilitar el acceso a modalidades de financiación y la formalización y promoción del trabajo cooperativo, entre otros³⁴.

“Somos campesinos produciendo en nuestra zona, queremos quedarnos ahí e impulsar el crecimiento y desarrollo productivo del área donde estamos. Queremos demostrar que sí es posible construir una economía alternativa en las zonas rurales con las comunidades y los campesinos, y queremos cumplir un enfoque fundamental del Acuerdo, que es el territorial. La paz tiene que construirse en los territorios”. Martín Batalla, Confecciones La Montaña.

Contribuir al desarrollo socioeconómico también puede tener impacto en la consolidación de espacios más seguros, si las acciones son implementadas bajo un enfoque de paz y con un acompañamiento continuo.

“Generar oportunidades económicas contribuye a reducir las posibilidades de que las comunidades sigan vinculadas a actividades y dinámicas que estaban basadas en la guerra. Generar oportunidades mejora las condiciones de seguridad, así como contar con lugares más seguros y pacíficos tiene una repercusión directa en el flujo de turistas y un mayor flujo representa mayores ingresos y estabilidad para los territorios. Es un círculo virtuoso”. Lizeth Riaño, Impulse Travel.

Además de generar alternativas y oportunidades económicas, la construcción de paz pasa por fortalecer la confianza, reconciliarse y reconstruir el tejido social. Esto se ve reflejado en la dimensión de Reconciliación y Convivencia, que comprende el desarrollo de actividades para la interacción y el relacionamiento entre los actores que han estado divididos a causa de la guerra, así como la generación de espacios de diálogo para superar antagonismos y reconstruir los lazos interpersonales.

“El ejercicio del café nos ha permitido generar unas relaciones muy estrechas, ya en la paz, con las comunidades que nos acompañaron en el conflicto. Gracias a esta iniciativa la comunidad empezó a discutir con nosotros cuál cultivo debía ser predominante en el territorio, si seguir apostándole al cultivo ilícito como única fuente de ingreso o a nuevos cultivos en alternancia que le apuesten a la paz.

Generar dichas conversaciones es un gran logro en los territorios”. Antonio Pardo, Mesa Nacional de Café.

Implementar iniciativas lideradas por excombatientes en articulación con la comunidad —como es el caso de la Mesa Nacional de Café y Confecciones La Montaña— permite fortalecer las relaciones, mejorar la comunicación entre estos actores y mostrar una nueva cara de aquellas personas que participaron e hicieron parte del conflicto.

“Los excombatientes de las cooperativas lograron mostrarles a las comunidades que el proyecto del café era algo de lo que se podían beneficiar, se sentaron y empezaron a socializar con las organizaciones cafeteras más tradicionales y escépticas. En un principio hubo mucho recelo y era nula la posibilidad de involucrarse, pero esto fue cambiando con el tiempo y se empezó un proceso de reconciliación. Estas dinámicas varían dependiendo de cada región. En Caldon, por ejemplo, el cabildo destinó una porción importante de tierras para que la cooperativa de excombatientes pudiera iniciar su proyecto productivo; es decir: confiaron en ellos desde el día cero”. Carlos López, Ascafé.

Dichos espacios e interacciones han permitido cambiar los imaginarios de guerra por espacios de diálogo y reconciliación.

“La paz es inclusión y acercar las orillas de un país tan dividido. ¿Qué más simbólico que yo le entregue mi vida a proyectos de turismo con excombatientes como Caguán Expeditions? Este era mi temor más grande en la vida; me acuerdo de tener pesadillas con guerrilleros y ahora le estoy entregando mi vida y diciéndoles: vea estoy confiando tanto en usted que estamos yendo juntos en este mismo barco y remando en la misma dirección”. Rodrigo Atuesta, Impulse Travel.

Además, las iniciativas pueden aportar a construir paz a través del manejo responsable y sostenible de los recursos ambientales. Algo que, a su vez, contribuirá a evitar el surgimiento de nuevos conflictos y a consolidar entornos pacíficos a través del fortalecimiento de habilidades y capacidades en los grupos de interés y la promoción de la participación en la formulación de planes comunitarios. Esta participación recae tanto en los líderes y colaboradores de las iniciativas, como en las comunidades.

34 Guía práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Fundación Ideas para la Paz. Disponible en: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>

7. Crecimiento acorde a las capacidades

Las iniciativas manifestaron la necesidad de trabajar en el fortalecimiento de capacidades técnicas y tecnológicas para lograr crecimiento, posicionamiento en el mercado y su propia sostenibilidad. Estar a la vanguardia en conocimientos y técnicas, así como innovar y contar con la tecnología necesaria para el desarrollo de las actividades, no es algo que solo se debe trabajar al inicio y durante la creación de la iniciativa, sino a lo largo de toda su existencia. Las iniciativas han logrado este fortalecimiento, principalmente, con el apoyo de otras entidades e instituciones aliadas, así como con recursos de cooperación y el apoyo del Gobierno Nacional.

“Hemos ejecutado proyectos con el Gobierno y con cooperación que buscan ayudar a las asociaciones en regiones. Gracias a ellos hemos podido comprarles maquinaria, construir centro de producción, cuartos fríos, innovar con energía renovable, entre otros. También les damos capacitaciones, con los proyectos siempre dejamos recursos para poder viajar y enseñarle a la gente cómo despulpar cada fruta y cómo es el uso de la maquinaria”. Catalina Álvarez, Selva Nevada.

Para iniciar un proceso de fortalecimiento de capacidades es necesario partir de las necesidades y aspiraciones de los grupos de interés. Tal y como lo menciona la consultora McKinsey & Company, este proceso debe partir con un diagnóstico exhaustivo que permita entender dónde se encuentra la iniciativa y/o empresa, y hacia dónde se dirige³⁵.

Fortalecer las capacidades técnicas y humanas permite la sostenibilidad de la iniciativa; de manera paralela, contribuye a promover una vida digna para las comunidades y aporta a la transformación de los territorios. Existe una relación directa entre el desarrollo de capacidades y el del territorio. Según el economista indio Amartya Sen, el desarrollo es el resultado de la activación de las capacidades en los individuos³⁶.

McKinsey sostiene que las empresas tienen mayores posibilidades de ser exitosas si invierten y trabajan en el fortalecimiento de las capacidades. “Las empresas que ponen en práctica programas efectivos de desarrollo de capacidades como parte de su proceso de transformación revierten las probabilidades: sus transformaciones tienen una probabilidad 4.1 veces mayor de alcanzar el éxito y lograr beneficios 2.2 veces mayores a partir de ingresos, antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización en comparación con las probabilidades de sus pares”.³⁷

Para lograr mantener la sostenibilidad de las iniciativas es importante que su crecimiento sea acorde a sus capacidades logísticas, técnicas, de producción y comercialización, guardando siempre un equilibrio entre oferta y demanda.

“El trabajo más duro de Selva Nevada es tratar de crear una oferta en las regiones y equilibrar con una demanda en Bogotá. De nada sirve decirle a los productores y a las asociaciones que produzcan pulpa de fruta, si no hay cómo venderla en Bogotá o en otros mercados. Por eso los acuerdos comerciales con los productores, a principio de año, son tan importantes:

35 Invertir en desarrollo de capacidades: la clave para una transformación exitosa. McKinsey & Company, 2017. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/to-make-a-transformation-succeed-invest-in-capability-building/es-es>

36 Sen, A (200). Desarrollo y Libertad. Madrid. Editorial Planeta

37 Invertir en desarrollo de capacidades: la clave para una transformación exitosa. McKinsey & Company, 2017. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/to-make-a-transformation-succeed-invest-in-capability-building/es-es>

sirven para tener una proyección de cuánta pulpa se puede vender”. Catalina Álvarez, Selva Nevada.

Las iniciativas que son conscientes de sus límites pero que trabajan en su crecimiento y se proyectan a futuro, tienen mayores posibilidades de ser sostenibles.

“Aún no tenemos grandes alianzas comerciales a nivel nacional, y tampoco hemos aspirado a ellas en este momento porque todavía no tenemos una producción asegurada. El día de mañana podremos asegurar una producción con estándares de buena calidad, contar con laboratorios, plantas para la transformación del café y demás, y entonces sí realizaremos grandes alianzas para la comercialización”. Mario Rodríguez, Mesa nacional de Café.

8. Construir y posicionar una nueva narrativa, un factor determinante

La motivación, la historia y la narrativa que se construye en torno a la iniciativa contribuye a potenciar su impacto y sostenibilidad.

“En Bogotá hay un porcentaje alto de la población que ya conoce las frutas, que aprecia el producto, que entiende el valor que hay detrás y reconoce la importancia de su comercialización. Muchos de los clientes de Selva Nevada son aquellos que les importa el medio ambiente, y el desarrollo económico y social en otras zonas del país”

Catalina Álvarez, Selva Nevada.

Hoy en día, el consumidor está en proceso de cualificación y son múltiples los factores que intervienen en una decisión de consumo. Una iniciativa o emprendimiento que busque generar impactos más allá de utilidades, tiene elementos suficientes para posicionar una narrativa y eso favorecerá su posición en segmentos del mercado.

“Cosecha de Paz debe ser la marca que nos represente a nivel internacional. El café que llegue a Italia tiene que dar fe que fue hecho por personas en proceso de reincorporación y por regiones víctimas del conflicto armado, con las cuales hoy se está trabajando para fortalecer el tejido social”. Mario Rodríguez, Mesa Nacional de Café.

Conocer el propósito, las prácticas de sostenibilidad y el impacto que tienen las iniciativas en lo social, económico y ambiental, permite despertar el interés del cliente y/o consumidor, así como crear vínculos emocionales. Además, estas narrativas facilitan y contribuyen a la recordación de la marca. Cada vez más los consumidores están teniendo una posición crítica frente a los productos y el consumo empieza, poco a poco, a ser un acto más consciente e informado.

Según la Fundación Ideas para la Paz (FIP), la Corporación Reconciliación Colombia (CRC) y el programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACDI/VOCA, el mundo está teniendo nuevos acuerdos relacionados con el cuidado del entorno, el relacionamiento con las comunidades y el desarrollo económico, entre otros. Aunque aún falta tiempo para que puedan ser implementados en todas las compañías, la ciudadanía y el mercado se inclinan por favorecer a las empresas, iniciativas y emprendimientos que generen saldos de bienestar y que contribuyan a la sostenibilidad. Según la agencia global de comunicación Edelman, a nivel internacional el 64% de los compradores eligen marcas por su posición frente a las problemáticas sociales. Es decir: casi dos tercios de los consumidores actuales toman las decisiones de consumo dependiendo de la cercanía que tengan con los valores corporativos de las empresas³⁸



³⁸ Liderazgo empresarial en tiempos de crisis. Fundación Ideas para la Paz (FIP), Corporación Reconciliación Colombia (CRC), programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACDI/VOCA, 2020. Obtenido de: http://empresaspaiddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/2020-07/FIP_LiderazgoTiempoCrisis_Final.pdf

Reconciliación Colombia y el Centro Nacional de Consultoría realizaron una encuesta para entender qué es lo que los colombianos desearían ver en el sector empresarial en un escenario ideal. Los resultados reflejaron que, en primer lugar, está el empleo (74%), seguido por el medio ambiente (55%) y el aporte al desarrollo de los territorios (33%). Estos resultados muestran cómo la ciudadanía está cada vez más alejada de aquel sector empresarial que solo genera ganancias para los suyos y reta a los empresarios a pensar en los territorios y a trabajar por ellos³⁹.

Las cuatro iniciativas objeto de este estudio se han interesado por conocer y hacer parte del territorio, así como reconocer su valor en términos productivos, geográficos y humanos. También han trabajado de la mano con las comunidades allí presentes y parten del principio de generar valor y sostenibilidad. Estos son aspectos que deben quedar consolidados en la narrativa y visibilizarse cada vez más; hacerlo, permitirá motivar e influenciar a nuevas iniciativas y emprendimientos para que puedan replicar este tipo de estrategias y posturas.

9. La cultura organizacional y el liderazgo: esencial para el éxito

Todo emprendimiento o iniciativa productiva requiere de un liderazgo fuerte, con capacidad de gestión y generador de confianza que movilice al colectivo alrededor y fuera de la iniciativa. Los estilos de liderazgo de las iniciativas son múltiples. Por ejemplo, en el caso de Confecciones La Montaña:

“Hay unos liderazgos muy fuertes. Una cosa para resaltar es la lógica de relacionamiento de la que ellos vienen: sabemos que estos cambios no se dan de un día para otro. En el proceso de reincorporación pasan a ser una comunidad, pero aún hay aspectos de la lógica del líder que pueden beneficiar estas dinámicas económicas”. Piedad Pérez, profesional en Desarrollo Rural Sostenible de PNUD, aliado de Confecciones La Montaña.

Un elemento común y de gran importancia para la sostenibilidad de los emprendimientos, es la capacidad de empoderar y promover nuevos liderazgos. Un ejemplo es la iniciativa Impulse Travel que, además de trabajar en el modelo de negocio, se preocupa por fortalecer los liderazgos comunitarios:

“Nos dimos cuenta con las comunidades de que la generación de ingresos llegaba hasta un punto, pero de ahí para atrás sucedían muchas cosas que condicionan la estrategia de impacto que teníamos en estos lugares. Por eso nos metimos a trabajar con las comunidades más allá del turismo, en temas de liderazgo y asociatividad, con el fin de ver que los proyectos de turismo y de transformación social que estábamos apoyando se convirtieran en empresas

sólidas, con impacto, liderazgo y sostenibilidad. Todo eso con el propósito de que las comunidades y las iniciativas locales no dependieran de Impulse”. Rodrigo Atuesta, Impulse Travel.

El liderazgo —además de empoderar, ser referente e innovar— debe generar una cultura organizacional favorable para la sostenibilidad de la iniciativa. Los emprendimientos se nutren de una cultura organizacional que refuerce prácticas positivas, como el mejoramiento continuo, el seguimiento y la evaluación de los resultados; la calidad del relacionamiento dentro de la organización, y las formas de abordar conflictividades, entre otros. Estos elementos organizacionales requieren de atención, planeación, ejecución, mejoramiento continuo y, por supuesto, de líderes que estén al frente de estos procesos.

“Impulse ha tenido procesos organizativos muy dinámicos, pero siempre con consciencia de cómo lo estamos haciendo. Entendemos que la única constante es el cambio, inclusive en el tema organizacional. Hemos pasado por muchos esquemas de trabajo, según diferentes momentos de la maduración. Algo que ha sido constante es un marco estratégico que se llama los OKR (Objetivos y resultados clave); básicamente, es un marco que ayuda a trabajar en alineación, a escoger los objetivos que son realmente importantes y a trabajar en la priorización. Los trabajos en cultura organizacional en Impulse siempre han sido fuertes y constantes: hablamos de valor, propósito y tenemos momentos de equipo en los que podemos mostrarnos como somos a nivel personal”. Rodrigo Atuesta, Impulse Travel.

Además, se resaltan aquellos liderazgos que logran promover cambios en contextos complejos y movilizar alrededor de un propósito común, independientemente de tener posturas diferentes. Un ejemplo es la Mesa Nacional de Café, la cual ha contado con liderazgos que hicieron posible su consolidación, la articulación de diferentes cooperativas de excombatientes que trabajan alrededor del café para no duplicar esfuerzos, no competir entre ellos mismos, y tener un mayor impacto en el ejercicio de café. Los liderazgos allí presentes han logrado superar las dificultades y unirse por un mismo propósito: la comercialización del café.

“No creo que hubiéramos podido llegar a este punto (consolidación de la mesa) si no existiera un grupo de personas que han encontrado una fortaleza interior y un propósito de vida en tratar de tomar el instrumento que fue la paz y volverlo un camino para muchas personas que estaban en la ilegalidad”.

Carlos López, Ascafé.

³⁹ Liderazgo empresarial en tiempos de crisis. Fundación Ideas para la Paz (FIP), Corporación Reconciliación Colombia (CRC), programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACIDI/VOCA, 2020. Obtenido de: http://empresaspaiddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/2020-07/FIP_LiderazgoTiempoCrisis_Final.pdf

Dentro de las iniciativas de excombatientes y de las asociaciones que hacen parte de la iniciativa de Selva Nevada, se han identificado liderazgos representativos que logran movilizar alrededor de sus esfuerzos y decisiones.

“Hay productores que son los que jalonan, los que llevan la batuta. Alrededor de ellos y de su liderazgo se congrega un grupo de personas y se constituyen jurídicamente mucho tiempo después”. Catalina Álvarez, Selva Nevada.

Según la Fundación Ideas para la Paz (FIP), la Corporación Reconciliación Colombia (CRC) y el programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACDI/VOCA, la ciudadanía está exigiendo cada vez más un compromiso ético, el liderazgo y la acción del sector empresarial frente a los retos del entorno. La medición del Barómetro de Confianza de Edelman muestra que “un 76% de los encuestados a nivel mundial consideran que los presidentes de las empresas deben tomar el liderazgo para afrontar las problemáticas y desafíos sociales”⁴⁰.

10. Las brechas de género: un asunto pendiente

Promover la equidad de género y la participación de las mujeres en la construcción de paz es clave para apostarle a sociedades más justas y sostenibles (ONU, 2015). En Colombia ha habido importantes avances en cuanto al reconocimiento del rol de las mujeres en diversos ámbitos de la sociedad, y un gran logro al incluir un enfoque de género transversal en el Acuerdo de Paz firmado con las FARC-EP en 2016 (GPAZ, 2020). Sin embargo, persisten grandes brechas de género. En la dimensión económica, en 2019, la participación laboral de las mujeres fue del 53%, mientras que la de los hombres del 73.7%, lo que indica una brecha del 20.7%. Esta brecha es particularmente alta en las áreas rurales donde alcanza el 35.8% y entre la población sin ningún tipo de instrucción escolar, con un 34.3% (GEIH, 2019).

Estas brechas se incrementan de manera particular en zonas de posconflicto y zonas priorizadas

para la implementación del Acuerdo de Paz. En un estudio realizado en cuatro regiones PDET, se identificó que el 82% de las personas con ingresos por debajo del salario mínimo en zonas de posconflicto son mujeres; que solo el 30% de las personas trabajando son mujeres; y que 1 de cada 2 mujeres se dedica principalmente a labores domésticas⁴¹. También se encontró que 6 de cada 10 colombianos que fueron entrevistados en estas zonas, no están de acuerdo con modificar los roles de género tradicionales.

Otras barreras que dificultan la generación de ingresos para las mujeres son la baja tenencia de tierras y el acceso a activos productivos, créditos y financiación. Sobre el primero, el Ministerio de Agricultura estableció que, en 2018, las mujeres registraron una tenencia y manejo de tierra del 21.9%, mientras que los hombres registraban el 51.7%. Por si fuera poco, en el marco del punto 1 del Acuerdo de Paz, solo el 5,5% de las hectáreas formalizadas a través del Fondo de Tierras han sido entregadas a mujeres (2020).

Las cuatro iniciativas estudiadas coinciden en la necesidad de fortalecer el rol de las mujeres y darles el protagonismo necesario para transformar los territorios. Desde las iniciativas se han implementado algunas acciones para disminuir las brechas de género: por ejemplo, vinculando a las mujeres dentro de los emprendimientos, ya sea como beneficiarias, socias o aliadas.



Fotografía de archivo Impulse Travel

⁴⁰ Liderazgo empresarial en tiempos de crisis. Fundación Ideas para la Paz (FIP), Corporación Reconciliación Colombia (CRC), programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACDI/VOCA, 2020. Obtenido de: http://empresaspazddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/2020-07/FIP_LiderazgoTiempoCrisis_Final.pdf

⁴¹ Semana Rural. “La Osadía de ser mujer rural en Colombia”. Obtenido de: <https://semanarural.com/web/articulo/la-osadia-de-ser-mujer-rural-en-colombia/621>



Fotografía de archivo Impulse Travel

“Impulse ha implementado un enfoque de género, no solo en la empresa, sino que lo replicamos hacia afuera con los líderes comunitarios que trabajamos. Nosotros buscamos la forma de incluir a las mujeres y su voz en las narrativas de los tours. Hemos venido trabajando para que nuestras experiencias de viajes transformen la narrativa que hay de Colombia, para dejar atrás las narrativas de conflicto y narcotráfico, y posicionar una nueva de transformación social y de resiliencia. En eso, las mujeres han sido claves”.

Lizeth Riaño, Impulse Travel.

Aquellas iniciativas que han surgido tras la firma del Acuerdo y que son lideradas por excombatientes —como es el caso de la Mesa Nacional de Café y Confecciones la Montaña— le apuestan al tema de género por convicción, pero también con el propósito de implementar aquello que ha quedado consignado en el Acuerdo de paz, en el cual se reconoce que, para lograr la transformación de los territorios y alcanzar una sociedad más democrática, se requiere de la participación de las mujeres, de la población LGBTI, y de las comunidades étnicas y afro.

“Nosotros en todos los espacios que estamos, aplicamos el enfoque de género en el marco de la implementación de los acuerdos de paz. Tenemos clara la importancia de la participación de las mujeres en todos los escenarios; por eso, en los espacios de formación que hemos tenido, la relación hombres-mujeres ha sido aproximadamente 50-50. Los espacios de coordinación de la mesa están dirigidos mayoritariamente por mujeres. También se tienen en cuenta a las comunidades afro, con el propósito de trabajar en la implementación de todos los enfoques”. Antonio Pardo, Mesa Nacional de Café.

Independientemente de los avances y estrategias que se han implementado desde las iniciativas, es largo el camino que falta por recorrer. Son muchas las actividades y estrategias que se deben seguir implementando para lograr una equidad de género.

“El reto principal para romper con las brechas de género empieza en las organizaciones, con una posición y decisión consciente de las directivas de contribuir a la equidad de género. La disminución de brechas no se basa solo en ubicar a mujeres en cargos directivos y de liderazgo, sino que debe trascender a preguntarse qué implica el trabajo de la mujer, desbloquear talentos, otorgarles a ellas la capacidad de tomar decisiones y de hacer que se muevan procesos. Por eso, es muy importante que las organizaciones implementen programas de formación para explotar las capacidades de las mujeres”. Lizeth Riaño, Impulse Travel.

Reflexiones finales

Esta iniciativa alrededor del sector productivo y la paz, además de ser un ejercicio de aprendizaje, es sobre todo un reconocimiento a aquellas personas que en medio de condiciones complejas han emprendido el camino de liderar iniciativas productivas que buscan, de manera decidida, transformar el territorio y mejorar la calidad de vida de comunidades y regiones altamente afectadas por el conflicto armado. Es, también, un reconocimiento a aquellos que tomaron la decisión de abrirse camino en la legalidad y hacer del emprendimiento una fórmula exitosa de reincorporación de excombatientes en el ámbito económico y social.

Aun cuando las cuatro iniciativas siguen trabajando por su sostenibilidad financiera, ya han generado un valor en su entorno de operación: de un lado, generan réditos para sus asociados a nivel económico, social y comunitario; y de otro, contribuyen en los procesos de transformación del territorio y construcción de paz. Sin embargo, todavía hay un camino por recorrer.

En primer lugar, gran parte de los retos que enfrentan las iniciativas se derivan del contexto: en Colombia existe una inmensa brecha en materia de bienes y servicios públicos entre entornos rurales y urbanos; en ese sentido, consolidar un emprendimiento competitivo en entornos rurales sigue siendo considerablemente más difícil y costoso. De igual manera, el deterioro de las condiciones de seguridad en el país —particularmente en las zonas rurales y priorizadas en la implementación del Acuerdo de paz— plantea grandes amenazas a estos procesos de fortalecimiento de los mercados locales y la búsqueda y consolidación de alternativas productivas en la legalidad. Sigue siendo necesario buscar mecanismos de protección de la vida de comunidades en estos territorios.

En segundo lugar, a pesar de los grandes avances en la consolidación de alianzas con diferentes actores empresariales, de cooperación y educativos para fortalecer este tipo de emprendimientos, en Colombia sigue siendo necesario trabajar por estrechar las relaciones de confianza entre diferentes actores. Lograr acercar y estrechar lazos de confianza entre comunidades rurales, excombatientes, la institucionalidad y el sector empresarial, favorecerá un ambiente de competitividad desde la consolidación de alianzas que fortalezcan la sostenibilidad de las iniciativas productivas que le aportan a la paz. En ese mismo sentido, se generarán grandes aportes a la transformación territorial, requisito indispensable para la construcción de una paz estable y duradera.

Si bien desde cada aprendizaje se vislumbran todavía retos para su sostenibilidad, son muy valiosos los avances y lecciones aprendidas, no solo para su propio fortalecimiento sino como referente para otros emprendimientos e iniciativas que inician el mismo camino.

Aprendizajes de paz y Sector productivo

Lecciones desde la experiencia de Confecciones La Montaña,
Selva Nevada, Mesa Nacional de Café e Impulse Travel



CON EL APOYO DE:

