

*Johan Alexander Roncancio Beltrán*  
*Los Negocios Inclusivos y la Responsabilidad Social Empresarial*

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.**



**Los Negocios Inclusivos y la Responsabilidad Social Empresarial,  
Estrategia para la Reconciliación de los Actores del Conflicto  
(Propuesta a partir de la caracterización de la empresa Industrias Laord  
Sport Ltda.)**

Johan Alexander Roncancio Beltrán

Tutor: Gonzalo Alberto Sabogal Moreno

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Departamento de Administración de Empresas**

**Bogotá D.C. 2017**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN)</b> .....	10
<b>3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	15
<b>4. Objetivos</b> .....	17
4.1 Objetivo General: .....	17
4.2 Objetivos Específicos: .....	17
<b>5. MARCO TEÓRICO</b> .....	18
<b>6. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	26
<b>7. METODOLOGÍA</b> .....	27
<b>8. CRONOGRAMA</b> .....	28
<b>9. EXPERIENCIAS REINCORPORACIÓN LABORAL DE EXCOMBATIENTES DESDE LA RSE Y LOS NI</b> .....	29
Iniciativas de Responsabilidad Social que impactan en zonas de Conflicto de Paz .....	29
<b>10. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAS LAORD SPORT LTDA.</b> .....	34
Descripción de la empresa. ....	35
Descripción del contexto comercial en el que se desempeña la industria. ....	37
Carencias en la implementación de un modelo de RSE. ....	39
<b>11. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE NI Y RSE, PARA PYMES</b> .....	41
<b>CONCLUSIONES</b> .....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	49
<b>ANEXO 1</b> .....	52
<b>ANEXO 2</b> .....	54
<b>ANEXO 3</b> .....	56
<b>ANEXO 4</b> .....	58
<b>ANEXO 5</b> .....	59
<b>ANEXO 6</b> .....	74
<b>ANEXO 7</b> .....	76

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente documento tiene como objeto, exponer algunas estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Negocios Inclusivos (NI) fundamentados en la reinserción laboral en el posconflicto, a partir de una propuesta para pymes. Para el desarrollo de este proceso investigativo se seleccionó la empresa INDUSTRIAS LAORD SPORT LTDA., (que será llamada LAORD, de aquí en adelante). Para esto se realizó un estudio a través del uso de herramientas metodológicas propias de la investigación descriptiva. En un primer momento se desarrolló un recorrido por la literatura que se ha extendido sobre el papel de la empresa y la responsabilidad social en entornos de conflicto armado, lo cual permitió la delimitación del problema y por ende la formulación de la pregunta que dirige este estudio ¿Cómo pueden contribuir las pymes, a través de la dupla Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social, a la construcción de paz mediante procesos de integración de excombatientes a la comunidad?

Se rastrearon entonces varias de las iniciativas que se han desarrollado en el país a partir de los conceptos de RSE y NI que involucren la reincorporación a la vida civil de excombatientes. Con esto se logró establecer cuáles han sido las fortalezas y debilidades de estos programas y los elementos en los que se fundamentan. Posteriormente se caracterizó la empresa seleccionada que sirvió de modelo pyme para la elaboración de la propuesta, teniendo en cuenta su forma de producción, propuesta de RSE y aporte de la cadena de valor. Por último, con la información recabada del estudio se construyó una propuesta de Negocio Inclusivo para la incorporación laboral de excombatientes, que apunta al trabajo con pymes en Bogotá y que permita ampliar y fortalecer la cadena de valor.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN)**

Durante más de 54 años, el conflicto armado entre las Guerrillas de Las FARC y el Estado Colombiano ha sido un problema para la viabilidad económica y social del país, retrasando su desarrollo económico y social debido al aumento del conflicto en los campos y a la carencia de inversión social que mitigue los impactos de este sobre la población civil. A principios de febrero de 2012, el Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos dio comienzo a una fase de diálogos iniciales con este grupo armado. En septiembre de 2012 se concretó la mesa de negociación que se extendió por cuatro años, en la que se negoció: el cese al fuego, la dejación de las armas y la reinserción de los excombatientes a la vida civil (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2013). El 24 de agosto de 2016 se dio por terminada la fase de negociaciones y el 26 de septiembre del mismo año se firmó en acto protocolario el acuerdo en la ciudad de Cartagena. Sin embargo, el 2 de octubre de 2016 el gobierno puso a consideración el acuerdo en las urnas, que, al no ser refrendado por voluntad popular, condujo a una serie de conversaciones relámpago que llevaron a la formulación de algunas reformas al acuerdo de Paz. La refrendación final sería llevada a cabo por el congreso de la república el 30 de noviembre de 2016. (El Tiempo, 2016). En enero de 2017, se realizó el tránsito de los Excombatientes a las Zonas Veredales para dar inicio a un proceso de desarme que finalizó el 27 de junio de 2017, con la entrega de 7.136 armas. De este episodio, se pudo evidenciar el problema de polarización del país y la difícil situación que pueden enfrentar los excombatientes en los procesos de inclusión social y laboral que se pretenden implementar en este periodo de posconflicto. (EL Espectador, 2017).

En este punto, es importante señalar que con el proceso de dejación de las armas vienen grandes retos tanto para el gobierno como para la sociedad civil, especialmente para el sector empresarial. La anterior afirmación parte de la idea de concebir la empresa como motor y base para el desarrollo social y sostenible en el período del posconflicto. En este sentido las empresas se constituyen en actores sociales que pueden impactar en el contexto a través de la implementación de los Acuerdos de paz y siendo el puente para los procesos de reintegración de los excombatientes. Sobre todo, si tenemos en cuenta las cifras que nos ofrece la Agencia de Noticias BBC de Londres: 6.900 excombatientes concentrados en las Zonas Veredales, de los cuales el 32% son mujeres y pocos poseen estudios secundarios (BCC, 2017). Sumado a lo anterior, se debe señalar que varios de ellos son de extracción campesina y por tanto pueden que no sean trabajadores cualificados en otras áreas.

La presente investigación analiza, cómo a través de la Responsabilidad Social Empresarial y la creación de Negocios Inclusivos se puede generar procesos de incorporación social y laboral, que lleven al sostenimiento e integración social y laboral de los excombatientes y aporten a la consecución de la paz. Lo anterior con el fin de propiciar procesos exitosos de reintegración y evitar riesgos como el rearme o la reincorporación de los excombatientes a grupos paramilitares, bandas delincuenciales o a la aún activa guerrilla del ELN<sup>1</sup>. Como lo propone Ángela Rivas Gamboa<sup>2</sup> en su artículo “Posconflicto en Colombia más allá del dinero” se debe construir y reconstruir los vínculos de participación con el gobierno e instituciones, para esto es necesario ir más allá de la concepción de que la Empresa aporta

---

<sup>1</sup> En el mes de mayo de 2017 se reanudó la mesa de negociaciones con el ELN, fruto de esta mesa fue el cese bilateral de 102 días que se iniciará el 1 de octubre del presente año (El Tiempo, 2017), con este acuerdo se cierra la primera fase de negociación del ELN con la que se busca llegar a un acuerdo que reincorpore a más de 2000 hombres y permita avanzar en el camino de la paz, situación que debe ser apoyada por la sociedad civil y por ende por las empresas.

<sup>2</sup> Quien fue coordinadora del Área Sector Empresarial y Construcción de Paz de la Fundación Ideas para la Paz y actualmente trabaja en el programa Alianzas para la reconciliación de ACDI /VOCA, ampliando oportunidades, organización no gubernamental dedicada al fomento de iniciativas de reconciliación.

desde sus recursos económicos. Para Rivas, la empresa debe aportar desde la RSE y su capacidad de intervenir en un contexto de post-acuerdo.

“Se suele pensar que el aporte que pueden hacer las empresas a la construcción de paz está centrado en su capacidad económica. En consonancia, los esfuerzos por buscar su vinculación a iniciativas de paz tienden a concentrarse en lograr aportes económicos para cubrir los costos del posconflicto, desarrollar alternativas de generación de ingreso para excombatientes y víctimas o incluso financiar iniciativas desarrolladas por terceros. No obstante, el universo de posibilidades que tienen las empresas para aportar a una paz duradera va mucho más allá de los aportes en dinero. Más aún, en muchos casos la contribución más significativa que puede hacer una empresa a la sostenibilidad de la paz no es monetaria.” (Rivas, 2015).

La afirmación de Rivas, toma mayor fuerza en la medida que la empresa puede propiciar fenómenos asociativos que apunten a la reconciliación y por consiguiente a la reconstrucción del tejido social. Para ejemplificar esto, la autora cita el caso de la antigua Yugoslavia, así como algunas experiencias piloto que se desarrollaron en los anteriores procesos de reintegración en el Oriente Antioqueño, que llevaron a la reconciliación de comunidades resquebrajadas. Desde este punto de vista como lo menciona María Victoria Llorente<sup>3</sup> es necesario fortalecer las instituciones con gestiones responsables y desarrollo de iniciativas de inclusión económica, social y política. “El trabajo de las empresas tiene relación con la inclusión económica, que es el resultado de diversas estrategias para integrar a poblaciones y territorios” (Llorente, 2016).

De igual forma, no se puede obviar la necesidad de un enfoque que ha tomado camino en los países latinoamericanos con la aparición y fortalecimiento de la dupla: RSE y NI. Dicha dupla aborda elementos fundamentales como la participación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía y las posibilidades del desarrollo del Agro, la microempresa y de sectores como el manufacturero en un contexto de post-acuerdo, la

---

<sup>3</sup> Directora ejecutiva de Ideas para la Paz.

creación de un mercado local que puede abastecerse y sustentarse, teniendo en cuenta elementos como la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente y la innovación e inclusión social.

Para Jolyon Ford, comprender la relación entre paz y empresa implica reconocer los riesgos y el marco contextual en el cual se desarrolla una inversión estratégica. En este sentido, explica que toda inversión requiere al menos alguna gestión de los factores políticos, sumado a las dimensiones socio políticas y a la estrategia comercial. En este sentido los actores empresariales deben relacionarse con cuestiones de paz y el conflicto (2015, p.3). Tomando en cuenta lo anterior, es necesario revisar cómo las empresas pueden incluirse en un contexto de posconflicto, entendiendo este proceso como de transición para la construcción de la paz y oportunidad económica para el desarrollo. En el siguiente esquema se sintetizan algunas de las ideas propuestas por Ford.



Gráfico 1. Fuente: elaboración propia.

Los elementos extraídos del texto de Ford, se concatenan para determinar desde una perspectiva dinámica que, para establecer los riesgos, en el contexto del conflicto o en el de transición, es necesario observar: 1. La pertinencia de lo que se propone a nivel local, en cuanto a la comunidad y el territorio donde se desea desarrollar proyectos de RSE y/o NI. 2. La articulación de la agenda de la empresa, con la agenda de la comunidad, 3. La comprensión de las dinámicas de los nuevos actores políticos y sociales, 4. Solución a los problemas estructurales. Para tener conocimiento de estos factores Ford considera necesario que:

Una observación general inicial es que tal vez sea inevitable, e incluso imperativo, que los nuevos negocios y paz sean altamente interdisciplinarios. Así, los eruditos podrían reconocer las perspectivas de varias disciplinas en un campo amplio y evolutivo. Incluso evaluándolo a través del prisma de la gestión interna, estrategia y teoría de la organización. Esto refleja cómo se construyen sociedades más pacíficas a en donde pueden actuar diferentes tipos de actores gubernamentales, políticos y sociales. Esto es especialmente así si estamos de acuerdo en que el espacio existe para que las empresas vayan más allá de hacer sus operaciones más sensibles a los conflictos y dar forma a las condiciones pacíficas de la sociedad (sin necesariamente esperar a que actores del sector público para dirigir). (Ford, 2015, p.8).

Desde esta perspectiva es importante señalar que parte fundamental de la construcción de una paz en Colombia, surge de las transformaciones del tejido social y de las estructuras económicas que permitan una reintegración de los excombatientes a la vida civil, teniendo una mirada interdisciplinaria que tenga en cuenta los elementos del contexto local. En este sentido, se ha observado que existe un campo poco explorado en cuanto a la RSE y es la creación de cadena de valor en PYMES, por lo cual cabe preguntarse ¿Cómo pueden contribuir las pymes, a través de la dupla Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social, a la construcción de una paz mediante procesos de integración de excombatientes a la comunidad?



### **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la sociedad civil en Colombia y por tanto las empresas es el cómo debe realizarse el aporte social en este momento de posconflicto, permitiendo la reconciliación y la construcción de una red social y económica que mitigue los daños de más de 50 años de guerra. Para esto se debe tener en cuenta el papel de la empresa, no sólo como gestora económica, sino como agrupador social, que puede propiciar la inclusión y, por tanto, disminuir la desigualdad. Sin embargo, esta tarea no es únicamente de las grandes empresas, sino también de las pymes, las cuales también deben enfocar sus esfuerzos de integrar a aquellos excombatientes que por situaciones de violencia han estado al margen de la sociedad. En este sentido el aporte debe ir encaminado, a innovar desde lo social y propiciar productividad de la empresa, a través de la creación de condiciones que impacten de manera positiva la construcción de la paz y vayan entabladas a la garantía social de los derechos y a la no repetición del conflicto. Según Juan Carlos Amador<sup>4</sup>:

“Las empresas deben reconocer las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables, para la disminución de la violencia, desigualdad y exclusión, modificando lo inmodificable para cambiar otras formas de violencia que complejizan el sistema social construyendo ventaja competitiva”  
(Amador, 2014, p.14).

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es incentivar la Responsabilidad Social Empresarial en pymes, a través de la estrategia de Negocios Inclusivos y/o Inclusión laboral directa, como una manera de facilitar la reinserción de excombatientes, en el proceso del posconflicto. Visto de esta manera, la RSE y los NI se convierten en un método de creación de valor. Entendemos aquí la creación de valor como el principio del valor compartido:

---

<sup>4</sup> Profesor asociado e investigador de la Facultad de Ciencias y Educación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

“Que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar el éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Creemos que puede iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento de negocios. (...) Para un reconocimiento pleno se requiere que los líderes y ejecutivos desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, con una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la compañía y la capacidad de colaborar entre los entes con y sin fines de lucro”. (Porter y Kramer, 2011, p.4).

Tomando en cuenta lo anterior, para el contexto colombiano, la empresa y en este caso las pymes deben tener un conocimiento del contexto y de cómo propiciar la construcción y crecimiento sustentable de la paz, acorde con los acuerdos de la Habana, específicamente con los puntos que promueven el desarme y la integración de los excombatientes<sup>5</sup>. Para que esto no sea un esfuerzo vano o una estrategia de corto alcance, es necesario que se tenga claridad sobre la estructura de las pymes y de las necesidades que tienen estas.

En esta medida, este trabajo busca desde la línea de Investigación en RSE, concebir una propuesta que permita a las pymes generar empleos directos o indirectos para los y las excombatientes como herramienta de desarrollo social tanto para la sociedad civil como para el Estado, que apunte a la construcción de paz. Por tanto, el papel de la RSE es fundamental para generar una red social que apoye la reinserción a través de la absorción laboral

---

<sup>5</sup> Según la revista Portafolio (2017): “Cada uno de los hombres y mujeres hoy pertenecientes a las Farc-EP a partir de la terminación de las ZVTN y durante veinticuatro (24) meses, recibirán una renta básica mensual equivalente a 90% del SMMLV (cerca de \$620.000), siempre y cuando no tengan un vínculo contractual que les genere ingresos”, señala el acuerdo final. En este proceso los excombatientes deben estar en proceso de reintegración y normalización según la ruta propuesta por la ARN <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/puntos-de-las-negociaciones-de-la-firma-del-acuerdo-de-paz-en-colombia-499849>

disminuyendo la posibilidad de que se generen nuevos grupos al margen de la ley y en el campo laboral reducir el trabajo informal.

## **4. OBJETIVOS**

### 4.1 Objetivo General:

- Propiciar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y Negocios Inclusivos fundamentados en la reinserción laboral en el posconflicto, a partir de una propuesta para pymes.

### 4.2 Objetivos Específicos:

- Rastrear las iniciativas que se han desarrollado en el país a partir de los conceptos de RSE y NI, que involucren la reincorporación a la vida civil de excombatientes, para lo cual se realizará una búsqueda en bases de datos de la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN), del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CECODES) y la Fundación Ideas para la Paz.
- Caracterizar la empresa Industrias Laord Sport Ltda., que sirve de modelo pyme para la elaboración de la propuesta, teniendo en cuenta su forma de producción, propuesta de RSE y aporte de la cadena de valor.

- Proponer, a partir de la información recabada del estudio, una propuesta de Negocio Inclusivo o de RSE para la organización Industrias Laord Sport Ltda., para la inclusión laboral de excombatientes, que apunte al trabajo con pymes en Bogotá y que permita ampliar la cadena de valor.

## **5. MARCO TEÓRICO**

En el presente apartado se presenta las líneas teóricas que se desarrollan en la investigación y que delimitan la pregunta problema y sus alcances. Para esto se parte de la concepción que se tiene de RSE y de NI, desde la noción latinoamericana que utiliza estos dos elementos como engranaje social. Para José Antonio Camposano, asesor para América Latina de Knowledge Institute.

“Hasta hace poco, hablar de Negocios Inclusivos (NI) y Responsabilidad Social (RS) era entrar en una comparación de dos conceptos distintos, que, bajo sus perspectivas particulares, enfrentaban la responsabilidad de las organizaciones frente a las expectativas de la sociedad. Hoy en día, hemos sido testigos de diversos Negocios Inclusivos exitosos y, paralelamente, del desarrollo estratégico de la RS. Por supuesto que no se trata de un debate final, sino más bien del inicio de un análisis que permita definir espacios comunes y buenas prácticas que de ambos lados se han generado en los últimos años” (Camposano, 2014, p.12).

Por otra parte, el enfoque teórico que se utiliza en este trabajo, señala las convergencias existentes entre la RSE y los NI, por lo cual se opta por definir estos términos teniendo en cuenta que, en la práctica de la gestión empresarial en el contexto latinoamericano y

específicamente colombiano, esta tendencia se ha convertido en un elemento que puede ser decisivo para el éxito de la empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es definida por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) como: “El compromiso que tiene la empresa de contribuir al desarrollo del bienestar y al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”<sup>6</sup>. Se debe tener en cuenta, por consiguiente, lo propuesto por Porter y Kramer sobre RSE o RSC quienes amplían el concepto, con el objeto de determinar algunos elementos que lo definen:

“En términos generales, los partidarios de la RSC han recurrido a cuatro argumentos para presentar su tesis: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. (En cuanto al desarrollo sostenible) Una excelente definición fue desarrollada en la década de los 80 por el Primer Ministro noruego Gro Harlem Brundtland y usada por World Business Council for Sustainable Development: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades”. “(...) Finalmente, la reputación es utilizada por muchas empresas para justificar iniciativas de RSC bajo el argumento de que mejorarán la imagen de una empresa, fortalecerán su marca, elevarán la moral e incluso incrementarán el valor de sus acciones”. (Porter y Kramer, 2006, p.5).

Lo propuesto por Porter y Kramer, apunta a la necesidad de comprender las líneas que conforman la RSE, ya que en muchos casos las empresas apuntan al Mercadeo Social o a establecer líneas de responsabilidad social, que no tienen relación con el objeto comercial de la empresa y son más de carácter filantrópico y por tanto son a corto plazo. Lo anterior se

---

<sup>6</sup> Esta definición se encuentra en la página de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), que cita la definición de la ANDI.

asocia con lo propuesto por Juan Felipe Cájiga Calderón, director de Responsabilidad Social del CEMEFI<sup>7</sup>

“la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa. Recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona. Es una visión de negocios” (Cájiga, 2015, p.2).

Es importante señalar que la RSE para el caso de Latinoamérica y específicamente el colombiano, debe ir más allá del marketing social, y evolucionar en la actualidad como uno de los mecanismos principales para mitigar las consecuencias de la globalización. (Cuervo, 2009). En este punto se debe retomar la relación sociedad y empresa desde la óptica propuesta por Porter y Kramer, quienes evalúan la utilidad de esta a partir de los puntos de intersección que se producen en su interior:

“Identificar los puntos de intersección. La interdependencia entre una empresa y la sociedad adopta dos formas. Primero, una empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de los negocios. Éstos son los vínculos de adentro hacia afuera (...) No solamente la actividad corporativa tiene efectos en la sociedad sino también las condiciones externas influyen sobre las corporaciones, para bien o para mal. Estos son los vínculos de afuera hacia adentro. Toda empresa opera dentro de un contexto competitivo, el que afecta significativamente su capacidad para ejecutar su estrategia, especialmente en el largo plazo. Las condiciones sociales conforman un aspecto clave de este contexto”. (Porter y Kramer, 2006, p.5).

---

<sup>7</sup> Director de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) – México, Licenciado en Gestión empresarial de la Universidad Iberoamericana de México. Fundador de Proeza Juvenil, I.A.P. Coordinador de Servicio Social y Académico en la Universidad Iberoamericana Campus Santa Fe. Director General de la Fundación de Apoyo Infantil Región Centro, (Save the Children Mexico); Director y - Consultor en Diseño y Desarrollo Institucional; Organización, Planeación y Proyectos de Pro ayuda, A.C., brindando asesoría a más de 50 organizaciones sociales no lucrativas, fue Director Adjunto de la Fundación José Cuervo, A.C.

En lo expuesto por Porter y Kramer, es necesario evaluar la relación entre empresa y paz, en el contexto de transición que se está dando en el marco del postconflicto. Acorde con lo anterior habría que abordar el enfoque Pro-paz propuesto por la profesora de Negocios Internacionales en la Universidad de Washintong Jennifer Oetzel, la cual señala la existencia de varias acciones que son necesarias para la construcción de paz en los entornos de conflicto o en transición.

### **Acciones para la construcción en entornos de conflicto**

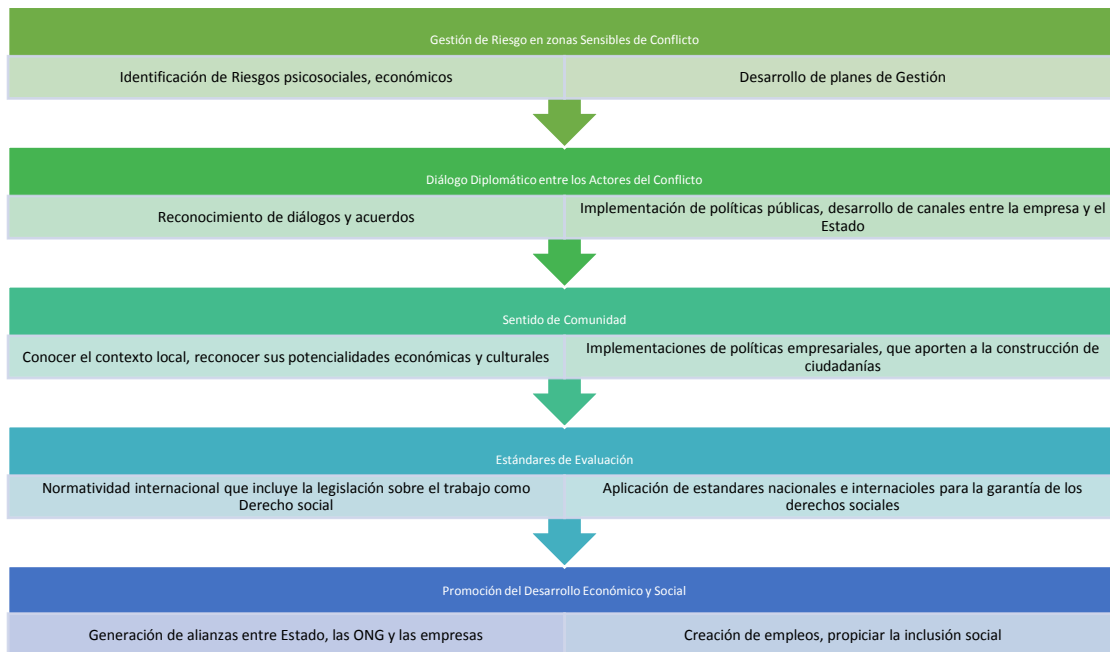


Gráfico 2. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a esto, la gestión de la responsabilidad social se ha transformado en la medida que los proyectos en esta área tienen en cuenta los puntos de intersección de las relaciones entre la empresa y la sociedad, atendiendo a la idea permanente de adaptación de la empresa al contexto donde desarrolla sus actividades. Por ende, existe la preocupación por gestar un modelo sostenible en el cual prevalezca la comprensión del contexto del respeto a los derechos humanos y se busque que la comunidad que se encuentra alrededor de la empresa, se identifiquen con los valores corporativos. En el caso de Colombia, la RSE debe enfocarse en favorecer la inclusión de comunidades vulneradas o de excombatientes con el objeto de

generar un impacto social en los procesos de paz y reconciliación que el país debe asumir. En su Artículo sobre empresas y su papel en la construcción de paz Ángela Rivas propone:

“En 2006, un grupo de estudiosos sobre la relación entre empresas y construcción de paz acuñó el concepto de *peace entrepreneurs* (empresarios/emprendedores de paz) para describir miembros del sector empresarial que de manera activa se involucran en iniciativas que buscan promover la paz (Banfield, Jessica, Canan Gündüüz y Nick Killick (eds), 2006). Hoy en día Colombia es escenario de varias de estas apuestas que incluyen la participación en iniciativas orientadas a contribuir a la mejora en la calidad de vida de poblaciones en riesgo y en desplazamiento, la reintegración socio-económica de excombatientes y la promoción del desarrollo y la paz a nivel local, a través de lo que en el país se conoce como PDP (Programas de Desarrollo y Paz)” (Rivas, 2010, p.108).

Sumado a lo anterior se encuentra lo propuesto por María Prandi<sup>8</sup>, quien señala que aquellas empresas que han estado involucradas en contextos de conflicto armado, parte de su trabajo y de su enfoque de RSE debe apuntar a la recuperación y reparación de los contextos. Para argumentar esto, Prandi se apoya en un estudio que realiza el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y en la promoción de los Derechos Humanos (DDHH). Así mismo las empresas deberán tener en cuenta para la gestión de su RSE en el posconflicto algunos factores importantes como los acuerdos a los que se ha llegado para el cese del conflicto y los procesos de justicia transicional. Prandi señala:

“Por lo tanto, la empresa que opere en estos contextos deberá tener presente la evolución de los indicadores de justicia transicional en el país y si éstos tienen algún punto de intersección con las políticas o actividades que desarrolla, por ejemplo, en el ámbito de la reconciliación. Algunas empresas se han visto forzadas, por ejemplo, a modificar su política de contratación para emplear de manera equilibrada a personas de distintas etnias anteriormente enfrentadas o a subcontratar y tercerizar

---

<sup>8</sup> Investigadora del Programa de Derechos Humanos de la Escola de Cultura de Pau y responsable del área de Empresa y Derechos Humanos – Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).



considerando cuáles fueron los actores enfrentados y las víctimas para no privilegiar a unos en detrimento de otros evitando propiciar así un nuevo estallido de violencia” (Prandi, 2010, p.27).

Lo expuesto por Prandi es pertinente para comprender los alcances de las prácticas de RSE en un contexto post-bélico en el cual es necesario priorizar la reintegración de los antiguos actores armados y la reparación de las víctimas. Si bien algunos podrían afirmar que algunas empresas están fuera de la zona de impacto del conflicto, en el caso colombiano se puede decir que el conflicto ha afectado incluso a aquellas zonas como Bogotá donde el impacto social y económico ha sido mucho más fuerte que el de la violencia directa. Esto se puede afirmar en la medida que la ciudad ha sido receptora de víctimas y de un gran número de excombatientes (según cifras de la ARN, el 22% de los excombatientes se radican en esta ciudad y no retornan, por miedo a las venganzas producto del conflicto, así como a la escasez de oportunidades en las regiones).

En este punto aparece con mayor importancia la concepción de Negocios Inclusivos para vincular a los excombatientes y dar paso a la normalización económica. El concepto de negocios inclusivos o negocios en la base de la pirámide se ha popularizado en los últimos años en América Latina, como una forma de crear acciones certeras que permitan incluir en el ensamblaje económico a las comunidades de base y sacarlas de la línea de la pobreza. La alianza de Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) - Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) define el negocio inclusivo como “una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes” (2009, p.7).

El CECODES (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible), señala en su cartilla “Negocios Inclusivos, una estrategia para combatir la pobreza extrema” que:

“Los líderes corporativos de sostenibilidad logran dar valor a los accionistas a largo plazo mediante la orientación de sus estrategias y mediante la gestión para aprovechar el potencial del mercado para los productos y servicios que son sostenibles. (...). El liderazgo empresarial se enfoca en la innovación y en la creación de nuevas estrategias para contribuir con la promoción del desarrollo. La base de la pirámide, que hasta hace poco fue objeto de olvido tanto por parte del Estado como por parte de la oferta y la demanda, cobra importancia cuando se evidencia que es un mercado sin explorar que puede permitir el crecimiento de las empresas y contribuir con el desarrollo de las personas de bajos ingresos, concibiéndose el modelo de Negocios Inclusivos”. (CECODES, 2016, p.14).

La apuesta de los Negocios Inclusivos, apunta a mitigar la pobreza e incluir las franjas vulnerables de la sociedad. En este sentido es necesario retomar lo propuesto por Stuart Hart, académico, escritor y teórico estadounidense y fundador de Enterprise for a Sustainable World, una organización sin fines de lucro dedicada a ayudar a las empresas a hacer la transición hacia la sostenibilidad. Hart caracteriza los negocios inclusivos a partir de los siguientes ítems:

(1) Para desarrollar un modelo de NI es necesario hacer parte del sector privado, creando una cadena de valor a partir del estudio de las necesidades de las comunidades y de las empresas. (2) Buscar la participación activa y las alianzas entre la administración pública, las organizaciones civiles y las empresas. (3) Una verdadera estrategia de negocio inclusivo debe tener en cuenta los tres impactos: medioambiental, económico y social. (4) Que se pueda replicar el NI a gran escala. (HART, 2007).

Acorde con lo propuesto con Hart, los NI resultan ser una alternativa importante para el desarrollo de procesos, incorporación laboral para excombatientes y son una ventaja corporativa para impactar positivamente a comunidades que han vivido conflictos armados, además de que en su trazado se permiten establecer alianzas con los diferentes componentes de la sociedad como el Estado y la sociedad civil. La Asociación Nacional de Industriales (ANDI) propone que los retos para las empresas están en ser parte de la construcción de paz desde la concepción de competitividad inclusiva que explican de la siguiente manera.

### Diagrama de Negocios Inclusivos



Gráfico 3. Fuente: cartilla competitividad inclusiva, ANDI 2017.

Desde este punto de vista se abren cuatro canales para incluir a la población vulnerable, las cuales son, empleo, encadenamiento (NI), compras inclusivas y distribución inclusiva que permiten a escala establecer un modelo que allane el terreno para la estabilidad social (ANDI, 2017).

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

En este apartado se explican algunos de los conceptos que serán utilizados a lo largo del trabajo y que hacen referencia a los procesos de inclusión laboral y a las rutas de reintegración de los excombatientes. Así como algunas siglas que se utilizan a lo largo del documento:

**ACR:** Agencia Colombiana de Reintegración: Institución gubernamental encargada de acompañar los procesos de desmovilización de agentes pertenecientes al conflicto armado. Brinda educación, formación para el trabajo y apoyo psicosocial, también ayuda a impulsar sus proyectos productivos (ACR; 2013). Actualmente se cambió el nombre de la agencia por Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN).

**Reintegración:** Según la ACR “La Reintegración busca desarrollar habilidades y competencias ciudadanas entre las personas desmovilizadas y sus entornos. Al mismo tiempo, se propone propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación, y fomentar la corresponsabilidad de los actores externos.” (Ver anexo 1, Ruta de reintegración) (ACR; 2013).

**CONPES:** Consejo Nacional de Política Económica y Social, fue creado por la Ley 19 de 1958. Es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. (DPN; 2014).

**DDR:** Desarme, Desmovilización y Reintegración, Las actividades de desarme, desmovilización y reintegración son un parte esencial de la estabilización inicial de las sociedades destrozadas por la guerra y de su desarrollo a largo plazo. Estas actividades deben integrarse en todo el proceso de paz, desde las negociaciones de paz, el mantenimiento de la

paz, hasta el seguimiento de las actividades de consolidación de la paz (Oficina del Alto comisionado para la paz, 2015).

Otras siglas que se deben tener en cuenta son:

**PPR:** Persona en Proceso de Reintegración.

**PRSE:** Política de Reintegración Social y Económica.

## **7. METODOLOGÍA**

El enfoque epistemológico del presente documento es de tipo cualitativo descriptivo, en la medida que se desarrolla el trabajo a partir del uso de fuentes primarias como entrevistas no estructuradas y revisión de bases bibliográficas. Así mismo se estudian las necesidades de la empresa y de su entorno, con el objeto de llegar a la fase propositiva donde se plantea un plan de implementación de RSE y/o NI.

En este punto, es importante aclarar que, si bien la población seleccionada como objeto de estudio fueron los excombatientes, no se pudo tener contacto con ellos debido a los protocolos de seguridad de la ARN, en cuanto al acceso a zonas veredales. Sumado a lo anterior, se consideró que los excombatientes que estaban en fase de atención psicosocial y humanitaria no eran propicios para el estudio debido a que aún estaban en fase de acoplamiento y reincorporación. Por lo cual, para tener en cuenta los puntos de vista sobre la inclusión laboral, se buscó asesoría en la ARN y en la Fundación Ideas para la paz, con personas que han trabajado directamente con esta población.

En términos generales, el presente estudio contempla las siguientes etapas:

- A. Búsqueda documental que permita establecer el marco teórico, el planteamiento del problema y el Estado del Arte.
- B. Levantamiento de la información. Para esto se utilizarán 3 herramientas: Entrevista no estructurada (Anexos 3 y 4).
- C. Entrevista Focalizada (Anexos 5), Ficha inicial de caracterización de la empresa (Anexo 6).
- D. Análisis de datos de la empresa de acuerdo a las necesidades y al entorno para la elaboración de la propuesta.
- E. Elaboración de la propuesta de RSE y NI, acorde a los datos recabados.

## **8. CRONOGRAMA**

<b>Actividad</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
Búsqueda Bibliográfica	1 al 30 de junio				
Delimitación del problema	25 de junio				
Desarrollo del anteproyecto		7 de julio al 21 de julio			
Marco referencial		24 de julio	3 de agosto		
Desarrollo Entrevista focalizada				12 de septiembre	
Redacción de Hallazgos y conclusiones					7 de noviembre

## **9. EXPERIENCIAS REINCORPORACIÓN LABORAL DE EXCOMBATIENTES DESDE LA RSE Y LOS NI**

En el presente apartado se presentan diferentes iniciativas que han dado fruto desde la opción de Negocios Inclusivos. Para esto se analizaron propuestas del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), la corporación Ideas para la Paz, entre otras organizaciones que impulsan a las empresas a contribuir en la cadena de valor e impactar con procesos alternativos y de innovación social que contribuyan a la reparación del tejido social en zonas de conflicto armado y/o afectadas por la desigualdad social, que se encuentran en extrema pobreza. De manera posterior se abordan los elementos propios de la reintegración de excombatientes, teniendo en cuenta los logros y dificultades que se presentan en los procesos de inclusión laboral.

### **Iniciativas de Responsabilidad Social que impactan en zonas de Conflicto de Paz**

Para CECODES, la RSE y el concepto de NI<sup>9</sup> van de la mano. En este sentido se ha dado a la tarea de promover iniciativas productivas en Colombia que permitan articular a las comunidades, el sector privado y el sector gubernamental, partiendo de la premisa de la creación de la cadena de valor que impacta en el desarrollo económico y social de las comunidades (CECODES, 2013). Para esto desarrolla diversas acciones como:

---

<sup>9</sup> Concepto adoptado hace dos años a través de la alianza realizada entre el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), y la Organización de Desarrollo de SNV Holanda.

Documentar y dar a conocer casos desarrollados con éxito en gestión empresarial sostenible y utiliza el enfoque «aprender compartiendo» como una de las mejores maneras de transmitir el conocimiento a los empresarios; por lo tanto, esta publicación pretende dar conocer a un mayor número de empresarios del país el concepto de Negocios Inclusivos. (CECODES, 2012, p.12).

La estrategia de “aprender compartiendo” tiene varias etapas que establecen relaciones de horizontalidad e interdependencia entre la comunidad y la empresa que desarrolla los NI.

- Exploración de necesidades.
- Compartir saberes específicos.
- Establecer canales de comunicación idóneos para el desarrollo del proyecto de manera mancomunada.
- Acompañamiento y retroalimentación permanente de los proyectos (CECODES, 2012).

Entre las experiencias que han obtenido resultados con esta metodología y que han tenido éxito en los procesos de reintegración, están el Banco de Tiempo y la Cooperativa de Trabajo Asociado Mundo Madera.

“Se desarrollan en el marco del proceso de reintegración socio - económica de excombatientes de los grupos al margen de la ley a la cabeza de la Alta Consejería para la Reintegración -ACR-. Pese a las particularidades propias de trabajar con población desmovilizada y a la dificultad en la inserción laboral de esta población, generada por sus condiciones y características, además del temor de algunas empresas para vincular a estas personas directamente en sus organizaciones, estos dos casos son estrategias innovadoras de trabajo con población en proceso de reintegración a la vida civil” (CECODES, 2012, p.1).



El Banco de Tiempo funciona como una estrategia que tiene tres aristas, el desarrollo social, el aprendizaje y la capacidad de agenciamiento. Creada por la empresa internacional Coca-Cola FEMSA. La idea es propiciar que los profesionales donen tiempo para capacitar a los excombatientes a manera de acompañamiento para desarrollar emprendimiento laboral, está ofertada para aquellas personas en proceso de reintegración (PPR) que quieren desarrollar proyectos productivos.

El banco de tiempo es un modelo pedagógico para impulsar el emprendimiento con el objeto de preservar el medio ambiente a partir de proyectos productivos que aporten al cuidado del medio ambiente (Prandi, 2014) y que también ha sido utilizado en otros sectores conflictivos como Nigeria y Rwanda los cuales han atravesado cruentas guerras civiles. En el caso colombiano Coca-Cola implementó el “Taller de fortalecimiento empresarial” aplicado en las instalaciones de Coca-Cola FEMSA, el cual tenía como base de la innovación social y empresarial la transferencia de conocimiento, siendo este el punto central para la creación de una cadena de valor. Como menciona María Prandi en los contextos afectados por el conflicto armado:

Es importante tener en cuenta que la pobreza no debe contemplarse únicamente como una cuestión relativa a escasos ingresos o a indicadores económicos y financieros, sino que reside, en último término, en las dificultades para desarrollar las capacidades y libertades personales (Prandi, 2014, p.9).

En este aspecto tuvo bastante impacto con los excombatientes de ciudades intermedias como Valledupar, donde Coca-Cola brindó capacitación en administración para los excombatientes que habían iniciado emprendimientos comerciales. En esta misma línea se encuentra el programa “Restaurando Sueños” de Terpel y la ARN, una iniciativa de fortalecimiento empresarial para los excombatientes, que tiene un alto componente psicosocial, pues se centra en aquellos que configuraron familias en medio del proceso de

desmovilización y optaron por capacitarse en áreas como mecánica automotriz y distribución de aceites de motor.

El proyecto piloto empezó en el departamento de Casanare con tres familias y se ha replicado 5 veces. En este se destaca la participación de la Corporación Mundial para la Mujer, quien fue la encargada de potenciar las habilidades de producción en las familias constituidas por personas en reintegración con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, en ámbitos como desarrollo de idea de negocio, manejo de finanzas, crecimiento personal, entre otros. (ARN, 2016). Con esto se propició un modelo de NI, en el cual las PPR participan en la cadena de valor a través de tres momentos: 1. Capacitación 2. Constitución del emprendimiento 3. Puesta en marcha. En este último los NI compran los productos de Terpel a costos de mayoristas y se les permite el uso de la marca como respaldo y garantía.

Otra estrategia encaminada al estímulo de la población desmovilizada fue la creada en el 2008 por la Fundación Carvajal “La Cooperativa de trabajo asociado Mundo Maderas”, a través de un negocio inclusivo, que se encarga de producir y reparar estibas, ubicada en la ciudad de Cali. Este proyecto nació con el objetivo de promover una alternativa de generación de ingresos a partir del emprendimiento, que les permita a los asociados y sus familias lograr la estabilidad e independencia económica necesarias en el proceso de reinserción a la vida civil. Según la Fundación Ideas para la Paz (FIP) en el marco del proyecto se:

“Agrupó (inicialmente) a 18 desmovilizados provenientes de diferentes grupos armados ilegales, quienes en particular se encargan de la compra, corte y adecuación de la madera, además del diseño y ensamble de las estibas, en su proceso de secado, inmunización y posterior envío a los distintos clientes. Así mismo, la cooperativa

tiene como clientes empresas como SabMiller, Bavaria, Coca-Cola FEMSA y Eternit” (CODHES e Idea para la paz, 2013, p.12).

Otro tipo de estrategias trabajan con sectores en conflicto como las víctimas y los excombatientes este es el caso de Los Centros de Reconciliación:

“Iniciativa con participación de Nestlé, tiene como objetivo ayudar al mejoramiento de las relaciones de los diferentes actores que se encuentran en el territorio. Estos (centros de reconciliación) evidencian cómo tras evaluar la manera en que se relacionan con sus grupos de interés, una empresa decide invertir en el mejoramiento de tales relaciones. Así mismo, refleja la reflexión que la empresa hace sobre su papel en los entornos de operación y las distintas maneras en que puede apoyar y participar en el mejoramiento de los mecanismos de resolución de conflictos presentes en lo local y las condiciones de convivencia”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015, p.4).

En este caso en particular podemos ver que las políticas de RSE en los ámbitos económicos y sociales que incluyen la construcción de paz como objetivo, a partir de la reconstrucción del tejido social, pueden permitir que la empresa incida de manera positiva en el contexto. En primer lugar, se crea una cadena de valor, que no solo redistribuye las ganancias, sino que amplía los conocimientos y permite que aquellos que antes se veían como enemigos se conviertan en socios estratégicos. Como menciona Prandi “Mediante la RSE, y actuando como conectores, las empresas pueden contribuir a reparar las fracturas sociales entre las comunidades enfrentadas propiciando actividades económicas conjuntas que deberán ser diseñadas con gran cautela y desde el conocimiento profundo del conflicto” (2014, p.23). De lo expuesto con anterioridad la importancia del proyecto MACA de alquería, el cual se desarrolla en los llanos orientales:

“El proyecto MACA tiene como objetivo la generación de alternativas económicas para pobladores de 14 municipios del Meta, 5 de ellos pertenecientes a la zona de consolidación de La Macarena. Desde el nivel directivo se estableció que la empresa debía contribuir a la construcción de una paz sostenible en el país, por lo que se decidió apoyar al gobierno nacional en la consolidación del Estado en el territorio. Lo

anterior se materializó a través de la destinación de recursos económicos y humanos para la construcción de un proyecto lechero en el piedemonte llanero que contribuyera a la transformación de las causas estructurales del conflicto en la zona, y que además atendiera las necesidades de la población víctima del conflicto, en situación de vulnerabilidad y excombatientes que decidieron volver a la vida rural”. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015, p.4).

Finalmente, cabe destacar que estas experiencias empresariales se basan en la reivindicación de los derechos humanos, el reconocimiento de las libertades y la capacidad de agenciamiento y resiliencia social. Siendo el eje transversal las experiencias formativas, favoreciendo el empleo en entornos complejos.

## **10. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAS LAORD SPORT LTDA.**

Para la caracterización de la empresa se utilizaron dos plantillas; la primera de carácter Inicial (Anexo 6) y la segunda de Indagación sobre la RSE (Anexo 7). Con la información recabada se desarrolló el siguiente apartado, el cual está dividido en los siguientes ítems: Descripción de la empresa y su funcionamiento; Descripción del contexto comercial en el que se desempeña la industria; Carencias en la implementación de un modelo de RSE.

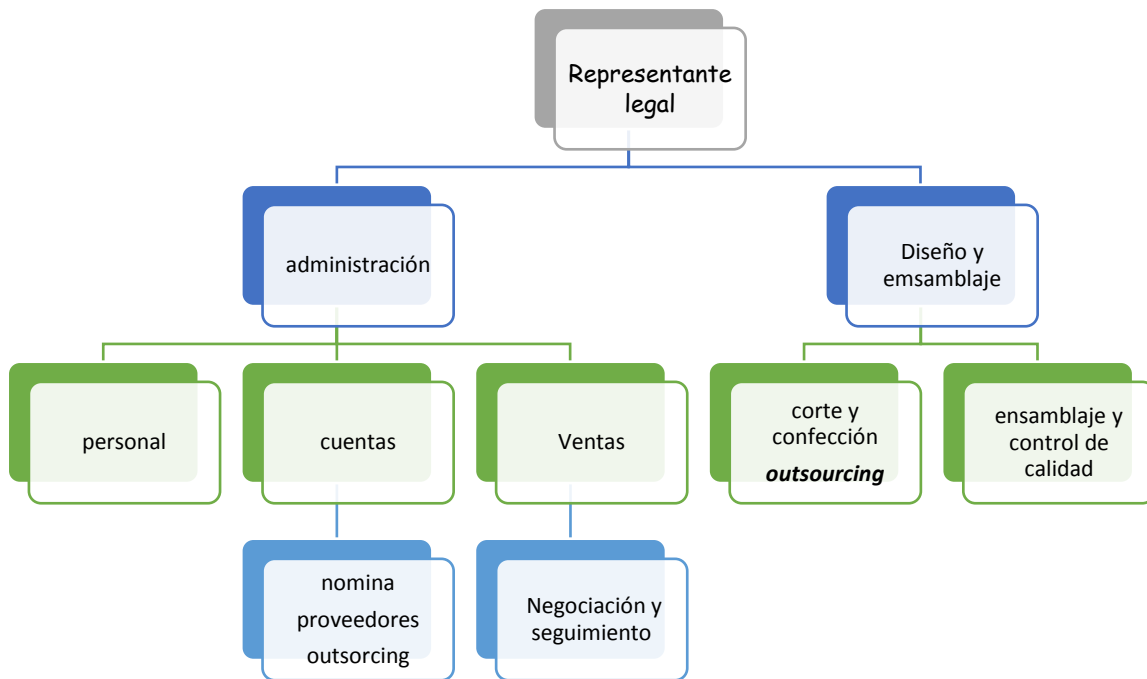
## **Descripción de la empresa.**

La empresa LAORD, fue creada el 8 de agosto de 1997, se ubica en la carrera 69bis # 3-23P de Bogotá. Es una sociedad Limitada, del sector textil que por su tamaño es caracterizada como una PYME, identificada con el NIT. 83000834166-1 y registrada ante la cámara de comercio como una compañía dedicada a la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

Los productos elaborados por la empresa son (chaquetas deportivas e informales) tienen un costo promedio de \$45.000 y son distribuidos por diferentes almacenes de grandes superficies. Los venden entre \$90.000 y 175.000. En un estudio de mercadeo realizado por la empresa, se considera que sus productos son accesibles a las personas que se encuentran en los estratos 2 al 5.

En cuanto al modelo de producción se utiliza el modelo de *outsourcing*, y se tercerizan los servicios de corte, impresión y confección, por lo cual su organigrama es el siguiente.

**Organigrama de INDUSTRIAS LAORD SPORT LTDA.**



Fuente: Alejandra Ordoñez, representante legal de la empresa.

Con relación a las necesidades de la empresa, en la entrevista realizada a la representante legal se encontró, que para el modelo *outsourcing* que maneja la empresa hay una permanente solicitud de: Operarios de maquina plana; Operarios de corte; Estampadores; Bordadores; Distribuidores de insumos de confección y Transportadores. Es importante esta información en la medida que esa es la oferta laboral permanente que se maneja.

Entre las fortalezas de la empresa está una estructura de costos bastante completa y profunda que permite, primero la tranquilidad de tener mejores negociaciones y segundo tener cubiertos imprevistos. Así mismo se señala que la empresa ha permanecido firme frente a los avatares del sector textil, por tener amplio conocimiento de esta actividad, y capacidad para enfrentar las crisis del medio. En esta medida, han creado un sistema de *outsourcing* para la producción, debido a que la carga prestacional era muy alta. No obstante, aclaran que pagan mucho mejor la prenda elaborada que otras empresas, pues su política de costos se lo

permite, dándole ventaja a quienes trabajan en este sistema para llevar su propia carga prestacional. Esto se debe a que existen dos elementos que les permiten cobrar más por la prenda: La calidad de los materiales y la calidad de la confección, por lo cual se puede afirmar que existe una relación entre la calidad de la confección y el pago de la prenda, ya que el departamento de confección y diseño hace un seguimiento a la calidad de las prendas para lograr una mayor rentabilidad.

“La misma razón con respecto a lo que le pagamos a los satélites, digamos, como en comparación, nuestras prendas no son fáciles de hacer, pero igual los satélites ya se han especializado en esa prenda y en el sector tu encuentras satélites a los que se les paga, o bueno empresas que pagan \$3.000, \$4.000 pesos por pantalón, empresas que pagan por chaqueta \$6.000, \$7.000 pesos, \$8.000 pesos, \$9.000 pesos, algo así; de pronto alcanzan a pagar como \$7.000 pesos, \$8.000 pesos en solamente ensamble. Algunas empresas pagan por el paquete completo, entonces ellos te ponen la tela, pero te toca a ti cortar, diseñar, ensamblar, empacar, revisar, alistar, embolsar, doblar, todo, y te pagan \$18.000 pesos. En nuestro caso, en nuestros satélites, nosotros los tenemos acostumbrados de que algunas referencias nosotros las pagamos, bueno eso ya es información como interna, pero nosotros pagamos algunas referencias a \$14.000, \$15.000 mínimo y tenemos referencias de \$24.000 y \$25.000 pesos. De la forma en que nosotros costeamos, nosotros costeamos alto, tenemos una buena rentabilidad, pero así mismo también cargamos la mano en lo que le pagamos a los satélites pues porque para nosotros es importante que ellos estén conscientes de lo que se les paga para la calidad que se requiere y la producción que se necesita”. (Entrevista a Alejandra Ordoñez. Anexo 7).

### **Descripción del contexto comercial en el que se desempeña la industria.**

De acuerdo a lo revisado en la entrevista con la Representante Legal Alejandra Ordoñez se observa una tendencia en el sector textil a la pérdida. Según ella esto se debe a:

“El problema normalmente de las empresas del sector, es que digamos, no todas obviamente, pero muchas empresas trabajan con costos muy ajustados, porque trabajan para el madrugón, para cosas así, entonces cuando ellos trabajan para el madrugón la rentabilidad o es muy baja o los costos no los tienen claros y eso hace que la rentabilidad pues sea muy bajo. Por lo general las empresas del sector si no tienen buenos costos tienden a entrar en quiebra; en el caso de nosotros pues no ha sido así, porque pues nosotros nos hemos mantenido trabajando constante 34 años, nunca hemos tenido quiebras, que en el sector es extraño porque por lo general las empresas (personas) viven una, dos o tres quiebras. Entonces esa estabilidad que se le da a los empleados y como esa constancia de trabajo, pero bien remunerado hace que la empresa tenga como esa fidelidad en los empleados, en los satélites” (Entrevista a Alejandra Ordoñez. Anexo 7).

En este sentido, se observa un comportamiento atípico en esta empresa en la medida que intenta a través del modelo *outsourcing*, establecer vínculos con quienes se relacionan con ellos por medio de satélite. En este punto es primordial explicar que las empresas de fabricación de ropa han llevado la mayor carga, con los Tratados de Libre Comercio (TLC) y con la entrada de la manufactura china, lo cual los ha llevado a aceptar tratos desventajosos, como lo explica la entrevistada.

“Por ejemplo, nosotros en este momento estamos iniciando un negocio con una empresa grande, con Luber, y Luber tiene como 70 almacenes en el país y la negociación con esa empresa es muy difícil porque ellos tienen una política comercial muy agresiva. Ellos te piden a ti un descuento altísimo, te pagan de contado pero te pagan con un buen descuento, entonces hay veces las empresas no tienen claro eso. Digamos, si uno tuviera una rentabilidad de un 20%, 25% y a la hora de negociar con ellos, ellos les piden un descuento de 20%, uno como esa empresa no podría aceptar ese trato, o si lo acepta por la ilusión que es cantidad pues perdería porque obviamente la rentabilidad les está costando más de lo que realmente están ganando, entonces por eso no es tan bueno cuando uno trabaja con costos muy ajustados. Por eso nosotros, mi papá y mi mamá son unos expertos en eso, entonces ellos han hecho que esa estabilidad en los costos hace que cualquier crisis que viva el sector nosotros no la vivamos, entonces por eso mantenemos como con trabajo constante porque podemos negociar; en otro caso una empresa no podría negociar con esas políticas” (Entrevista a Alejandra Ordoñez. Anexo 7).



En lo anterior se observa, en la empresa una tendencia a mantener dos líneas cruzadas para el desarrollo de la empresa permitiendo la viabilidad y perdurabilidad de esta en el tiempo. La primera es la comprensión de la estructura económica del negocio y la segunda es ser innovación permanente en diseño y calidad para, poder generar un producto apetecido en el mercado. Sobre todo si se tiene en cuenta que la empresa trabaja con grandes compañías y grandes superficies.

Otro elemento que se destaca en el mercado es el sector textil, para la entrevistada existe un déficit en la producción nacional de textiles. Esto lleva a la industria Nacional a ser poco competitiva. La mayoría de textileras se ha convertido en importadoras de telas de China, Vietnam, India, Bangladés, etc. Esto es un inconveniente porque al desestimular la industria textil, se desestimula la de la confección. Sumado a lo anterior la entrevistada destaca que:

“ Las empresas aquí no tienen beneficios que tienen en otros países con respecto a la carga tributaria, es decir, no se incentiva el sector industrial, bueno y tampoco se incentiva ningún otro sector, aquí no se incentivan los sectores a menos de que sea pues una ONG que de pronto pues ayuda como al crecimiento de las empresas, pero el gobierno en sí no, entonces lo que sucede es que digamos nosotros como empresa pagamos el mismo IVA si compramos una máquina que produce trabajo para 20 personas como si compramos un televisor de 52” para ver el partido del mundial”.  
(Entrevista a Alejandra Ordoñez. Anexo 7).

### **Carencias en la implementación de un modelo de RSE.**

Para la empresa, su modelo de RSE es aun insipiente esto se debe a varios factores, los cuales generan un impacto negativo, en las formas de asumir procesos de innovación social. Si bien la empresa considera que articular población vulnerable, es un elemento esencial para el trabajo, no ha logrado formalizar un proyecto que tenga el componente socio- económico y

ambiental de manera clara. En el siguiente cuadro se plasman las dificultades que manifiesta la empresa para la realización de un proceso de RSE.

### **Problemas en la implementación de un proceso RSE en las Pymes**



Gráfico 4. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera de importancia señalar, que, entre las necesidades de las pymes, se encuentra el desarrollo por parte del gobierno de estrategias de acompañamiento para la generación de procesos de RSE. No obstante, uno de los mayores impedimentos para esto es que por su tamaño, las pymes no tienen como generar un departamento de bienestar psicosocial, situación que las lleva a obviar elementos como la RSE y el diagnóstico de Riesgos psicosociales. Por otra parte, se encuentra otro ítem importante que es el de la percepción de los beneficios que puede recibir la empresa con la implementación de programas. Si bien las pymes prefieren los beneficios tributarios se debe señalar que, desde una política de marketing social, la empresa podría obtener mayores ganancias.

## 11. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE NI Y RSE, PARA PYMES

Este apartado surge del cruce de las fuentes teóricas, de las fuentes empresariales y de las fuentes que han trabajado con la comunidad desmovilizada en Colombia. Por lo cual, se plantea un modelo de trabajo en escala que tiene los siguientes elementos, para el desarrollo de una línea de NI y RSE para pymes.

### Escala de desarrollo de línea de RSE y NI



Gráfico 5. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al proceso desarrollado, se logró observar que la forma más idónea de plantear un modelo de Negocio Inclusivo con las pymes, debe tener en cuenta los objetivos y manera de funcionamiento de la entidad. En el caso de la empresa LAORD, la cual trabaja con el modelo de *outsourcing*, se considera fundamental que este se establezca como Negocio

Inclusivo, donde se trabaje con los excombatientes como proveedores de servicios. Para la implementación de esta iniciativa se debe tener en cinco momentos.

1. **Diagnóstico de la RSE en la empresa.** En las entrevistas que se realizaron con los Estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, en las cuales se les pregunto sobre su percepción sobre NI y empresa en el postconflicto, se pudo observar una carencia de las empresas en relación al diagnóstico de RSE, situación que se complejiza si se quiere aplicar un proyecto de esta magnitud.
2. **Preparación desde el área psicosocial,** para el trabajo con la Población excombatiente (la cual debe ser brindada por la ARN). Un punto que destaca la funcionaria de la ARN. Martha Reina, es que existe una necesidad de bajar los índices de exclusión, por lo cual se considera importante el trabajo psicosocial no sólo con los excombatientes sino con los trabajadores de las empresas que propicien el espacio para proyectos de esta índole.
3. **Selección de la población la cual se beneficiará del programa,** para el caso de la PYMES, se recomienda la selección de excombatientes que estén a punto de entrar al programa de creación de emprendimiento, (ver Anexo 2). Se hace esta sugerencia teniendo en cuenta que ya iniciaron su ruta de restablecimiento de derechos y además reciben un beneficio por la creación de empresa, lo cual les permite crear satélites de confección.
4. **Establecimiento de un Manual del Negocio Inclusivo,** en el cual el beneficiario sienta la obligación contra actual y social, de cumplir con lo pactado. Este elemento es fundamental para el desarrollo de la estrategia, pues permite hacerles seguimiento a los compromisos asumidos, tanto por quién contrata como para el contratante. Se sugieren algunos elementos para este manual como: diseño o estructura del trabajo en

el satélite o Negocio inclusivo, la generación de pautas de control de calidad, según una estandarización de precios por pieza confeccionada, organización, tiempo de entrega y tiempo de pago, así como el acompañamiento por parte de la empresa y por parte de la ARN, para la elaboración de un registro contable que les permita tener en cuenta las cargas contra actuales. En cuanto a la implementación de una política de seguridad ocupacional, que implique la mitigación de riesgos psicosociales y físicos por parte de los Negocios Inclusivos.

5. **Seguimiento del proceso por parte de la Empresa y de la ARN**, sobre el desarrollo de los talleres y satélites de acuerdo al manual del Negocio Inclusivo.

Si bien este es el piloto para una PYME, es necesario aclarar que este modelo es sostenible si se trabaja en Red con varias empresas de mediano tamaño. Ya que una empresa de este tamaño no tendría la capacidad para mantener el modelo de Negocio Inclusivo y en el caso de un emprendimiento de tipo textil y de confección, según las características del mercado se hace necesario establecer redes de trabajo, que estimulen el mercado y permitan la competitividad. En este sentido, el gobierno debe ejercer varios oficios para el desarrollo de un proceso de Inclusión social exitoso:

1. A través de la ARN, destinar recursos para los emprendimientos de los excombatientes.
2. Tejer puentes entre la empresa privada, la sociedad civil y los excombatientes, a través del acompañamiento psicosocial a los diferentes agentes sociales, propiciando la reconciliación.
3. Empezar programas que estimulen a las PYMES en este caso de textiles y de confección a contratar a los excombatientes, dentro de la modalidad de Negocio Inclusivo. Que para el caso estarían dados en las áreas de necesidad de las empresas.

4. Estimular NI que se dedique, para el caso que nos atañe al sector textil, de fabricación de tela. Pues como se observó en la caracterización de la empresa, se observa una gran cantidad de importación de telas pues esta des estimulado el crecimiento del sector textil.
5. Hacer seguimiento a los Emprendimientos Inclusivos, desde la ARN, pero también desde la cámara de comercio de Bogotá, o del IPES (Instituto para la economía social) con el objeto de hacer un acompañamiento, más efectivo y solidario con los NI.

En este sentido, se observa la necesidad de capacitar a los excombatientes para asumir los retos de la vida laboral. En este caso la entidad encargada de propiciar estos procesos por parte del Estado sería el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), quien para el caso del sector textil cuenta con el Centro de Formación en Diseño, Confección y Moda, así como el Centro de Servicios Financieros que sirve para su educación financiera. Estas dos líneas se pueden empalmar desde un trabajo que les permita a los beneficiarios llevar la parte financiera y productiva de sus emprendimientos de manera eficiente.

Si bien en las entrevistas que se desarrollaron con los estudiantes se encontró, que existe una alta percepción sobre la necesidad del excombatiente de ir a lo rural; sin embargo, según los datos presentados por la ARN un alto porcentaje de PPR (personas en proceso de resocialización) se instala en las ciudades debido a situaciones de amenaza o riesgo o por considerar el espacio urbano como más propicio para la consecución de recursos. Por ende, iniciativas como la que desea aplicar la LAORD, como ejercicio de responsabilidad social son ideales para quienes se quedan en el espacio urbano. Lo cual permitirá desencasillar al excombatiente de oficios como la seguridad privada. Esta iniciativa tiene varias ventajas en cuanto a la innovación social.

1. Trabajo en red para estimular un sector que se ha desacelerado, desde una estructura de responsabilidad social compartida.
2. Procesos de Inclusión social y laboral desde el emprendimiento, a través de la capacidad de agenciamiento y resiliencia social. Cómo lo menciona Andrea López quién trabaja en Fundación Ideas Para la Paz, la creación de cadena de valor desde la innovación social, permite tener un ingreso digno y por tanto aporta a la paz.
3. Reivindicación de los derechos humanos, y el reconocimiento de las libertades.
4. Engranaje de las políticas públicas con el sector privado.

En cuanto a los riesgos de esta propuesta, existen tres tipos de riesgo en su implementación.

1. Las falencias en el proceso de caracterización de las empresas que participarían en el proceso, es evidente según lo observado en la empresa LAORD que básicamente depende de la rentabilidad de la empresa la apertura a prácticas de RSE. Si bien esto está reglado por el gobierno, en la investigación queda claro que para que las PYMES participen de estos procesos es necesario estimularlas tributariamente. Así mismo las empresas seleccionadas para esto deben tener una excelente política de costos que les permita pagar por la tercerización de trabajos de manera adecuada.
2. La carencia de acompañamiento del gobierno bien sea a través de la ARN o de otras entidades que se encuentran en los niveles municipales. Esto puede generar en medio del proceso estigmatización y romper la cadena de valor, obtenida con el proyecto.

3. La falta de agilidad en la ejecución de políticas de Reintegración, lo cual puede llevar al rearme de las guerrillas o la migración de excombatientes a nuevos grupos armados.

En coherencia con lo anterior, se sugiere para la mitigación de los riesgos a través de la implementación de las leyes de protección a las Pymes (Ley 550 de 2000 y ley 905 de 2004) por las cuales se dictan órdenes de protección y de incentivo para la pequeña y la mediana industria. Así mismo se necesitan efectuar programas de reconciliación con las comunidades para evitar la estigmatización de los excombatientes, situación que es difícil en el momento actual del país, debido al sisma existente entre quienes apoyan el acuerdo con las FARC y quiénes no. No obstante, se considera que es necesario insistir en los programas de reconciliación para la paz.

## **CONCLUSIONES**

- En lo observado en las entrevistas con los estudiantes, se puede identificar varios elementos que son importantes para el desarrollo de propuestas de Innovación social. El primero es el conocimiento de los actores a los que se pretende beneficiar, por ende, se considera que aún a pesar de la literatura existente sobre reintegración se está en deuda de un diagnóstico mucho más amplio sobre el perfil de los excombatientes. En esta línea de ideas también se encontró una necesidad manifiesta para los procesos de RSE y el Post conflicto que es la construcción de una herramienta que permita establecer las necesidades de esta población. En este sentido la academia podría contribuir con estos procesos de creación de lineamientos, aumentando así la cadena de valor.



- Para el ejercicio de la responsabilidad social, por parte de las PYMES, se hace necesario un acompañamiento estatal que permita transformar las prácticas empresariales y estimular el crecimiento de los sectores de mayor riesgo en la economía, como es el caso del sector textil y de confecciones. Esto se afirma ya que la investigación arrojó que las necesidades específicas para la implementación de estos programas, se basan en el apoyo estatal.
- El fortalecimiento de la cadena de valor a través de los Negocios Inclusivos permite a su vez crear una red sostenible, de crecimiento en razón a la asociación de sectores productivos. Así mismo impacta positivamente a la sociedad, en la medida que beneficia a una comunidad que ha sido estigmatizada y le permite generar recurso en condiciones dignas de trabajo.
- Los Negocios Inclusivos activan la participación de las entidades del Estado para el establecimiento de políticas públicas capaces de mejorar la convivencia y permitir el ejercicio de la ciudadanía. En este sentido, el papel del Estado Como Garante de derechos es fundamental para la construcción de la paz. Pues si bien sobre las empresas, independientemente la tipología de estas, recae el agenciamiento de proyectos de RSE, es papel del Estado dar continuidad a las políticas y generar espacios de diálogo entre los diferentes sectores.
- Así mismo se concluye que la empresa tiene un lugar importante en la reparación del tejido social, siendo fuente de reintegración e inclusión laboral, con ello se procede a trabajar desde una óptica mucho más amplia en la cual el desarrollo sostenible de las comunidades, depende de la capacidad de sostener la paz como un bien social, el cual garantiza los derechos económicos de los individuos, permite la participación política y genera dividendos para el país.

- Desde esta perspectiva la administración de Empresas adquiere un carácter social, capaz de dimensionar tanto los factores económicos como sociales, que pueden complejizar el entorno de producción y desarrollo de una empresa. Capaz de conectar los diferentes agentes sociales que la rodean. En este sentido la proposición de proyectos entorno a la inclusión laboral y la RSE, permite dar respuestas sociales a una economía que no ha crecido en los últimos años de manera adecuada.
- En cuanto a los Alcances del Estudio, se debe aclarar que la empresa acepto las recomendaciones y el modelo aquí desarrollado. Por lo cual en el momento se encuentran en la fase de adaptación en cuanto a la creación de una política de RSE, situación por la cual se logró establecer contactos entre ésta y la ARN.
- Por último, se considera que la aplicación de este modelo por parte de la empresa LAORD, le permite empoderarse como líder y vocera de proyectos en innovación social e inclusión laboral, ya que al buscar socios estratégicos para la construcción de una red de apoyo en cuanto la creación y promoción de Negocios Inclusivos, repercutirá positivamente en su posicionamiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANDI (2012) Informe De sostenibilidad 2012 sector sistema moda. Disponible en:  
[https://www.ptp.com.co/documentos/PTP\\_informe\\_sector\\_Sistema%20Moda%20FINAL.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Sistema%20Moda%20FINAL.pdf)  
Recuperado el 12 de junio de 2017

ANDI (2017) Pacto para la competitividad inclusiva  
[http://www.andi.com.co/Gerencia%20Arquitectura%20Social%20-%20Fundacion%20ANDI/SiteAssets/Paginas/Pacto\\_Competitividad\\_Inclusiva/PRESENTACION%20C3%93N%20PACTO%20POR%20LA%20COMPETITIVIDAD%20INCLUSIVA.pdf#se-arch=inclusivo](http://www.andi.com.co/Gerencia%20Arquitectura%20Social%20-%20Fundacion%20ANDI/SiteAssets/Paginas/Pacto_Competitividad_Inclusiva/PRESENTACION%20C3%93N%20PACTO%20POR%20LA%20COMPETITIVIDAD%20INCLUSIVA.pdf#se-arch=inclusivo) Recuperado el 8 de septiembre de 2017

Amador, J. C. (2014). Preparados para el Postconflicto. En J. c. amador, Desafios para la reparación, reintegración y la transicionalidad en Colombia (pág. 10). Bgota: UD.

Becerra, F. J. (2015). ). Inclusión laboral de los ex combatientes en el conflicto. Nuevos paradigmas de las ciencias sociales latino americanas, 137-186. Revista educación virtual. de <http://revistaeducacionvirtual.com/archives/1883> recuperdo el 12 de agosto de 2017

Rivas A,(2015) Postconflicto en Colombia más allá del dinero, revista digital Open Democracy en <https://www.opendemocracy.net/democraciaabierta/angela-rivas-gamboa/postconflicto-en-colombia-2-m-s-all-del-dinero> recuperado junio 15 de 2017

Cajiga J:F (S;F) El concepto de responsabilidad social empresarial, publicado por CEMEFI digital en [www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf) recuperado junio 15 de 2017

Llorente M. (2016) Seis ideas para la paz, Publicación digital Fundación Ideas para la paz <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1392> recuperado junio 15 de 2017.

CentraRSE. (2006). CENTRARSE. Recuperado el 01 de 10 de 2016, de [siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)

Cuervo, A (2009) Una mirada ética y del bienestar a los negocios inclusivos. Una alternativa socialmente responsable para la política social en Colombia. Disponible en:  
<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/346/1/pol99.pdf> recuperado 13 de junio de 2017

Chaparro Amaya, A. (s.f.). Las explicaciones sobre el conflicto armado en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario. Codespa. Fundacion Codespa.  
<http://www.codespa.org/blog/2016/08/31/paz-esta-cada-vez-mas-cerca-encolombia/>  
Recuperado 13 junio de 2017

CECODES (2012) Sostenibilidad en Colombia, casos empresariales 2011. Disponible en línea en:

[http://www.cecodes.org.co/descargas/casos\\_sostenibilidad/CECODESSostenibilidad-en-Colombia.pdf](http://www.cecodes.org.co/descargas/casos_sostenibilidad/CECODESSostenibilidad-en-Colombia.pdf) recuperado 13 junio de 2017

CECODES (2009) Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. Disponible en:

[http://www.pnud.org.co/img\\_upload/36353463616361636163616361636163/LIBRO\\_FINAL\\_FINAL\\_baja\\_.pdf](http://www.pnud.org.co/img_upload/36353463616361636163616361636163/LIBRO_FINAL_FINAL_baja_.pdf) recuperado 13 junio de 2017

CECODES (2014). Aportes empresariales a la sostenibilidad. Disponible en:

[http://www.cecodes.org.co/descargas/casos\\_sostenibilidad/Aportes-empresariales-a-la-sostenibilidad.pdf](http://www.cecodes.org.co/descargas/casos_sostenibilidad/Aportes-empresariales-a-la-sostenibilidad.pdf) recuperado 13 junio de 2017

CECODES (2009). Cambiando el rumbo 2009: casos de sostenibilidad en Colombia.

Disponible en: [http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/cecodes\\_2010\\_baja.pdf](http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/cecodes_2010_baja.pdf)  
Recuperado 13 junio de 2017

CECODES (2010). Negocios inclusivos: una estrategia empresarial para reducir la pobreza: Avances y lineamientos. Disponible en:

<http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/ni-estrategia-empresarial-para-reducir-la-pobreza-avances-y-lineamientos.pdf> recuperado 13 junio de 2017

El Tiempo, (2016) La refrendación final por el congreso de la república el 30 de noviembre

de 2016. <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/hoy-en-noticias-30-de-noviembre-de-2016-no-se-acueste-sin-leer-esto-29824> recuperado 15 de junio de 2017

El Espectador (2017) 10 anécdotas que usted no conocía sobre las dejaciones de armas en

Colombia <http://colombia2020.elespectador.com/politica/10-anecdota-que-usted-no-conocia-sobre-las-dejaciones-de-armas-en-colombia> recuperado 15 de junio de 2017

Ford, J. (2015). Perspectives on the Evolving “Business and Peace” Debate. The Academy of Management Perspectives, 29(4), 451-460 en

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2711013](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2711013) recuperado el 8 de octubre de 2017

Gil Pedreros, I. (2016). Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto.

Nuevos Paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas, 137 - 186.

Hart S. (2007) Capitalismo en la encrucijada. México; Deusto ediciones

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2013). Mesa de conversaciones con las FARC-EP

<http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Paginas/mesa-de-conversaciones-con-las-farc-ep.aspx> recuperado el 23 de junio de 2017

Nussio, E. (2015). Preparados para el post-conflicto. En D. p. Colombia, Preparados para el post-conflicto (págs. 113-121). Bogotá: UD. Ocampo, J. A. (2015). Los retos del desarrollo social en un escenario potencial de posconflicto. Bogotá: Centro de Pensamiento Social. Páez

Oetzel, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., & Rivera, J. (2009). Business and peace: Sketching the terrain. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 351-373. en <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0411-7> recuperado el o de octubre de 2017

Prandi , M., & Lozano, J. (2010). Construyendo la paz desde la empresa. En M. Prandi, & J. Lozano, *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (págs. 15 - 70). Barcelona: Instituto de Innovación Social.

Porter M. y Kramer M. (2006) *Estrategia y sociedad*, Harvard University

Rettberg, A. (2003). Diseñar el futuro: una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el postconflicto. *Revista de estudios sociales*, 15-28.

Reyes, G. (2009). Teorías de desarrollo económico y social: articulación con el planteamiento de desarrollo humano. *TENDENCIAS*, 117-142.

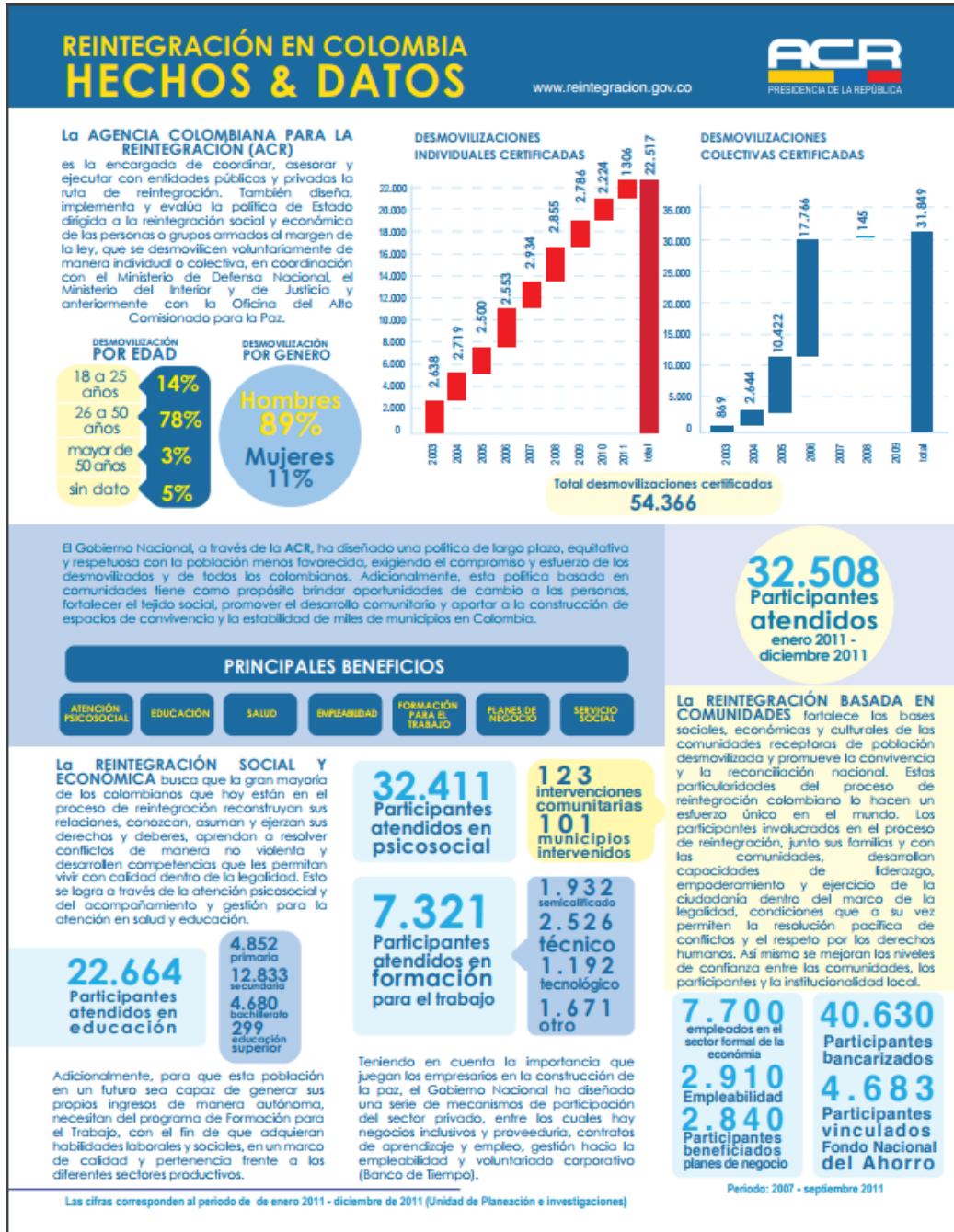
Reyno Momberg, M. (2006). *Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva*.

Rivas Gamboa, A., & Llorente, M. (03 de 07 de 2015). *Fundación ideas para la paz*. <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1204> Recuperado 17 de agosto de 2017

Rivas Tovar, L. A. (2009). *Evolución de la Teoría de la Organización*. *Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, 11-32.

# ANEXO 1

## Hechos y Datos de Reintegración en Colombia



**PRINCIPALES BENEFICIOS**

ATENCIÓN PSICOSOCIAL

EDUCACIÓN

SALUD

EMPLEABILIDAD

FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

PLANES DE NEGOCIOS

SERVICIO SOCIAL

**La REINTEGRACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA** busca que la gran mayoría de los colombianos que hoy están en el proceso de reintegración reconstruyan sus relaciones, conozcan, asuman y ejerzan sus derechos y deberes, aprendan a resolver conflictos de manera no violenta y desarrollen competencias que les permitan vivir con calidad dentro de la legalidad. Esto se logra a través de la atención psicosocial y del acompañamiento y gestión para la atención en salud y educación.

**32.411** Participantes atendidos psicosocial

**123** intervenciones comunitarias  
**101** municipios intervenidos

**7.321** Participantes atendidos en formación para el trabajo

**1.932** semicertificado  
**2.526** técnico  
**1.192** tecnológico  
**1.671** otro

**22.664** Participantes atendidos en educación

**4.852** primaria  
**12.833** secundaria  
**4.680** bachillerato  
**299** educación superior

**7.700** empleados en el sector formal de la economía

**2.910** Empleabilidad  
**2.840** Participantes beneficiados planes de negocio

**40.630** Participantes bancarizados  
**4.683** Participantes vinculados Fondo Nacional del Ahorro

Adicionalmente, para que esta población en un futuro sea capaz de generar sus propios ingresos de manera autónoma, necesitan del programa de Formación para el Trabajo, con el fin de que adquieran habilidades laborales y sociales, en un marco de calidad y pertenencia frente a los diferentes sectores productivos.

Teniendo en cuenta la importancia que juegan los empresarios en la construcción de la paz, el Gobierno Nacional ha diseñado una serie de mecanismos de participación del sector privado, entre los cuales hay negocios inclusivos y proveeduría, contratos de aprendizaje y empleo, gestión hacia la empleabilidad y voluntariado corporativo (Banco de Tiempo).

Las cifras corresponden al periodo de de enero 2011 - diciembre de 2011 (Unidad de Planeación e investigaciones)

Periodo: 2007 - septiembre 2011

# REINTEGRACIÓN EN COLOMBIA HECHOS & DATOS

www.reintegracion.gov.co



## RECURSOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración, en diferentes regiones del mundo son implementados por gobiernos nacionales, con el respaldo de organizaciones internacionales y países amigos.

	COOPERACIÓN TÉCNICA*	COOPERACIÓN FINANCIERA**	TOTAL ESTIMADO
2007	\$ 12.401.563.815	\$ 24.250.655.377	\$ 36.652.219.192
2008	\$ 9.311.336.766		\$ 9.311.336.766
2009	\$ 13.769.256.567		\$ 13.769.256.567
2010	\$ 7.658.461.940	\$ 390.665.629	\$ 8.049.127.569
2011	\$ 495.737.253	\$ 50.502.003	\$ 546.239.256
<b>TOTAL ESTIMADO</b>	<b>\$ 43.636.356.341</b>	<b>\$ 24.691.823.009</b>	<b>\$ 68.328.179.350</b>

\*Recursos administrados por la Cooperación Internacional  
 \*\*Recursos ejecutados por la ACR

En Colombia, el gobierno ha liderado el proceso aportando el 95% de los recursos financieros. Igualmente es importante resaltar el apoyo técnico y financiero que se ha recibido por parte de diferentes cooperantes internacionales, entre los cuales podemos destacar: la Embajada de Israel, la Fundación Trust for the Americas, la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), en conjunto con el Bonn International Centre for Conversion (BICC), la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), la Organización Neerlandesa para la Cooperación Internacional en Educación Superior (NUFRIC), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Reino de los Países Bajos, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Gobierno de Suecia y la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI) y el acompañamiento de la Misión de Apoyo al Proceso de Paz de la Organización de Estados Americanos (MAPP-OEA). Adicionalmente, la Comisión Europea ha aportado recursos para la estrategia de reintegración basada en comunidades.

**LA GESTIÓN CON SECTOR PRIVADO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPLEO** ha contribuido a que la reintegración sea un compromiso de todos, con la vinculación de empresas y universidades que han apoyado el proceso, apostándole a la paz de nuestro país. Así mismo, el programa Banco de Tiempo ha hecho posible que voluntarios de todo el país, donen su tiempo en beneficio de las personas que han dejado las armas.

1.953 Instituciones Sensibilizadas	23.496 Participantes Banco de Tiempo
1.362 Instituciones vinculadas	2.840 Donantes Banco de Tiempo
13 Universidades vinculadas	52.551 Horas donadas Banco de Tiempo

Periodo: 2007 - septiembre 2011

## Colombia: Datos Básicos

Situada al noroeste de América del Sur, está bañada por dos océanos: el Atlántico por el norte y el Pacífico por el occidente, Colombia comparte fronteras con Brasil, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela.

**Superficie**  
2.070.408 km<sup>2</sup>

**Población**  
46.294.841 (Fuente: Banco Mundial, 2010).

**Expectativa de vida**  
73 años (Fuente: Banco Mundial, 2010).

**Producto Interno Bruto per cápita**  
US \$ 6.225 (Fuente: Banco Mundial, 2010). Colombia cuenta con una economía pujante y dinámica, fuerte en las exportaciones.

**Principales productos de exportación**  
Petróleo, café, oro, banana, flores frescas, productos de algodón, azúcar y ganado vacuno.



## ANEXO 2

### Ruta de Reintegración ARN





Dimensiones  
de la Reintegración



El Proceso de Reintegración trabaja con las personas en estas 8 dimensiones:

## ANEXO 3

### ENTREVISTA CON EXPERTO (1)

La entrevista se realizará a una persona de la corporación de Ideas para la Paz y se enfocará a la concepción de negocios inclusivos.

<b>Módulo 1. Identificación</b>
<b>Estamos con Andrea López, quien trabajó en la fundación Ideas para la Paz y en la actualidad investiga sobre RSE en el contexto del Conflicto Armado en Colombia</b>
<b>Módulo 2. Definición de NI y RSE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Qué son los Negocios inclusivos para usted?</b> Los NEGOCIOS INCLUSIVOS son procesos económicamente y socialmente rentables, y viables. Los cuales tienen por cierto el compromiso ambiental responsable, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos. En este caso se busca tejer una cadena asociativa entre quienes por sus condiciones no tienen un ingreso que les permita acceder a una vida digna y las empresas. Se busca impactar dándoles una participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, o servicios, distribuidores. Sin embargo, se debe anotar algo fundamental un negocio inclusivo debe ser replicable, y debe corresponder al contexto local. Por ejemplo, usted no puede implementar una propuesta para la siembra de cacao, en la región de los llanos desde una petrolera. Debe existir una coherencia entre los propósitos de la empresa, el Negocio y el contexto.</li> <li>• <b>¿Cuál es la relación de NI y sostenibilidad?</b> La sostenibilidad que se ha venido trabajando desde los años 70, con la revolución ecológica, para el caso de tu investigación la sostenibilidad está asociada a la sensibilidad de los ecosistemas en medios de conflicto. Así como a la creación de capital social la dinámica de los mercados y los exigentes desafíos de la sostenibilidad obligan a tener una capacidad corporativa de acción que sea flexible, resiliente, innovadora y efectiva. Las dinámicas de trabajo en equipo, los escenarios colaborativos, los mecanismos colectivos de convivencia, y el aprendizaje compartido son algunas de las estrategias con las que PAVCO construye, mantiene y activa su capital social interno.</li> <li>• <b>¿Cuáles son las franjas de población con mayor grado de vulnerabilidad?</b> Para mí en este momento existen dos grupos poblacionales importantes para el desarrollo de NI los desmovilizados y la población minera, también se puede incluir a aquellos grupos que se han centrado en el negocio de la Coca.</li></ul>
<b>Módulo 3. NI, RSE y Conflicto Armado</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>¿Cuál es la importancia de los NI en el marco del postacuerdo?</b> Es importante crear conciencia sobre la importancia de un modelo económico capaz de permitir que los excombatientes se integren a la sociedad, que las víctimas puedan subsanar</li></ol>

los efectos del conflicto.

**2. ¿Qué aportan los NI en contextos de violencia como Colombia?**

Ser responsable socialmente y respetar los Derechos Humanos es importante en un contexto de conflicto. La Aplicación de los Derechos Humanos debe ser una prioridad para las empresas y Los DDHH no son solo una obligación de los gobiernos, sino que también hace parte de las acciones de las empresas, quienes tienen obligaciones sociales y legales con todos los grupos de interés. En este sentido, los NI aportan al desarrollo de las comunidades con derechos, básicamente se define en una triada de derechos, los ambientales, los sociales y los primordiales.

**3. ¿Cree usted que los excombatientes están en capacidad para realizar emprendimientos de tipo inclusivo? ¿Si es así, en qué áreas?**

Según un Estudio realizado por la Universidad Nacional, parece ser que el perfil de los excombatientes se interesa por la ruralidad, y un alto porcentaje quiere tener trabajos de tipo manufacturero, por tanto, creo que existe una gran oportunidad para el desarrollo.

## ANEXO 4

### ENTREVISTA CON EXPERTO (2)

**La entrevista se realizará a una persona de la ARN y se enfocará a la concepción de riesgos psicosociales en la inserción laboral de excombatientes.**

<b>Módulo 1. Identificación</b>
<b>Estamos con Martha Reina de la ARN, que ejerce el cargo de apoyo psicosocial</b>
<b>Módulo 2. Definición de NI y RSE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cuáles son los problemas de los excombatientes para reintegrarse a la vida laboral?</b> Actualmente Colombia vive un proceso de desmovilización grandísimo con la salida de las FARC de la “lucha armada”. Sin embargo, los procesos más complejos son los colectivos, porque vienen adoctrinados y es muy difícil enseñarles procesos diferentes. Otro elemento fundamental es la inclusión laboral de estas personas. Sin embargo, este ámbito en concreto ha sido muy complejo pues existe una tendencia a imponer una barrera por parte de las empresas del sector privado de vincular personas desmovilizadas dentro de su nómina. Lo anterior ha generado que los desmovilizados retomen las armas y el resultado es más violencia. Por ello, es necesario que el Estado desarrolle una serie de políticas públicas que estimulen la inclusión de los desmovilizados al mercado laboral, de forma subordinada o independiente., como el CONPES 3554 de 2008.</li><li>• <b>¿Qué dificultades se presentan en las empresas para desarrollar RSE o NI con excombatientes?</b></li><li>• Intolerancia, señalamiento, incapacidad de comprender y perdonar una situación</li></ul>
<b>Módulo 3. NI, RSE y Conflicto Armado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>¿Cuáles han sido los procesos de reintegración laboral más exitosos?</b> Hasta ahora para mí, los procesos individuales, pues existe un interés que obedece a las razones del sujeto. En Colombia se han generado diferentes modelos de intervención psicosocial que promueven la atención psicológica integral para el desarrollo de los procesos de reintegración. Por ejemplo, en el año 2001 se enfatizó en los grupos EPL, PRT, MAQL y CRS1 la capacitación de funcionarios, el apoyo humanitario a los desmovilizados y evaluación global; en el 2003 el programa de reincorporación a la vida civil de personas y grupos alzados en armas (PRVC), es creado para facilitar y desarrollar un diseño de herramientas para la reincorporación psicosocial y productiva de las personas ex combatientes, donde el apoyo psicosocial, la nivelación académica y ayuda humanitaria juegan un papel importante; en este año se genera un primer paso hacia una ubicación a las familia con redes institucionales y legales, apoyo en cuanto a valoración psicosocial y definición y por último, un monitoreo para la reincorporación y participación de forma preventiva con grupos terapéuticos y trabajo clínico individual (Álvarez, 2013). En el año 2006 se hace mayor énfasis en el proceso de reintegración que en el de reinscripción, lo que se puede evidenciar en el Plan Nacional de Desarrollo de 2006 al 2010 y se legitima en la alta consejería presidencial para la reintegración social y económica de personas y</li></ul>

grupos alzados en armas (ACR) participando en el documento de Desarme.

## ANEXO 5

Investigación

Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social en el postconflicto

Metodología

Implementación entrevista exploratoria focalizada

Se selecciona para conocer conductas y actitudes sociales, lo que ayuda a revelar información sobre una temática.

Población Objeto: Estudiantes de Administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. (10 personas)

Objetivo del Instrumento: Establecer la percepción de los Estudiantes en cuanto a la inclusión de excombatientes en la empresa privada a través de los Negocios Inclusivos.

Módulo 1. Preguntas exploratorias
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?</li><li>2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?</li><li>3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?</li><li>4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?</li></ol>
Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿por qué?</li><li>2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?</li></ol>
Módulo 3. Reintegración
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?</li><li>2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?</li><li>3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?</li><li>4. ¿Considera usted que los NI pueden ser una fuente de ingresos y de Inclusión laboral?</li><li>5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serían importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?</li></ol>

## **MIGUEL GIOVANNI RIVERA BECERRA**

### **Módulo 1. Preguntas exploratorias**

#### **1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Los negocios inclusivos son una modalidad que utilizan las empresas para destinar recursos económicos para impulsar y apoyar a personas de bajos recursos para beneficiarse mutuamente.

#### **2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- Están ligados a la responsabilidad social empresarial porque no solo busca generar ingresos para los stakeholders, sino que tiene en cuenta a la población vulnerable para aportar al crecimiento económico de la sociedad. Así mismo busca mejorar localidad de vida de las personas.

#### **3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Si puede ser una herramienta muy efectiva porque muchas personas de poblaciones vulnerables buscan apoyo y no encuentran. Además, es una herramienta indicada para ayudar al estado en su labor.

#### **4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- No conozco.

### **Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

#### **1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- Sí, porque generando empleo y aceptando a los excombatientes y a toda la población que directa o indirectamente tuvieron participación en conflicto armado en sus empresas, apoyarían a la inclusión social y por ende a la paz.

#### **2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Sí, porque ese tipo de poblaciones son los que menos oportunidades han tenido y hay mucha gente que necesita que se les apoye para salir adelante.

### **Módulo 3. Reintegración**

#### **1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- Si estoy de acuerdo porque es mejor que estén trabajando honestamente y no en conflicto.

#### **2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Con modelos de negocio como los inclusivos, por ejemplo. También generando empleo que puedan ser cubiertos por esas personas.

#### **3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Vinculándose laboralmente, creando empresas y generando soluciones y no problemas.

#### **4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- Si, por todo lo mencionado anteriormente.

**5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serían importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- Por ejemplo, aprovechar los conocimientos que adquirieron durante el conflicto para involucrarse en sectores como el textil, metalúrgico, mecánico entre otros.

**JUAN SEBASTIÁN PADILLA ORTEGÓN**

**Módulo 1. Preguntas exploratorias**

**1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Los negocios inclusivos son una metodología, apoyada por grandes empresas, que busca integrar personas de escasos recursos, brindándoles ayudas, para formar una cadena de valor, haciendo que cada uno desempeñe una labor primordial para el desarrollo de un producto o actividad, siendo proveedores, consumidores, distribuidores, etc. El objetivo principal es beneficiar a toda la cadena, para que sea adoptada por otras empresas y reúna a más personas y se formen pymes que generen empleo para muchos.

**2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- Está ligado porque cuando una empresa es socialmente responsable, busca crecer de la mano con la comunidad. Si bien el fin último de una organización es el lucro, también lo es cómo sus ganancias se traducen en un efecto positivo para la sociedad.

**3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Si lo considero porque es una oportunidad de dar un impulso a personas que en el momento no tienen un sustento fijo.

**4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- No los conozco.

**Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

**1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- Desde un punto de vista empresarial, se puede fomentar al deporte, educación u otras actividades que permitan sobre todo jóvenes desvincularse con el conflicto armado.

**2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Si lo es porque es población desesperanzada, que necesita de este tipo de iniciativas para salir adelante nuevamente.

**Módulo 3. Reintegración**

**1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- Si estoy de acuerdo. Todos merecemos una segunda oportunidad. Obviamente se necesitaría una evaluación rigurosa de perfiles. Pero muchos de ellos fueron reclutados contra su voluntad.

**2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Se puede idear un tipo de empresa temporal que se encargue de encontrar perfiles de ex combatientes que podrían ser introducidos al mercado laboral según sus conocimiento y competencias.

**3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Si lo creo, son oportunidades de activación económica en las que se pueden desarrollar empleos.

**4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- No conozco negocios de este tipo, pero se podría incentivar a personas de las comunidades afectadas en la realización de artesanías con insumos típicos de cada región.

**5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serían importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- Ejemplo como Alpina que capacitó a lecheros para convertirlos proveedores y aumentar su cadena de valor. O empresas textiles que le permita a los excombatientes crear su propia línea de negocio o hacer parte de la cadena de producción.

**GIOVANNY ALEJANDRO CALDERÓN MUÑOZ**

**Módulo 1. Preguntas exploratorias**

**1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Es un método estratégico que une empresas pequeñas y grandes se unan para un bien común, para sus propios beneficios.

**2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- En el punto de vista propio, es una estrategia donde se rompen los límites capitalistas y “la torta” ya no se divide entre pocos, se distribuye entre varios y el objetivo a largo plazo es dar un “equidad” a las personas, es decir distribución “equitativa” del dinero.

**3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Si, a largo plazo, sí. Y si los intereses corporativos no se interponen con el fin de buscar una mejor equidad en el productor y consumidor y así crear una economía balanceada y/o “perfecta”, se podría lograr una responsabilidad social.

**4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- No.



## **Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

### **1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- Si. Las empresas son la base o uno de los pilares de la economía, y si no se concientiza o tiene responsabilidad social para la comunidad desertora o excombatientes, ¿Para que una paz si no se ayuda a reintegrar aquellos “contribuidores de paz”?

### **2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Si, al haber ausencia del estado hay desorden y mucho negocio ilícito, al darse esta idea corporativa se genera responsabilidad social se activa una economía y la sociedad emerge de nuevo.

## **Módulo 3. Reintegración**

### **1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- Sí, pero de una manera progresiva y segura para ambas partes, es decir con integración adecuada, educación, concientización y recuperación de valores perdidos durante muchas décadas. Aunque la naturaleza humana es acabarse uno con otros, si lo miramos del punto de vista bíblico todo empezó con la envidia de Caín y Abel, y al mirarlo del punto de vista evolutivo, los animales son violentos bajo una necesidad y comportamiento primitivo. La pregunta correcta es ¿La sociedad está dispuesta a perdonar y olvidar con muchas décadas de violencia? y las generaciones próximas que viven bajo una sombra, ¿Están dispuesta a dejar atrás un pasado oscuro?

### **2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Con ayuda de recursos humanos hay que identificar su fortaleza y debilidades, son personas sencillas, pero de naturaleza violenta, mientras ingresan a la sociedad las empresas deben evitar cualquier ambiente hostil y estresante.

### **3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Proyectos sociales, humanizándolos y acercándolos a una sociedad afectada y dividida, es ahí donde el estado participa y de verdad muestra su compromiso con un país.

### **4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- Si, como lo mencione anteriormente, si la idea prevalece intacta y sin motivos egoístas es una idea que ayudaría a la sociedad y una economía frágil. ¿Las corporaciones están dispuestas hacer un lado los intereses egoístas para ayudar a una sociedad “pobre”?

### **5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serian importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- La mayoría de excombatientes son personas de montaña, de campo, es ahí donde está su fuerte y Colombia es un país productor, agrícola donde sus productos principales y más rentables son de la tierra y la unión de una multinacional o empresa grande exportadora que haga conocer los productos nacionales en el mundo, aprovechando nuestra ubicación geográfica.

**MAXIME JC NAUDIN**

**Módulo 1. Preguntas exploratorias**

**1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Los NI son unos tipos de negocios que permiten a personas al margen de la sociedad de integrar la economía siendo productivos. En mi percepción existen dos maneras de ser un NI: Ayudando a la creación de empresas o por parte de las empresas, reclutar mano de obra con dichas características (dependiendo el caso).

**2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- La RSE se ve representada en este caso porque son personas con menos oportunidades en el mercado laboral. Por ende, es darles la oportunidad a personas que no la tendrían en una economía y un mercado laboral cada vez más competitivo.

**3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Si.

**4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- Si, a su manera la empresa Crepes and Waffles contrata a madres solteras.

**Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

**1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- Si ya que hoy en día el poder dominante es el económico, entonces sin dinero la gente se pone al margen de la sociedad lo cual puede crear delincuencia y mercados ilegales paralelos lo cual resulta generando muchas veces violencia. Al contratar las personas con condiciones dignas las empresas participan en el proceso de paz social.

**2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Es probablemente la manera más eficaz de poder integrar nuevamente a esta población que fue durante tiempo al margen de la sociedad.

**Módulo 3. Reintegración**

**1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- La lógica me hace decir que si, las emociones dicen que no.

**2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Desarrollando operaciones en regiones afectadas por este conflicto para ir incluyéndolos paso a paso.

**3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Siendo productivos y teniendo la meta de ser cada día mejores personas.

**4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- Si.

**5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serían importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- En un primer tiempo, favorecer a los trabajos locales que permiten el desarrollo de regiones que ellos mismos se encargaron de destruir o de impedir su desarrollo.

**FELIPE MONGUA CHAPETON**

**Módulo 1. Preguntas exploratorias**

**1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Son aquellos negocios que tienen en cuenta a poblaciones que están sujetas algún problema e inconveniente y que por tal motivo no les permite involucrarse en la sociedad de una manera sencilla como a otros grupos sociales.

**2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- Están ligados a la responsabilidad Social Empresarial ya que a partir de este ámbito las empresas pueden acoger a una persona con estas condiciones, pero no por temas de RSE si no por que verdaderamente quieren apoyarlas e incluirlas en la sociedad.

**3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Claramente si es una herramienta ya que a partir de la RSE se podrán involucrar de manera más sencilla y masivamente si las empresas privadas y públicas contemplan esta posibilidad.

**4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- Conozco a Crepes & Waffles los cuales incluyen a las madres cabezas de hogar para que trabajen.

**Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

**1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- A través de las organizaciones se construye la paz ya que por medio de la inclusión de diferentes personas sin discriminación alguna se puede tener un país más integral tolerante y se puede promover la construcción de la paz.

**2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Supongo que, al ser víctimas de la violencia, necesitan salir adelante y tratar de involucrarse también financieramente, los negocios inclusivos pueden aportar un grano de arena a estas víctimas.

**Módulo 3. Reintegración**

**1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- Es una pregunta compleja, pero si estoy de acuerdo con que los deban tener en cuenta.

**2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Quizás sin que las demás personas lo sepan, pues si todo mundo se entera existirá discriminación, pues aún estamos en un país poco tolerante y esto generaría diferencias.

**3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Me parecería buena idea, si comienzan con el emprendimiento, con sus propios negocios y se hacen conocer en el mercado, en la sociedad, podría ser una buena opción.

**4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- Si ya que estos negocios inclusivos ayudan a las personas con escasos recursos hacer su propio negocio y de esta manera pueden ir surgiendo como una PYME, en este sentido generarían recursos y también empleo.

**5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serían importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- Podría pensar en una cadena de restaurantes, peluquerías, zapaterías. Lógicamente necesitarían de un proceso de educación y previa capacitación para poder desarrollar un proyecto de calidad.

**SAMUEL MATEUS**

**Módulo 1. Preguntas exploratorias**

**1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Son negocios que tienen en sus políticas internas, contratar directa o indirectamente a poblaciones vulnerables, tales como madres cabezas de hogar, desplazados, personas con algún grado de discapacidad, reinsertados, víctimas de la violencia, etc.

**2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- Partiendo de que la responsabilidad Social Empresarial, es la devolución que le hace la empresa a la sociedad, en cuanto a cualquier impacto negativo que esta pudiese haber causado. Un negocio inclusivo, aporta a la sociedad contratando a personas que las empresas normalmente no contratarían; y de este modo aportan al mejoramiento del entorno en que se opera, el cual muy probablemente a tenido algún tipo de impacto ambiental y/o social.

**3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Si es una herramienta que puede ser efectiva para personas vulnerables, como complemento a todo un programa de inclusión. El cual debe estar monitoreado en todo momento y a su vez cubrir otras necesidades, como recreación, salud, alojamiento, entre otros.

**4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- Creo que uno de los más conocidos, es el de la empresa colombiana, Crepes & Waffles, el cual ha demostrado ser un ejemplo de inclusión a madres cabeza de

familia. Pero que a su vez está siendo monitoreado todo el tiempo, buscando la manera de mejorar el entorno laboral y familiar de las mujeres que allí trabajan.

Otra empresa que también ha querido darle un tinte de inclusivo, es la Startup Rappi. Esta empresa sin quererlo se ha convertido en un refugio para personas vulnerables, por su fácil ingreso.

### **Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

#### **1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- En un asunto de tal magnitud, como lo es un proceso de paz, de una guerra que había perdurado por más de 50 años; Todos los componentes de la sociedad (Familias, estado, centros educativos, empresas, etc.) somos parte fundamental de la construcción de paz, en diferentes niveles.

El nivel de responsabilidad que tiene el empresariado colombiano, se hace visible en el cumplimiento de uno de los derechos fundamentales, el derecho al trabajo. En pocas palabras, en las empresas reposa la posibilidad de que las personas víctimas del conflicto, puedan vivir de manera digna.

#### **2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Sí, es fundamental que las comunidades sean rodeadas por negocios inclusivos. Ya que, de acuerdo con los acuerdos de paz, el tener un trabajo digno, es uno de las maneras en que las víctimas son reparadas.

### **Módulo 3. Reintegración**

#### **1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- Sí, ya que la mayoría de los combatientes fueron niños reclutados forzosamente. Y la reintegración, también abarca el darle una oportunidad a muchas personas que fueron obligadas a vivir una vida de la cual poco tuvieron elección.

#### **2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Pueden contratarlos de manera directa o indirecta. Brindándoles apoyo paralelo al trabajo, como un psicólogo, un abogado, etc.

#### **3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Muchos de ellos fueron campesinos, ese trabajo no creo que pueda ser una dificultad para ellos. Sin embargo, se hace imperante que el gobierno otorgue todo tipo de capacitaciones en diversas áreas, antes de que una persona salga a buscar trabajo.

#### **4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- Sí, claro. Ya que una empresa que contrate a población vulnerable de igual modo se tiene que adaptar a la legislación. Esto le permite a una persona en condición de vulnerabilidad tener garantías mínimas para trabajar, entre estas, un salario justo.

#### **5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serían importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- Para poder determinar qué tipo de negocios son aptos para involucrar a excombatientes es necesario observar el censo realizado a las Farc a mediados de este año. El cual revela que por lo menos el 78% de los excombatientes ni siquiera han terminado su bachillerato. Otro punto a tener en cuenta al momento de hablar de negocios inclusivos, es el compromiso que ellos han adquirido con la firma de los acuerdos, de reparación de víctimas entre los cuales se incluye un apartado de reconstrucción. Por tanto, haciendo estas dos aclaraciones, se puede determinar que, para iniciar la inclusión laboral de los excombatientes, en primer lugar, se deben realizar campañas masivas de alfabetización y segundo involucrarlos en trabajos que no requieren un alto grado de escolaridad, tales como construcción, agro, limpieza, etc.

## **CHRISTIAN GARCÍA OTÁLORA**

### **Módulo 1. Preguntas exploratorias**

#### **1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Los negocios inclusivos es cuando una empresa ayuda a personas con escasos recursos a hacer su propio negocio y que ese negocio las personas vulnerables puedan replicarlo a otras empresas y crecer como Pyme.

#### **2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- La RSE supone que las firmas acojan dentro de sus prácticas un comportamiento que genere beneficios en torno a todos los grupos de interés que puedan intervenir en su actividad, luego los negocios inclusivos al buscar el desarrollo de competencias y habilidades entre un grupo vulnerable como las personas de escasos recursos, y que de esta manera pueda dar lugar al desarrollo empresarial de las pymes, definitivamente denota principios y prácticas de la RSE.

#### **3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Se considera no solo una herramienta efectiva sino la adecuada dentro de otras opciones de emprendimiento para lograr que las poblaciones vulnerables tengan acceso a la capacitación y a la inclusión en los negocios de tal manera que solventen sus necesidades y las de la comunidad mediante el trabajo mancomunado con quienes intervengan en la operación de las compañías.

#### **4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- No.

### **Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

#### **1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- Las empresas deben conminar vehementemente la práctica y la construcción de la paz desde sus políticas corporativas, pues es el seno del empresariado donde se encuentran múltiples prácticas lamentables que no contribuyen a la paz; en ese sentido es necesario que la empresa se reconozca como actor de paz y construya su práctica con hábitos sanos y constructivos para su empalme con la sociedad.

## **2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Por supuesto. de hecho las comunidades de han hecho parte del conflicto armado han enfrentado la segregación del gobierno y de los habitantes de los territorios con estigmas y percepciones erradas de lo que supuestamente pudo generar el conflicto en su pensamiento y su comportamiento, entonces es así como los negocios inclusivos logran que se cierre la brecha entre personas que no han enfrentado esa situación y quienes sí, permitiendo que jueguen en el mismo océano de posibilidades en algún momento, y será esta la arena de los negocios donde la competitividad se mida en torno a su actividad como empresarios y no a su procedencia como residentes del conflicto.

### **Módulo 3. Reintegración**

#### **1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- Si.

#### **2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Identificando las competencias y las aptitudes de los evaluados con el fin de lograr su ubicación en el área pertinente del reclutador, no sin antes hacerlos partícipes de un proceso de reformación y reintegración social y psicológica a la dinámica de la sociedad y de los negocios como principal fuente de sostenimiento de las economías nacionales actualmente, entendiendo la importancia de practicar los valores y servir al otro, reconociéndole, respetándole y comprendiendo que el otro también tiene necesidades y sueños que deben ser intocables para todos.

#### **3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Como cualquier persona siempre que cumplan con los requisitos de formación y sanidad judicial para aplicar a los perfiles que se busquen en las vacantes de las empresas.

#### **4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- Si, pues como se adujo anteriormente los NI son un claro ejemplo de emprendiendo social mediante el cual actualmente se logra la generación de ingresos e inclusión laboral para quienes a la fecha han sido segregados por la sociedad.

#### **5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serían importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- La manufactura de tejidos con diseños y operación administrado por parte de personal capacitado, donde mediante el mentoring y el coaching se entrene de manera cercana al personal y de esta manera se puedan replicar los modelos de negocio y colaboración en calidad de proveedores, distribuidores, creadores y demás posiciones que deseen asumir las empresas dentro del holding empresarial que se puede dar allí; vale además la pena decir que gran parte de los excombatientes son personas que se derivan de comunidades indígenas donde la hechura de tejidos es una actividad principal de ingresos y además permite la promulgación y el desarrollo de sus culturas.

## **JUAN SEBASTIÁN BOTIA**

### **Módulo 1. Preguntas exploratorias**

#### **1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Los negocios inclusivos son proyectos para personas de escasos recursos que no tienen acceso a capital y a financiamiento de entidades públicas y privadas en el cual se estructura un negocio y se replica para que las personas tengan un negocio estructurado y puedan crecer y ser sus propios jefes.

#### **2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- Porque una función de la responsabilidad social empresarial es buscar el bienestar de los stakeholders y entre ellos están incluidos las personas que viven cerca de las empresas para mejorar el bienestar del sector y de la sociedad.

#### **3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Puede ser una herramienta efectiva siempre y cuando estas personas se les eduque y entiendan por qué se hacen ciertas cosas en las empresas como los procesos de sanidad en un negocio de comidas que busca la salubridad del cliente con la seguridad de la higiene de los alimentos, 50% depende de lo estructurado del negocio y la otra mitad de la educación que reciban las personas que van a estar a cargo del proyecto.

#### **4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- No conozco negocios inclusivos actualmente en Colombia, pero sería la mejor manera de evitar que las personas de bajos recursos y las personas desmovilizadas cometan delitos o vuelvan a organizarse en grupos armados.

### **Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

#### **1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- Si y también todo el país ya que para lograr una paz duradera debemos dejar de estigmatizar a las personas y ayudarlas a entrar en una sociedad que está regida por la economía y esto se entiende en generar diferentes empleos y apoyar a las personas en su reintegro a la sociedad.

#### **2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Son muy importantes para ya que la mayoría de estas comunidades están en las áreas rurales y estas dependen en gran medida de los productos agrícolas y de la industria artesanal. Donde se evidencian un gran potencial para desarrollar negocios inclusivos en el campo, que ayudan a fortalecer la economía de esas poblaciones.

### **Módulo 3. Reintegración**

#### **1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- Estoy de acuerdo con la reintegración ya que es un gran paso para acabar con el conflicto armado y que estas personas se integren a la sociedad, pero con ciertas garantías de seguridad y de apoyo a la reintegración a la sociedad porque si estas



personas no empiezan a generar dinero se aumentarán las tasas de delitos y no habrá una paz duradera.

**2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Las empresas podrían participar en generar empleos para estas personas con un pequeño incentivo fiscal para aumentar las vacantes y que con estos dineros que se ahorran de los impuestos se generen nuevos empleos.

**3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Pueden participar en el entendimiento del porque los llevó a ese momento de combatir para fortalecer los problemas regionales y apoyar en el fortalecimiento del sector agro en Colombia.

**4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- Claro, desde que estén bien estructurados y se les haga seguimiento de cerca van a hacer una fuente de ingreso monetario y también generará un bienestar social en la población.

**5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serian importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- Negocios inclusivos como el financiamiento al agro de cosechas, transformación de materias primas como lo son los alimentos, a partir de cosechas producir aceite de aguacate, alimentos como mermeladas de frutas o transformación del café para no venderlo en grano verde sino en un producto transformado con un valor agregado alto.

**RAMIRO ANDRÉS PEÑA**

**Módulo 1. Preguntas exploratorias**

**1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- Negocios inclusivos son modelos empresariales que buscan impulsar a personas de escasos recursos a tener ingresos mediante iniciativas empresariales legales con deseos de emprender adecuadamente.

**2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- Están ligados a RSE debido a que las empresas con mayores recursos buscan mediante fundaciones y actividades filantrópicas impulsar El Progreso de las poblaciones más vulnerables.

**3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Si, debido a la poca información y capacitación que tienen las poblaciones más vulnerables en temas de emprendimiento y sostenibilidad empresarial.

**4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- No.

## **Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

### **1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- Sí, pero todavía no tienen la conciencia que se necesita para tener un rol más activo.

### **2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Son supremamente importantes para lograr modelos de Obtención de recursos de manera legal y de impulsar con cercanía dichas actividades.

## **Módulo 3. Reintegración**

### **1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?**

- Si.

### **2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?**

- Dar un espacio especial para la inclusión de personal derivado del conflicto y capacitación de personal idóneo.

### **3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?**

- Lo más importante es que se inserten en la vida social y económica de la sociedad de forma activa con trabajos formales y la responsabilidad de cumplir con un papel de comportamiento ideal y acorde con las reglas.

### **4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?**

- Si.

### **5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serían importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?**

- Negocios inclusivos desde las fundaciones de empresas y/o iniciativas privadas. No tengo conocimiento de casos especiales.

## **YEINER VIASUS**

## **Módulo 1. Preguntas exploratorias**

### **1. ¿Qué son Negocios Inclusivos?**

- En mi concepto, los negocios inclusivos aducen a una estrategia empresarial para incrementar sus utilidades, tanto como aumentar su responsabilidad social empresarial (RSE), que compromete el objetivo social y ambiental de las empresas. Por lo tanto, estas empresas ayudan a emprendimientos de personas vulnerables creando cadenas de valor que beneficien a ambas partes.

### **2. ¿Por qué están ligados a la Responsabilidad Social Empresarial?**

- Es lógico, las empresas tienen como objetivo además de generar utilidades, contribuir con los tres elementos de la (RSE) como lo son el mejoramiento social, económico y ambiental. Cuando una empresa implementa la estrategia de negocio inclusivo definitivamente busca mejorar los ingresos de personas que son vulnerables o de bajos recursos, que necesitan apoyo económico, transferencia de

conocimiento administrativo, aumentar su competitividad, etc. Todo esto con el fin de mejorar su calidad de vida.

**3. ¿Considera usted que pueden ser una herramienta efectiva para las poblaciones vulneradas?**

- Definitivamente, son personas que pueden tener grandes ideas, proyectos pero que por falta de recursos quedan fuera de la economía en cualquier industria. Entonces los negocios inclusivos generan un amplio campo para la participación de empresas que además de contribuir con comunidades o personas vulnerables generan una cadena de valor que impulsa y generan beneficio mutuo.

**4. ¿Conoce usted modelos de Negocio Inclusivo en Colombia exitosos?**

- Se del caso de Indupalma; una empresa que está establecida en el Magdalena medio y que produce aceite de palma, el cual, por medio de procesos de transformación tiene muchas formas de utilización. La producción tiene destinado el 80% al mercado nacional, en gran parte su producción en venta a la empresa Grasco y el 20% restante está destinado a exportaciones. En sus inicios esta empresa tuvo grandes problemas ya que no contaba con grandes terrenos cultivados y su mano de obra no era nada especializada, lo que no le permitía ir ligado con su visión y misión. En 1995 decidieron implementar la estrategia de negocios inclusivos permitiendo que cada campesino creara sus propios cultivos y les vendiera el fruto de la palma a Indupalma. esta sinergia logro que las dos partes empezaban a crecer, la empresa les ayudo por medio del gobierno a conseguir créditos flexibles a 12 años que les permitieran a los campesinos pagar sus tierras e implementar los cultivos. En fin, las dos partes generan oportunidades de desarrollo y ahora se constituyen como una de las mayores empresas productoras de aceite de palma en Latinoamérica.

**Módulo 2. Visión de los Negocios Inclusivos en Colombia**

**1. Considera usted que las empresas tienen un papel fundamental en la construcción de paz ¿Por qué?**

- Son las generadoras de empleo, mueven la economía y tienen un papel fundamental porque pueden darles otra oportunidad a estas personas. Además, al ayudar a las víctimas del conflicto permiten que las personas involucradas crezcan como persona, como familia, e inclusive evitar que vuelvan a integrarse a grupos armados.

**2. En las comunidades que han sufrido el conflicto armado ¿son importantes los Negocios Inclusivos?**

- Sí, porque a estas comunidades se les da la oportunidad de tener su negocio propio, fomentar su emprendimiento e inclusive ser consumidores de productos diseñados exclusivamente para ellos a un bajo precio dado sus condiciones socioeconómicas.

### Módulo 3. Reintegración

#### 1. ¿Está usted de acuerdo con la reintegración de los excombatientes?

- Siempre y cuando sea por voluntad propia, pues ellos son quienes deben tomar la iniciativa y nosotros como ciudadanos apoyarlos como seres humanos que son, como personas que merecen otra oportunidad para obrar con bien y en pro de la sociedad.

#### 2. ¿Cómo pueden incluirlos las empresas?

- Contratando los servicios que los excombatientes puedan ofrecer, ayudando a promover sus emprendimientos mediante inversiones, ofreciendo productos exclusivos dada su escasa capacidad económica.

#### 3. ¿Cómo pueden participar los excombatientes en la sociedad?

- Es un proceso de las dos partes, la comunidad y los excombatientes. Ellos pueden participar en programas que promueva el gobierno nacional. Algunos con conocimientos agrícolas pueden aplicarlos en las zonas donde existía el conflicto armado, zonas veredales, etc.

#### 4. ¿Considera usted que las NI pueden ser una fuente de ingresos y de inclusión laboral?

- Sí, estoy de acuerdo. Fuente de ingresos porque es un beneficio para la empresa y los excombatientes, además promueve el desarrollo al generar más oportunidad de empleabilidad y crecimiento económico.

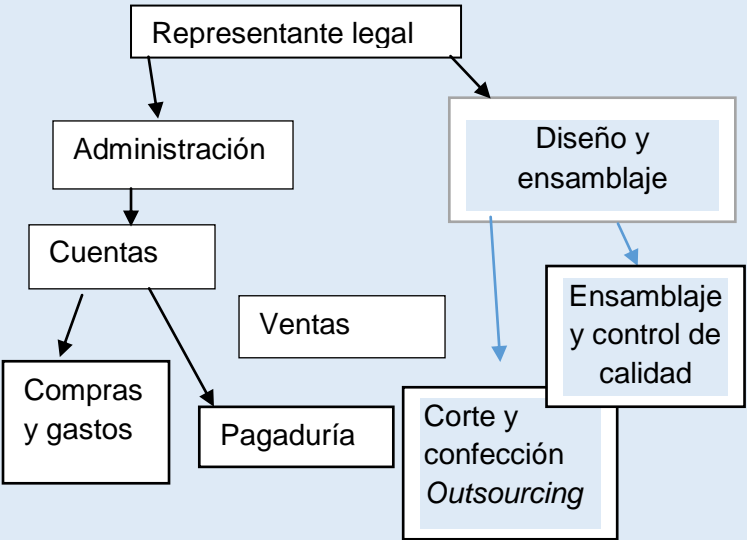
#### 5. ¿Qué ejemplos o modelos de NI serian importantes para el desarrollo sostenible, que puedan involucrar a los excombatientes?

- Temas agrícolas.

## ANEXO 6

#### Ficha inicial de Caracterización

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Representante legal</b>	<b>NIT</b>	
INDUSTRIAS LAORD SPORT LTDA	Alejandra Ordoñez Salazar	830034166-1	
<b>Tipo de la empresa</b>	<b>Jurídico</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>
	Limitada	Mediana	Textil
<b>Fecha de fundación</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Teléfono de contacto</b>	
8 de agosto de 1997	CARRERA 69 BIS 3 -23 P 4 Bogotá	2908298	
<b>Registro de Cámara de Comercio</b>	1410 – Confección De Prendas De Vestir, Excepto Prendas De Piel		
0000811344			
<b>Tipo de Sociedad</b>	Sociedad comercial		

<b>Número de empleados directos</b>	6
<b>Número de empleados indirectos</b>	50
<b>Mercado al que se dirige</b>	Los productos elaborados (chaquetas deportivas e informales) tienen un costo promedio de \$45.000 y son distribuidos por diferentes almacenes. Los venden entre 75.000 y 90.000. Las personas que pueden acceder a ellos son de los estratos 2 al 5.
<b>Formas de distribución</b>	Directa. Almacenes de cadena.
<b>Tipo de Materias primas</b>	Textiles
<b>Servicios de tercerización</b>	Corte, impresión y confección.
<b>Formas de producción</b>	Se utiliza el <i>sistema Outsourcing</i> .
<b>Organigrama de la empresa</b>	 <pre> graph TD     RL[Representante legal] --&gt; Admin[Administración]     RL --&gt; DE[Diseño y ensamblaje]     Admin --&gt; Cuentas[Cuentas]     Cuentas --&gt; CG[Compras y gastos]     Cuentas --&gt; Pag[Pagaduría]     Ventas[Ventas]     DE --&gt; ECK[Ensamblaje y control de calidad]     DE --&gt; CO[Corte y confección Outsourcing]     ECK --&gt; CO             </pre> <p>El organigrama muestra la estructura organizacional de la empresa. El Representante legal es el punto de partida, con líneas de autoridad que se dirigen a la Administración y al área de Diseño y ensamblaje. La Administración gestiona las Cuentas, que a su vez se encargan de Compras y gastos y Pagaduría. El área de Diseño y ensamblaje supervisa tanto el Ensamblaje y control de calidad como el Corte y confección Outsourcing. El área de Ensamblaje y control de calidad también tiene una línea de autoridad sobre el área de Corte y confección Outsourcing. Las Ventas operan de manera independiente en el organigrama.</p>
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operarios de maquina plana</li> <li>• Operarios de corte</li> <li>• Estampadores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bordadores</li> <li>Distribuidores de insumos de confección</li> <li>Transportadores</li> </ul>
<b>Proyecto de RSE</b>	<p>Se contrata los servicios de los operadores a través de la modalidad de <i>Outsourcing</i>, con el fin de incentivar el crecimiento de talleres de emprendimiento que nos puedan servir en la fabricación del producto. Se busca que estos talleres estén regulados y que los operarios tengan seguridad social y condiciones adecuadas, por lo cual se propicia capacitaciones en cuidado laboral y en muchos casos a los primeros proveedores se les ayudó con capacitación laboral para el inicio de su emprendimiento.</p>

## ANEXO 7

### Plantilla de Caracterización 2. Necesidades de la Empresa y Responsabilidad Social

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA ACTIVIDAD DIMENSIÓN	
Marcar con X Personas  Número de personas que trabajan con la fábrica	Trabajadores de 1 a 5 de 6 a 20 de 21 a 50 de 51 a 100 <input checked="" type="checkbox"/> más de 250 Personal  En la fábrica tenemos 6 fijos contrato a término indefinido y 50 indirectos.
Tipos de contrato laboral que utiliza para contratar personal	Contrato a término indefinido, por prestación de servicios y contrato de producción.
Número de personas que trabajan fuera de la fábrica	50
¿En cuanto al ambiente laboral, usted piensa que el mayor logro de su empresa es?	Nosotros tenemos como política una estructura de costos bastante completa y profunda que nos da la tranquilidad primero, de tener mejores negociaciones, tener cubierto imprevistos, tener amplio conocimiento de nuestra actividad, y capacidad para enfrentar crisis del sector.
¿Cuáles son los problemas que se presentan en el ámbito laboral?	Por ejemplo, la carga prestacional es un inconveniente para cuando se trabaja a destajo, cuando es por contrato a término indefinido no rinde igual la gente y para producción se creó un sistema mejor que es a destajo, es bueno para la producción, pero es complicado por las prestaciones para los empleados. Cuando los

empleados están por contrato a término indefinido obviamente ellos tienen los beneficios de las prestaciones legales y cesantías, etc., pero tenemos un problema y es que la producción no es buena, entonces una producción que en satélites puede rendir digamos 100 prendas por semana, en planta propia puede ser 50 prendas por semana, entonces es súper complicado manejar eso porque lo que uno necesita es que salga a producción muy rápido y con empleados fijos no es así, no funciona igual, no funciona bien, entonces a veces es preferible tener satélites y pues uno se ahorra también lo de las prestaciones aunque obviamente no es bueno para el empleado, si no es eficiente no es bueno para el empleado, si es muy eficiente es súper bueno para ellos.

El problema normalmente de las empresas del sector, es que digamos, no todas obviamente, pero muchas empresas trabajan con costos muy ajustados, porque trabajan para el madrugón, para cosas así, entonces cuando ellos trabajan para el madrugón la rentabilidad o es muy baja o los costos no los tienen claros y eso hace que la rentabilidad pues sea muy baja, y por lo general las empresas del sector si no tienen buenos costos tienden a entrar en quiebra; en el caso de nosotros pues no ha sido así, porque pues nosotros nos hemos mantenido trabajando constante 34 años, nunca hemos tenido como quiebras o cosas así, que en el sector es extraño porque por lo general las empresas (personas) viven una, dos o tres quiebras. Entonces esa estabilidad que se le da a los empleados y como esa constancia de trabajo pero bien remunerado hace que la empresa tenga como esa fidelidad en los empleados, en los satélites.

Por ejemplo, nosotros en este momento estamos iniciando un negocio con una empresa grande, con Luber, y Luber tiene como 70 almacenes en el país y la negociación con esa empresa es muy difícil porque ellos tienen una política comercial muy agresiva, ellos te piden a ti un descuento altísimo, te pagan de contado pero te pagan con un buen descuento, entonces hay veces las empresas no tienen claro eso. Digamos, si uno tuviera una rentabilidad de un 20%, 25% y a la hora de negociar con ellos, ellos les piden un descuento de 20%, uno como esa empresa no podría aceptar ese trato, o si lo acepta por la ilusión que es cantidad pues perdería porque obviamente la rentabilidad les está costando más de lo que realmente están ganando, entonces por eso no es tan bueno

cuando uno trabaja con costos muy ajustados. Por eso nosotros, mi papá y mi mamá son unos expertos en eso, entonces ellos han hecho que esa estabilidad en los costos hace que cualquier crisis que viva el sector nosotros no la vivamos, entonces por eso mantenemos como con trabajo constante porque podemos negociar; en otro caso una empresa no podría negociar con esas políticas comerciales, pues probablemente lo acepta, pero igualmente perdería más de lo que está ganando.

La misma razón con respecto a lo que le pagamos a los satélites, digamos, como en comparación, nuestras prendas no son fáciles de hacer, pero igual los satélites ya se han especializado en esa prenda y en el sector tu encuentras satélites a los que se les paga, o bueno empresas que pagan \$3.000, \$4.000 pesos por pantalón, empresas que pagan por chaqueta \$6.000, \$7.000 pesos, \$8.000 pesos, \$9.000 pesos, algo así; de pronto alcanzan a pagar como \$7.000 pesos, \$8.000 pesos en solamente ensamble. Algunas empresas pagan por el paquete completo, entonces ellos te ponen la tela, pero te toca a ti cortar, diseñar, ensamblar, empacar, revisar, alistar, embolsar, doblar, todo, y te pagan \$18.000 pesos. En nuestro caso, en nuestros satélites, nosotros los tenemos acostumbrados de que algunas referencias nosotros las pagamos, bueno eso ya es información como interna, pero nosotros pagamos algunas referencias a \$14.000, \$15.000 mínimo y tenemos referencias de \$24.000 y \$25.000 pesos.

De la forma en que nosotros costeamos, nosotros costeamos alto, tenemos una buena rentabilidad, pero así mismo también cargamos la mano en lo que le pagamos a los satélites pues porque para nosotros es importante que ellos estén conscientes de lo que se les paga para la calidad que se requiere y la producción que se necesita.

En este sector hay muchísimos problemas, pero depende también de qué área específicamente. En el sector de las confecciones, nosotros en general, sí hay un déficit de producción de textiles colombianos, lo cual hace que para los tratados de libre comercio algunos no se puedan acoger porque el tipo de materiales que se crean acá en Colombia no nos sirven. En el caso de las camiserías, muchísimas de las camiseras, yo creo que el 50% es importado y el 50% se produce acá; tenemos solamente una empresa que es productora de telas acá, que es Manufacturas Eliot o la misma Pat Primo, bueno, ellos crean textiles,



ellos son textileros nacionales, en cambio el otro montón de empresas lo que hacen es mezclar, bueno no, una parte mezclan, que es muy poca la que produce telas acá. La gran mayoría, yo creo que casi el 98% de las empresas textiles no producen nada sino que todo lo importan de países como China, Vietnam, India, Bangladesh, etc., todas esas telas son importadas, eso es lo que afecta directamente a la producción, a la exportación de prendas de vestir. En el caso de la pijamería, bueno, la empresa que te digo, Manufacturas Eliot, ellos pues como que responden bastante bien con esa demanda de textiles para pijamas, para camisas, bueno para camisas no tanto pero igual alcanzan a responder con eso. Aquí hay mucha producción de tejidos planos para camisa y tejidos planos para vestidos, muchos se importan también, pero la producción aquí de textiles es muy baja, tenemos solamente una empresa que lo hace en forma, es decir, que produce bien y hay otras empresas pequeñitas como Comertex que ellos producen pero muy poquito, producen necesidades específicas, tendrán no sé, unas 2 tejedoras una cosa así, mientras que Pat Primo pues si tiene manufacturas, el si tiene pues yo creo que debe tener por hay unas 20 tejedoras, que eso me parece que es insuficiente para ser un país fuerte en el sector textil de prendas de vestir y en el caso de las chaquetas si es terrible porque no hay telas para confeccionar chaquetas, entonces que pasa, hay muchos tratados de libre comercio pero siempre todos requieren o solicitan que el producto tenga la tela base, es decir, la tela principal, que sea de producto colombiano, es decir, telas confeccionadas en Colombia, y eso no pasa eso es muy difícil, entonces acá lo que hacemos es, exportamos pero sin beneficios arancelarios, sin acogernos a TLC porque no podemos hacerlo, no tenemos con que, no tenemos la materia prima para hacerlo, y tiene que ser con la tela base porque los demás insumos no suman el 3% de la prenda, mientras que la tela base si asciende a 95% de la prenda más o menos, y no se vale la transformación de la materia prima sino tiene que ser el origen de la materia prima, los criterios de origen aquí son súper importantes a la hora de enviar una prenda acogida a algún TLC.

Las empresas aquí no tienen como esos beneficios que tienen en otros países con respecto a la carga tributaria, es decir, no se incentiva el sector industrial, bueno y tampoco se incentiva ningún otro sector, aquí no se incentivan los sectores a

*Johan Alexander Roncancio Beltrán*  
*Los Negocios Inclusivos y la Responsabilidad Social Empresarial*

	<p>menos de que sea pues una ONG que de pronto pues ayuda como al crecimiento de las empresas, pero el gobierno en sí no, entonces lo que sucede es que digamos nosotros como empresa pagamos el mismo IVA si compramos una máquina que produce trabajo para 20 personas como si compramos un televisor de 52" para ver el partido del mundial, entonces es como esa falta de compromiso del gobierno con las empresas, entonces a nosotros nos cargan la carga tributaria normal, a nosotros nos toca declarar todo normal, no tenemos así como ese tipo de beneficios que en otros países si, incluso en algunas otras áreas de este país si, pero pues también es muy paupérrimo, eso aquí es pérdidas, eso es demasiado malo.</p>
<p>En cuanto a riesgos laborales, usted ha detectado que</p>	<p>En riesgos laborales pues no, no sé, no, mmm no, no creo que, pues es casi como una persona que trabaja en oficina, es decir, no es muy pesado, además porque nosotros no manejamos, esas cosas no las manejamos en la empresa, nosotros en la empresa solamente tenemos como acabados, la parte administrativa, la parte comercial, diseño, corte, la parte contable, la parte de despachos y bodegaje, como lo que tenemos en la empresa, no tenemos así como muchos procesos industriales en la empresa, no, realmente no.</p>
<p>¿Cómo funciona el modelo de <i>outsourcing</i>?</p>	<p>El modelo de <i>outsourcing</i> son empresas que están fuera de nuestra empresa principal, y son pequeñas empresas a las que se contrata y se mantiene pues con trabajo por medio de contratos, entonces ellos hacen la parte de ensamble, algunos hacen la parte de tintorería; los procesos que nosotros no manejamos internamente en la oficina. Entonces eso es más o menos como pequeñas empresas que trabajan para una empresa más grande y que desarrollan una actividad complementaria a la razón social de la empresa. Ellos nunca están con contrato a término indefinido, ellos solamente están por contratos de producción y tienen pues vencimientos, términos de confección y por lo general pues ellos tienen cláusulas. Si no se cumple los objetivos del contrato tienen cláusulas, tiempos, entregas, todo eso; a ellos se les entregan los insumos, las telas, todo cortado, todo, solamente lo que nosotros tenemos para confección. A ellos se les entrega el producto completamente listo para ensamblaje, ellos solamente ensamblan y nosotros recibimos ya el producto revisado, limpio, pero pues limpio, pero no revisado, la revisión de calidad viene en la empresa que es como el filtro, y ya, y se les paga dependiendo de lo que diga en el contrato, la cantidad que se diga en el contrato y ya.</p>
<p>¿Cuál es el modelo de responsabilidad social que</p>	<p>La responsabilidad social, pues, nosotros por lo</p>

<p>opera en la actualidad?</p>	<p>general las empresas de confección tienen muchos empleados que son madres cabeza de hogar, que tienen una maquinita en su casa, entonces ellos lo que hacen es contratarlas, como convocarlas y hacen diferentes procesos, digamos dependiendo de la habilidad que tenga cada pequeña micro empresa se une como a ese gran satélite y ellos sacan a producción dependiendo del contrato que se les envíe, pero contratan muchas cabezas de hogar por lo general, adicional pues son personas que muchas veces no tienen como pues estudios profesionales, entonces es solamente saber desempeñar el cargo, o bueno la labor para la cual fueron contratadas y ya, entonces realmente pues se le da mucho trabajo a muchísimas familias y se les da la facilidad de que de pronto ellos estén en sus casas y puedan confeccionarnos sin tener que moverse de sus casas sin dejar a sus hijos, sin dejar a sus familias, teniendo como el tiempo disponible para atender su familia y también trabajar y poder manejar como su tiempo, y ya.</p>
<p>¿Cuáles son las prácticas amigables que su empresa desarrolla con el ambiente?</p>	<p>Las prácticas amigables con el medio ambiente incluye el uso de un programa que disminuye en un 40% el consumo de telas y el residuo es de un 5% aproximadamente, tenemos un sistema de luz de día que nos permite reducir en un 85% el consumo de energía, se realiza la clasificación de material reciclable considerado todo el residuo de tela, el cual se entrega a una empresa que se encarga de procesarlo y convertirlo en relleno para balones, se utiliza papel reciclable para la mayoría de las impresiones, excluyendo facturas, remisiones y cartas.</p>
<p>¿Usted emplea a personas con discapacidad, madres cabezas de familia y/o población en condiciones de vulnerabilidad?</p>	<p>Directamente no.</p>
<p>Dificultades que encuentra en el desarrollo de un proceso de RSE siendo una empresa de tamaño mediano</p>	<p>Acceso al crédito, la legislación laboral, la falta de recursos por parte del gobierno para el fomento y apoyo a la pequeña y mediana empresa, la falta de control y dureza en la política anti contrabando, la carga tributaria.</p>
<p>¿Existe algún apoyo por parte de las Entidades Estatales para acompañar los procesos de RSE o Negocios inclusivos?</p>	<p>Solo el SENA pero no es significativo ese apoyo.</p>
<p>¿Qué necesidades en cuanto a RSE tiene su empresa?</p>	<p>Acceso a recursos gubernamentales para apalancar procesos de Responsabilidad Social Empresarial.</p>
<p>¿Cuál es el impacto que espera lograr con los proyectos de RSE y Negocios inclusivos que desea llevar a cabo?</p>	<p>El mejoramiento de la calidad de vida de nuestros empleados, el acceso a programas educativos para los empleados actuales y para los nuevos puestos de trabajo.</p>