

INICIATIVAS EMPRESARIALES Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ: EL CASO DE MILD COFFEE COMPANY EN EL SUR DEL HUILA

MARGARITA CUERVO IGLESIAS*

RESUMEN

Como aporte al estudio de la relación entre empresas, desarrollo y paz en Colombia, este artículo explora la forma como sus participantes perciben que un negocio inclusivo contribuye a la construcción de paz. Desde una metodología cualitativa, el trabajo aborda el caso de Mild Coffee Company del Huila (MCCH) y la forma en que sus participantes conciben la paz y cómo la relacionan con el negocio al que pertenecen. El trabajo concluye que, desde la perspectiva de sus participantes, la iniciativa de esta mediana empresa ha contribuido en términos generales a la paz, con un énfasis particular en la dimensión de inclusión socioeconómica. Sin embargo, esto no ocurre en las categorías más relevantes para los participantes en esa misma dimensión, relacionadas con la equidad y el campo como motor de paz. La evidencia también muestra que la dimensión moral de la construcción de paz es relevante para los principales grupos involucrados e incluso para quienes no lo están.

Palabras clave: Empresas, desarrollo, construcción de paz, negocios inclusivos.

Clasificaciones JEL: D63, I31, Q19.

* Margarita Cuervo es becaria de la Fundación Konrad Adenauer y estudiante de doctorado de la Universität der Bundeswehr München. Correo electrónico: mcvueroi@gmail.com. Este artículo es una versión revisada y editada de la tesis presentada para optar al título de Magister en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo de la Universidad de los Andes. Recibido: octubre 16 de 2017; aceptado: noviembre 22 de 2017.

ABSTRACT

Business Initiatives and Peace Building: The Case of Mild Coffee Company in the South of Huila, Colombia

As a contribution to the study of the relationship between business, development and peace in Colombia, the paper explores how the participants of an inclusive business perceive that it contributes to peace. Using a qualitative methodology, the research addresses the case of *Mild Coffee Company del Huila* (MCCH) and the way in which its participants conceive peace and the relationship between the initiative and this peace notion. The study concludes that the initiative has contributed to peace from the perspective of its participants, with a particular emphasis on the socio-economic inclusion dimension. However, this is not the case for the most relevant categories for the participants, related to equal opportunities and the rural sector as a driver of peace. Evidence also shows that the moral dimension of peace building is relevant to the main groups involved and even to those who are not participating in the inclusive business.

Key words: Business, development, peace building, inclusive business.

JEL Classifications: D63, I31, Q19.

I. INTRODUCCIÓN

Las interacciones entre desarrollo, conflicto y paz son diversas. Entre otras, el desarrollo como proceso que genera transformaciones en el entorno social y económico, tiene el potencial de generar conflictos que pueden escalar a un nivel violento (Wood, 2001); pero también tiene el potencial de crear condiciones favorables para la paz (Bush, 1998).

Colombia es un escenario privilegiado para estudiar esa compleja relación. Por un lado, el conflicto armado y sus distintas transformaciones, dimensiones y protagonistas han marcado la historia del país por décadas. Por otro, y paradójicamente, la economía colombiana se ha mantenido relativamente estable ante la persistencia de la confrontación (Vargas, 2013). Actualmente, Colombia se clasifica como un país de renta media y aunque la economía se ha desacelerado durante los últimos años, entre 2010 y 2014 tuvo un crecimiento del PIB por encima del 4%.

Sin embargo, al ver cómo se traducen esos datos macroeconómicos en el nivel social, hay cifras no muy favorables. La más preocupante tal vez es la persistencia de desigualdades en la sociedad colombiana por la alta concentración de recursos. Por ejemplo, en 2016 el país tuvo un coeficiente de Gini de 0,51 a nivel nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2017) y el 1% más rico de la población registraba una participación superior al 20% en el ingreso total (Comisión Económica para América Latina – CEPAL, 2016). También son significativas las brechas regionales. Además de que en solo cinco de 32 departamentos el nivel de pobreza es inferior al promedio nacional (Jordán, *et al.*, 2017), hay más de 12 puntos porcentuales de diferencia entre la cifra de personas en situación de pobreza extrema en cabeceras y aquellas de centros poblados y rurales (DANE, 2017).

Algo similar ocurre con el acceso a oportunidades que permiten a la población mejorar su calidad de vida. El acceso a la educación es muestra de ello. Según una reciente valoración de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016), la vida escolar de quien nace en una familia de escasos recursos es de seis años, mientras que los hijos de familias más ricas tienen el doble. Además, en zonas rurales la tasa de matrícula es del 26% y en zonas urbanas, 48% (OCDE, 2016).

En otras palabras, una parte significativa de la población tiene un acceso limitado a las posibilidades que le permitirían participar de manera equitativa en los beneficios del crecimiento económico y en un aumento de su calidad de vida.

Aunque quienes han estudiado las causas del conflicto armado en Colombia reconocen que distintas variables influyen en su surgimiento y persistencia, también coinciden a menudo en que las brechas sociales y la exclusión hacen parte importante de la raíz histórica y persistente del conflicto.¹ A esto se le conoce como causas estructurales de la violencia: factores relacionados con la exclusión y desigualdad causadas por “estructuras” económicas, políticas, culturales de la sociedad (González, *et al.*, 2003).

Dicho lo anterior, no sorprende que en el actual proceso de paz se haya hecho énfasis en la necesidad de “cerrar brechas” (Jaramillo, 2014). Quizás por ello el

¹ Existen numerosos referentes en la literatura sobre el estudio de las causas del conflicto (ver, por ejemplo, Bejarano *et al.*, 1997; Montenegro y Posada, 2001; Pizarro, 1996). Recientemente se creó la Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas (2015), cuyos expertos coinciden en señalar la persistencia de brechas sociales, exclusión social y económica, junto a otros factores, como explicación para la guerra en Colombia.

Plan Nacional de Desarrollo de la última administración plantea la búsqueda de una Colombia más equitativa como eje central hacia la consolidación de la paz (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2014).

Así, las agendas de construcción de paz y desarrollo en Colombia parecen coincidir en la necesidad de avanzar hacia la generación de condiciones sociales y económicas más incluyentes para la población. Precisamente ahí, donde se superponen las posibilidades de superación del conflicto y el camino hacia un desarrollo más equitativo, las empresas tienen el potencial de contribuir de una forma privilegiada.

Aunque no es el único actor social que puede aportar a este fin y sus capacidades pueden ir más allá de las dimensiones sociales y económicas de la paz, el sector privado está en una posición fundamental de cara a los esfuerzos de construcción de paz (Rettberg y Rivas, 2012). Aspectos como la reactivación de procesos de desarrollo económico, la reducción de la pobreza, el retorno y reasentamiento de refugiados y desplazados, la gestión de los recursos naturales, la generación de empleo y medios de vida, así como servicios básicos, son tareas puntuales en las que los negocios pueden aportar a la paz en conexión con la inclusión social y económica (Nelson, 2002; Banfield, *et al.*, 2006; Grasa y Mateos, 2014).

Reconociendo que las empresas pueden contribuir a la paz desde su negocio (Nelson, 2002; Amis, *et al.*, 2006) y con una mirada “desde abajo” y más local sobre los aportes de iniciativas en construcción de paz, la presente investigación explora cómo se relaciona una iniciativa empresarial en Colombia con procesos de inclusión social y económica, que contribuyen a la construcción de paz en el país. Específicamente, examina el caso de una empresa mediana del sector agroindustrial, Mild Coffee Company del Huila (MCCH), para analizar la forma en que sus participantes conciben la paz, la relación entre la iniciativa y dicha noción, y cómo perciben que la empresa ha contribuido a procesos de inclusión socioeconómica como dimensión de la construcción de paz.

Sin pretender generalizar los hallazgos de este estudio, la investigación constituye una aproximación empírica, desde la percepción de los participantes de la iniciativa, a un caso que ilustra una posible relación entre los negocios y el apoyo a la construcción de paz en Colombia desde el quehacer empresarial. Este trabajo busca, además, ofrecer un posible marco analítico con el que futuros trabajos avancen en el estudio concreto de los aportes que las iniciativas empresariales pueden hacer a la inclusión socioeconómica como dimensión de la construcción de paz. En particular, busca dar un lugar central a las voces de aquellos que participan

en la iniciativa y a la experiencia vivida de la construcción de paz en el día a día, como ha sido sugerido por otros investigadores (Mac Ginty y Firchow, 2014).

La metodología empleada incluyó visitas de campo para realizar entrevistas a profundidad y semiestructuradas, que fueron guiadas por un marco analítico con categorías amplias que se extrajeron de la literatura sobre el tema. Los datos capturados en terreno fueron codificados a partir de dichas categorías, pero también se incorporaron nuevas categorías que emergieron de forma espontánea.

La investigación concluye que en términos generales, desde la perspectiva de sus participantes, la iniciativa de MCCH ha contribuido a la construcción de paz, con un énfasis particular en la dimensión de inclusión socioeconómica. Dentro de esta dimensión, los participantes se refirieron principalmente a temas relacionados con “equidad” y “el campo como motor de paz” como puntos relevantes para la construcción de paz en Colombia. Sin embargo, la categoría más reiterada para valorar el aporte de la empresa a la paz fue la generación de ingresos, un aspecto mucho menos relevante en su respuesta general sobre la noción que tienen de construcción de paz. La investigación también encontró que la dimensión moral de la construcción de paz es relevante para los principales grupos involucrados en la iniciativa e incluso para quienes no lo están. Esta dimensión moral alude a la responsabilidad individual de cada persona frente a la construcción de paz y a seguir normas y valores espirituales favorables a la paz.

En la siguiente sección se revisa la literatura sobre la relación entre desarrollo y construcción de paz y el papel de las empresas en ambos procesos. En el tercer apartado se presentan las preguntas de investigación que guiaron el estudio de caso, así como el marco analítico. La cuarta y quinta secciones muestran la estrategia metodológica y los antecedentes de contexto del caso estudiado, respectivamente. Finalmente, en la sección VI se presentan y discuten los principales hallazgos de la investigación en términos de las preguntas formuladas y en la última sección se recogen las conclusiones y algunas recomendaciones.

II. LAS EMPRESAS Y SU POTENCIAL APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y EL DESARROLLO

Para comprender el contexto académico y práctico en el que se ubica el caso estudiado, en esta sección se esbozan, en primer lugar, los conceptos y referentes en materia de construcción de paz y desarrollo que se tuvieron en cuenta para la investigación. Luego, se exponen brevemente los aportes académicos previos que

han estudiado el papel de las empresas en el desarrollo y la construcción de paz. Finalmente, se hace un recorrido sobre la situación específica de esta materia en Colombia.

A. Inclusión socioeconómica: Una intersección clave entre las agendas de paz y desarrollo

En su aproximación teórica al concepto de paz, Johan Galtung (1967) formuló la noción de “paz positiva”, que implica la existencia y promoción de una serie de relaciones colaborativas y de apoyo entre individuos, grupos o Estados. Esto, en contraposición al concepto de “paz negativa”, que se refiere a la ausencia de violencia colectiva organizada.

En tanto que se trata de un proceso más allá de “silenciar los fusiles”, la construcción de paz implica la “transformación de estructuras ligadas a las raíces profundas de un conflicto violento” (Galtung, 1976; Boutros-Ghali, 1992). Al respecto, Jean Paul Lederach (1997 y 1998) hace énfasis en la necesidad de abordar la construcción de paz como un proceso de largo plazo, multidimensional, de transformaciones sociales profundas en múltiples niveles y áreas de acción. En ese sentido, la presente investigación se basa en un concepto de construcción de paz orientado principalmente hacia la noción de paz positiva, pero también hacia un punto intermedio que “subraya la necesidad de evitar la recurrencia del conflicto, por lo cual no se deben descuidar aquellos temas estructurales que pueden llevar a una recaída sin comprometerse con agendas comprehensivas que generen problemas de eficacia” (Rettberg, 2010b, pp. 379-380).

Ahora bien, desde la década de los noventa se ha posicionado la idea de que la paz y el desarrollo están profundamente ligados (Tschirgi, 2003). Esto es porque el desarrollo implica transformaciones sociales que pueden generar o profundizar conflictos y tensiones en una sociedad, o bien contribuir a superarlas (Chambers, 2004). Desde esta visión, el desarrollo es también un proceso de múltiples dimensiones, una de las cuales puede vincular aspectos económicos con aspectos sociales (Zorro, 2007); y en ella los cambios se orientan hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y a generar mayor inclusión a partir de la generación de condiciones económicas, aunque no exclusivamente (Blowfield y Dolan, 2014).

Justamente uno de los referentes teóricos para comprender este concepto desde una perspectiva multidimensional y más allá de la riqueza monetaria como

un fin en sí mismo, es Amartya Sen (2000). Para este autor, el desarrollo es un proceso de ampliación de las libertades humanas, derivadas de las capacidades de cada persona. Según Sen (2000), para hacer efectiva dicha libertad, se requieren bienes o situaciones que las personas valoran y que dependen de las oportunidades a las que acceden. En ese sentido, el desarrollo también está conectado con la ampliación de oportunidades que le permitan a la persona acceder a los servicios necesarios para llevar a cabo su proyecto de vida.

En una línea similar a la ampliación de oportunidades y capacidades, la inclusión socioeconómica hace visible la interrelación entre el desarrollo y la paz. Aunque no es la única razón, en ocasiones los conflictos armados suelen tener sus raíces y profundizarse por la exclusión social y económica de personas, grupos o regiones (Banfield, *et al.*, 2006).

Al respecto, en años recientes surgió el concepto de desarrollo inclusivo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, 2009) y se ha resaltado la importancia de esta aproximación para la superación y prevención de conflictos en el mundo (United Nations, 2015). El desarrollo inclusivo es un intento por contemplar distintas variables del cambio social, sin dejar de lado la económica, pero con un énfasis particular en la distribución del bienestar y las oportunidades en la sociedad que permiten a los individuos mejorar su calidad de vida (Kanbur y Rauniyar, 2009). Y ahí en el desarrollo inclusivo, como se expondrá a continuación, las empresas tienen un potencial importante de contribuir a la paz.

B. Las empresas como actor relevante para el desarrollo y la construcción de paz

Aunque desde la academia y la práctica se ha reconocido que las empresas tienen el potencial de contribuir al desarrollo, esta relación no está exenta de tensiones y ha evolucionado, particularmente en la última década (Edward y Tallontire, 2009). En primer lugar, vale la pena aclarar que aunque la generación de riqueza hace parte fundamental del quehacer empresarial, el aporte de los negocios al desarrollo puede darse más allá de lo monetario.² En segundo lugar, es impor-

² Aunque en sus inicios el concepto de responsabilidad empresarial, comúnmente asociado con las tesis de Milton Friedman (1962), la restringía a la generación de riqueza, esta noción ha sido superada y hoy en día se apela a una responsabilidad mucho más allá del negocio por parte de las empresas.

tante mencionar que la relación entre negocios y desarrollo no necesariamente siempre ha producido mayor inclusión y condiciones que reduzcan el conflicto. De hecho, su acción puede en ocasiones ser fuente de explotación y profundización de brechas sociales, o incluso permanecer indiferente frente a situaciones de desigualdad (Blowfield, 2007; Edward y Tallontire, 2009).

Así, ha habido una reciente proliferación de conceptos que vinculan la actividad empresarial con la posibilidad de generar cambios sociales. Por ejemplo, el valor compartido (Porter y Kramer, 2006 y 2011), y las iniciativas de “Base de la pirámide” (Prahalad, 2004) que resaltan la posibilidad de que las empresas hagan negocios al tiempo que mejoran las condiciones de su entorno.

Más recientemente, Blowfield (2012) propuso el concepto de “agentes de desarrollo” para las empresas que ejercen una acción consciente sobre los impactos positivos o negativos de su operación y una actitud abierta a la rendición de cuentas. Al respecto, este autor sugiere que las empresas se convierten en agentes de desarrollo en su entorno de operación cuando perciben o bien un riesgo, una oportunidad, o que los problemas suponen un entorno ineficiente de operación (Blowfield, 2012). En esta misma línea, existe el concepto de “negocio inclusivo”, definido como una iniciativa empresarial que busca contribuir a la superación de la pobreza, al incluir a personas vulnerables por bajos ingresos en su cadena de valor —bien sea como empleados, proveedores, clientes o distribuidores—, en una relación de mutuo beneficio (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible —Cecodes, 2010; Michellini y Fiorentino, 2012). Estos negocios buscan aportar a la inclusión socioeconómica, generando simultáneamente beneficios económicos y mejoras en el ámbito social.

Así como se reconoce a las empresas como un actor relevante para el desarrollo, también se ha explorado con particular interés el rol privilegiado que las organizaciones del sector privado tienen en la construcción de paz (Rettberg, 2010a; Rettberg y Rivas, 2012). Siendo un proceso que idealmente debe liderar el Estado, las empresas tienen el potencial de contribuir a la superación del conflicto en un espectro que va desde la acción sin daño hasta la generación proactiva de iniciativas favorables a la paz (Tripathi, 2008; Banfield, *et al.*, 2006; Vargas, 2014).

Específicamente, el interés que despiertan las empresas para los esfuerzos que conducen a la paz radica en que con sus recursos, conocimiento y capacidad de incidencia pueden apoyar en tareas puntuales y procesos de formas en que otros actores no pueden. En este sentido, algunos autores como Nelson (2002) y Amis, *et al.* (2006) han identificado formas desde las cuales la empresa puede generar

acciones de construcción de paz consecuentes con el concepto antes mencionado. En particular, 1) inversión social y filantropía, que corresponde a acciones dirigidas hacia el entorno de operación con comunidades; 2) diálogo con instituciones políticas y legales, a fin de incidir sobre las acciones dirigidas hacia el marco de operación nacional e internacional; y 3) actividades del negocio, que son acciones en la cadena de valor.

Aunque estas posibles formas de participación de las empresas en la construcción de paz no son mutuamente excluyentes y pueden presentarse combinaciones de ellas (Ospina y Hauschnik, 2014), este artículo hace énfasis en las iniciativas desarrolladas en el marco de las actividades del negocio, en la medida en que son las que se relacionan de forma directa con el concepto de negocios inclusivos que, como se explicó, está relacionado con el potencial de inclusión socioeconómica.

C. Colombia: Contexto privilegiado para estudiar la relación entre empresas, desarrollo y construcción de paz

Colombia parece ser un escenario privilegiado para estudiar la relación entre empresas, desarrollo y construcción de paz, dado el contexto antes estudiado. Por un lado, las empresas que operan en el país se enfrentan a un entorno complejo, pues sus acciones “pueden disparar, exacerbar o sostener la violencia, a veces sin siquiera notarlo” (Vargas, 2014, p. 11), lo cual supone desafíos importantes (Guáqueta 2006b; Guáqueta, *et al.*, 2007; Rivas, 2010; Rettberg, *et al.*, 2011).³

Según Jiménez (2014) y Guáqueta, *et al.* (2007), en ocasiones la actividad empresarial en Colombia ha tenido un impacto negativo sobre su entorno. Esto puede ocurrir bien sea porque en su operación hay el riesgo de incurrir en violaciones de derechos humanos (Fundación Ideas para la Paz – FIP, 2012); porque por el tipo de actividad económica puede estar relacionado con recursos que también hacen parte del conflicto (Rettberg, *et al.*, 2011) o incluso porque en su operación pueden estar ampliando las brechas socioeconómicas que están en la raíz del conflicto (Thomson, 2011).

³ Un entorno complejo de operación para las empresas es aquel que tiene uno o varios de estos componentes: 1) gobernabilidad frágil; 2) debilidad institucionalidad; 3) ilegalidad en la economía; y 4) acciones de grupos armados al margen de la ley (Rivas, 2010).

También se han identificado casos en que las empresas generan acciones tendientes a la paz en Colombia. Estos han sido estudiados particularmente durante la última década (Jiménez, 2014; Vargas, 2014; Rettberg y Rivas, 2012; Rettberg, 2010b y 2010c; Guáqueta y Orsini, 2007; Banfield *et al.*, 2006; Amis, *et al.*, 2006). Así, por ejemplo, se ha estudiado la forma como actores del sector empresarial pueden favorecer el desarrollo, la inclusión y la paz en su entorno de operación a través de programas y proyectos con las comunidades afectadas por el conflicto o en riesgo de serlo (Ospina y Hauschnick, 2009 y 2014). También se han reseñado algunos casos en que las empresas pueden entrar en diálogos de política e incidir sobre lo público con actores estatales, para catalizar condiciones institucionales favorables a la paz (Nelson, 2007; Ospina y Hauschnick, 2014).

Justamente algunos han coincidido en señalar que las iniciativas empresariales de construcción de paz relacionadas con la actividad principal de la organización han sido las más comunes en Colombia (FIP, *et al.*, 2015; Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, *et al.*, 2014).⁴ Esto, bien sea a través de oportunidades de empleabilidad (Puentes, *et al.*, 2009; Guáqueta y Orsini, 2007; Amis, *et al.*, 2006), capacitación técnica para el trabajo (FIP, *et al.*, 2011a y 2011c; Silva, 2010) o desarrollo de proveedores (FIP, *et al.*, 2011b; Amis *et al.*, 2006).

Esto significa que se ha dado especial atención a aquellas iniciativas empresariales que desde las actividades de la cadena de valor de la empresa, buscan generar oportunidades de inclusión socioeconómica para víctimas y excombatientes en proceso de reintegración.

Ahora bien, en la coyuntura actual, también desde el Gobierno Nacional hay expectativas sobre el aporte de las empresas a la inclusión y la paz en Colombia. Por ejemplo, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, se apela al sector empresarial como actor clave para la paz, del que se requiere una participación “proactiva y sostenida como un agente destacado para una paz estable y duradera en Colombia” (DNP, 2014, p. 8):

Las empresas, con su capacidad de generar oportunidades económicas y sociales, tienen un rol central para contribuir a las transformaciones que el país requiere para construir condiciones de desarrollo y paz en los territorios. De esta manera, el sector debe orientarse a desarrollar modelos empresariales que interpreten el contexto territorial para romper los ciclos de violencia, la desigualdad, la exclusión y la violación de derechos humanos, y crear círculos virtuosos que favorezcan mayores niveles de inclusión económica y social (*Ibid.*, p. 8).

⁴ Se entiende como actividad principal de la organización (o *core business*), los asuntos ligados a la generación de valor. Es decir, a qué se dedica principalmente la empresa.

El Gobierno otorga un papel fundamental a las empresas en la generación de cambios sociales favorables a la paz en el país. Con base en ese objetivo, vincula la necesidad de crear “mayores niveles de inclusión económica y social” con la construcción de “condiciones de desarrollo y paz en los territorios”. Y, aunque se han generado herramientas, guías y documentación de iniciativas empresariales de construcción de paz, aún no parece existir una aproximación que indague desde la experiencia vivida de los participantes acerca de los posibles aportes de dichos proyectos a la paz en Colombia.⁵ Valdría la pena, entonces, indagar en profundidad si esos modelos empresariales que se definen como acciones de construcción de paz están aportando a dicho objetivo; y, específicamente, si se relacionan con la dimensión de inclusión socioeconómica, que es lo que desde el Gobierno se está entendiendo como construcción de paz desde el sector empresarial. O si, por el contrario, están teniendo otro tipo de efectos, incluso si en ocasiones son adversos al objetivo que buscan inicialmente.

III. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y MARCO ANALÍTICO

Teniendo en cuenta el potencial que tienen las empresas para aportar al desarrollo y a la paz, principalmente desde la inclusión socioeconómica, el objetivo de este trabajo es indagar sobre la manera en que los negocios que son presentados como aportes a la paz por las empresas en Colombia se pueden relacionar con la inclusión social y económica como dimensiones de la construcción de paz, desde la perspectiva de sus participantes. Para lograrlo, se estudia un caso específico de una mediana empresa del sector agroindustrial en Colombia. Sin desconocer que otras acciones de las empresas también son pertinentes para la construcción de paz, el artículo se centra en el potencial que tienen las empresas para la inclusión socioeconómica para la paz desde las acciones del negocio; es decir, dentro de su cadena de valor.

Como aproximación al problema planteado, se estudia el caso específico de Mild Coffee Company Huila (MCCH), pues es ilustrativo de algunos aspectos rele-

⁵ Algunos ejemplos de documentación de iniciativas empresariales de construcción de paz se encuentran en: FIP (2017), *Emprender Paz* (2016), ANDI, *et al.* (2014), FIP (2012), FIP, *et al.* (2011a, 2011b, 2011c); Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2014), Silva (2010).

vantes para comprender el panorama de la participación de empresas en construcción de paz en Colombia. En primer lugar, se ubica dentro de las acciones ligadas a la cadena de valor de la empresa, que parecen ser hasta ahora las más comunes en este tema en Colombia (FIP, *et al.*, 2015; ANDI, *et al.*, 2014) y corresponden a las expectativas reseñadas por parte del Gobierno Nacional, en el sentido de apelar a “modelos empresariales” que aporten a la paz y el desarrollo (DNP, 2014). Se trata, además, de un esquema de negocios inclusivo que, como se describió antes, vincula el objetivo de la inclusión y la generación de beneficios sociales y económicos para la empresa y la población vulnerable vinculada al negocio.

Adicionalmente, se trata de una empresa mediana que incluye en su cadena de suministro a cooperativas y asociaciones de productores del sector agrícola, el cual ha tenido mayor exposición a riesgos por el conflicto en Colombia. Ya González, Bolívar y Vázquez (2003) y PNUD (2011) han estudiado al campo como escenario de gran parte de la confrontación y a la población rural como un agente vulnerable en el conflicto agrario subyacente a la violencia armada. Justamente en la implementación de lo que se ha denominado la “paz territorial”, existen expectativas y retos significativos respecto a promover el desarrollo rural (Ospina, 2016) y emprender acciones gubernamentales en el sector de la economía campesina (*i.e.* esquemas de asistencia técnica, fomento economía solidaria y cooperativas rurales) como potencial para contribuir a la implementación de acuerdos de paz entre Gobierno y Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), tal como lo han reseñado Vargas y Hurtado (2017).

De ahí la relevancia de aproximarse empíricamente a comprender el rol de los negocios para generar cambios que pueden ser valorados como aportes a la inclusión y la paz. Para ello, el artículo no solo aborda un caso específico en profundidad, sino también aporta un marco metodológico y analítico con el que hacer ese balance en futuros trabajos sobre la contribución de los negocios inclusivos a la paz en Colombia.

En ese sentido, la principal pregunta de investigación que se pretende responder es: ¿De qué manera los participantes en el esquema de negocio inclusivo de la empresa Mild Coffee Company Huila perciben que este ha contribuido a la paz?⁶ Otras cuatro preguntas secundarias guiaron la investigación y la presentación de

⁶ Para efectos de este estudio de caso, los participantes son personas que pertenecen a los principales grupos que están interviniendo en el negocio inclusivo. En este caso: gerente y funcionarios de la empresa; productores asociados y no asociados; y funcionarios y contratistas de entidades de sector público.

los hallazgos: ¿Qué concepción de paz tienen los participantes de la iniciativa de MCCH? ¿Perciben los participantes del negocio inclusivo de MCCH que este genera cambios relevantes para su concepción de paz? ¿Qué diferencias se evidencian entre las respuestas de los productores asociados y vinculados a la empresa y caficultores independientes (grupo de control)? ¿En qué medida la percepción de los participantes de la iniciativa de MCCH sobre la contribución de esta empresa a la paz corresponde a las categorías que prevalecen en la literatura sobre inclusión socioeconómica para la misma?

El análisis se desarrolló en el marco compuesto por los elementos evaluados en la revisión de literatura, complementados con la matriz propuesta por Kenneth Bush (1998) y Grasa y Mateos (2014) (Gráfico 1).

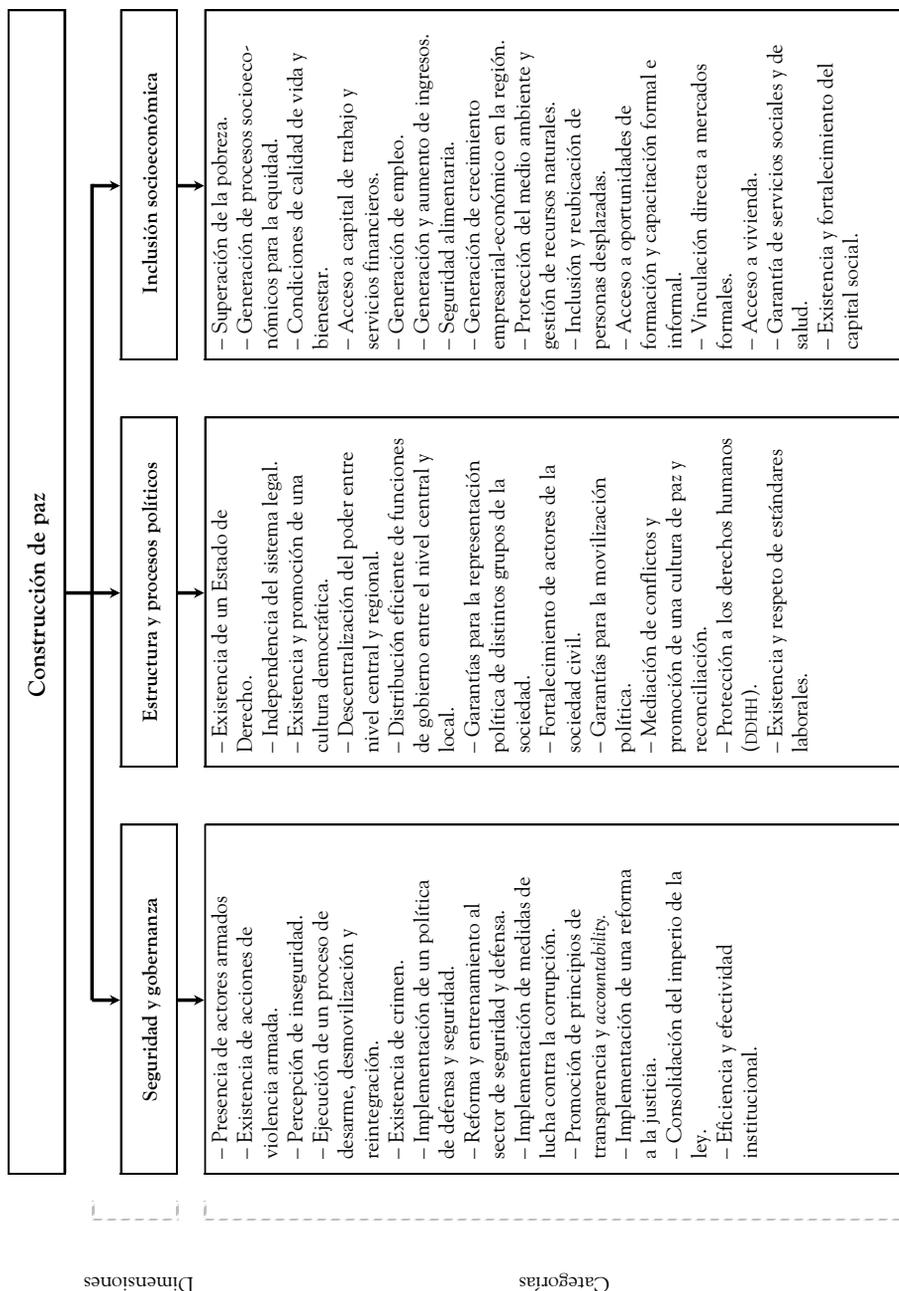
La investigación parte de tres dimensiones amplias para categorizar en ellas la información recolectada en campo. Esto, sin embargo, no excluye la posibilidad de que hallazgos que surjan por fuera de este marco inicial, den lugar a categorías y dimensiones emergentes. Las tres dimensiones mencionadas corresponden a: 1) seguridad y gobernanza, concerniente a aspectos relacionados con el imperio de la ley, garantía de la seguridad por parte del Estado, reforma al sector de seguridad y defensa, y proceso de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) de excombatientes; 2) estructuras y procesos políticos, que contiene asuntos relativos a la consolidación de un Estado de Derecho así como la puesta en marcha de medidas para el fortalecimiento de la democracia y profundización de la participación ciudadana en la política; y 3) inclusión socioeconómica, compuesta por procesos sociales y económicos que amplíen las oportunidades a las que tiene acceso la población, y el mejoramiento de la infraestructura económica y social.

Ahora bien, como se mencionó en la Sección II, este trabajo parte de una noción de construcción de paz intermedia, que va más allá de una paz negativa –es decir, una visión minimalista de “silenciar los fusiles”– pero que tampoco aspira a agendas comprehensivas que pueden suponer problemas de eficacia –visión maximalista (Rettberg, 2010b). Este marco analítico recoge la amplitud de categorías que se observan, no con la pretensión de señalar que todas ellas corresponden en cualquier contexto a construcción de paz, sino porque, primero, han sido señaladas por la literatura como posibles acciones en dicho proceso y, segundo, porque en caso de estar vinculadas con raíces estructurales de la violencia, tienen el potencial de ser transformadas y aportar a la paz.

Vale la pena aclarar que este marco analítico es una guía amplia para la primera pregunta de investigación, mencionada antes (noción de construcción de

GRÁFICO 1

Marco analítico: Dimensiones y categorías de construcción de paz que pueden relacionarse con proyectos de desarrollo



Fuentes: Elaboración propia a partir de Bush (1998) y Grasa y Mateos (2014).

paz). Por ello, se adoptó con un número considerable de categorías para tener en cuenta en la fase de procesamiento de la información, previendo que las respuestas de los participantes acerca de lo que para ellos cuenta como “paz” en general podrían apuntar a nociones muy diversas. Sin embargo, como se explicará en la sección de resultados más adelante, para la segunda pregunta de investigación –sobre la relación entre el negocio inclusivo y la paz– casi todas las respuestas de los participantes se ubicaron en la dimensión de inclusión socioeconómica y, por ende, allí se centró el análisis.

IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Esta investigación parte de un enfoque epistemológico *constructivista*, que reconoce la importancia de las percepciones de las personas sobre su experiencia vivida. En este caso, la relación entre un negocio inclusivo con lo que sus participantes perciben que es la construcción de paz.

En ella se emplea una metodología de *estudio de caso* (Yin, 1989), que aborda un fenómeno contemporáneo en su contexto y es particularmente útil cuando el fenómeno a estudiar presenta múltiples dimensiones; el investigador tiene poco control sobre los eventos (es decir, no es posible hacer experimentos sociales); y el foco es sobre fenómenos contemporáneos en que los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes.

En esta metodología el procedimiento de escogencia del caso no sigue una lógica de muestreo (Yin, 1989). El caso fue elegido luego de revisar una serie amplia de casos empresariales que han sido denominados en la literatura como aportantes a la paz. Se tuvieron en cuenta tres criterios: 1) que su intervención se ubicara dentro de las actividades del negocio; 2) que pudiera clasificarse como negocio inclusivo; 3) que la iniciativa hubiera tenido en ejecución al menos tres años, pero procurando que tuviera más tiempo de implementación, para así poder indagar a sus participantes acerca de cambios en el tiempo con más facilidad.

Como resultado, se eligió un caso empresarial que, además de cumplir con estos criterios, ha sido reconocido como iniciativa empresarial de construcción de paz (Sección v). En este punto vale la pena comentar brevemente sobre el alcance y las limitaciones de este estudio de caso. Aunque no es posible generalizar los resultados de esta investigación a todas las iniciativas empresariales de construcción de paz –sobre todo por las diferencias que puede haber entre tamaños de

organizaciones, sectores, tipos de acciones y zonas de influencia—, el caso puede mostrar una forma concreta, entre otras, que las empresas pueden contribuir a la inclusión y la paz desde su negocio.

También es importante aclarar que el estudio no pretende hacer una evaluación del proyecto que es objeto de estudio. Tampoco es posible extraer conclusiones que muestren tendencias sobre casos similares a partir de los hallazgos puntuales. Sin embargo, la investigación constituye una aproximación que documenta desde la experiencia vivida de los participantes de este esquema de negocio inclusivo, lo que en este modelo puede ser percibido como un aporte a la paz y, específicamente, a la inclusión socioeconómica. Así, otras experiencias que se dirijan en el mismo sentido del caso estudiado podrían extraer enseñanzas para el futuro. Un último aporte que vale la pena destacar son las herramientas metodológicas y analíticas que se desarrollaron para las fases de recolección y procesamiento de información.

Para capturar los datos, y así responder las dos primeras preguntas de investigación, se realizaron un total de 29 entrevistas, cuyos principales resultados se muestran en la Sección VI.⁷ La fase de recolección de información se realizó en dos visitas, ambas en julio de 2016, principalmente en zona rural —para el caso de entrevistas con los productores de café— y en algunos casos en el casco urbano de los municipios de Pitalito, San Agustín e Isnos —en el sur del Huila, donde la empresa MCCH tiene actualmente gran parte de su operación empresarial.

La forma como se distribuyen las entrevistas entre los distintos grupos de participantes se resume en el Cuadro 1.

Las cuatro entrevistas a profundidad se hicieron con informantes clave que han estado involucrados en la iniciativa desde su origen. Esto con el fin de obtener una mirada amplia sobre la trayectoria y cronología de esta intervención, así como aclarar dudas para la construcción del caso. Específicamente, estas entrevistas se hicieron al gerente y la coordinadora del área social de MCCH; y al presidente de una asociación de productores y la secretaria de la misma asociación. A estos participantes también se les hizo las mismas preguntas de las entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron teniendo como guía el **protocolo**, que se elaboró con base en el marco analítico (remitirse al Gráfico 1).

⁷ Por limitaciones de espacio solo se reproducen en extenso algunos ejemplos de testimonios. En algunos casos se menciona el nombre de la persona entrevistada y su rol, por ser un informante clave (y contando previamente con su autorización). En los otros no se menciona el nombre para conservar la confidencialidad acordada en términos de anonimato de los informantes.

CUADRO 1
Entrevistas a los distintos grupos

Rol	Agentes	Número de entrevistas	Género		Tipo de entrevista	
			F	M	Profundidad	Semiestructurada
Empresa	Gerente, Coordinadora Área Social e integrantes del Área de Asistencia Técnica	8	2	6	2	6
Productores	Caficultores asociados y que reciben acompañamiento de la empresa	11	2	9	2	9
Aliado sector público	Entidades del Estado con las que ha hecho alianzas	2	0	2	0	2
Control	Caficultores no asociados, ni vinculados al acompañamiento de la empresa	8	2	6	0	8
Totales		29	6	23	4	25

Fuente: Elaboración propia.

Estas entrevistas se hicieron con participantes de estos tres grupos de interés: 1) empresa, que incluye personas cercanas a la ejecución y que conocen su trayectoria y la de la intervención. Algunos perfiles aquí involucrados son: asistentes técnicos, coordinadores de proyectos de la empresa con los productores y sus familias; 2) productores, que son personas que han participado en la iniciativa como caficultores, han recibido capacitación, asistencia técnica y otros beneficios por parte de la empresa; de este grupo hacen parte directivos y miembros de asociaciones de productores, e hijos de productores; y 3) aliados de sector público o personas que trabajan para entidades estatales y que han cooperado en la implementación de la iniciativa. En particular, el coordinador de formación del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en Yamboró, Pitalito; y un contratista, asesor para temas de gestión ambiental de la Alcaldía de Pitalito.⁸

⁸ El coordinador de formación del SENA es empleado de planta y coordina los procesos de formación y capacitación técnica en el Tecnoparque del SENA en Yamboró, donde se han desarrollado y continúan implementándose actividades de capacitación con caficultores e hijos de productores en temas relevantes para la producción de café. Por su parte, el asesor para temas de gestión ambiental actualmente trabaja como contratista de la alcaldía de Pitalito (que está implementando un proyecto sobre la huella ambiental del café en alianza con la empresa MCCH) y en el pasado estuvo vinculado a la labor de asistencia técnica.

Adicionalmente, se efectuaron ocho entrevistas a caficultores que no han estado vinculados a la iniciativa de la empresa ni a alguna asociación de productores de café, a manera de grupo de control. Esto con el propósito de examinar si las percepciones y los cambios asociados a la participación en el proyecto productivo de la empresa estudiada se reportaban o no en ausencia de la intervención.

La razón para emplear múltiples fuentes de evidencia y de tener informantes clave (como los líderes comunitarios, pero también representantes de la empresa en contacto cercano con el proyecto), es facilitar la posible convergencia de datos por triangulación como lo sugieren Yin (1989) y Creswell (1998). Además, es una forma de mitigar posibles riesgos de validez.

La información recolectada se transcribió en su totalidad. Esta información se sistematizó en una matriz en la que se extrajeron fragmentos de las entrevistas transcritas, para luego poder procesar la información y proceder así a responder a las preguntas de investigación 3 y 4 de forma analítica e inductiva, marcando palabras clave con “códigos” que podían coincidir con las categorías del Gráfico 1. Posteriormente se revisaron las menciones reiteradas para cada dimensión y cada categoría en cada grupo de entrevistados.

V. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL CASO EMPRESARIAL DE MCCH EN EL SUR DEL HUILA

En esta sección se describen brevemente elementos de contexto del caso escogido. En primer lugar, la zona de influencia directa de la iniciativa: el departamento del Huila, una región productora de café y que ha sido afectada por dinámicas relacionadas con el conflicto armado en Colombia. Luego se exponen los componentes de la intervención de Coffe Company Huila (CCH) en el pasado y el reconocimiento que recibió dicha iniciativa empresarial como aporte a la construcción de paz. Finalmente, se describe el tránsito de este modelo de relacionamiento con proveedores de CCH a la nueva empresa, MCCH, y el interés que manifiesta su gerente de contribuir a la consolidación de la paz en esta y otras regiones de influencia.

A. Huila: Dinámicas de conflicto armado y café como principal actividad económica

El departamento del Huila ha sido afectado por problemas asociados al conflicto armado en las últimas cinco décadas. En su territorio ha habido una presen-

cia histórica de las FARC, con períodos de alta confrontación entre esa guerrilla y otros actores armados que han usado el departamento como zona de retaguardia.⁹ Esto se explica principalmente por su ubicación estratégica (López, 2007). Municipios del Sur del Huila como Pitalito, Isnos, San Agustín y Acevedo (que limitan o son cercanos al Caquetá y Putumayo, así como al Cauca y Nariño) no han estado exentos a estas dinámicas.

Según la Unidad de Víctimas (2016), desde 1997 se han registrado en el Huila 217.952 personas afectadas por algún hecho relacionado con el conflicto armado. Aproximadamente una de cada cuatro víctimas se encuentra en los municipios de la zona de influencia del proyecto de CCH que hoy en día ha retomado en su intervención con productores la empresa MCCH. Neiva, capital del Huila, seguida de Pitalito y Garzón, registran el más alto número de víctimas del conflicto. El desplazamiento forzado es el hecho victimizante más frecuente en el Huila. Después de Neiva, Pitalito es el segundo municipio que mayor número de personas desplazadas ha recibido a la fecha.

A enero de 2017 los datos del Centro Nacional de Memoria Histórica indican que se han registrado 23 masacres desde 1988 en el Huila, con un total de 110 víctimas. Pitalito ha sido el segundo municipio más afectado por este tipo de hechos, con 4 eventos y 17 víctimas (la mayoría de ellos durante la época de implementación de la política de seguridad democrática).

En cuanto a la economía en el departamento, el subsector agrícola tiene una participación del 18,44% en su PIB y es su mayor actividad productiva. La principal actividad agrícola del departamento es la producción de café, que aporta un 14% al PIB del departamento y un 45% al PIB del sector agropecuario tanto en volumen como en calidad. En este sector los pequeños caficultores (aquellos que tienen entre 0,5 y 2,5 hectáreas de tierra en sus fincas productoras) son muy importantes pues representan el 96% de los total de productores y generan el 82% de la producción del departamento.

Por su parte, la zona del sur del Huila, comprendida por los municipios de Pitalito, Isnos, Acevedo, San Agustín, Palestina, Elías, Oporapa, Saladoblanco y

⁹ Las FARC han hecho presencia en el Huila con el frente 17 en el norte, el frente 61 en los límites con Caquetá, el frente 3 en el sur, el frente 13 en el suroccidente, la columna Jacobo Arenas en el occidente, que tiene su asentamiento principal en Cauca y la columna Teófilo Forero en el oriente del departamento (López, 2007). Es importante destacar que desde 2007 se registra presencia de bandas emergentes como las Águilas Negras en el sur del Huila, en Pitalito y en la capital del departamento, Neiva (*Ibid.*, 2007).

Timaná, concentra la mayor producción de café del departamento y Pitalito es el municipio donde se produce el mayor volumen de café en el país. El nicho de cafés especiales genera mayores ingresos pero se requiere del acompañamiento y de la asistencia técnica a los productores para ingresar al mercado de este tipo de cafés (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2009).

B. Proyecto “Desarrollo social y económico sostenible de los pequeños caficultores en el sur del Huila” de CCH (2008 – 2010)

La empresa Coffee Company Huila (CCH) es una empresa colombiana mediana comercializadora de café pergamino del Huila con más de 30 años en el mercado. En palabras de Javier Murgueitio, quien es el antiguo director social de CCH y actual gerente de MCCH, desde aquel primer cargo él había identificado el potencial de generar una estrategia de diferenciación de la empresa, en una zona donde están presentes las grandes empresas comercializadoras de café a nivel mundial, a través del nicho de cafés especiales. Según Murgueitio, esto tuvo el propósito de mejorar la calidad de vida de sus proveedores al generar un valor agregado en términos de asistencia individual a los caficultores, mejores ingresos y apoyo organizacional a las cooperativas y asociaciones dentro de su cadena de suministro.

Por invitación de la Embajada del Reino de los Países Bajos, CCH presentó un proyecto a una convocatoria para promover negocios social y ambientalmente sostenibles en zonas afectadas por el conflicto armado o en riesgo de serlo. Esta intervención hizo parte de la transición “de la ayuda al comercio” (*aid-to-trade*) y estuvo dirigida a prevenir y mitigar efectos del conflicto, así como a mejorar condiciones de vida de pequeños caficultores en la zona (Embajada del Reino de los Países Bajos, 2012). Así, con participación y recursos de la Embajada de Holanda, el SENA, la Gobernación del Huila y el Banco Agrario de Colombia, entre 2008 y 2010 la Dirección Social de CCH lideró el proyecto “Desarrollo social y económico sostenible de los pequeños caficultores en el sur del Huila”. Para Murgueitio, el fin último del proyecto era mejorar las condiciones de vida de los caficultores para que eso redundara en la calidad y productividad del café en una zona que había sido afectada por la pobreza y el conflicto armado.

El proyecto tuvo un apoyo importante de recursos de cooperación internacional de Holanda y de CCH para el componente de “Mejoramiento de la productividad y calidad del café”, donde los recursos se daban en un esquema de contrapar-

tida por partes iguales. Pero también contó con otros dos componentes sociales que fueron financiados en su totalidad por recursos de la cooperación holandesa. La ejecución estuvo a cargo de la dirección social de la empresa en alianza con algunas instituciones académicas y ONGs.

La iniciativa tuvo tres componentes en que se desarrollaron sus actividades entre 2008 y 2010. El primero es el mejoramiento de la productividad y calidad del café, que implica principalmente una asistencia técnica para acompañar a productores en mejorar sus cultivos, apoyo para ingresar a procesos de certificación internacionales en café, y apoyo con insumos e infraestructura de beneficio del café. El segundo, gobernabilidad democrática y fortalecimiento de los procesos sociales, incluyó varios puntos: el fortalecimiento organizacional con cooperativas y asociaciones de productores, la promoción y acompañamiento de los consejos municipales de juventud, y el diplomado en liderazgo, gestión y participación política. El tercero, Convivencia y paz, consistía en un apoyo en la reactivación en los municipios de incidencia del proyecto de los consejos municipales de paz, en talleres de formación familiar en temas de convivencia y paz, y en la promoción de mecanismos alternativos de solución de conflictos en las comunidades.

El acompañamiento y fortalecimiento se dio a través de organizaciones como cooperativas y asociaciones de caficultores. En el marco de este proyecto, hasta 2009 se habían beneficiado más de 1.000 productores y sus familias, pertenecientes a 33 organizaciones de pequeños productores ubicadas en 5 municipios del sur del Huila (en San Agustín, 597 productores; en Pitalito, 189; en Isnos, 86; en Acevedo, 66; y en Palestina, 66).

En 2009, la empresa postuló esta iniciativa al “Premio Emprender Paz” y recibió un reconocimiento como aporte a la construcción de paz desde el sector empresarial. CCH recibió el premio por promover espacios de formación y capacitación en aspectos técnicos y productivos complementados con competencias ciudadanas, reactivando junto con actores gubernamentales locales esquemas como los consejos municipales de paz y de juventud (Emprender Paz, 2016).

C. Transición del modelo de intervención: de CCH a MCCH y hasta la actualidad

Desde 2009 Murgueitio buscó la continuidad para el proceso de acompañamiento técnico y social que había sido posible por la cooperación holandesa. En

ese momento encontró la posibilidad de hacer un *joint venture* con una compañía holandesa que estaba interesada en invertir en el negocio de producción y comercialización de cafés especiales en Colombia.

En 2011 CCH y la compañía holandesa Mild Coffee Company constituyeron la nueva compañía: Mild Coffee Company Huila (MCCH). Desde entonces, Murgueitio ha sido el gerente de MCCH, que sigue siendo una empresa mediana, y que adoptó como base para su modelo de negocio con los productores de cafés especiales el mismo lema y principio de mejorar las condiciones sociales y productivas de sus proveedores, como modelo de generación de valor en el sector de cafés especiales en Pitalito, Isnos, San Agustín, Acevedo y Palestina, en el sur del Huila.

El modelo de negocio de MCCH es diferente al de CCH pues hace mucho mayor énfasis en el nicho de cafés especiales, que representa un 25% del negocio, y se convierte en exportadora de café – mientras que CCH compraba el café y se lo vendía a las exportadoras, añadiendo un eslabón más de intermediación. En 2012 MCCH vendió algunas de sus acciones a la empresa colombiana Inversiones Cafeteras del Sur, quedando la compañía holandesa con un 60% de ellas y la colombiana con un 40%.

El modelo de producción de MCCH integra a 499 familias cafeteras de pequeños y medianos productores, principalmente en el sur del Huila.¹⁰ Los proveedores de cafés especiales son productores que están agremiados en cooperativas o asociaciones. Hoy son 19 asociaciones vinculadas a la cadena de suministro de la empresa en los municipios de Pitalito, Isnos, San Agustín y Acevedo.

El nicho de cafés especiales representa un potencial para mejorar ingresos de los caficultores por el incremento en la productividad (por implementación de buenas prácticas agrícolas) y el pago de un sobre-precio (prima/beneficio) que en ocasiones es individual (UTZ, Rainforest Alliance, café orgánico) y en otras es colectivo (Comercio Justo). La empresa vende café a clientes internacionales que luego lo trillan y comercializan en Europa, EE.UU., Emiratos Árabes y Japón.

Además de la asistencia técnica, la empresa desarrolla actividades de acompañamiento social y organizativo a las asociaciones de productores a través de la coordinación social. Este trabajo se ha enfocado hasta el momento en actividades que buscan formar a líderes comunitarios e incluir a distintos grupos en procesos de diagnóstico y generación de cambios sociales en su entorno directo en temas como

¹⁰ También con presencia en el sur del Tolima, región que no es foco de esta investigación.

gestión ambiental, resolución de conflictos, seguridad y soberanía alimentaria, convivencia pacífica, entre otros.

VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se incluyen respuestas de todos los participantes respecto a cada pregunta de investigación. Los resultados de la primera de ellas —referente al grupo de control— se han incluido de forma transversal a los hallazgos a continuación.

A. Noción de paz de los participantes: equidad, oportunidades en el campo, apropiación y responsabilidad individual de cara a la paz

En primer lugar, la visión sobre lo que es paz para los participantes de este negocio inclusivo se relaciona principalmente con dos dimensiones: la **inclusión socioeconómica** —reiterada con mucha más contundencia— y una dimensión que no había sido contemplada en el marco analítico inicial y que para efectos del análisis ha sido llamada **dimensión moral**.¹¹

Esta dimensión moral se relaciona con lo que Lederach (1997) denomina “recursos socioculturales de la construcción de paz”, que van más allá de lo material y financiero. Se trata de estructuras necesarias para la reconciliación y la paz, muchas veces ya existentes en la cultura y psicología de las personas involucradas en el conflicto, como pueden ser valores y principios favorables a buscar la paz proactivamente. Específicamente, al hablar de la imaginación moral, Lederach (2005) afirma que esta emerge más allá de la violencia, y se trata de la capacidad que tienen los individuos de una comunidad de tomar responsabilidad personal y reconocer su rol en relación con los demás integrantes de una comunidad. Esto, según el autor, es clave para la superación de conflictos violentos en ocasiones arraigados en una comunidad.

Como se verá más adelante, la apropiación y responsabilidad individual de generar cambios en su entorno y las normas y valores espirituales que son favorables

¹¹ También fueron mencionados, aunque con mucha menor frecuencia, algunos elementos relacionados con la dimensión de estructuras y procesos políticos (principalmente por parte de los productores vinculados a la iniciativa) y de seguridad y gobernanza (por todos los grupos).

para la paz, hacen parte de los hallazgos que fueron incluidos en esta dimensión moral.

En el marco de la inclusión socioeconómica, para los integrantes de la empresa, productores y funcionarios de entidades estatales, los procesos socioeconómicos para la equidad, en términos de justicia social, constituyen el aspecto más relevante de su noción de paz. Así, por ejemplo, algunos participantes afirmaron:

Yo sí pienso que a veces las cosas radican en la falta de oportunidades de educación y trabajo [...] Si realmente hubiera oportunidades para la gente, muchos no caerían en eso [...] Y sus hijos son obligados a ir a esas Fuerzas Armadas sin ellos mismos saber qué hacer. Pero también si tienen alguna oportunidad, la van a buscar fuera de la parte rural (Integrante del equipo de Asistencia Técnica, 38 años).

La paz solo se va a lograr con justicia social. Pues los que están adueñándose del país y los recursos son muy pocos. Un pobre humilde campesino trabaja para ganarse... digamos que el salario de uno sea por ahí cualquier 400 - 500 mil pesos mensuales, para sostener una familia; eso es mucha injusticia unas diferencias muy grandes con los que ganan muchísimo más (Productor, miembro de la Asociación de Horticultores de Santa Mónica, 40 años).

Paz es lo que tiene que ver con la calidad de vida, con necesidades básicas resueltas. Y eso pasa por la educación, un sustento para la familia y oportunidades de educación. Pero también por un pago justo al productor para que pueda cubrir sus costos y que sea sostenible su labor (Coordinador de Formación, SENA).

Adicional a las categorías contempladas en el marco analítico, emergieron algunos elementos que no se habían incluido inicialmente dentro de la dimensión de inclusión socioeconómica, como por ejemplo, la alusión al “campo como motor de paz”. Esta categoría tuvo una importancia particular para productores y otros participantes —incluyendo a los caficultores del grupo de control—, en términos de vincular la paz con la existencia de mejores oportunidades para el desarrollo rural y, en particular, a la responsabilidad del Estado de cara a la generación de esas oportunidades:

[...] porque en la única parte de Colombia donde hay paz es en el campo, por el trabajo que hemos hecho los campesinos, que somos los únicos que nos hemos forjado para sacar adelante este país. Desde ahí ya nosotros hemos contribuido a la paz y no dejamos que desaparezca, porque la paz se puede sostener mientras el campo y nosotros podamos seguir produciendo para sostener a nuestro país y a nuestro pueblo (miembro de la Asociación de la cascada de bordones, Isnos, fue

presidente de la asociación entre 2008 y 2010 y ha sido miembro del comité municipal, 45 años).

[...] y bueno, si hay paz hay más tranquilidad, entonces se puede cultivar más fácil. Pero también hay que tener ayuda para la paz. Si mejora la calidad del cultivo, mejora los ingresos. Hace falta más ayuda del gobierno, por ejemplo, para los insumos, que son muy caros. Necesitamos más apoyo para el campo para que realmente haya paz (Productor grupo de control, no asociado, Vereda Betania, Pitalito, 40 años).

Un tercer aspecto clave en la noción de paz de los participantes del negocio inclusivo de MCCH tiene que ver con la construcción y el fortalecimiento del capital social, aspecto que no fue mencionado por el grupo de control. Esta es una visión compartida particularmente por productores asociados y miembros de organizaciones estatales, como en estos casos:

La paz es algo que tenemos que construir con trabajo social [...] En este momento en el campo si a uno se le acaba el arroz puede ir donde el vecino a que le preste... Entonces si yo tengo una moto y el vecino de enseguida tiene una niña enferma o está enfermo pues vienen a pedirme a mí, porque nosotros nos ayudamos mucho (José, Presidente de la Asociación de caficultores ‘Amigos de Betania’, Isnos, Vereda Betania, 50 años).

[...] entonces de lo que uno cotidianamente hace, desde las relaciones con su vecino, desde las ganas de construir en lo colectivo con los otros [...] todo eso tiene que ver con la paz (Contratista de la alcaldía de Pitalito, 38 años).

Pasando a la dimensión moral, para los participantes es importante la apropiación y responsabilidad individual de cada uno para generar cambios en su entorno inmediato, su comunidad y el territorio que habitan. Esto ocurrió en mayor medida en el grupo de productores vinculados a la empresa y con el grupo de control. Por ejemplo:

[...] la paz debería empezar de uno mismo, ¿no? Si uno quiere la paz uno mismo tiene que hacer ese propósito. Por ejemplo, si uno dice “soy conflictivo”, entonces uno también debe decir “me voy a proponer no ser conflictiva con mi familia, ni con mis vecinos” (Nelly, secretaria de la Asociación de caficultores ‘Amigos de Betania’, Isnos, 40 años).

Las normas y valores espirituales que son favorables la paz también hacen parte de los hallazgos en esta dimensión. En particular, aunque no exclusivamente, el grupo de control mencionó este tipo de valores, como:

Y mire, lo que pasa con la paz es que la paz es como un proceso del corazón. Yo pienso que uno tiene que abrirse a muchas posibilidades, a que Dios entre en las familias, a los hogares, a los niños... (Productora, no asociada, Pitalito, 45 años).

Dios es el único que nos puede dar esa paz, si todos nos volviéramos a Dios, no hubiera violencia. Es por haber perdido el temor de Dios, por eso es que hay violencia (Productor, no asociado, San Agustín, 35 años).

En ese sentido, además de la inclusión socioeconómica, una dimensión moral de la paz resulta relevante tanto para las personas vinculadas al negocio inclusivo como para quienes no lo están. Sin embargo, los productores del grupo de control se diferenciaron al no mencionar aspectos relacionados con el fortalecimiento del capital social, mientras que este aspecto sí fue importante para la noción de paz de los productores asociados.

B. Cambios que genera el negocio inclusivo de MCCH relacionados con la noción de paz de sus participantes: Generación de ingresos, acceso a capital de trabajo y fortalecimiento del capital social

En general, los participantes entrevistados sí relacionan la intervención de la empresa con su propia concepción de la paz y coinciden en gran parte con la dimensión de inclusión socioeconómica. Sin embargo, hay diferencias importantes en cuanto a las categorías específicas que emplean para explicar la relación.

Excepto para el grupo de control, la generación y aumento de ingresos de los productores fue el aspecto al que todos los grupos le atribuyeron en mayor medida la intervención de la empresa en relación con la paz. No obstante, esta categoría casi no fue mencionada como respuesta a la pregunta sobre la noción de paz. En cambio, no hubo mención a la generación de procesos socioeconómicos para la equidad al momento de relacionar este negocio inclusivo con la paz.

Ahora bien, ¿qué tipo de acciones del modelo de la empresa relacionaron los participantes con la generación y aumento de ingresos como aporte a la paz? Primero, el apoyo que la empresa brinda a los productores y asociaciones para obtener

certificaciones. En segundo lugar, las oportunidades de formación y capacitación a nivel individual. Y tercero, la asistencia y acompañamiento técnico y productivo.

Para algunos de los productores:

Las capacitaciones han servido para identificar qué es lo que necesita el cultivo de cada uno y mejorar sus productividad e ingresos

Cuando llegó la prima de 20 millones [...] fue para invertir en mejoramiento de cultivos, en infraestructura. Y ahora que estamos recolectando los primeros graneros de la mitaca, hay escasez de trabajadores y están caros y la única ganancia que tiene el productor es la bonificación que nos dan en la empresa. Si ese café saliera para venderlo estándar, no nos daría nada”.

Al respecto, para uno de los integrantes del equipo de asistencia técnica de la empresa:

El acompañamiento técnico también tiene que ver con la paz. Nosotros tenemos un área social pero también está el área técnica. Las capacitaciones han servido para identificar qué es lo que necesita su cultivo y mejorar su productividad e ingresos. Pero sí se ha visto el cambio. Ahora están más organizados, mejoró la infraestructura de las fincas, los cultivos. Tienen la oportunidad de proyectarse.

Por otra parte, el acceso a capital de trabajo y servicios financieros fue el segundo aspecto más reiterado por los participantes a la hora de vincular el esquema de MCCH con la paz. Al respecto, uno de los productores mencionaba que:

[...] hubo apoyo técnico y nos metieron en un programa de Finagro donde nos daban el 50% para los beneficiaderos, nos ayudaron con semillas de café. Nos apoyaban con insumos, acceso a crédito, el ICR [...] entonces eso no se consigue muy fácil, tiene que haber gente que sepa cómo presentar el proyecto a Finagro [...] y la empresa nos ayudó en eso”.

En un tercer orden de frecuencia, surgieron elementos relativos a la categoría de existencia y fortalecimiento de capital social como aporte a la construcción de paz por parte de la empresa. En especial, los productores afirmaron tener redes y relaciones de confianza y colaboración más sólidas entre ellos, gracias al acompañamiento que la empresa ha hecho para el fortalecimiento de las organizaciones

proveedoras y a los vínculos sostenibles entre productores y la empresa basados en principios de transparencia y continuidad:

A uno las capacitaciones y los talleres grupales también le enseñan a no tener conflictos y teníamos capacitaciones sobre la paz y la convivencia que uno debe de tener entre uno mismo en la familia y en la asociación, con los de la empresa, en general con todos, en la comunidad. Entonces, quedó atrás esa pelea de que yo no dejo y usted no deja para mí.¹² Ya con esa oportunidad y esa facilidad, la gente cambió, y dijo pues unámonos, no peleemos, trabajemos y vivamos en paz (José, Presidente de la Asociación de caficultores ‘Amigos de Betania’, Isnos, Vereda Betania, 50 años).

Antes de empezarse el proceso, cada uno iba por su lado, cada finca era la finca de cada uno y cada uno miraba a ver cómo la sacaba adelante, cada uno iba por su lado. Ahora con las asociaciones, el vecino si uno ve que está pasando necesidad, uno va y apoya y le dice “no se deje quedar” y miran en la asociación a ver cómo se apoyan. Digamos también si hay alguien que está pasando dificultades, se hace un aporte para colaborarle [...] hay solidaridad [...] por ejemplo, se hacen mingas (Productora y líder social, miembro de la cooperativa Coomagro, Pitalito, vereda Chaguayaco, 65 años).

Otros productores hicieron énfasis sobre cómo han hecho conciencia a partir de los talleres y acompañamiento social de la empresa, sobre la importancia de reunirse, organizarse alrededor de objetivos comunes y generar acciones en comunidad:

Digamos, antes la gente no se reunía para hacer cosas sociales, en cambio ahora la gente es más unida, digamos se reúnen para hacer obras. Se unen porque nos conocemos más y nos han enseñado a trabajar juntos. O sea, como que se une la comunidad para hacer un trabajo, hay más confianza. A través de esto la gente ahora sí se conocen y van a visitar al vecino (Nelly, secretaria de la Asociación de caficultores ‘Amigos de Betania’, Isnos, 40 años).

Finalmente, a diferencia de los productores asociados vinculados a la empresa como proveedores, los caficultores del grupo de control establecieron una relación

¹² Al hablar de “peleas” el participante se refiere aquí a posibles conflictos entre miembros de la comunidad que fueron abordados a través de los talleres de convivencia.

entre su actividad productiva y la paz, aludiendo, por un lado, al campo como motor de paz, y por otro, a la dimensión moral. Específicamente, lo hicieron en términos de apropiación y responsabilidad individual:

Nosotros tenemos la posibilidad de dar empleo en nuestra finca. Tenemos empleados, recolectores. Y les damos trabajo. Y la posibilidad de que yo tenga una relación de honestidad, de paz, de una remuneración justa. Eso es paz. Y ese es mi aporte y mi responsabilidad (Productora, Vereda Versalles, Pitalito, 50 años).

Cómo me relaciono yo con mi entorno, eso puede ser la forma de contribuir a la paz o de relacionarse con la paz desde la producción del café, por ejemplo. Uno ve que tiene cómo recibir a muchachos a personas que están necesitadas de trabajo. Entonces ahí eso le produce paz (Productora, Pitalito, 50 años).

Y, mientras que el fortalecimiento del capital social fue relevante para los productores asociados, este aspecto no surgió en las respuestas del grupo de control. Tampoco hubo mención a la generación de ingresos o acceso a oportunidades de financiación o formación.

C. Relación entre la percepción de los participantes sobre la contribución de MCCH a la paz y las categorías que prevalecen en la literatura sobre inclusión socioeconómica para la paz

Luego de sistematizar la información recolectada en campo y codificar las respuestas que dieron los participantes que fueron entrevistados según las categorías del marco analítico, es posible afirmar que la percepción de los participantes del negocio inclusivo de MCCH corresponde a algunas categorías de la dimensión de inclusión socioeconómica para la paz que se encontró en la literatura sobre el tema.

Las categorías que estaban previstas en el marco analítico y que tuvieron mayor reiteración fueron: generación y aumento de ingresos; existencia y fortalecimiento del capital social; y acceso a capital de trabajo y servicios financieros.

Finalmente, sí fueron relevantes algunas categorías que no estaban contempladas en el marco analítico. En primer lugar, los cambios profundos que requieren una visión a largo plazo y sostenibilidad, que tienen que ver con la noción de paz sostenible de Lederach (1997) y que hacen parte de la temporalidad de las iniciativas para generar transformaciones sociales. En segundo lugar, la apropiación

y responsabilidad individual (Lederach, 1997). Y, en tercer lugar, una categoría que no se encontró explícitamente en la literatura: el relevo generacional en el campo.

D. ¿De qué manera los participantes en el esquema de negocio inclusivo de MCCH perciben que este ha contribuido a la paz?

Para responder a la pregunta de investigación principal se tuvieron en cuenta los resultados de las preguntas anteriores y se revisaron nuevamente las entrevistas que se hicieron con los productores vinculados como proveedores y que reciben acompañamiento de la empresa, y los representantes de organizaciones de sector público. Esto con el fin de encontrar de qué forma explicaban los participantes que esta iniciativa había contribuido a la construcción de paz.

En primer lugar, casi la totalidad de los entrevistados identificó que la intervención de la empresa sí influía en la generación de cambios relacionados con la construcción de paz. En particular, por su capacidad para generar mejores ingresos para los productores a través de la obtención de certificaciones y primas que suponen un sobreprecio con el que los caficultores pueden mejorar su calidad de vida. También hicieron énfasis en que los procesos formativos, tanto con los jóvenes como con adultos, servían para generar mayor calidad en el cultivo y un sentido de querer permanecer en esa actividad.

Un punto adicional tuvo que ver con la generación de actividades y procesos de acompañamiento que, desde la perspectiva de los participantes, generan confianza y lazos de trabajo en comunidad. Estas se relacionan principalmente con los componentes de “Gobernabilidad democrática y fortalecimiento de los procesos sociales” y “Convivencia y paz” del proyecto en su primera fase. Los participantes que mencionaron esto como un efecto positivo que ha generado la intervención de la empresa, resaltaron que el respaldo que les ofrecía la empresa y la cercanía con sus funcionarios (quienes implementan el seguimiento y la asistencia técnica) les permitía decir que esta empresa, en comparación con las otras compradoras de café de la región, les ofrecía algo mucho más allá de lo básico de un negocio de compra y venta de café. Como mencionaban varios participantes, eso y los “talleres de formación familiar en temas de convivencia y paz, así como promoción de mecanismos alternativos de solución de conflictos en las comunidades (convivencia y paz)” y “fortalecimiento organizacional con cooperativas y

asociaciones de productores (procesos sociales)” permeaban la existencia de confianza y transparencia en la relación y, para ellos, esto contaba como construcción de paz.

Sin embargo, aunque la gran mayoría de los productores entrevistados mencionaron cambios positivos en términos de generación de ingresos, muchos de estos también hicieron comentarios relacionados con “el precio podría ser mejor”; “es que está muy duro, el precio está malo”; o “a veces es muy bueno pero otras no tanto”. También algunos participantes se refirieron a las primas (sobreprecio que se paga por los cafés especiales) como una excelente oportunidad de mejorar sus ingresos de forma considerable. No obstante, se trata en ocasiones de algo esporádico, pues por ejemplo, para el caso de las primas que se obtienen de la venta de “microlotes”, dependen de la valoración subjetiva de un cliente y de la posibilidad de que este se contacte con una finca en particular a través de la empresa.

En otras palabras, aunque se percibe una mejoría en los ingresos a través de la vinculación a la cadena de proveeduría de la empresa, esto no necesariamente se produce de manera sostenida ni homogénea en el tiempo, lo cual puede generar frustración e inconformismo dentro de algunos de los productores.

En este mismo sentido, respecto al hecho de estar asociados en grupos de productores, uno de ellos mencionó que en su grupo asociativo algunos estaban saliendo porque:

[...hay] expectativas de acceder a más recursos, acceder a buenos precios del café [...] Hay unas primas que llegan pero llegan a la asociación, pero la gente está acostumbrada a que le llegue algo es a su bolsillo y poder disponer de él (Productor, miembro de la Asociación de Horticultores de Santa Mónica, 40 años).

Ahora bien, los demás productores de otros grupos asociativos aludieron a los efectos positivos de estar organizados alrededor de la labor productiva y de la posibilidad de recibir recursos y apoyo de distintos actores. Cabe mencionar que el grado de consolidación y fortaleza de las distintas asociaciones varía según los años de constitución, recursos con los que cuentan, solidez de la organización a nivel interno, entre otros factores que desbordan el alcance de esta investigación.

Otro resultado que puede resaltarse es la referencia que hacen los participantes al campo como motor de paz, sobre la importancia del arraigo en el campo y la necesidad de oportunidades para el relevo generacional. Aunque en el marco de esta investigación no es posible establecer si la iniciativa de MCCCH contribuye o

no a esto, la gran mayoría de los entrevistados, en particular del grupo de productores, considera que en la medida en que los jóvenes cuenten con oportunidades legales y sostenibles de trabajo en el campo, se puede contribuir a la paz. Al respecto, por ejemplo, algunos productores mencionaban sobre su noción de paz de forma similar al grupo de control:

La paz significa que el Gobierno le invierta al campo porque los jóvenes se están yendo pues no ven oportunidades reales aquí. Entonces se van a las ciudades o por ahí, a coger costumbres malas y terminan en problemas (Productor, miembro de la Asociación de productores Cascada de Bordones, Isnos, 48 años).

Paz no puede haber si no hay apoyo para la gente del campo. A la gente le toca salir, a veces se desmoraliza porque no hay apoyo para quedarse y se van del campo [...] nosotros los campesinos tenemos que seguir trabajando en el campo donde sabemos defendernos (Productor, miembro de la Asociación de Productores Ecológicos de café de alta calidad, Pitalito, 40 años).

Sin embargo, tal como se mencionó antes, aún no es posible afirmar que la iniciativa de la empresa MCCH esté contribuyendo a esto (así como tampoco es posible decir que no lo esté haciendo del todo). Mientras que hay algunos jóvenes que han permanecido ejerciendo la caficultura como actividad productiva (y manifiestan que esto es gracias al apoyo en formación y asistencia técnica que han recibido por parte de la empresa), los adultos mencionan que los jóvenes ya no quieren regresar o quedarse en el campo.

Hay, además, una especie de contradicción: los productores afirman que vale la pena quedarse en el campo y que los jóvenes puedan quedarse para continuar con su legado, pero también mencionan que prefieren mandar a sus hijos a estudiar en la ciudad o a que busquen un mejor trabajo en el pueblo, porque el campo es un trabajo muy duro, que se merecen lo mejor y que lo mejor está en las ciudades.

Un elemento positivo adicional a los mencionados anteriormente es la oferta de formación técnica para jóvenes y productores en general a través de la alianza entre MCCH y el SENA. Los participantes que mencionaron esto afirmaron que sin duda traía consigo efectos favorables para los productores y sus familias. Sin embargo, varios mencionaron la dificultad que supone (por el mal estado de las vías) el hecho de trasladarse desde su vereda hasta el sitio de capacitación.

VII. CONCLUSIONES

Con el objetivo de aportar al conocimiento sobre la relación entre empresas, desarrollo y paz en Colombia, y hacer un balance sobre los aportes de un negocio inclusivo a la construcción de paz en el país desde la perspectiva de sus participantes, se realizó un estudio de caso sobre la empresa Mild Coffee Company Huila (MCCH) con productores de café en el sur de ese departamento colombiano. Partiendo de la inclusión socioeconómica como una dimensión de la construcción de paz y reconociendo que las empresas pueden contribuir a la paz desde su negocio, la investigación indagó sobre las percepciones de los participantes con respecto a la contribución a la paz por parte de esta empresa mediana.

Con base en un marco analítico con categorías amplias extraídas de la literatura sobre el tema, se condujeron entrevistas a profundidad y semiestructuradas en campo con 29 participantes. La información recolectada fue codificada con tales categorías como marco inicial, pero abriendo la posibilidad a categorías emergentes.

Respondiendo la pregunta de investigación principal, se concluye que, en términos generales y desde la perspectiva de sus participantes, la iniciativa de MCCH ha contribuido a la construcción de paz, con un énfasis particular en la dimensión de inclusión socioeconómica. Sin embargo, vale la pena matizar esta conclusión en términos más específicos a partir de los hallazgos de las preguntas de investigación secundarias.

En primer lugar, el aporte percibido de la iniciativa empresarial a la paz coincide con la dimensión de inclusión socioeconómica, pero no se produce en las categorías más relevantes para los participantes. Esto es que, mientras que la concepción de paz de los participantes está ligada principalmente a la equidad y la justicia social y al campo como motor de paz, los cambios que los participantes perciben que genera la empresa y que son relevantes para su noción de paz se dan a través de la generación y aumento de ingresos, el acceso al capital de trabajo y financiero, y el fortalecimiento del capital social. Sin embargo, estos tres elementos no fueron tan frecuentes en la respuesta sobre la noción de paz. Resulta interesante, además, que para los caficultores que no están vinculados como proveedores a la empresa (que actúa como una especie de “grupo de control”) también resultó clave en su noción del campo como motor de paz y, específicamente, la necesidad de medidas desde el Estado que promuevan más y mejores oportunidades para los agricultores.

Esto refuerza desde la experiencia vivida lo que autores como González, *et al.* (2003) han reseñado sobre las causas estructurales del conflicto en Colombia,

ligadas en parte a condiciones de exclusión y desigualdad. Sin embargo, esta iniciativa empresarial estaría aportando desde la perspectiva de sus participantes a algunos aspectos puntuales de la inclusión socioeconómica pero no a la transformación de estructuras ligadas a las raíces profundas del conflicto, como Galtung (1976) y Boutros-Ghali (1992) sugieren para una paz sostenible.

Ahora bien, como lo advierte Vargas (2014), las empresas individualmente no pueden generar grandes transformaciones frente a la violencia estructural. Sin embargo, como menciona el mismo autor, si ofrecen oportunidades de formación y generación de ingresos para mitigar los efectos de la desigualdad, existe el potencial de que contribuyan a la construcción de paz. En este sentido, la iniciativa estudiada puede aportar a la paz con las acciones de capacitación y apoyo técnico que hace la empresa.

Como lo evidencia este caso, lo estructural —y en particular temas como la inequidad o la falta de oportunidades en el campo— sí tienen relevancia para los distintos grupos involucrados. Pero esto desborda el alcance de la empresa y pertenece al resorte de las acciones estatales. En ese sentido, sigue siendo pertinente comprender, como señalan Rettberg y Rivas (2012) el relacionamiento entre el Estado y la empresa en el marco de esas iniciativas y, específicamente, las responsabilidades de cada uno de estos actores.

No existen, además, grandes diferencias entre la noción de paz del grupo de control y aquellos que sí están vinculados a la iniciativa. Sus respuestas se ubicaron mayormente en temas de inclusión socioeconómica y de la dimensión moral. Sin embargo, ninguno de los participantes del grupo de control mencionó aspectos relativos al capital social en su noción de paz, mientras que para los participantes del proyecto de MCCH sí fue un aspecto clave. Esto puede deberse, en parte, al trabajo que la empresa ha hecho en materia de asociatividad y talleres de formación en convivencia y resolución de conflictos con los productores vinculados al proyecto.

En segundo lugar, la dimensión moral de la construcción de paz es relevante para los principales grupos involucrados e incluso para quienes no lo están. En respuesta a la pregunta sobre la concepción de paz fueron reiterativas dos categorías relacionadas con una dimensión moral de la construcción de paz: la apropiación y responsabilidad individual, y las normas y valores espirituales. Esto ocurrió tanto para directivos y funcionarios de la empresa, como para los productores que están vinculados como proveedores del negocio, e incluso para el grupo de control.

Esto se relaciona con lo que plantea Lederach (1997) sobre la importancia de las acciones que pueden emprender líderes de distintos niveles. Por ejemplo,

tanto a un nivel medio, donde un empresario puede promover cambios sociales y conectar con líderes locales, como a un nivel en el que los directivos de las asociaciones de productores puedan generar procesos de construcción de paz. Así, no debe subestimarse la capacidad que tienen líderes y miembros de la sociedad a distintos niveles —lo que Lederach (2005) denomina “imaginación moral”— y la importancia de esto para potenciar efectos de las acciones de construcción de paz.

En tercer lugar, la percepción de los participantes acerca la contribución que hace la iniciativa de MCCH a la construcción de paz se ubica principalmente en algunas categorías de la literatura sobre inclusión socioeconómica para la paz. La mayoría de las categorías relacionadas con las dimensiones de seguridad y gobernanza y con procesos políticos no fueron mencionadas por los participantes. De hecho, la gran mayoría de las respuestas se concentraron en cinco aspectos específicos: 1) ingresos; 2) capital social; 3) cambios en el largo plazo; 4) capital de trabajo y servicios financieros; y 5) formación y capacitación.

En ese sentido, aunque el marco analítico contemplado inicialmente tenía un número amplio de categorías para no perder de vista la diversidad de posibles efectos percibidos, los resultados de esta investigación permiten afirmar que la potencial contribución de las empresas a la paz se puede ubicar en un marco intermedio como el que sugiere Rettberg (2010b) que aborde algunos temas estructurales pero sin agendas comprehensivas que puedan suponer problemas de eficacia en el logro de resultados.

También vale la pena señalar respecto a lo propuesto por Vargas (2014, p. 29) en cuanto a actividades discrecionales que las empresas pueden generar para la construcción de paz, que no se encontró evidencia de que esta iniciativa haya generado “oportunidades económicas para víctimas, excombatientes y jóvenes en riesgo de reclutamiento”. Aunque sí hubo testimonios de tres personas desplazadas por la violencia que están vinculados a la intervención de la empresa, estos participantes no hicieron referencia a que esta iniciativa empresarial haya mitigado o permitido superar efectivamente los efectos de este hecho victimizante (ni tampoco manifestaron lo contrario).

En este sentido, lo que la empresa MCCH está haciendo como un aporte a la paz, no necesariamente se circunscribe a poblaciones específicamente vulnerables por el conflicto, pero sí está orientada hacia la generación de acciones de inclusión en el entorno de operación. Así, existe la posibilidad de que otras empresas y organizaciones en Colombia estén denominando construcción de paz a

actividades que no siempre coinciden con la mitigación, superación o prevención de efectos del conflicto armado, para lo cual habría que profundizar y ampliar el análisis.

Finalmente, la experiencia vivida por los participantes de este negocio inclusivo valora su aporte a la paz principalmente en términos de la generación de ingresos y crecimiento económico. Casi la totalidad de los entrevistados identificó que la intervención de la empresa sí influía en la generación de cambios relacionados con la construcción de paz y ubicaron dicho aporte en su mayoría en aspectos económicos. La capacidad de la empresa de generar mejores ingresos para los productores a través de la obtención de certificaciones y procesos de formación para lograr una mayor productividad, fue resaltada por los participantes. A esto se suman las afirmaciones del gerente de la compañía sobre el aporte a la paz como generación de valor en el territorio y convertirse en un “ancla” para activar y apalancar más negocios.

Aunque no necesariamente es así en todos los casos de construcción de paz desde el sector empresarial, este negocio inclusivo tendría un enfoque principalmente hacia lo productivo y económico y por ende allí también tienden a ubicarse los aportes a la paz que identifican sus participantes. Lo monetario, en este caso, sería un medio para los participantes de acceder a mejores condiciones de vida. Sin embargo, no es lo único que valoran como importante para la construcción de paz pues, en sus respuestas se inclinaron más por la igualdad en el acceso a oportunidades, algo más cercano a lo expuesto por Sen (2000).

Además, lo “social” de este modelo de intervención ha sido posible ante la existencia de recursos complementarios (e.g. cooperación internacional, sector público) que han permitido poner en marcha acciones como las que los participantes reseñan de convivencia y paz, fortalecimiento organizativo, entre otras. Aunque no necesariamente es negativo que se emprendan alianzas con otros actores para complementar acciones desde las empresas, esto parece reflejar sobre el concepto de negocios inclusivos, lo que Zorro (2007) advierte sobre las visiones del desarrollo actualmente: se aferran a lo netamente económico, aunque en la teoría se pretenda girar hacia conceptos más amplios y multidimensionales.

A la luz de lo que el Gobierno Nacional promueve como el rol de las empresas para contribuir al desarrollo y la paz, es necesario reflexionar sobre qué condiciones facilitarían que estas organizaciones pudieran desarrollar “modelos empresariales que interpreten el contexto territorial para romper los ciclos de violencia, la desigualdad, la exclusión y la violación de derechos humanos, y crear círculos

virtuosos que favorezcan mayores niveles de inclusión económica y social” (DNP, 2014, p. 8).

Aunque no es el foco de esta investigación, vale la pena mencionar que para la creación de condiciones para la equidad y la inclusión socioeconómica en un sentido amplio, debe haber liderazgo del Estado, principal responsable de crear esas condiciones. Y las empresas, por su parte, pueden contribuir a mitigar los efectos de esas desigualdades estructurales, bien sea en un nivel local o regional, dependiendo de su tamaño y capacidades. En otras palabras, las empresas pueden generar riqueza y crecimiento económico para el sector productivo, pero eso no necesariamente se va a reflejar en “círculos virtuosos” para la inclusión social si no viene acompañado de acciones estatales para la equidad a un nivel más amplio.

REFERENCIAS

- Amis, L., A. Hodges, and N. Jeffery (2006), *Development, Peace and Human Rights in Colombia: A Business Agenda*, London: The International Business Leaders Forum.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Consejo Internacional de Industria Sueca (NIR), y Fundación Ideas para la Paz (FIP) (2014), *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?*, Bogotá: ANDI, NIR y FIP.
- Banfield, Jessica, Canan Gündüz, and Nick Killick (editors) (2006), *Local Business, Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*, London: International Alert.
- Bejarano Ávila, Jesús Antonio, Camilo Echandía Castilla, Rodolfo Escobedo, Enrique León Queruz (1997), *Colombia: inseguridad, violencia y desempeño económico*, Bogotá: Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo y Universidad Externado de Colombia.
- Bernal, Raquel, y Cynthia van der Werf (2011), “Situación de la Infancia en Colombia”, en Adriana Márquez (coordinadora), *Colombia en movimiento. Un análisis descriptivo basado en la Encuesta Longitudinal Colombiana de la Universidad de los Andes ELCA*, Bogotá: Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE), Universidad de los Andes, Disponible en: <https://elca-colombiaenmovimiento.uniandes.edu.co/libro/ColombiaEnMovimiento-Completo.pdf>
- Blowfield, Michael (2007), “Globalization and Poverty”, *Business Strategy Review*, Vol. 18, No. 4.

- Blowfield, Michael (2012), "Business and Development: Making Sense of Business as a Development Agent", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 12, No. 4, Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/14720701211267775>.
- Blowfield, Michael, and Catherine S. Dolan (2014), "Business as a Development Agent: Evidence of Possibility and Improbability", *Third World Quarterly*, Vol. 35, No. 1.
- Boutros-Ghali, Boutros (1992), "An Agenda for Peace. Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peace-Keeping", *Report of the Secretary-General on the Work of Organization*, United Nations, Available at: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/47/277
- Bush, Kenneth (1998), "A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones", *Working Paper*, No. 1, The Peacebuilding and Reconstruction Program Initiative, Disponible en: [http://toolkit.ineecms.org/toolkit/INEECMS/uploads/1151/4_CPR_Network.%20\(2005\).pdf](http://toolkit.ineecms.org/toolkit/INEECMS/uploads/1151/4_CPR_Network.%20(2005).pdf)
- Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) (2012), *Bases de datos "¡Basta ya!"*, Disponible en: <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/basesDatos.html>
- Chambers, Robert (2004), "Ideas for Development: Reflecting Forwards", *IDS Working Paper*, No. 238, Institute of Development Studies.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2016), *Horizontes 2030. La igualdad en el centro del desarrollo sostenible*, Ciudad de México: Naciones Unidas - CEPAL, disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40159/4/S1600653_es.pdf
- Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas (2015), *Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia*, Disponible en: http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/mesadeconversaciones/PDF/Informe%20Comisi_n%20Hist_rica%20del%20Conflicto%20y%20sus%20V_ctimas.%20La%20Habana%2C%20Febrero%20de%202015.pdf
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) (2010), *Negocios inclusivos. Una estrategia empresarial para reducir la pobreza: Avances y lineamientos*, Bogotá: CECODES.
- Creswell, John W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*, London: Sage.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2017), "Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia, 2016", *Boletín Técnico*, Disponible

- en:http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2014), *Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018. Versión preliminar para discusión del Consejo Nacional de Planeación*, Bogotá: DNP, Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2014), *Reflexiones y evidencias de una iniciativa para fomentar la Construcción de Paz desde el sector privado*, Bogotá: GIZ.
- Edward, Peter, and Anne Tallontire (2009), “Business and Development–Towards a Re-Politicisation”, *Journal of International Development*, Vol. 21, No. 6.
- Emprender Paz (2016), *Banco de Buenas Prácticas*, Disponible en: http://www.emprenderpaz.org/buenas-practicas?title=&field_tags_tid=All&page=3
- Embajada del Reino de los Países Bajos (2012), “Dutch SME Opens Milling Factory for Sustainable Coffee in Colombia”, 6 de diciembre, Disponible en: <http://colombia.nlembajada.org/noticias/2012/12/dutch-sme-opens-milling-factory-for-sustainable-coffee-in-colombia.html>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2009), *Informe Comités Departamentales*, Disponible en: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Huila4.pdf>
- Friedman, Milton (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Fundación Ideas para la Paz (FIP) (2012), *Libro Blanco sobre Empresas y Derechos Humanos en Colombia*, Bogotá: FIP y Embajada Británica.
- Fundación Ideas para la Paz (FIP), Naringslivets Internationella Rad (NIR), y Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2011a), *Iniciativas empresariales con la Alta Consejería para la Reintegración: Banco de Tiempo y Mundo Maderas*, Bogotá: FIP, NIR y ANDI, Disponible en: <http://www.ideaspaz.org/tools/observatory?isCase=1>
- Fundación Ideas para la Paz (FIP), Naringslivets Internationella Rad (NIR), y Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2011b), *Proveeduría Social: Fundación Tecnovo*, Bogotá: FIP, NIR y ANDI, Disponible en: <http://www.ideaspaz.org/tools/observatory?isCase=1>
- Fundación Ideas para la Paz (FIP), Naringslivets Internationella Rad (NIR), y Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2011c), *Construcción del*

- SENA – *Malambo, Atlántico*, Bogotá: FIP, NIR y ANDI, Disponible en: <http://www.ideaspaz.org/tools/observatory?isCase=1>
- Fundación Ideas para la Paz (FIP), Instituto Catalán Internacional para la Paz (ICIP), y Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) (2015), *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*, Bogotá: FIP, ICIP y CCB.
- Fundación Ideas para la Paz (FIP) (2017), *Guía Práctica. ¿Cómo construir paz desde las empresas?* Disponible en: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/590fb882ac88a.pdf>
- Galtung, Johan (1967), *Theories of Peace. A Synthetic Approach to Peace Thinking*, Oslo: International Peace Research Institute.
- Galtung, Johan (1976), “Three Approaches to Peace: Peacekeeping, Peacemaking, and Peacebuilding”, in Johan Galtung, *Peace, War and Defense: Essays in Peace Research*, Vol. II. Copenhagen: Ejlers.
- González, Fernán E., Ingrid J. Bolívar, y Teófilo Vázquez (2003), *Violencia política en Colombia: De la nación fragmentada a la construcción del Estado*, Bogotá: Cinep.
- Grasa, Rafael, y Óscar Mateos (2014), *Guía para trabajar en la construcción de la paz. Qué es y qué supone la construcción de la paz*, Bogotá: Instituto Catalán Internacional para la Paz (ICIP) y Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).
- Guáqueta, Alexandra (2006a), “Operaciones en zonas de conflicto y gobernabilidad frágil: Guías prácticas para empresas en sectores no extractivos”, *Documento para Discusión*, No. 2, Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- Guáqueta, Alexandra (2006b), “Operando en medio del conflicto: Construcción de paz y algunas mejores prácticas de empresas colombianas”, *Working Papers FIP*, No. 2, Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- Guáqueta, Alexandra, y Yadaira Orsini (2007), “Empresarios y reintegración: Casos, experiencias y lecciones”, *Informes FIP*, No. 4, Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- Guáqueta, Alexandra, Gerson Arias, y Giovanni Mantilla (2007), “Relaciones peligrosas: Los dilemas de los empresarios en el conflicto”, *Siguiendo el Conflicto: Hechos y análisis*, No. 49, Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- Hernández Ferré, Xavier (coordinador) (2010), *Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*, Bogotá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Jaramillo, Sergio (2014), “La paz territorial”, en Oficina del Alto Comisionado para la Paz, *Todo lo que debería saber sobre el proceso de paz. Visión, realidades y avances en las conversaciones que adelanta el Gobierno Nacional en La Habana*, Bogotá: Imprenta Nacional.

- Jiménez Peña, Gabriel (2014), “Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia”, *Cuadernos de Administración*, Vol. 27, No. 48.
- Jordán, Ricardo, Luis Riffo, y Antonio Prado (coordinadores) (2017) *Desarrollo sostenible, urbanización y desigualdad en América Latina y el Caribe. Dinámicas y desafíos para el cambio estructural*, Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42141/1/S1700701_es.pdf
- Kanbur, Ravi, and Gansh Rauniyar (2009), “Conceptualising Inclusive Development: With Applications to Rural Infrastructure and Development Assistance”, *Occasional Paper*, No. 7, Disponible en: <http://www.adb.org/sites/default/files/evaluation-document/35886/files/op7-conceptualizing-inclusive-development.pdf>
- Lederach, John Paul (1997), *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, Washington: United States Institute of Peace.
- Lederach, John Paul (1998), “Beyond Violence: Building Sustainable Peace”, in Eugene Weiner (editor), *The Handbook of Interethnic Coexistence*, New York: Continuum Publishing.
- Lederach, John Paul (2005), *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace*, Oxford: Oxford University Press.
- López Hernández, Claudia (coordinadora y editora) (2007), *Monografía política electoral. Departamento del Huila, 1997 a 2007*, Bogotá: Misión de Observación Electoral (MOE) y Corporación Nuevo Arcoiris, Disponible en https://moe.org.co/home/doc/moe_mre/CD/PDF/huila.pdf.
- Mac Ginty, Roger, and Pamina Firchow (2014), “Everyday Peace Indicators: Capturing Local Voices through Surveys”, *Shared Space: A research Journal on Peace, Conflict and Community Relations in Northern Ireland*, No. 18.
- Michelini, Laura, and Daniela Fiorentino (2012), “New Business Models for Creating Shared Value”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, No. 4.
- Montenegro, Armando, y Carlos Esteban Posada P. (2001), *La violencia en Colombia*, Bogotá: Alfaomega.
- Nelson, Jane (2002), *El negocio de la paz. El sector privado como socio en la prevención y resolución del conflicto*, Bogotá: Norma.
- Nelson, Jane (2007), *Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship. Innovative Partnerships to Foster Small Enterprise, Promote Economic Growth, and Reduce Poverty in Developing Countries*, Cambridge: Harvard University and

- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Available at: https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/CSR/Building_Linkages_for_Competitive_and_Responsible_Entrepreneurship.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016), *Educación en Colombia. Aspectos destacados*, Disponible en: <https://www.oecd.org/education/school/Educacion-en-Colombia-Aspectos-Destacados.pdf>
- Ospina, Alexandra, y Peter Hauschnick (2009), *Emprender Paz: La apuesta empresarial. El camino recorrido*, Bogotá: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Ospina, Alexandra, y Peter Hauschnick (2014), *El sector privado y su rol en la construcción de paz. Manual para el trabajo sobre paz con el Sector Privado. Sistematización del Programa Cercapaz*, Bogotá: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- Ospina Restrepo, Juan Manuel (2016), “Elementos para repensar el desarrollo rural como constructor de convivencia y paz”, en Viviana Barberena y Daría I. Restrepo (editores), *Diseños institucionales para la gestión territorial de la paz*, Bogotá: Fundación Konrad Adenauer (KAS) Colombia.
- Pizarro Leongómez, Eduardo (1996), *Insurgencia sin revolución: La guerrilla en Colombia en una perspectiva comparada*, Texas: Universidad de Texas.
- Porter, Michel E., and Mark R. Kramer (2006), “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol. 84.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer (2011), “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Vol. 89.
- Prahalad, C. K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty through Profits*, New Jersey: Wharton School Publishing.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009), *Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. Iniciativa de mercados inclusivos*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011), *Colombia rural. Razones para la esperanza*, Informe Nacional de Desarrollo Humano (INDH) 2011, Bogotá: PNUD.
- Puentes, Angela María, Álvaro José Moreno, Ángela Rivas Gamboa, Juliana Márquez (2009), “Reinserción económica y sector privado en Colombia”, *Informes FIP*, No. 9, Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- Rettberg, Angelika (2010a), “La participación del sector privado en la construcción de paz: Inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos”, en María Prandi y Josep M. Lozano (editores), *La RSE en contextos de conflicto y post*

- conflicto: De la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau e Instituto de Innovación Social (ESADE).
- Rettberg, Angelika (2010b), “Rediseñar el futuro. Los dilemas de la construcción de paz”, en Angelika Rettberg (compiladora), *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Rettberg, Angelika (2010c), “Sector privado y paz en El Salvador, Guatemala y Colombia”, en Angelika Rettberg (compiladora), *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Rettberg, Angelika y Ángela Rivas (2012), “Sector privado y construcción de paz en Colombia: Entre el optimismo y el desencanto”, en Angelika Rettberg (compiladora), *Construcción de paz en Colombia*, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Rettberg, Angelika, y Jaime Landinez Aceros (2013), “La empresa de la paz. Negociaciones de paz y empresarios en Colombia (1982-2006)”, *Documentos del Departamento de Ciencia Política*, No. 20, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de los Andes.
- Rettberg, Angelika, Ralf J. Leiteritz, and Carlo Nasi (2011), “Entrepreneurial Activity in the Context of Violent Conflict: Business and Organized Violence in Colombia”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 24, No. 2.
- Rivas, Ángela (2010), “Empresas, derechos humanos y entornos complejos. Colombia: el peor y el mejor de los mundos”, en Maria Prandi y Josep M. Lozano (editores), *La RSE en contextos de conflicto y post conflicto: De la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau e Instituto de Innovación Social (ESADE).
- Sen, Amartya (2000), *Desarrollo y libertad*, Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Serrano, Carolina, Carlos Mario Navarrete, Jorge Soto, y Daniel Infante (2015), *Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial*, Bogotá: Fundación Ideas para la Paz (FIP) y Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).
- Silva Luján, Jorge (2010), “‘Mi llave’, iniciativa de integración social para la generación de oportunidades productivas”, en Maria Prandi y Josep M. Lozano (editores), *La RSE en contextos de conflicto y post conflicto: De la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau e Instituto de Innovación Social (ESADE).
- Thomson, Frances (2011), “The Agrarian Question and Violence in Colombia: Conflict and Development”, *Journal of Agrarian Change*, Vol. 11, No. 3.
- Tripathi, Salil (2008), “Corporate Social Responsibility”, in Michael Pugh, Neil Cooper and Mandy Turner (editors), *Whose Peace? Critical Perspectives On The Political Economy Of Peacebuilding*, London: Palgrave Macmillan.

- Tschirgi, Necla (2003), *Peacebuilding as the Link between Security and Development: Is the Window of Opportunity Closing?*, New York: International Peace Academy Studies in Security and Development, Available at: https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/publications/peacebuilding_as_the_link.pdf
- Unidad de Víctimas (2016), *Registro Único de Víctimas*, base de datos consultada el 30 de octubre de 2016, Disponible en: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>.
- United Nations (2015), *Inclusive Development Critical for Preventing Conflict, Speakers Emphasize, as Security Council Debates Maintenance of International Peace*, Security Council, Available at: <http://www.un.org/press/en/2015/sc11740.doc.htm>
- Vargas, Gonzalo A. (2013), “Corporate Social Responsibility in Contexts of Conflict and Insecurity: A Normative Framework”, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo (CIDER), Available at: <http://ssrn.com/abstract=2460298>
- Vargas, Gonzalo A. (2014), “La responsabilidad social empresarial en la construcción de paz: Una introducción”, *Documentos en Desarrollo CIDER*, No. 4, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo (CIDER), Universidad de los Andes.
- Vargas, Gonzalo A., y Rafael Hurtado de Mendoza (2017), “Los retos de la ‘paz territorial’”, *48 preguntas sobre la construcción de paz en Colombia: Una agenda de investigación aplicada*, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo (CIDER), Universidad de los Andes, Disponible en: https://cider.uniandes.edu.co/Documents/Profesores/Govargas/Vargas_Hurtado_2017_Paz_territorial.pdf
- Velasco, María Piedad (2006), “Participación del sector empresarial en la reinserción: Percepciones y oportunidades”, *Informes FIP*, No. 2, Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- Yin, Robert K. (1989), *Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, London: Sage Publications.
- Wood, Bernard (2001), *Development Dimensions of Conflict Prevention and Peacebuilding*, Ottawa: Emergency Response Division – United Nations Development Programme (UNDP).
- Zorro Sánchez, Carlos (2007), “Entorno humano y desarrollo económico local”, en Carlos Zorro Sánchez (compilador), *El desarrollo: perspectivas y dimensiones. Aportes disciplinarios*, Bogotá: Universidad de Los Andes y Koninkrijk der Nederlanden – Embajada del Reino de los Países Bajos.