

Estrategias empresariales para apoyar la construcción de paz en Colombia

La transición colombiana hacia el posconflicto ha traído mejoras en seguridad y beneficios económicos a muchas partes del país. Sin embargo, esta transición ha tenido lugar en medio de la polarización política, la debilidad estatal y la continuidad de las economías ilícitas. En este documento, discutimos de qué manera ha reaccionado el sector privado a este ambiente político y económico cambiante. El documento confirma que la “lógica de la firma” toma formas distintas en la transición de conflicto a paz. Recomendamos que las políticas que buscan promover la participación del sector privado en la construcción de paz deberían estar precedidas por la identificación de oportunidades y mercados específicos en las regiones y sectores considerados más prometedores.

Resumen

- Para la mayoría de las empresas en Colombia, la finalización formal del conflicto con las FARC en 2016 no cambió significativamente sus perspectivas económicas y políticas.
- Sin embargo, el acuerdo de paz ha llevado a muchas empresas a explorar nuevos mercados e territorios o sectores previamente inaccesibles y a expandir sus programas de inversión social.
- Los gerentes de las empresas tienden a ser quienes lideran estas estrategias, apoyados en incentivos estatales que incluyen esquemas de riesgo compartido con agencias estatales y de la cooperación internacional.
- El éxito de las estrategias empresariales para el crecimiento en medio de la paz depende de una significativa variación espacial y sectorial, marcada muchas veces por la conflictividad y la crisis.

Angelika Rettberg *Universidad de los Andes*

Daniel Medina *Universidad de los Andes*

Jason Miklian *Peace Research Institute Oslo (PRIO)*

Introducción

El 24 de noviembre de 2016, el gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC – EP) firmaron un acuerdo de paz que puso fin formalmente al conflicto armado más prolongado del hemisferio occidental. Hoy en día, Colombia disfruta de importantes mejoras en términos de seguridad y de un crecimiento económico estable en muchas partes del país. Sin embargo, la implementación del acuerdo ha sido difícil en medio de la polarización política, la debilidad del Estado, las persistentes economías ilícitas y la acción de diferentes grupos fuera de la ley.

En este informe, discutimos cómo el sector privado ha reaccionado ante este entorno político y económico cambiante. Nuestros hallazgos se basan en 53 entrevistas a líderes empresariales y expertos realizadas entre 2017 y 2018, complementadas con artículos de prensa, documentos oficiales y literatura académica. Nuestra evaluación se centró en tres factores. En primer lugar, examinamos las estrategias empresariales relacionadas con las características de la empresa, incluyendo sector, tamaño y liderazgo. En segundo lugar, consideramos cómo las realidades del conflicto armado y la delincuencia moldearon el entorno empresarial, y provocaron diferentes respuestas en el país tras la firma del acuerdo. Por último, consideramos las variables políticas, a saber, en qué medida las empresas son incluidas en la formulación de políticas públicas. Este informe confirma que la “lógica de la empresa” opera y toma diferentes formas en la transición del conflicto a la paz.

Tenemos varios hallazgos clave. Primero, para muchas empresas el final formal del conflicto con las FARC no cambió significativamente sus condiciones políticas ni económicas, bien porque ya se habían beneficiado de las mejoras de seguridad desde 2005 o porque sus operaciones se encontraban en las zonas urbanas de Colombia, donde el conflicto se sentía menos. Segundo, en contraposición con este enfoque de “negocios como de costumbre” (*business as usual*), una minoría creciente de empresas está empezando a explorar nuevos mercados que hasta ahora se encontraban en territorios o sectores fuera de alcance, o de ampliar sus programas de inversión social. Contar con gerentes motivados y con incentivos estatales, y poder compartir el riesgo con autoridades nacionales o agencias de

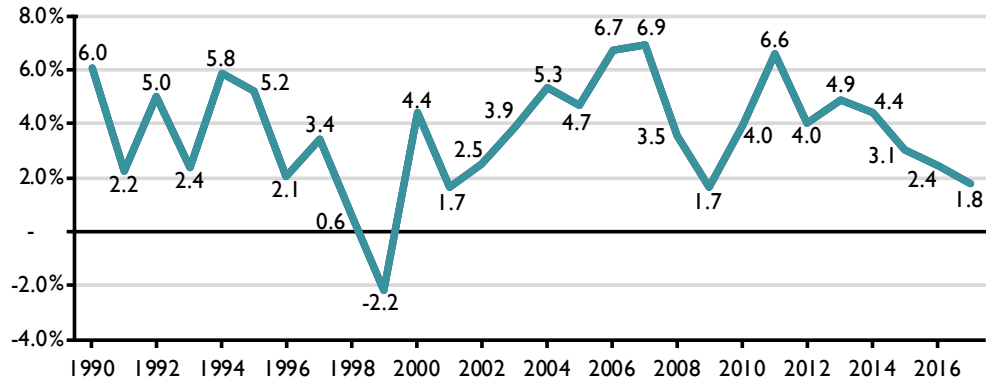


Figura 1: Crecimiento anual del PIB, Colombia, 1990–2017. Fuente: Banco Mundial, 2018¹

cooperación internacional, resulta crucial para el éxito de estas estrategias corporativas. Tercero, muchas de estas compañías comprenden que estas inversiones pueden tardar años en generar ganancias. Así como los periodos de crisis no implican una recesión generalizada sino que afectan a las empresas de diferentes maneras las estrategias empresariales para los periodos de paz presentan variaciones similares.

Recomendamos que las políticas para promover la participación de las empresas en la construcción de paz durante el postconflicto incluyan la identificación de oportunidades específicas de negocios y mercados potenciales en las regiones y sectores económicos considerados. Adicionalmente, estas políticas deberían adoptar las lecciones disponibles sobre las posibilidades y limitaciones de diferentes incentivos públicos y privados. El mensaje para los formuladores de políticas del país es claro: las compañías necesitan señales inequívocas y compromisos firmes de parte de las autoridades estatales para evitar la incertidumbre y continuar explorando nuevas oportunidades. Así mismo, la fuerza de esas señales y compromisos es proporcional a la participación de las comunidades locales en su desarrollo.

El contexto colombiano

A pesar del prolongado conflicto colombiano, muchas partes del país no parecen estar devastadas por la guerra. Los homicidios, los desplazamientos y los secuestros han disminuido constantemente desde 2002. Adicionalmente, Colombia ha mejorado continuamente su desempeño en términos de cobertura de salud y educación y de presencia territorial del estado. En 2018, el país se unió a la Organización para la Cooperación

y el Desarrollo Económico (OCDE), un reconocimiento de su desempeño económico y de su potencial entre las economías de ingresos medios. En el contexto latinoamericano, Colombia se considera una economía fuerte, tanto desde el punto de vista institucional como de desempeño macroeconómico. Como se evidencia en la Figura 1, Colombia ha intercalado entre crecimiento y contracción, pero ha conseguido lograr crecer casi todos los años desde 1990. La inversión extranjera ha confluído principalmente en el sector del petróleo y de la minería, del cual depende un gran porcentaje del ingreso nacional del país. Colombia también ha incrementado su atractivo para la inversión extranjera directa, y las estimaciones del Banco Mundial sugieren una perspectiva económica positiva para la economía colombiana en los años 2019 y 2020.

Estas estadísticas ocultan la significativa variación regional y la significativa desigualdad. Por ejemplo, existen algunas regiones muy desarrolladas como Cundinamarca, el Valle y Antioquia, pero también existen algunas subdesarrolladas, como Chocó. Estas variaciones han moldeado condiciones bastante diferentes para las empresas y para la actividad empresarial. En general, son las empresas de las áreas urbanas e industrializadas las que han contribuido más a la generación de riqueza y de empleo, a la innovación y a la internacionalización de la economía colombiana.

Empresas en transición

Las estrategias empresariales en Colombia reflejan las circunstancias cambiantes relacionadas con el conflicto armado del país, así como la interacción del conflicto y de otras variables económicas y políticas a través del

tiempo. Nuestros entrevistados recalcaron varias estrategias comunes, que se encuentran categorizadas bajo los siguientes cinco temas:

1. Las empresas se prepararon para aprovechar los beneficios de un dividendo de paz mucho antes de que terminara el conflicto.

A finales de la década de 1990, las compañías ya contemplaban los efectos negativos del conflicto armado en las operaciones empresariales. La fuga de capitales era alta y las inversiones se redujeron. “Las empresas necesitan paz” se convirtió en una expresión común entre la comunidad empresarial, refiriendo a la necesidad de mejorar el clima de inversión y las condiciones de seguridad con el fin de poder desarrollar el potencial productivo.

“No puede haber una compañía saludable en un ambiente social enfermo”, premisa acuñada por la Fundación Carvajal, una de las organizaciones empresariales con sede en el Valle del Cauca más influyentes del país, hizo carrera en la comunidad empresarial colombiana. Como resultado, muchas compañías colombianas de diversos sectores se enfocaron en desarrollar estándares laborales, ambientales y de derechos humanos, y en realizar inversión social en las comunidades, mientras que el Estado colombiano desarrolló una ambiciosa política de seguridad. El efecto combinado de estas estrategias fue una transición conceptual significativa: de la supervivencia y la protección a la innovación y la expansión. Este cambio conceptual se propagó antes del fin formal del conflicto armado en Colombia, y constituye uno de los activos empresariales principales de cara a los numerosos desafíos asociados con la transición en curso.

2. Las compañías aprovecharon las mejoras en seguridad para iniciar o reactivar sus operaciones, aun cuando el logro de la paz no se consideraba una oportunidad inmediata para generar ganancias.

Los entrevistados frecuentemente mencionaron la palabra “oportunidad” cuando se les preguntaba qué iba a cambiar después del acuerdo entre el gobierno y las FARC. Algunas compañías han iniciado nuevas operaciones o han mejorado sus servicios existentes. Tal es el caso de la industria del turismo: el número de visitantes extranjeros se ha triplicado desde 2010, al igual que la cantidad de prestadores de servicios de este sector. Muchos turistas buscan explorar la biodiversidad del país (observadores

de aves y turistas de aventura), lo que antes era difícil debido al conflicto.

Otras empresas han respondido expandiendo sus operaciones existentes. Este es el caso de los prestadores de servicios públicos (como las grandes empresas de aseo) y de las empresas de transporte terrestre, que antes debían pagar dinero a los diferentes actores armados para evitar represalias y no podían ingresar a ciertos territorios (pues eran castigados con la destrucción de los buses), pero que ahora abren nuevas rutas e incrementan su flota a lo largo y ancho del país. Las organizaciones de microcréditos y los fondos de inversión también se están expandiendo a nuevas regiones.

Las compañías que adquieren sus insumos de territorios antes bajo la influencia de la guerrilla también se han beneficiado, como es el caso de la industria del papel y del embalaje, que depende en gran medida de la pulpa de árboles, o de las empresas cementeras y de construcción, que han abierto nuevas plantas en dichas áreas.

Algunas de estas exploraciones de nuevos territorios se han realizado en alianza con organizaciones locales existentes, como cooperativas campesinas, para lograr la aceptación por parte de las comunidades locales y reducir el riesgo. Otras se fundaron mucho tiempo atrás, como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que se especializa en fomentar la capacidad técnica (por ejemplo, entre adultos con baja escolaridad) y está expandiendo sus operaciones a nuevas regiones, y la Agencia para la Reincorporación Nacional (ARN) que ha servido como facilitadora entre compañías y excombatientes desmovilizados en busca de trabajo formal.

3. Las empresas redujeron sus riesgos trabajando en alianza con autoridades estatales y con agencias de cooperación internacional, y en respuesta a incentivos estatales.

Las empresas tienden a reconocer el riesgo planteado por grupos criminales y por la reintensificación de la violencia. Adicionalmente, las compañías requieren una infraestructura pública adecuada que facilite las operaciones comerciales, así como una fuerza laboral y unos consumidores calificados, que son escasos en las regiones en las que se espera que se consoliden la paz y el desarrollo. Como resultado, la mayoría de las compañías que están iniciando operaciones en áreas nuevas lo están haciendo en respuesta a incentivos estatales y

en alianza con agencias internacionales y con autoridades estatales nacionales y locales, con el fin de reducir los riesgos de seguridad y los riesgos económicos o barreras de entrada.

Algunos de estos incentivos y organizaciones resultaron del acuerdo de paz de 2016 (como la Agencia de Renovación del Territorio, que supervisa el progreso de los planes locales de desarrollo, y el esquema de “Obras por Impuestos”, mediante el cual las compañías pueden pagar hasta el 50% de sus impuestos construyendo obras públicas, como instalaciones de alcantarillado y agua potable, vías, escuelas públicas, plantas eléctricas e instituciones de salud en municipios afectados por el conflicto). Las empresas que están ingresando a territorios inexplorados también valoran mucho la presencia de la policía y de las fuerzas armadas, y el apoyo por parte de las agencias de cooperación internacional. En palabras de un entrevistado de un gremio, “no sólo se trata de dinero, se trata de quién está detrás de las operaciones”, lo que implica que es poco probable que se invierta si no hay garantías legales, operativas y de seguridad. Muchas compañías han reaccionado de manera positiva ante estos incentivos: la principal aerolínea de Colombia está explorando nuevas rutas, una empresa química está construyendo un colegio en el sur del país, empresas petroleras y mineras están construyendo vías, y las empresas de energía eléctrica están desarrollando nuevos proyectos.

Adicionalmente, los actores empresariales derivan confianza del acceso a la toma de decisiones públicas mediante consultas formales y participación en juntas sectoriales y consejos especiales. Durante las negociaciones de paz, se incluyeron actores del sector privado en negociaciones confidenciales y en conversaciones extraoficiales para evaluar el contenido del acuerdo y las posibles implicaciones para el sector privado. Redes informales y redes profesionales y discusiones con centros de investigación cercanos al sector privado, tales como Proantioquia (Medellín) y ANIF (Bogotá), proporcionaron a los funcionarios estatales una oportunidad para debatir sus planes legislativos y a las compañías información y la seguridad de que se velaría por sus intereses.

Sin embargo, para otras compañías, los incentivos existentes son aún insuficientes para superar las preocupaciones relacionadas con la seguridad y la infraestructura. Varias expresaron que seguirían en modo de espera mientras se consolida la

implementación del acuerdo y el Estado cumple promesas como el desarrollo de infraestructura.

Hasta ahora, las compañías de mayor tamaño, así como las que tienen experiencia operando en entornos inestables (como el sector extractivo, empresas de servicios públicos y de obras públicas) están más inclinadas a responder a las señales. Esto sugiere que diferentes incentivos se pueden vincular a diferentes estrategias y grados de aversión al riesgo, y lo que funciona para algunas empresas puede no funcionar para otras.

4. Las estrategias empresariales varían regional y sectorialmente.

En el marco de la diversa conflictividad colombiana, diferentes regiones y sectores de la economía se vieron afectados por grados de intensidad del conflicto distintos. “Hay lugares en el Cauca a los que antes no se podía ir, pero ahora sí se puede”, dijo, por ejemplo, la líder de una fundación. Es claro que regiones ubicadas al sur de la capital, como Meta y Casanare, también están sintiendo un respiro. En contraste, gran parte de la costa Pacífica aún se encuentra bajo la amenaza de las economías ilícitas y los fragores del subdesarrollo.

Por otro lado, sectores como el agro, la ganadería y el transporte se encontraron entre los más afectados en las décadas de 1990 y 2000, y ahora están experimentando menos presión. En contraste, las operaciones mineras se han convertido en el blanco de protestas sociales y de organizaciones criminales, como lo evidencia el reciente asesinato de tres geólogos de una compañía minera canadiense. Por lo tanto, las acciones operativas que reflejan la implementación de las estrategias mencionadas anteriormente pueden diferir significativamente entre sectores, y según su proximidad con los actores del conflicto. Como resultado, las compañías agrícolas, rurales, de infraestructura y de extracción por lo general se encuentran

más en sintonía con los costos del conflicto y con las oportunidades de la paz que las empresas urbanas. Estas experiencias y etapas diferenciadas de la relación entre la construcción de paz y el sector privado pueden resultar en respuestas distintas a la situación actual.

5. Los gerentes y las juntas directivas son socios clave a la hora de desarrollar estrategias relacionadas con la construcción de paz.

Los gerentes y las juntas ejecutivas tienen un rol crucial a la hora de definir y seguir estrategias empresariales en la transición actual. Prácticamente todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que las estrategias de transición adoptadas por las empresas eran avaladas desde el nivel más alto: el del gerente y/o la junta directiva. Así mismo, las empresas con gerentes carismáticos y motivados inspiran a empresas similares en su sector o región. Un ejemplo de este efecto de demostración es Carlos Enrique Cavelier, quien lidera una compañía láctea y está desarrollando producción en la región de la Macarena, que solía ser un área álgida por la presencia de las FARC, y a quien muchos entrevistados mencionaron como punto de referencia. Otro ejemplo es Proantioquia, una fundación privada del sector empresarial basada en Medellín. Proantioquia reúne a los gerentes de las compañías más grandes de la región, quienes discuten con regularidad los desafíos planteados por las negociaciones y la implementación de la paz. Estos gerentes han sido claves para lograr que compañías de la región se interesen por el esfuerzo colectivo en torno a la construcción de paz.

Conclusiones

La consolidación de la paz depende en gran medida del apoyo del sector privado. Este es un momento frágil para la implementación de la paz en Colombia, y el que el sector privado se convierta en el socio fundamental que el

Estado y las regiones esperan depende de la comprensión, protección y promoción de varias condiciones facilitadoras.

En este informe discutimos el tipo de estrategias adoptadas por las empresas en contextos de transición, así como las condiciones que moldean sus decisiones. Si bien el enfoque de este informe es Colombia, nuestros hallazgos son relevantes más allá de este contexto. Pueden ayudar a los formuladores de política a definir formas más efectivas de concentrar y enfocar sus esfuerzos para ir más allá de una perspectiva de “el sector privado es importante” para ajustar las respuestas políticas a estructuras y experiencias corporativas específicas. Algunas de las estrategias empresariales mencionadas con anterioridad no han llegado al punto de inercia y están supeditadas a señales claras por parte de actores e instituciones nacionales e internacionales.

Nuestros hallazgos también pueden ayudar a los líderes de la sociedad civil a comprender mejor lo que pueden hacer las empresas (y lo que no pueden o no deberían hacer) en contextos de transición de conflicto a paz, y cómo se puede atraer a las empresas para que aborden las necesidades de construcción de paz mientras que la sociedad civil mantiene su rol esencial de verificar la legitimidad de estas acciones en las poblaciones locales. Por último, nuestros hallazgos pueden ayudar a las empresas a entender mejor el contexto en el que operan, las limitaciones y posibilidades que enfrentan, y la manera en la que otros actores corporativos están lidiando con obstáculos similares. ■

Notas

1. Fuente: Banco Mundial, 2018. Recuperado de: data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO

LOS AUTORES

Angelika Rettberg es profesora titular en el Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes y Global Research Fellow en PRIO. Daniel Medina es investigador del Programa de Investigación sobre Conflicto Armado y Construcción de Paz (ConPaz) de la Universidad de los Andes. Jason Miklian es investigador senior de PRIO e investigador del Centre for Development and the Environment, Universidad de Oslo.

EL PROYECTO

Agradecemos al Departamento de Paz y Reconciliación del Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega y a la Universidad de los Andes por financiar esta investigación.

PRIO

The Peace Research Institute Oslo (PRIO) es un instituto de paz sin ánimo de lucro (fundado en 1959) cuyo propósito investigativo es desarrollar investigaciones sobre las condiciones para las relaciones pacíficas entre los estados, grupos y personas. El instituto es reconocido por ser independiente, internacional e interdisciplinario al investigar temáticas relacionadas a las facetas de la paz y el conflicto.