



Universidad  
de La Sabana  
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas  
Instituto de Postgrados – Fórum  
**Proyecto de grado**  
Maestría en Gerencia Internacional

## **Impacto de los inmigrantes, desplazados, desmovilizados y víctimas del conflicto en la internacionalización de los negocios**

### **Impact of immigrants, displaced persons, demobilized persons, and victims of the conflict in the internationalization of business**

José Álvarez Estrada

Director del trabajo de grado  
Anne Marie Zwerg

\* Vinculación empresarial del estudiante (cuando exista). E-mail: [jalvarez@indracompany.com](mailto:jalvarez@indracompany.com)

† Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana, autopista norte de Bogotá, D.C., Chía (Cundinamarca), Colombia. Email: [joseales@unisabana.edu.co](mailto:joseales@unisabana.edu.co)

**Resumen:** El propósito de este artículo es determinar el impacto que tiene la contratación de personas vulnerables en la internacionalización de los negocios de las empresas de Colombia. Este estudio se centra en la población víctima del conflicto armado, los desplazados, los desmovilizados e inmigrantes que han llegado a nuestro país como consecuencia de la crisis económica y humanitaria que tiene lugar desde hace más de una década en Venezuela. Este trabajo es importante porque nuestra nación está afrontando fuertes vientos de cambio interno, entre otras razones por la implementación del acuerdo de paz firmado, hace ya más de un lustro, con las FARC-EP, el estallido social como consecuencia de la profunda desigualdad y la falta de oportunidades que existen en el país, las secuelas de la crisis sanitaria originadas por la pandemia de COVID-19, y la inmigración constante y permanente de ciudadanos venezolanos en busca de mejores oportunidades para sus familias. A esto

**Abstract:** The purpose of this article is to determine the impact of hiring vulnerable people has on the internationalization of the business of Colombian companies. This study focuses on the victim population of the armed conflict, the displaced, the demobilized and immigrants who have arrived in our country because of the economic and humanitarian crisis that has been taking place for more than a decade in Venezuela. This work is important because our nation is facing strong winds of internal change, among other reasons for the implementation of the peace agreement signed, more than five years ago, with the FARC-EP, the social protest as a result of the deep inequality and lack of opportunities that exist in the country, the aftermath of the health crisis caused by the COVID-19 pandemic, and the constant and permanent immigration of Venezuelan citizens in search of better opportunities for their families. To this we must also add that Colombia has suffered for decades high unemployment rates, for many years one of the highest in Latin America.

debemos sumarle también que Colombia ha sufrido por décadas altas tasas de desempleo, por muchos años una de las más altas en Latinoamérica.

Luego de meses de una amplia búsqueda de literatura sobre el impacto que tiene en las empresas la contratación de esta población vulnerable en la internacionalización de los negocios, no se encontró evidencia de trabajos previos ni en Colombia ni en ningún otro país o región del mundo. Tampoco se encontró información estadística acerca del desempeño de las organizaciones asociadas a la participación de esta población en la cadena productiva de éstas, ni en sus exportaciones o actividades de internacionalización. Las conversaciones sostenidas con algunos empresarios tampoco entregaron información al respecto, y en muchos casos para ellos no era claro si había algún impacto en la actividad internacional de los negocios por contar con esta población en sus nóminas

**Palabras clave:** Internacionalización, víctimas, desplazados, vulnerable, desmovilizados, inmigrantes.

After months of an extensive literature search on the impact on companies of hiring this vulnerable population in the internationalization of business, no evidence of previous work was found in Colombia or in any other country or region of the world. Nor was statistical information found about the performance of the organizations associated with the participation of this population in their productive chain, nor in their exports or internationalization activities. The conversations held with some businessmen also did not provide information about it, and in many cases for them it was not clear if there was any impact on the international activity of businesses by having this population on their payrolls.

**Keywords:** Internationalization, victims, displaced, vulnerable, demobilized, immigrants.

## Introducción

El propósito de este artículo es determinar el impacto que tiene la contratación de personas vulnerables en la internacionalización de los negocios de las empresas de Colombia. Este estudio se centra en la población víctima del conflicto armado interno, los desplazados, los reinsertados e inmigrantes que han llegado a Colombia como consecuencia de la crisis económica y humanitaria que vive Venezuela desde hace más de una década. Colombia está atravesando por una época de cambios internos muy importantes, con múltiples eventos simultáneos que generan retos sociales, económicos y políticos que deben ser resueltos acertadamente, como la implementación del acuerdo de paz firmado, hace ya más de un lustro, con las FARC-EP, el estallido social, con permanentes protestas en las calles, como consecuencia de la profunda desigualdad y la falta de oportunidades que existen en el país, las secuelas de la crisis sanitaria originadas por la pandemia de COVID-19, y la inmigración constante y permanente de ciudadanos venezolanos en busca de mejores oportunidades para sus familias. A esto debemos sumarle también que Colombia ha sufrido por décadas altas tasas de desempleo, una de las más altas en Latinoamérica, y sin duda de la OCDE (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

El trabajo se centra en una porción muy específica de la población vulnerable: los inmigrantes, los desplazados por el conflicto armado y los desmovilizados como consecuencia del acuerdo de paz firmado. La OCDE y la OIT (Organización Internacional del Trabajo) definen al inmigrante como "toda persona que cambie de país de residencia habitual, en la que pasa normalmente su período diario de descanso" (ILO, 2015) (Khoudour et al., 2018). Los inmigrantes internacionales son individuos que nacieron en otro país que no sea el país en el que viven (Khoudour et al., 2018). El trabajador inmigrante, en consecuencia, es el migrante internacional que actualmente está empleado o desempleado y que busca empleo en su país de residencia actual (Nations, 1998). Por su parte, los desplazados son aquellas personas que se ven obligadas a migrar apresuradamente de sus sitios de residencia y rara vez pueden vender sus activos, que son abandonados o confiscados por grupos

armados ilegales (Ibáñez & Moya, 2010). Los desmovilizados son aquellas personas que han abandonado la lucha armada, y se han reincorporado a la sociedad e ingresado al sistema productivo del país (ANDI, 2019).

A pesar de la pandemia de Covid-19 y los confinamientos decretados en todo el mundo, por causa de ésta, durante 2020 y 2021, el número de personas refugiadas y desplazadas internamente pasó de 79,5 millones, a finales de 2019, a 82,4 millones a finales de 2020, creciendo un 4 por ciento (UNHCR, 2021). Esto equivale a unos tres millones de personas más que se vieron obligadas a huir debido a la discriminación, la persecución y otras formas de violencia. Los sirios son el mayor número de desplazados, entre los que se han visto obligados a huir de su país, con alrededor de 6,8 millones de personas, seguidos por los palestinos con unos 5,7 millones de personas. Los venezolanos constituyen el tercer grupo más grande, con cerca de 4,9 millones de personas, según cifras de ACNUR (UNHCR). Cuando hablamos de países anfitriones, receptores de esta población, en su mayoría naciones de ingresos bajos o medios, Turquía es el número uno, con aproximadamente 4 millones, gran parte de ellos sirios, seguido de Colombia, el segundo país que acoge a más personas desplazadas, con aproximadamente 2 millones de venezolanos en su territorio, a lo que se le deben sumar los desplazados internamente por la violencia de los grupos armados ilegales que operan en el país.

El número de desplazados internos a causa de conflictos, violencia interna o violaciones a los derechos humanos aumentó en 2020 hasta alcanzar el récord de 48 millones de personas. Colombia, con 8,3 millones de desplazados al cierre de 2020 (UNHCR, 2021), es el país con más personas en esa situación, fruto de décadas de conflicto armando en las zonas rurales. Esta población cambia de residencia con frecuencia, lo que dificulta el desarrollo de los programas de ayuda, los procesos de acceso a la educación y al trabajo formal, en especial de las mujeres y niños que lo han perdido todo en su desplazamiento. De acuerdo con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, entidad de Presidencia de la República de Colombia que desde 2003 acompaña y brinda asesoría permanente a quienes le apuestan a la paz y hacen tránsito a la legalidad, Colombia tiene, al cierre de 2020, 61.938 desmovilizados, la gran mayoría de los cuales se encuentran en las afueras de las grandes ciudades o en el sector rural. La población desmovilizada por medio del acuerdo de paz hace su tránsito a la vida legal a través de las zonas transitorias de normalización, integrándose de nuevo a la sociedad y al sistema económico, donde desarrollan emprendimientos productivos apoyados tanto por el gobierno colombiano, como por la empresa privada y los organismos internacionales que apoyan el acuerdo de paz firmado por Colombia con las FARC-EP y los gobiernos amigos.

De acuerdo con la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), la inclusión de esta población vulnerable por parte de los sectores empresariales es una oportunidad de desarrollo y crecimiento sostenible del país, así como un buen negocio para las empresas, ya que éstas prosperan más y mejor en entornos estables y pacíficos. El principal desafío que tiene Colombia para salir del conflicto interno que vive desde hace décadas es lograr la inclusión productiva tanto de las víctimas como de las personas en el proceso de reintegración. Aquellas empresas que sepan capitalizar esta oportunidad de negocio contribuirán a un desarrollo socioeconómico justo e inclusivo a largo plazo que traerá importantes retornos económicos. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia, el escenario del posconflicto trae consigo enormes oportunidades económicas. Se estima que se podrían crear unos 200.000 puestos de trabajo, muchos de ellos en el sector rural. Del mismo modo, se espera un aumento del 1% al 1,5% del Producto Interno Bruto (PIB) debido a un aumento de la confianza en las empresas y, por lo tanto, en la inversión extranjera directa. Esto requiere de un trabajo coordinado y asociado de todos los sectores de la sociedad, pero particularmente de los sectores público y privado, con el apoyo de las organizaciones internacionales que han apostado por la paz de Colombia.

Uno de los objetivos de este trabajo es determinar el compromiso de las empresas colombianas, como pilar fundamental del desarrollo del país, para incluir dentro de sus cadenas productivas de valor a las personas desplazadas, inmigrantes y desmovilizadas. Otro de los objetivos es identificar si hay alguna relación entre la incorporación de esta población y el desempeño de las empresas, si las organizaciones desde la misión, visión, estructura organizacional y el compromiso de la alta dirección tienen una alineación del trabajo de la población vulnerable con la internacionalización de los negocios; y el papel que juega el estado colombiano para apoyar e incentivar a las empresas para la contratación de esta población.

Los estudios sobre cómo esta población vulnerable está relacionada con la internacionalización de los negocios son escasos. La gran mayoría de los estudios están enfocados en cómo la población desplazada por los conflictos internos, o las guerras entre países, afectan la economía de los países que reciben a esta población. En algunos casos uno encuentra estudios acerca de cómo la incorporación de esta población en las cadenas productivas está relacionada con el desempeño de las empresas, pero que no es del alcance de este trabajo. Luego de meses de búsqueda, sin éxito, de literatura acerca de la relación entre la incorporación de esta población vulnerable y la internacionalización de los negocios, tomamos la decisión de seguir adelante, buscando motivar el interés de más personas inquietas en profundizar los estudios, y desarrollar modelos que le permitan a las empresas definir estrategias para lograr un mayor crecimiento, más rentable, y a Colombia de salir de una vez por todas de este conflicto eterno, generando prosperidad y desarrollo, por medio de la inclusión y el crecimiento económico. Este es un tema que podría generar mucho conocimiento para la gestión de las empresas, ya que Colombia es tal vez el único país que sufre el impacto generado por un conflicto interno muy intenso y una inmigración masiva de personas de un país vecino.

Para desarrollar este trabajo se tuvo en cuenta la literatura y documentación desarrollada por algunas organizaciones multilaterales como las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo, así como estudios e investigaciones llevadas a cabo por los empresarios de Colombia, las agencias del estado encargadas de la gestión de esta población vulnerable, algunas investigaciones desarrolladas por académicos interesados en los desplazados, inmigrantes y desmovilizados. A través de entrevistas con algunos ejecutivos de las empresas más representativas del país se enriqueció la información encontrada en la literatura revisada.

## **Revisión de la literatura**

Luego de una amplia búsqueda de literatura, donde se revisaron más de un centenar de documentos de estudios e investigaciones acerca de internacionalización de los negocios, así como sobre el impacto que tiene la población vulnerable, objeto de este estudio, sobre la economía, el entorno donde viven y las empresas, tratando de hallar alguna información que sirviera de base para llevar a realizar este estudio, no se encontró evidencia de trabajos similares previos ni en Colombia ni en ningún lugar del mundo. Tampoco se encontró información estadística acerca del desempeño en la cadena de valor de las empresas, ni de sus exportaciones o de sus actividades de internacionalización asociadas con el trabajo que desempeña esta población en las empresas. Sin embargo, durante la revisión bibliográfica se encontró información muy valiosa que sirvió como insumo para explorar algunos caminos que permitieran desarrollar la hipótesis del impacto de la incorporación de esta población vulnerable en la internacionalización de los negocios. Dentro de la información encontrada había algunos estudios realizados por los empresarios colombianos, investigaciones de pares llevadas a cabo en otros países con condiciones de inmigración y desplazamiento similares a las de Colombia, sin embargo estos estudios eran sobre el impacto en la economía, el crecimiento de los mercados, la generación de empleo y el bienestar de los ciudadanos de los países que han sufrido este tipo de

conflictos. También se consideraron trabajos académicos realizados por reconocidos pensadores de la administración y gestión de los negocios como Porter.

Una de las principales fuentes de preocupación sobre las víctimas del conflicto es el impacto sobre la pérdida de bienestar y como consecuencia la vulnerabilidad que le genera a esta población. La evidencia sobre las personas víctimas de desplazamiento forzoso en Colombia revela caídas significativas en el consumo y los ingresos laborales, pérdidas sustanciales de activos, duras condiciones de vida y una grave interrupción de los mecanismos de riesgo compartido. Así, para evitar estas situaciones adversas, los hogares desplazados se apoyan en estrategias costosas, como la distribución de los miembros entre su ciudad natal y el sitio de destino con el fin de diversificar las fuentes de ingresos, interrumpir la asistencia escolar para los niños mayores y aumentar la participación de los niños en los mercados laborales (Ibáñez & Moya, 2010). El impacto negativo de estas estrategias es enorme no solo para esta población, sino también para la sociedad y la economía.

Turquía ha vivido una situación similar a la de Colombia. En el caso turco, los sirios desplazados por la guerra interna de su país han buscado refugio en Turquía, siendo esta la mayor migración a ese país de la historia (Bahcekapili & Cetin, 2015), una de las más grandes del mundo, con más de 1,7 millones de personas de 2011 a 2015. Las dificultades generadas por estos movimientos han creado tanto desafíos como oportunidades para ambas poblaciones. La ola de refugiados sirios ha afectado la economía y la sociedad turca en cuatro áreas principales: las finanzas públicas, las decisiones de oferta laboral y las habilidades empresariales, y los mercados laborales regionales (Esen & Binatli, 2017). En Colombia también se han realizado trabajos de investigación sobre el impacto positivo que genera la inclusión de víctimas, desplazados y desmovilizados del conflicto armado en la construcción de una sociedad más justa, diversa e inclusiva, que han contribuido para el estudio de la forma sobre cómo se podría combatir la desigualdad, particularmente grande en Colombia, y el mayor obstáculo para el logro de la paz y el desarrollo. Es así como en Colombia cada vez más empresas están encontrando beneficios y utilidades en sus negocios al incorporar esta población a su cadena de valor, algunas de estas empresas están obteniendo beneficios y ventajas competitivas de esta acción (ANDI, 2019). La inequidad no solo afecta a las víctimas y a los desmovilizados, sino que es un uso ineficiente de los recursos y un costo de oportunidad para las empresas (Stevenson, 2013).

Los beneficios de la diversificación de los grupos empresariales son relevantes para la capacidad de las empresas de aumentar su rendimiento desde la inclusión y la multiculturalidad. Los beneficios de la internacionalización logrados a través de la diversificación de grupos empresariales son significativos para las empresas en las primeras etapas de la internacionalización, a pesar de enfrentar los costos de inclusión si se enfrentan a las responsabilidades de extranjería, los altos costos de aprendizaje y altos costos iniciales. La diversificación del recursos humano en las organizaciones, y de los grupos empresariales, permite reducir las barreras de la expansión internacional, ya que las empresas afiliadas están en mejores condiciones de aprender unas de otras y beneficiarse de una gama más amplia de conexiones internacionales, lo que refuerza que en América Latina las empresas basadas en recursos son capaces de superar los desafíos de internacionalización a través de la utilización de los recursos internos desarrollados a través de sus redes de afiliados (Borda et al., 2017)

La creación de valor compartido es un concepto que encaja perfectamente con la visión y estrategia de incluir a estas poblaciones vulnerables en los sistemas productivos de las organizaciones. Se concibe como una estrategia empresarial a través de la cual se encuentran oportunidades de negocio que al mismo tiempo ayudan a superar los desafíos sociales y ambientales del mundo, reconociendo que existe una inmensa sinergia entre el éxito corporativo y el bienestar social (Porter & Kramer, 2011). Es precisamente este valor compartido el que es la clave para el desarrollo de una sociedad más justa, donde se generen oportunidades de crecimiento y desarrollo para todos los ciudadanos y que permitan la inclusión de las poblaciones que se han visto afectadas y que a su vez mejoren el

rendimiento de las empresas y su internacionalización. La inclusión de la población vulnerable objeto de este estudio dentro del sistema productivo del país, ya sea dentro de la cadena de valor de las empresas o creando nuevos emprendimientos apoyando a internacionalización de los negocios, generarían una nueva fuente de creación de empleos nuevos que permitan reducir las altas tasas de desempleo. Esta sería una acción clave para el desarrollo, disminución de la inequidad y de crecimiento de la economía de Colombia que ha sufrido histórica y endémicamente de una tasa de desempleo muy alta, en comparación con la de sus vecinos que, según las estadísticas oficiales proporcionadas por el DANE, supera el 10% anual en promedio, esto sin considerar la gran cantidad de personas desplazadas que han llegado al país, y que representan un porcentaje muy importante de la población, ni a los desmovilizados al conflicto armado.

En el contexto de la situación económica y laboral que vive Colombia es fundamental incentivar la implementación de acciones para que los inmigrantes, desplazados y desmovilizados dejen de ser una población victimizada y se conviertan en agentes de su propio desarrollo y contribuyan a la productividad y crecimiento del país; estas personas pueden contribuir a mejorar la competitividad de las empresas al proporcionar una importante base de capital humano, o al proveer las materias primas requeridas por las empresas para la producción, distribución y exportación de sus productos; pero tal vez uno de los mayores aportes que esta población puede ofrecer a las empresas que los contratan es la diversidad y la innovación, ya que la generación de empleo inclusivo aumenta los niveles de rendimiento y productividad de las empresas, lo que redundaría en un aumento de la competitividad de ellas. Si Colombia lograra incorporar de manera activa en las actividades productivas del país los casi 9.000.000 de personas, que componen esta población, aproximadamente 18% de la población actual las ganancias potenciales serían inmensas. La inclusión de esta población sería un arma muy poderosa para la disminución de la brecha que existe entre el campo y la ciudad, lo que a su vez repercutiría en el incremento de las exportaciones, aumentando el poder adquisitivo de las personas afectadas por el conflicto. Es en el campo colombiano donde está el mayor potencial de desarrollo y movilidad social para esta población que es predominantemente rural (ANDI, 2019). Se prevé un incremento del 1% al 1.5% del Producto Interno Bruto como consecuencia de una mayor confianza en los negocios, y un aumento de la inversión extranjera directa (Gaviria Muñoz et al., 2017).

Las migraciones, a lo largo de la historia, han hecho aportes positivos a las naciones receptoras porque además de traer conocimientos nuevos, enriquecen la cultura local, contribuyendo al incremento de la productividad y aportando nuevas habilidades y capacidades, por estas razones, es importante vincularlos rápidamente a los diversos procesos que activan la vida económica de una sociedad, como la industria, los emprendimientos y, por supuesto, el empleo regularizado, sin embargo, existe la percepción de que los migrantes llegan a quedarse con el empleo de la población local, aprovecharse de los servicios públicos y de salud, no pagar impuestos y amenazar la cohesión social y la seguridad, que pocas palabras, que los migrantes son un gasto inmenso para el país receptor, pero esto pocas veces corresponde a una evidencia empírica. De hecho, varios estudios y experiencias muestran cómo los migrantes generan efectos más positivos que negativos en la economía (Castillo et al., 2018), sin embargo, los inmigrantes afrontan las barreras de la irregularidad, la informalidad, las altas tasas de desempleo, de acceso al Sistema de Seguridad Social y en general, las condiciones de desigualdad y exclusión en las que se encuentran (Fundación ANDI et al., 2020).

Según datos del DANE, obtenidos a través de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), para noviembre de 2019 se encontraban en el país 1.839.678 venezolanos en Colombia. Se estima que el 56.2% (1.033.899) de estas personas se encuentra en el país de forma irregular, una de las barreras más importantes a la hora de conseguir empleo formal (ACNUR R4v, 2020). Del total de venezolanos ocupados (57,3%), solo el 9 % estaba afiliado al sistema de salud; al ser éste un requisito

fundamental en la legislación laboral colombiana para la contratación de una persona en un empleo formal se podría asumir que el porcentaje restante (91%) de venezolanos ocupados está ubicado en actividades laborales informales. Del estimado de venezolanos en Colombia, el 71,3 % se considera población en edad de trabajar (PET) y un 62,6 % hace parte de la población económicamente activa (PEA), es decir, personas que buscan trabajo o están trabajando. Lo anterior muestra que la población migrante representa una importante fuerza laboral y productiva, pero no puede dejarse de lado las cualidades del talento humano que viene como consecuencia de la migración. En lo referente a la población desmovilizada, tan solo el 22,4% de los que se encuentran en la ruta de reintegración, están empleados en el sector formal. En cambio, el 57,9% trabaja en el sector informal y un 11,6% está desocupado (ARN, 2017). Para lograr una movilidad social de esta población vulnerable se requiere de un compromiso público de alto nivel, en un esfuerzo mancomunado con el sector privado para definir unas acciones concretas para avanzar en la inclusión y la diversidad, para reducir la brecha de la equidad social.

La migración puede generar a largo plazo nuevos mercados, a partir de la demanda generada por los migrantes, que cuentan con unas costumbres de consumo con algunas diferencias a las locales. Así mismo las empresas creadas por los migrantes generan a su vez empleo, de forma que se benefician las familias de otros migrantes, fortaleciendo su poder adquisitivo e insertándolas en la economía nacional, la cual se ve dinamizada por una población con otros hábitos de consumo. El desarrollo de estrategias de inclusión laboral del migrante debe estar declarada dentro de la visión de las empresas, lideradas y patrocinadas firmemente por las directivas de las empresas. Debe ser desde allí que se genere un lineamiento claro para desarrollar este tipo de estrategias porque los beneficios para las empresas son inmensos, como la productividad, la innovación, la diversificación, el compromiso, la entrega, la fidelidad y el impacto en la sociedad. Varias de las empresas más innovadoras y grandes del mundo le apuestan a la inclusión laboral de migrantes como: Amazon, Google, Apple, Facebook y Microsoft, quienes anualmente solicitan miles de aplicaciones de visas de trabajo y ciudadanía en Estados Unidos para que los migrantes trabajen en sus compañías. (American Immigration Council, 2019).

A través de entrevistas semiestructuradas se logró conocer las iniciativas que desarrollan algunas de las empresas más representativas del mercado, las barreras que han encontrado durante la ejecución de su estrategia y la forma cómo las han mitigado. Asimismo, se dan a conocer los beneficios y ventajas competitivas de incluir a la población migrante dentro de su mano de obra. Los empresarios entrevistados manifestaron su compromiso y el de sus empresas para contratar desplazados, desmovilizados e inmigrantes en diferentes áreas de trabajo dentro de sus organizaciones, sin embargo, el fin de esta incorporación estaba asociado principalmente con la responsabilidad social de sus organizaciones y su apoyo a las políticas del gobierno sobre inclusión y paz, y no tenía como objetivo específico la internacionalización de sus negocios, razón por la cual no se tienen indicadores ni evidencia acerca de la relación entre estas personas y la internacionalización de sus negocios; los indicadores de desempeño estaban asociados a los planes de mediano y largo plazo definidos en la planeación estratégica de sus negocios y en la gestión continua llevada a cabo por sus ejecutivos, sin embargo vieron que podría ser de valor establecer unos indicadores que les permitiera comprender esta la relación.

## **Métodología**

Para el estudio se definió como variable independiente la contratación de la población vulnerable definida , inmigrantes, desplazados y desmovilizados. Como variables dependientes se considerarán "la voluntad de internacionalización", "rentabilidad exportadora" y "compromiso de la alta dirección con la exportación". Para entender "la voluntad de internacionalizarse", en este estudio se utilizó la

medida del indicador de operaciones en el exterior, que se calcula dividiendo las ventas exteriores con las ventas totales. Para la variable "rentabilidad exportadora" se utilizó el mismo enfoque.

Los estudios y análisis de la relación entre la incorporación de población inmigrante, desplazada y desmovilizada, así como la información estadística sobre la participación de esta población en las ventas y resultados de las empresas es inexistente. Para superar la escasez de datos y establecer la relación de esta población con la internacionalización de los negocios, el trabajo se basó en información, estudios e informes de fuentes nacionales e internacionales y recopiló datos primarios a través de un conjunto de estudios sectoriales cualitativos sobre la participación de la población vulnerable objeto del estudio en las empresas de Colombia. Por lo tanto, las diferentes metodologías que este proyecto adoptó podrían ser valiosas para los responsables políticos y los investigadores que deseen medir el impacto por sí mismos.

Para desarrollar el marco metodológico, primero se revisó la literatura existente. Para examinar el impacto de la inmigración en la fuerza laboral y el capital humano, se utilizaron indicadores clave del mercado laboral (ILO, 2015), indicadores sobre estadísticas de migración internacional (United Nations, 2013) (United Nations, 2017), así como un reporte de cómo los inmigrantes contribuyen con el desarrollo de las economías emergentes de la OCDE (Khoudour et al., 2018). En este trabajo se identifican la visión, misión y estrategia de las organizaciones seleccionadas, así como las ventas por tipos de producto y las ventas relacionadas por producto, si las ventas relacionadas con las exportaciones, los trabajadores por tipo de vulnerabilidad, inmigrante, desplazado y desmovilizado, y se calcula la proporción de esta población vulnerable con respecto a la población total de empleados. Se establece cuál es la relación con los resultados de la empresa, y en especial con las exportaciones o la internacionalización de las ventas. Esta información se extrajo de los informes de gestión de las empresas seleccionadas de los últimos 5 años. En estos informes se encuentra la información de la misión, visión, estrategia, ventas, tanto nacionales como internacionales, cantidad y tipo de empleados por área, así como los productos y servicios que vende y como es su participación en las ventas. Además de este análisis, se utilizó un enfoque cualitativo que incluyó entrevistas con ejecutivos de las empresas para identificar la estrategia de la organización relacionada con la incorporación de la población vulnerable y del aporte de esta al desempeño de la organización y de las exportaciones.

La muestra de empresas se extrajo del ranking de las 500 empresas más grandes de Colombia definida por la revista Dinero. Dinero es una revista de negocios muy reputada fundada en 1993 y desde entonces ha emitido anualmente, hasta 2020, el ranking con las empresas más grandes de Colombia y es considerada una importante fuente de información para los ejecutivos de negocios del país. Las empresas de los sectores bancario y de servicios financieros no se consideraron en la muestra porque no tienen parámetros de internacionalización y medidas de rendimiento comparables.

## **Hallazgos**

Una vez analizada la información contenida en los informes de gestión de las empresas que hacen la parte de la muestra y de las entrevistas a los ejecutivos de las empresas se encontraron los siguientes hallazgos:

- Las empresas no tienen dentro de su visión y misión una declaración relacionada con la inclusión estratégica de inmigrantes, desplazados y desmovilizados.
- La inclusión de la población vulnerable hace parte de las estrategias de los programas de Responsabilidad Social Empresarial.
- La proporción de población vulnerable contratada es muy baja.
- El aporte de la población vulnerable a la productividad de la empresa y en particular a las exportaciones no se puede determinar.



- La inclusión de la población vulnerable mejora el ambiente laboral, la productividad, pero no se puede determinar cómo esta mejora se relaciona con la internacionalización.
- El estatuto temporal de migrantes le da la posibilidad a las empresas de contratar una mayor cantidad de inmigrantes venezolanos que han llegado buscando mejores oportunidades de desarrollo.
- La alta dirección está comprometida con la internacionalización de los negocios, y así lo declaran dentro de la estrategia de la empresa.
- Las juntas directivas de las empresas no incluyen personas de la población vulnerables objeto de este estudio.
- Las exportaciones de las empresas no se ven afectadas por la inclusión de población vulnerable.
- La inclusión de la población vulnerable en los procesos productivos, particularmente en empresas de producción agrícola, o de consumo que requieran materias primas de producción local para sustituir productos importados ven una mejora en los costos de los productos y la rentabilidad en las ventas.
- 

### **Limitaciones e investigaciones futuras**

Debido a las restricciones en la información relacionada con la incorporación de la población vulnerable, objeto de este estudio, y a la escasa información estadística disponible, los resultados podrían tener algunos problemas de confiabilidad. El uso de grandes empresas representativas del mercado en una pequeña muestra podría no mostrar la realidad que viven empresas más pequeñas, que podrían tener una mayor flexibilidad en la contratación de esta población vulnerable y tener un mayor impacto tanto en el desempeño de la empresa, como en las ventas y las exportaciones.

Se deben definir unos indicadores claves para la medición de la participación de la población vulnerable dentro de la cadena de valor de la producción de las empresas. Además, identificar en qué parte de la cadena, o de la organización participa la población vulnerable, para determinar si tiene relación con la internacionalización de los negocios. Iniciar una recolección y una medición de una variable por cada tipo de “Contratación de población vulnerable: inmigrantes, desplazados y desmovilizados”. Establecer dentro de las empresas mediciones del desempeño de los empleados por tipo para determinar su contribución al negocio. Definir como un indicador clave de desempeño la diversidad de junta directiva y del equipo directivo. Con la recopilación de la data asociada a los indicadores claves de éxito desarrollar mediciones por sector, por tamaño de empresa y por tipo de producto, relacionados con el tipo de población y las exportaciones.

### **References**

- ACNUR R4v. (2020). *Plan de respuesta para refugiados y migrantes de Venezuela 2020*. 1–192.
- ANDI, A. N. de E. de C. (2019). *LA INCLUSIÓN DE VÍCTIMAS Y DESMOVILIZADOS: UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS EN COLOMBIA*.
- ARN. (2017). *El momento de afianzar lo aprendido*. <https://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/Paginas/Anuario-ARN.aspx>
- Bahçekapili, C., & Cetin, B. (2015). The Impacts of Forced Migration on Regional Economies: The Case of Syrian Refugees in Turkey. *International Business Research*, 8(9), 1–15. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n9p1>
- Borda, A., Geleilate, J. M. G., Newburry, W., & Kundu, S. K. (2017). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms.

- Journal of Business Research*, 72, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.006>
- Castillo, J., Ayala, S., Prada, T., Ocampo, D., Cajiao, A., Lleras, M. E., Rubio, G., Silva, Á., & Zárata, L. (2018). *Seguridad ciudadana y migración venezolana Análisis exploratorio*. [www.ideaspaz.org](http://www.ideaspaz.org)
- Esen, O., & Binatli, A. O. (2017). The impact of syrian refugees on the turkish economy: Regional labour market effects. *Social Sciences*, 6(4). <https://doi.org/10.3390/socsci6040129>
- Fundación ANDI, ACDI/VOCA Colombia, & Fundación Corona. (2020). Inclusión laboral de migrantes, una apuesta del sector privado. *Fundación ANDI, USAID / COLOMBIA, Fundación Corona, Inclusión laboral de migrantes*, 22–45. [http://www.andi.com.co/Uploads/Paper Inclusi3n Laboral a Poblaci3n Migrante - Junio 23.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Paper%20Inclusi3n%20Laboral%20a%20Poblaci3n%20Migrante%20-%20Junio%2023.pdf)
- Gaviria Muñoz, S., Mejía Alzate, L. F., Piraquive Galeano, G., Cifuentes Ghidini, G., López López, R., & Parra Vera, Y. (2017). El dividendo económico de la paz en Colombia: lecciones de la experiencia internacional. *Boletín Económico de ICE*, 3089, 1–23. <https://doi.org/10.32796/bice.2017.3089.5654>
- Ibáñez, A. M., & Moya, A. (2010). Vulnerability of Victims of Civil Conflicts: Empirical Evidence for the Displaced Population in Colombia. *World Development*, 38(4), 647–663. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.11.015>
- ILO. (2015). ILO Global Estimates on Migrant Workers: Results and Methodology. In *International Labour Organization*.
- Khoudour, D., Pezzini, M., & Tomei, M. (2018). How Immigrants Contribute to Developing Countries' Economies. In *How Immigrants Contribute to Developing Countries' Economies* (OECD Publi). <https://doi.org/10.1787/9789264288737-en>
- Nations, U. (1998). *Statistics of international migration* (U. Nations (ed.)). <https://doi.org/10.18356/181c8f8b-en>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 17. [http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N\\_Lovegrove\\_Study\\_Group/Session\\_1/Michael\\_Porter\\_Creating\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf)
- Stevenson, M. H. (2013). Review of The price of inequality: How today's divided society endangers our future. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 40(1), 183–185.
- UNHCR. (2021). *UNHCR Global Report 2021*. 1–468. [https://www.unaids.org/sites/default/files/media\\_asset/JC3032\\_AIDS\\_Data\\_book\\_2021\\_En.pdf](https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/JC3032_AIDS_Data_book_2021_En.pdf)
- United Nations. (2013). *International Migration Report 2013*.
- United Nations. (2017). *International Migration Report 2017*. <https://doi.org/ST/ESA/SER.A/384>