

II Conferencia Internacional sobre Negocios Inclusivos en la Base de la Pirámide: UNA MIRADA PRÁCTICA A LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS ¿Cuáles son y cómo superar sus principales barreras?

RESUMEN

En la presente nota técnica se abordan las principales conclusiones e ideas generadas a lo largo de la II Conferencia Internacional sobre Negocios Inclusivos en la Base de la Pirámide, organizada por la Fundación CODESPA, haciendo un breve repaso de los puntos más importantes que se tocaron a lo largo de la misma.

Introducción

Durante los días 22 y 23 de Febrero del 2017, Fundación CODESPA organizó en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Negocios Inclusivos en la Base de la Pirámide, bajo el título: UNA MIRADA PRÁCTICA A LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS: ¿Cuáles son y cómo superar sus principales barreras?. La conferencia se organizó con la financiación de la Agencia Española de Cooperación internacional para el Desarrollo (AECID), el ICEX, y con la colaboración del IESE, Business Fights Poverty, el Observatorio Empresarial contra la pobreza, InteRed y FRS.

Durante día y medio, más de 120 personas de empresas, academias, tercer sector y sector público, pudieron aprender, reflexionar y debatir sobre diferentes aspectos de los negocios inclusivos: cuáles son las principales dificultades y posibles soluciones para su puesta en marcha, y cómo pueden ser una oportunidad para

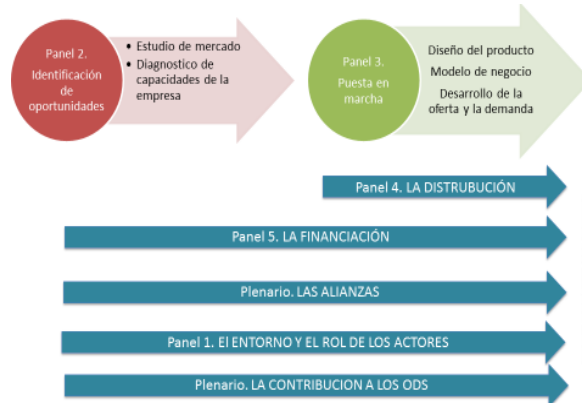
responder a los intereses de los diferentes actores mientras que contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo (ODS).

A lo largo de la conferencia se utilizaron diferentes metodologías para transmitir los contenidos; se combinaron mesas redondas, con ponencias de diferentes duraciones, preguntas del público, videos, charlas cortas, discusiones plenarias, etc.



A continuación, se mostrarán las principales ideas y reflexiones surgidas a raíz del evento.

Figura 1. Estructura conferencia: UNA MIRADA PRÁCTICA A



LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Fuente: Fundación CODESPA

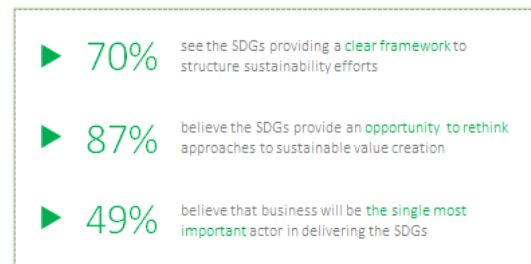
Empresas y su visión de la contribución a los ODS

En los últimos años, especialmente con la definición de los ODS, están cambiando los paradigmas del desarrollo sostenible. Lograr los ODS tiene relevancia e implicaciones a nivel global y requiere considerar los retos de países desarrollados, así como de países en desarrollo. Todos los países tienen retos dentro y fuera de su propia geografía. Agentes sociales, privados y públicos, tienen su papel y responsabilidad en lograr esta transformación.

Tal y como menciona el WBCSD, las empresas, como motor de crecimiento económico y empleo, y como fuente de tecnología e innovación tienen un rol fundamental para lograr los ODS. Las empresas tienen mayores garantías de éxito en sociedades prósperas. En ellas, es más fácil desarrollar una actividad empresarial estable, obtener información de mercado, disminuir riesgos, anticiparse a las demandas del consumidor, aprovechar estructuras de distribución, etc.

Por tanto, también va en el propio interés de las empresas lograr los ODS.

Figura 2: Visión de los miembros del WBCSD sobre los ODS (SDGs)



Source: UN Global Compact-Accenture Strategy CEO Study 2016

Fuente: WBCSD

En una encuesta a CEO realizada por el Pacto Global de Naciones Unidas y Accenture Strategy en 2016, el 70% ve en los ODS un marco de referencia claro para estructurar los esfuerzos de sostenibilidad.

Un 87% cree que brindan la oportunidad de repensar fórmulas para la creación de valor sostenible

Casi un 50% cree que las empresas serán el actor más importante en la contribución a los ODS

Los datos anteriores reflejan cómo las empresas pueden ver en los ODS un posible marco para conectar sus estrategias de negocio con las prioridades de desarrollo sostenible globales. Un marco en el que adaptar, comunicar e informar sobre sus objetivos y actividades y que les permita capitalizar una serie de beneficios, como identificar oportunidades futuras de negocio sostenible, ensalzar el valor de la sostenibilidad corporativa o estrechar relaciones con otros actores públicos y privados. Ello permite generar valor compartido y usar un lenguaje común. Por otro lado, los ODS son el reflejo de la dirección que van a tener las nuevas políticas a nivel nacional e internacional, por lo que les puede permitir anticipar tendencias.

Desde el punto de vista de la empresa, los negocios inclusivos (NI) también crean valor de mercado por diferentes vías:

- Fomentan la innovación para adaptar los productos a las BdP y hacerlos accesibles.
- Constituye una ventaja competitiva puesto que la BdP es un segmento de mercado relativamente poco abarcado.
- Pueden constituir nuevas estrategias para las cadenas de provisión aprovechando fuentes locales de productores a pequeña escala.

Pueden ser fuente de mano de obra cualificada o con potencial a menor coste por ser de las propias comunidades donde el NI se desarrolla.

En definitiva, los negocios inclusivos son un instrumento con potencial para contribuir a los ODS; un instrumento que permite que los agentes mencionados asuman objetivos comunes y unan esfuerzos para ser más eficaces en la consecución de una sociedad más próspera y equitativa.



¿Es ético ganar dinero con los negocios inclusivos? Habrá quien cuestione la aceptación moral de hacer dinero con gente que vive con 3 euros por día. Dar una respuesta directa de "sí" o "no" a una cuestión así es complicado. Habría que considerar al menos tres principios:

1. La tendencia humana a la solidaridad. Los negocios inclusivos pueden ser vistos como una alternativa a la filantropía. Incluso podría ser una alternativa mucho más respetuosa con esas personas, porque no solamente les damos un dinero, sino que, en el proceso, les damos unos conocimientos y unas habilidades que les mejoran.

2. Las cosas más importantes en la vida no son susceptibles de un precio de compra y venta. Cuando les ponemos un precio, las mercantilizamos, las instrumentalizamos, dejan de ser valiosas por sí mismas. Hay otro gran principio de la ética que está en el trasfondo de esto. Como formulaba Kant "trata a las personas siempre como si fuesen un fin en sí mismas, y nunca como un simple medio". Kant no nos dice que no los usemos como medios, sino que, aun cuando los usemos como medios, veamos a los demás como seres valiosos en sí mismos, que deben ser respetados en su dignidad, y no sólo como medios para conseguir nuestros objetivos.

Hacer negocios con la base de la pirámide no significa instrumentalizar a esas personas. Los incorporamos a nuestra cadena de valor, pero eso no significa que los veamos como "medios para", sino que hay que verlos con la dignidad que se merecen.

3. Es también una tendencia natural del ser humano la de pensar mal. Las empresas deben intentar siempre en sus acciones combinar dos objetivos ser económicamente eficientes y ser socialmente responsables. No se trata de plantear estos temas en términos de disyuntivas -o hago las cosas bien o gano dinero-, sino en términos de sinergias: doing good and doing well.

Extracto charla Joa Fontrodona

¿Qué son los negocios inclusivos?

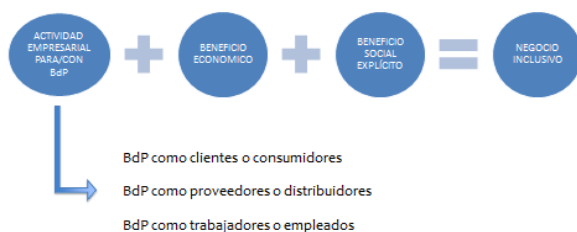
Los negocios inclusivos son un instrumento con potencial para contribuir a los ODS; un instrumento que permite que los agentes mencionados asuman objetivos comunes y unan esfuerzos para ser más eficaces en la consecución de una sociedad más próspera y equitativa.

Las definiciones sobre los negocios inclusivos, en adelante NI, son numerosas e incluyen diferentes matices, pero hay una serie de características que, probablemente, se podrían señalar como factor común a todas ellas. Los NI son actividades empresariales que incluyen a la Base de la Pirámide (BdP), ya sea como clientes o consumidores o como participantes activos de su cadena de valor, mientras que se contribuye a lograr impacto social.

- ONG y Fundaciones que, en su búsqueda de soluciones más sostenibles a los problemas de la población, deciden impulsar negocios inclusivos, como intervenciones de tipo empresarial basadas en el mercado.
- Gobiernos que ven en los NI una oportunidad para llegar a comunidades más desfavorecidas y mejorar su calidad de vida.

Teniendo en cuenta que el lema de los ODS es “No dejar a nadie atrás” y que los NI buscan integrar a la BdP como clientes o participantes activos en las CdV de una forma sostenible y con impacto social, se podría concluir que los NI y los ODS están perfectamente alineados y que, probablemente, conseguir los ODS pasan, entre otros elementos fundamentales, por impulsar los NI.

Figura 3: Características de los Negocios inclusivos



Fuente: Fundación CODESPA; Ponencia María Jesús Pérez

Bajo esta perspectiva, **hay numerosos actores que pueden participar de los NI:**

- La propia BdP, ya sea como clientes o consumidores o como co-creadores y co-partícipes del negocio.
- Empresas que, con diversas motivaciones, buscan integrar a la BdP en su cartera de clientes o en su cadena de valor.

7 claves para promover con éxito los negocios inclusivos

1. LA IMPORTANCIA DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES EN LA EMPRESA PROMOTORA

Trabajar en NI requiere ciertas capacidades empresariales diferentes a las capacidades que requieren los negocios tradicionales. Los contextos son cambiantes, existen grandes lagunas sobre la información de mercado, la rentabilidad no suele ser tan inmediata, etc. Estos aspectos requieren que las organizaciones que emprenden NI tengan, por ejemplo, mayor flexibilidad, tolerancia al cambio, apoyo directivo, etc.

Por tanto, saber si es posible o no emprender NI pasa por un análisis de la propia organización para determinar si está preparada para afrontar este tipo de

mercados. A ello se refiere la **dimensión institucional** y su diagnóstico debe tener en cuenta aspectos como:

- Las capacidades internas de la empresa u organización: No todas las empresas/organizaciones están capacitadas para desarrollar NI, abordar este tipo de mercados puede suponer un shock institucional.
- Tener claros los objetivos y retorno: Una condición necesaria pasa por tener claros los objetivos que se persiguen y el retorno que se puede obtener. Los NI pueden suponer grandes costes de oportunidad (tiempo y recursos) y pueden no responder a las expectativas de retorno. Es necesario tener capacidad de y planificar teniendo en cuenta que una primera etapa es la creación de mercado; sólo en el largo plazo se podrá pensar en términos de Rentabilidad.
- Ser capaz de crear modelos híbridos de colaboración: Para que una organización tenga éxito en el desarrollo de NI, debe estar preparada para desarrollar modelos híbridos de colaboración/participación con valor compartido.
- La capacidad de adaptación y evaluación de las organizaciones: Es necesario evaluar de forma permanente si se está sabiendo interpretar el entorno y si la organización está siendo capaz de adaptarse. Es necesario que las organizaciones que emprenden NI tengan estructuras flexibles.
- Herramientas disponibles: Existen muchas herramientas y caminos posibles para realizar NI, pero no

tienen por qué ser excluyentes entre sí.

- La inclusividad en el negocio debe empezar a ser parte del ADN de las empresas y no de los departamentos de RSC. Las empresas han de buscar, además de beneficios económicos, generar un impacto social y medioambiental positivo.

"The biggest social impact a business can have is where there is a close connection to its core business. There are of course many ways companies can and are doing good - through philanthropy and community investment - but the impact can be far bigger and more sustainable where a company leverages its core business processes, products, services and technologies. Or to state it clearly - the social impact can be greater and more sustainable where it helps the company succeed financially".

Zahid Torres-Rahman; Business Fights Poverty

2. LA CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO ADECUADO Y FLEXIBLE

Hay una serie de claves que son básicas para diseñar el modelo de negocio de un NI:

- Los modelos deben estar diseñados ad-hoc para cada contexto.
- Soluciones sostenibles implican revisar permanentemente los modelos. Implica probar muchas cosas y comprender si hace falta cambios grandes o sólo evolucionar sobre los modelos propuestos.
- Cualquier modelo de negocios inclusivo en la BdP se debe asentar sobre bases colaborativas. Es necesario mostrar y demostrar el valor de la última milla para atraer a todos los agentes, especialmente, los inversores.

- Generar confianza entre los anteriores actores es clave en todas las fases y procesos del negocio.
- La Innovación y la tecnología son claves en la última milla.

“Utilizar la TECNOLOGIA y la INNOVACION para afrontar LOS RETOS de la CALIDAD, respetando y recuperando lo mejor de la TRADICION de MANERA SOSTENIBLE y GENERANDO VALOR COMPARTIDO”.

Ricardo Oteros; Supracafé

3. INNOVACIÓN CONTINUA EN EL DISEÑO Y ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO A LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Es común considerar que la carencia de algunos bienes y servicios básicos en determinados grupos de población es equivalente a la existencia de una demanda. No obstante, numerosas experiencias de negocios inclusivos han fracasado frente a una necesidad aparentemente obvia.

Algunas estrategias en el desarrollo de este tipo de iniciativas, apuntan a la necesidad de cambios en la mentalidad de las comunidades.

Para generar este cambio de mentalidad se propone llevar a cabo innovadores procesos de creación y adaptación colaborativa con las propias comunidades de los productos, servicios y modelos de negocio. Procesos que sean capaces de generar este cambio de mentalidad en las comunidades, de tal manera que generen acción y voluntad de cambio y que sean ellas mismas las que identifiquen sus principales necesidades y prioridades y diseñen sus líneas de desarrollo.

Estamos diciendo, por tanto, que los NI son también una herramienta potencial para

generar capacidad en comunidades inestables y fracturadas; capacidad para hacer las cosas de forma diferente.

Para lograr lo anterior son necesarios los siguientes pasos:

- Pasar por el proceso previo de identificación y análisis de oportunidades y considerar las diferentes posibilidades sin desechar ninguna de entrada.
- Establecer buenas relaciones con clientes y usuarios.
- Comenzar desde una disposición de escucha y aprendizaje.
- Construir pronto y estar dispuesto a replantear y reconstruir.
- Tener la confianza y disposición de probar cosas nuevas y diferentes
- Permitir que se tomen decisiones sin intervenir y dejar que sea el mercado el que decida si la decisión ha sido correcta o no.

4. EL RETO DE LA DISTRIBUCIÓN: INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA PARA ALCANZAR LA ÚLTIMA MILLA

Uno de los factores comunes a los contextos económico y socialmente más desfavorecidos es que sus potenciales canales de distribución son muy deficientes y están desconectados o son completamente inexistentes. Sin embargo, lograr que los productos o servicios sean accesibles en tiempo y calidad adecuada será, sin duda, un factor determinante a la hora de invertir en la puesta en marcha de un negocio inclusivo.

Para llegar a los clientes de una forma más efectiva, antes de buscar estrategias propias de distribución es necesario revisar algunos aspectos previos:

- **Los procesos:** Se debe tratar de simplificar los procesos que hacen más costoso llegar a la BdP y realmente no aportan nada a los clientes. Son más bien procesos internos para los trabajadores. La revisión de estos procesos es fundamental para ganar en EFICIENCIA y EFICACIA y debe hacerse con cierta periodicidad o, al menos, en una primera instancia.
- **Automatizar los procesos** siempre que sea posible: La tecnología facilita la accesibilidad.

A partir de aquí, ya se puede diseñar la estrategia para llegar a la última milla.

Cualquier estrategia de distribución de un determinado producto o servicio en la BdP pasa, de nuevo, por establecer modelos de colaboración.

A continuación, se proponen tres posibles estrategias colaborativas:

1. **Desarrollar fuerzas de venta con personas de las propias comunidades:** incluyendo la contratación de capacitadores locales que, de alguna manera, ya estén utilizando técnicas de puerta a puerta para distribuir y vender en las comunidades.
2. **Impulsar redes o microempresas ya existentes:** Este modelo propone mejorar canales de distribución ya existentes y canales de venta a través de pequeñas tiendas.
3. **Crear o transformar microempresas en negocios afiliados a una compañía o microfranquicias.** Este modelo crea o transforma negocios existentes en otros afiliados o franquiciados que distribuyen o venden el producto.

Cabe destacar, una vez más, **el potencial de las tecnologías** en los procesos de distribución en la BdP. Siempre que sea posible, se debe buscar introducir soluciones tecnológicas de calidad y adaptadas al contexto con el fin de reducir costos, mejorar la precisión, estandarizar, posibilitar la comunicación, el flujo de comunicación, etc.

El papel de las TIC en todas fases y procesos de los NI (desde el diseño del producto o servicio, el desarrollo del mercado, las alianzas, la financiación, etc.), es protagonista. Las TIC tienen un enorme potencial para contribuir a paliar problemas de la sociedad.

Figura 4: Fases del proceso de la innovación social en el ámbito de las TIC



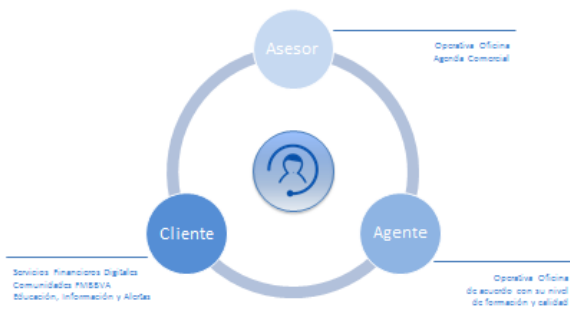
Fuente: SATEC. Ponencia Laura Muñoz

Como ejemplo concreto, las microfinanzas. La introducción de soluciones tecnológicas en sus procesos ha posibilitado contar con figuras necesarias para proveer un servicio de calidad en comunidades remotas, facilitando:

- Movilidad del asesor
- Movilidad del agente o corresponsal.
- Movilidad del cliente

Movilidades que se complementan y son necesarias: El cliente que puede meter su información en una *app* pero también debe recibir una respuesta adecuada y ajustada a su demanda.

Figura 5. Movilidad. Solución para la última milla



Fuente: BBVA Microfinanzas. Charla Joao Costa

5. MODELOS COLABORATIVOS PARA LOGRAR ESCALA EN LOS NI

La colaboración entre múltiples actores permite llegar más lejos y afrontar retos sociales, económicos y medioambientales más complejos.

La necesidad de establecer modelos de colaboración para escalar NI es ampliamente reconocida, aun así, sigue siendo limitadísimo el número de ejemplos que lo han logrado. ¿Por qué los modelos colaborativos fracasan fácilmente? Probablemente, la cuestión no está en la necesidad de realizar o no colaboraciones sino en reconsiderar los términos, en reconsiderar la forma en la que se establecen estas colaboraciones.

BFP señala 5 pilares como claves para transformar los modelos de colaboración:

Pilar 1: Atraer a las empresas desde su “núcleo de negocio” (producto, servicio, proceso, personal y tecnologías), no desde una motivación más filantrópica. Así se abordarán cuestiones que realmente les importen y les afecten, reduciendo riesgos y ampliando sus oportunidades de negocio.

Pilar 2: Impulsar la inteligencia colectiva con el fin de acelerar el aprendizaje, la innovación y escalar,

permitir a las organizaciones resolver problemas más complejos. Para ello es importante abordar objetivos comunes e identificar los incentivos para atraer a las personas u organizaciones para trabajar juntas.

Pilar 3: Utilizar tecnología-Permitir cambios humanos. Las nuevas tecnologías amplifican la capacidad de las personas de conectarse y colaborar de forma mucho más costo-efectiva.

Pilar 4: Adoptar un compromiso bidireccional. Utilizar las tecnologías para publicar estudios o resultados, pero también permitir que haya feedback y discusión sobre la información.

Pilar 5: Acelerar la innovación. Frente a caminos lentos y con costes transaccionales altos para buscar soluciones, se han de buscar alternativas ágiles y fluidas, que se puedan modificar y reformar de forma continua.

BFP señala que hay 7 claves para escalar de forma sostenible cualquier NI:

1. Partiendo de la premisa de que es necesario establecer modelos colaborativos, debe haber propuesta de valor para cada actor implicado.
2. Estimular la demanda y la satisfacción del cliente.
3. Contar con personal capacitado y motivado.
4. Posibilitar la financiación para las empresas y los clientes.
5. Soluciones tecnológicas con el fin de reducir costos, mejorar la precisión,

estandarizar, posibilitar la comunicación, el flujo de comunicación, etc.

6. Generar un marco/ecosistema de políticas y regulaciones que favorezcan las redes de distribución en los NI. Un ecosistema que facilite los procedimientos administrativos, la cobertura social, que genere incentivos al crecimiento empresarial, que sensibilice para el cumplimiento de la normativa, etc.
7. Posibilitar la participación económica a las mujeres

6. FINANCIACIÓN DE LOS NI

Desarrollar negocios en la base de la pirámide requiere, en muchas ocasiones, de importantes inversiones para desarrollar sus diferentes fases: experimentación y pilotaje, desarrollo de mercado, expansión, etc.

Invertir en estas fases, más aún, cuando se trata de abrir mercados en un público aún desconocido, de bajos ingresos y percibido como de alto riesgo, genera grandes resistencias entre las empresas que recelan del coste de oportunidad de este tipo de inversiones. A continuación, se presentan tres posibles estrategias de financiación:

- 1) **Organizaciones que facilitan la construcción de modelos colaborativos**, por ejemplo, Fundación AVINA: Como se viene comentando a lo largo de todo el documento, el éxito de los NI, su sostenibilidad y escalabilidad, pasa por establecer modelos colaborativos. También su financiación. Ya no se trata de buscar financiaciones para emprendimientos o proyectos particulares, sino de establecer modelos de colaboración en los que

intervienen todos los actores (sociales, públicos o privados) que tienen un papel para lograr un determinado objetivo. Estos modelos son importantes porque la dimensión de los problemas y, por tanto, de los ODS es tan grande que la escalabilidad es un imperativo. Además, el contexto ha cambiado y, por tanto, han cambiado los paradigmas del desarrollo.

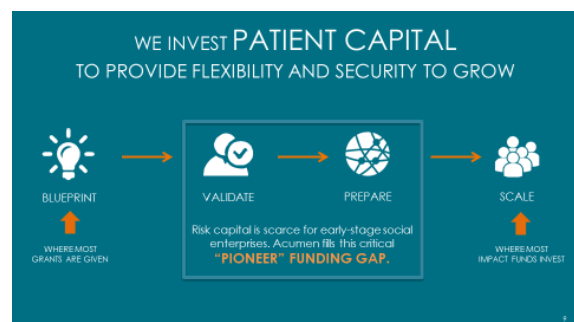
- 2) Organismos públicos o privados con determinadas herramientas de financiación, especialmente ahora con el objetivo de contribuir a los ODS. Un ejemplo es AECID que actualmente tiene 2 instrumentos específicos:

1.-Convocatoria de acciones de Innovación para el Desarrollo.

2.- Protocolo de gestión de APP para el desarrollo.

- 3) Organizaciones que financian determinadas fases en las que fondos públicos o inversión privada suele faltar (*death valley*). Además pueden ofrecer servicios adicionales de acompañamiento. Ejemplo de organización con esta modalidad de financiación es ACUMEN Fund.

Figura 6. Fases del NI en las que invierte Acumen Fund



Fuente: ACUMEN Fund. Charla Kasia Stochnoi

Algunas recomendaciones para conseguir financiación de terceros:

- Tener una propuesta clara de valor, lo que conlleva un profundo conocimiento de los clientes
- Contar con un equipo fuerte y capacitado que comprenda el impacto que se busca.
- Establecer vías para escuchar a los clientes y mostrar los datos obtenidos.
- Alcanzar el mayor número de personas posibles.
- Provocar un impacto significativo a nivel de mejorar la calidad de vida de las personas.
- Enfocarse en la base de la pirámide.

6. NECESIDAD DE CREAR UN ECOSISTEMA FAVORABLE PARA EL DESARROLLO DE LOS NI

En los nuevos paradigmas de desarrollo que se han mencionado, los roles de cada uno de los actores son algo diferentes de los tradicionales. La sociedad reclama a las empresas que asuman su papel en el desarrollo de sociedades más prósperas y equitativas. Ya no es responsabilidad exclusiva del sector público, las ONG o agentes sociales. Se habla ahora de “valor compartido” (*Shared value*), que necesariamente conlleva un esfuerzo concertado.

Todavía falta mucho camino para generar un ecosistema favorable a los NI, aunque su existencia resulta imprescindible. Sin duda, para generar un entorno favorable es necesario crear:

1. Políticas públicas y una fiscalidad favorable.

2. Ampliar el marco regulatorio de las empresas sociales.
3. Ampliar la inversión pública para impulsar este tipo de negocios.
4. Posibilitar subsidios diseñados para el desarrollo de poblaciones en situación de pobreza. Subsidios dirigidos no sólo a inversión inicial sino a la posterior operación y mantenimiento de las estructuras.
5. En el caso de la provisión de servicios básicos, diseñar tarifas sociales adaptadas que favorezcan los mercados de estos servicios en los contextos más pobres. Una posible estrategia son los subsidios cruzados; tarifas cruzadas entre poblaciones de mayores y menores recursos.

Otros aspectos necesarios para generar un entorno favorable para los NI son:

6. Posibilitar el acceso a información detallada que facilite el proceso de innovación en las fases de creación de los NI.
7. Acompañar y asistir a las organizaciones o empresas, especialmente en las fases de la identificación de necesidades y oportunidades en nuevos mercados, y favorecer el contacto con otros actores que pueden colaborar en el desarrollo de estos nuevos mercados.
8. Adoptar soluciones globales y contextualizarlas a cada comunidad y cada organización. Los mismos modelos no se pueden trasladar de unos contextos a otros; es necesario hacer pilotos en cada caso y,

posteriormente, si funcionan, desarrollarlos. Para ello, la herramienta primordial es la tecnología más avanzada.

9. Democratizar la tecnología. La tecnología se debe hacer accesible a las comunidades más desfavorecidas y debe cumplir tres requisitos: calidad, eficiencia y asequibilidad financiera. Es importante considerar estos aspectos tanto para la puesta en marcha como para el posterior mantenimiento.
10. Facilitar los procesos de gestión a través de herramientas eficientes.
11. Favorecer la construcción de todo tipo de colaboraciones que sean pertinentes, ya sean sociales, públicas o privadas. Resaltar el rol de las ONG como conocedoras de los contextos locales y culturales.



REFLEXIONES FINALES

- La puesta en marcha de NI de forma exitosa tiene cuatro ingredientes fundamentales, las 4Ps de los NI: Paciencia, Pilotos, Partenariados y Pasión.
- Los NI pueden constituir una estrategia perfectamente válida para contribuir a los ODS. Para ello, es fundamental ser **cuidadosos con el binomio pobreza-rentabilidad** y aportar un verdadero “VALUE FOR MONEY”
- Las empresas operan con mayores garantías en sociedades prósperas y, por ello, además de ser un actor fundamental para la consecución de los ODS, tienen un interés particular en lograrlo.
- Los NI, por definición, constituyen una oportunidad para contribuir a los ODS. Sin embargo, enfrentan barreras como:
 - Internas de las empresas: Coste de oportunidad de invertir en nuevos segmentos de mercado, divergencias estratégicas y operacionales, etc.
 - Externas: Marcos políticos y regulatorios inadecuados, falta de incentivos, instrumentos financieros, falta o inadecuadas infraestructuras, escasa información de mercado, etc.
- Las tecnologías y la innovación constituyen una oportunidad para los NI en todas sus fases. Para ello es necesario lograr calidad y eficiencia en las TIC.
- Cualquier estrategia de desarrollo, incluyendo los NI, pasa por establecer modelos colaborativos y objetivos compartidos.



Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el marco del convenio 14-CO1-590. El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Dirección:
María Jesús Pérez

Autoría:
Fundación CODESPA

Coordinación y Edición:
Mónica Gil-Casares
María Ximena Peñuela

