



Escuela de
Economía y Negocios
EEyN_UNSAM

Empresa de Triple impacto “Caso IKIGAI”

de idea a SRL

19-11-2021

Tutora: Lic. Paula Muler

Integrantes:

Cantera Leila

Domenichetti Nadia

Spampinato Eliana

RESUMEN

La tesis desarrollada tiene como objetivo abordar una investigación sobre empresas de Triple Impacto, utilizando a Ikigai como caso de innovación social – empresarial.

Tomamos como eje el cambio de paradigma en la constitución de las organizaciones. La transformación de la mirada enfocada a la rentabilidad, ampliándose hacia el Triple Impacto (económico – social – ambiental).

Ikigai nació a raíz de la convocatoria de una docente a un grupo de alumnos de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM, donde detectaron una problemática que los interpelaba: “el alto porcentaje de personas con discapacidad desempleadas o sin acceso a un trabajo formal en Argentina”.

La metodología que se empleó en este trabajo consiste en una investigación de tipo descriptiva para definir los conceptos generales de la economía tradicional y la economía de Triple Impacto. Se analizó el caso Ikigai como empresa testigo, que rompe con los estereotipos de la concepción de las empresas tradicionales.

Otra metodología que se implementó fue la exploratoria, que por medio de encuestas y entrevistas permitió obtener información cuantitativa y cualitativa alcanzando un acercamiento inductivo que fundamenta esta tesis.

Palabras claves: Desarrollo Sostenible, Triple Impacto, Empresa Social, Inclusión sociolaboral, Ikigai

ABSTRACT

This thesis investigates on Triple Impact companies, using Ikigai as an example of social and business innovation.

The paradigm shift in the formation of organizations is the main concept of this thesis. The transformation of the perspective focused on profitability, expanding towards the Triple Impact (economic - social - environmental).

Ikigai was born because of the convocation of a teacher to a group of students from UNSAM, School of Economics and Business, where they detected a problem that challenged them: "the high percentage of unemployed people with disabilities or with no access to a formal job in Argentina".

The methodology used in this paper consists of a descriptive investigation to define the general concepts of the traditional economy and the Triple Impact economy. Ikigai was analyzed as an example of a witness company, which breaks down the stereotypes of the creation of traditional companies.

Another implemented methodology was the exploratory one, which allowed us to obtain quantitative and qualitative information through surveys and interviews, reaching an inductive approach that supports this thesis.

Keywords: Sustainable Development, Triple Impact, Social Enterprise, Socio-labor Inclusion, Ikigai

Índice

CAPÍTULO I.....	9
INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVO DEL TRABAJO.....	9
METODOLOGÍA APLICADA	10
PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	11
ANEXO: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	11
ENCUESTA.....	11
ENTREVISTA.....	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
DESARROLLO SOSTENIBLE	13
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	16
ECONOMÍA COLABORATIVA	20
REGULACIÓN DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA.....	22
OPORTUNIDADES Y DESVENTAJAS DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA	23
EMPRESAS CON PROPÓSITO	25
EL TRIPLE IMPACTO	26
IMPACTO ECONÓMICO.....	27
IMPACTO SOCIAL.....	27
IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	28
IMPACTO AMBIENTAL Y ECONOMÍA CIRCULAR	28
EMPRESAS B – CERTIFICACIÓN – SISTEMA B.....	29
EMPRESAS B CERTIFICADAS	30
PASOS PARA CERTIFICAR COMO EMPRESA B.....	31
¿COMO SE CONSIDERA QUE UN PUNTAJE ES BUENO?	33
CAPÍTULO III	35
CASO: IKIGAI	35
LA HISTORIA.....	35
MODELO LEAN CANVAS	42
1. PROPUESTA DE VALOR ÚNICA.....	42
2. SEGMENTO DE CLIENTES.....	43
3. CANALES	43

4.	FLUJO DE INGRESOS.....	43
5.	PROBLEMA	44
6.	SOLUCIÓN	45
7.	VENTAJA DIFERENCIAL.....	45
8.	MÉTRICAS CLAVES.....	45
9.	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	46
	CAPÍTULO IV.....	47
	CONCLUSIONES	47
	GRUPAL.....	47
	INDIVIDUAL.....	48
	ANEXOS	50
	ENCUESTAS Y GRÁFICOS.....	50
	ENTREVISTAS	57
	BIBLIOGRAFÍA	62
	NETGRAFÍA.....	62

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Venn de Sociedad, Economía y Medio Ambiente: Elaboración propia (p.14)

Figura 2: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. PNUD (2019) (p.15)

Figura 3: Posturas éticas Elaboración propia (p.17)

Figura 4: Economía colaborativa (p.20)

Figura 5: Regulación de la economía colaborativa. Cippec. (2018) (p.23)

Figura 6: Ejemplos de economía colaborativa. Consumo Colaborativo. (2016) (p.24)

Figura 7: Empresas con propósito. Blog Experta.com (2019) (p.25)

Figura 8: Impacto económico. Red Kopora. (2020) (p.27)

Figura 9: Economía circular. Qiarg. (2020) (p.28)

Figura 10: Mapa de Empresas B Certificadas. Sistema B. (2021) (p.30)

Figura 11: Gráfico Evaluación de Impacto Empresas B. Bimpactassessment (2021) (p.33)

Figura 12: Logo Ikigai (2018) (p.35)

Figura 13: Fotografía de Olimpiadas Universitarias de Emprendedores. Ikigai. (2018) (p.36)

Figura 14 y 15: Capacitación en curso. Entrega de diplomas. Ikigai. (2019) (p.37)

Figura 16: Oficina de Ikigai en FUNINTEC. Ikigai. (2019) (p.38)

Figura 17: Trabajo remoto. Instagram Ikigai. (2020) (p.40)

Figura 18: Triple Impacto de Ikigai. Elaboración propia. (p.41)

Figura 19: Cuadro Lean Canvas. Reinnovatio. (2017) (p.42)

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La adaptabilidad frente a un cambio presume la idea de que el mismo no fue previsto, pero cuando hablamos del actual cambio de paradigma organizacional no podemos decir que surgió de forma inesperada ante la visible inequidad social y el deterioro ambiental.

Decimos que las organizaciones se adaptan a ellos y enfatizamos la importancia de esta capacidad junto con el proceso de aprendizaje que conlleva.

A pesar de la obviedad de la necesidad, no todas las organizaciones se responsabilizan de los impactos que provocan, en tanto que otro grupo de organizaciones deciden ser conscientes y asumir el compromiso y la responsabilidad de ser protagonistas frente al cambio de paradigma organizacional.

Es a raíz de ello que surge la economía de Triple Impacto (económico - social - ambiental), como una integración basada en el propósito de ser de la organización; son empresas que promueven el empoderamiento del consumidor realizando procesos amigables con el medio ambiente y la sociedad.

OBJETIVO DEL TRABAJO

La investigación tendrá como objetivo:

- Analizar y desarrollar el cambio de paradigma empresarial, tomando como caso de estudio a Ikigai.
- Exhibir el caso de Ikigai con una visión sustentable y un propósito inclusivo.
- Reflexionar sobre el valor que aportan las empresas de triple impacto a la sociedad.
- Presentar entrevistas realizadas a los empleados de la organización, obteniendo una visión más acertada del funcionamiento de Ikigai.
- Reflejar los resultados obtenidos en las encuestas acerca del compromiso de las empresas con relación a sus empleados y las prácticas de sostenibilidad.

METODOLOGÍA APLICADA

El siguiente estudio consiste en una investigación de tipo descriptivo, basado en la recolección de información suministrada por una de las socias fundadoras de Ikigai, quien nos compartió acontecimientos que transcurrieron a lo largo del proceso de su creación hasta la actualidad.

Mediante esta metodología, además, definimos los conceptos generales de las Empresas Tradicionales, Empresas de Triple Impacto, Empresas B y aquellos vínculos en conjunto con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

A partir del análisis cualitativo se realizó un acercamiento inductivo sobre la temática enmarcada en la investigación, recolección y análisis de datos bibliográficos.

Se analizaron también datos de fuentes secundarias como libros, portales académicos, charlas TED, publicaciones y artículos para apoyarnos en la investigación realizada.

Para lograr mayor objetividad en el caso de estudio anexamos como soporte cuantitativo datos porcentuales que nos arrojaron las encuestas realizadas, y agregamos entrevistas a los empleados de Ikigai como complemento del mismo; pudiendo de esta forma realizar un análisis más completo y profundo sobre nuestro caso de investigación.

Algunos criterios definitorios de la metodología cualitativa ¹ son:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística.
- Es sensible a los efectos que el investigador causa a las personas que son el objeto de su estudio.
- El investigador cualitativo trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- Todas las perspectivas son valiosas.
- Los métodos cualitativos son humanistas.
- Los estudios cualitativos dan énfasis a la validez de la investigación.
- Todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio.

¹ introducción a los métodos cualitativos de investigación S. J. Taylor y R. Bodgdan, 1980

PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

La tesis se basa en la empresa Ikigai SRL, esta organización surge en la EEEyN - UNSAM por medio de una convocatoria hecha entre docentes y alumnos.

Desde su constitución se estableció en el estatuto que la misma tendría como objeto social velar por la generación de un impacto social positivo para la sociedad, las personas vinculadas a esta y el medio ambiente.

ANEXO: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA

Se realizaron preguntas que nos permitieron medir el compromiso de la organización a la que pertenecen, en relación con las prácticas sustentables y el desarrollo de sus empleados.

ENTREVISTA

Llevamos a cabo un diálogo individual con empleados de Ikigai a fin de obtener una visión más acertada del funcionamiento de ésta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Abordaremos el desarrollo de nuestra tesis desde los inicios del concepto de Desarrollo Sostenible originado en el 1992 en el marco de La Comisión sobre Desarrollo y el Medio ambiente de la Organización de Naciones Unidas (ONU) su avance, expansión y repercusión dentro de las empresas tradicionales.

La mirada de las empresas sobre estas nuevas economías convirtiéndose en empresas con propósito, empresas sociales y empresas B.

El impacto que tienen estas respecto a sus stakeholders y a toda su cadena de valor en sí, donde aúnan esfuerzos y realizan alianzas estratégicas para obtener algo más que una mera rentabilidad.

Como nacen y se convierten en empresas de Triple Impacto, cambiando desde la misión, visión y valores; la conformación de sus estatutos, modelos de plan de negocio, metodologías y utilización de recursos, cultura organizacional, compromiso de sus colaboradores y hasta la creación de un movimiento en pos de mejorar y contribuir a la economía mundial como a las economías locales.

La importancia del avance en el reconocimiento legal de las empresas de Triple Impacto a través del proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Ley BIC) otorgaría identidad a aquellas que integran la creación de valor económico, social y ambiental para que el Estado u otros actores del mercado puedan identificarlas y potenciarlas facilitando su identificación y afianzamiento, e impulsando las búsquedas de nuevas formas de organización económica, más inclusivas y sustentables.

Y concluiremos con la presentación de Ikigai como caso de empresa de Triple Impacto, que nació como una idea de proyecto y se desarrolló hasta constituirse como una SRL. Confirmando que este cambio de paradigma empresarial vino para quedarse, conformando una economía integrada y sostenible.

DESARROLLO SOSTENIBLE

A finales del siglo XX surge el término “Desarrollo Sostenible” como consecuencia de un proceso de concientización que inicia cuando el medio ambiente toma relevancia internacional en el año 1972 con la celebración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano realizada en Estocolmo, Suecia. En esa oportunidad se plasmó sobre su declaración final la necesidad de *“un criterio y unos principios comunes que ofrezcan a los pueblos del mundo inspiración y guía para preservar y mejorar el medio humano”* señalando que por ignorancia o indiferencia podrían causarse daños irreparables por lo que “encarece a los gobiernos y a los pueblos que aúnen sus esfuerzos para preservar y mejorar el medio humano en beneficio del hombre y de su posteridad” cabe destacar que el planteo lo realizan los países del Primer Mundo que desde su perspectiva critican al proceso de industrialización que los llevó a esa posición privilegiada a costa del deterioro ambiental.

En las reuniones previas a la conferencia de Estocolmo se manifestó la desconfianza por parte de los países tercermundistas sobre la intención real de la Conferencia, por la que el representante de gobierno de India expresó *“Los ricos se preocupan del humo que sale de sus autos; a nosotros nos preocupa el hambre”* (Guimaraes, 1992: 87-88). Para los países subdesarrollados esta crítica al desarrollo amenazaba su crecimiento económico, por lo que para evitar un posible boicot se realizó una reunión en Founex, Suiza que tuvo como fin principal el consenso entre la crisis ambiental y la necesidad de crecimiento de los países en vías de desarrollo a fin de superar la pobreza.

El Informe de Founex unió dos ideas que hasta ese momento se consideraban contradictorias, preservar el medio ambiente y el desarrollo económico, surgiendo así el término EcoDesarrollo bautizado por Maurice Strong primer director ejecutivo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, durante la primera reunión realizada en Ginebra en 1973.

Sin embargo, su concepto no fue desarrollado hasta la publicación del artículo de Ignacy Sachs en 1974 llamado “Ambientes y estilos de desarrollo” definiendo que “el ecodesarrollo es un estilo de desarrollo que busca con insistencia en cada ecorregión soluciones específicas a los problemas particulares, habida cuenta de los datos ecológicos, pero también culturales, así como de las necesidades inmediatas, pero también de las de largo plazo” (Sachs, 1974: 364)

En abril de 1987 la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo presidida por Gro Harlem Brundtland publicó el informe titulado "Nuestro Futuro Común" más

conocido como el Informe Brundtland en el que se define al desarrollo sostenible como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD,1987:23), además de este importante concepto se plantea la relevancia del medio ambiente en el crecimiento económico y la necesidad de este último para disminuir la pobreza.

Resultó imperativo reconocer la interrelación entre la sociedad, la economía y el medio ambiente para así poder comprender que la forma en la que se desarrollaban las economías era insostenible, la sobreexplotación de los recursos naturales y su consecuente deterioro del medio ambiente es a largo plazo un daño al bienestar de la sociedad.



Figura1: Diagrama de Venn de Sociedad, Economía y Medio Ambiente. Elaboración propia.

En el año 1992, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo conocida como La Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro reunió a representantes de 172 gobiernos con el fin de alcanzar acuerdos internacionales en pos del desarrollo sostenible. Así fue, que se definieron derechos y obligaciones de los Estados proclamando 27 principios básicos en la denominada Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, también se aprobó la Agenda 21 que contiene una serie de capítulos dividido en las siguientes secciones: dimensiones sociales y económicas, conservación y gestión de los recursos para el desarrollo, fortalecimiento del papel de los grupos principales y por último los medios de ejecución para poner en marcha las distintas acciones que conllevan la Agenda 21.

Diez años después, en Johannesburgo se celebró la Conferencia de las Naciones Unidas conocida como Río +10, que incide en la necesidad de aplicación de la Agenda 21. Los debates de la cumbre giraron en torno a cinco temas la erradicación de la pobreza en particular para los países en desarrollo, la modificación de las modalidades insostenibles de consumo y producción, la protección y gestión de la base de recursos naturales del desarrollo económico y social, se vuelve a hablar sobre la vinculación existente entre la salud y el desarrollo sostenible y por último se reafirma que la globalización debe ser inclusiva y equitativa promoviendo sistemas comerciales y financieros que beneficien a los países en la búsqueda del desarrollo sostenible.

En el año 2012, se realizó la conferencia de las naciones unidas sobre el desarrollo sostenible, llamada “El futuro que queremos” también conocida como Río +20 en la que se reconoció el poco éxito que tuvieron los acuerdos previos, tales como el Protocolo de Kyoto y los compromisos derivados de la Declaración del Milenio del año 2000. Fue principalmente un recordatorio de la necesidad de implementar el triángulo de la sostenibilidad compuesto del aspecto económico, social y ambiental insistiendo en la erradicación de la pobreza, reconociendo que más de mil millones de personas siguen viviendo en la pobreza extrema y que tras veinte años de Río 92 los avances fueron desiguales.

En la Asamblea General de las Naciones Unidas del 25 de septiembre del 2015 titulada “Transformar nuestro Mundo” en la que se estableció la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, revitalizar una alianza mundial que trabaje con un espíritu de solidaridad para la consecución de los objetivos. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) son 17 y se dividen en 169 metas, que giran en torno a cinco esferas de importancia referidos a las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las asociaciones.



Figura 2: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. PNUD (2019)

A diferencia de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), que se centraban fundamentalmente en los países pobres pretendiendo canalizar la ayuda de los países ricos sobre estos en pos de cumplir los objetivos, los ODS son universales y reconocen que afectan a todos los países y no solo a los que se encuentran en vías de desarrollo. Para su aplicación los países tienen recursos económicos internacionales, capacitaciones, desarrollo en tecnologías, datos e instituciones dispuestos a colaborar para lograr las metas establecidas, y aunque los ODS no son obligatorios los países tienen la responsabilidad de hacer un seguimiento de los objetivos establecidos basándose en un listado de metas respecto a cada objetivo y cada país seleccionará los primordiales en relación a sus necesidades, sus capacidades, su cultura y también generar sus propios indicadores de evaluación sobre los resultados alineados a los internacionales. A finales del 2015 Argentina estableció 80 metas y más de 200 indicadores de evaluación, también creó la Comisión Nacional Interinstitucional de Implementación y Seguimiento de los ODS.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

En el año 2001 la Comisión Europea presentó el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas” en el que se define: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” Pero, ¿podemos considerar que las empresas se involucran de forma voluntaria? o solo responden a la creciente presión social realizando acciones filantrópicas que lejos están de configurar un modelo de negocio socialmente responsable.

Los gobiernos y la sociedad exigen una mayor responsabilidad por parte de las empresas, la postura ética genera valor que es reconocido por las partes involucradas.

El respeto por los grupos de interés genera una mejor reputación y reconocimiento, además de una visión a largo plazo del negocio que beneficia a la estrategia de la organización para alcanzar sus objetivos.

Existe un famoso debate entre las ideas del Premio Nobel de Economía de 1976 Milton Friedman y el filósofo Edward Freeman, el primero sostiene que la responsabilidad social de un negocio es satisfacer los intereses de los accionistas (stakeholders),

mientras que para el segundo la responsabilidad no es solo para los accionistas, sino que es múltiple, frente a los distintos grupos de interés (stakeholders).

La posición de Milton Friedman tiene sustento en la ideología liberal de mercado que surge hace más de cien años con Adam Smith autor de “La riqueza de las naciones” el cual expone que, en un mercado regido por los intereses personales y la propiedad privada, cada individuo debe seguir su propio egoísmo y así lograr la máxima competencia y la maximización de las utilidades, suponiendo entonces que existe un efecto derrame de la riqueza que generan las empresas y desborda hasta afectar al resto de la sociedad.

Por el contrario, para Edward Freeman no se debe desasociar a las empresas de la sociedad, la ética y los negocios van siempre de la mano ya que en cada toma de decisiones hay consecuencias que afectan a las partes involucradas.

Las normas legales bajo las que se encuadran las organizaciones determinan las obligaciones mínimas respecto a su entorno, y solo superaran ese mínimo de responsabilidad aquellas que adopten una postura ética.



Figura 3: Posturas éticas Elaboración propia

La postura ética posee cuatro estereotipos que representan un grado de interés progresivamente mayor por las partes interesadas

El primer tipo representa una postura extrema, en la que se considera que es responsabilidad del gobierno determinar las limitaciones que la sociedad decide imponer para los negocios en su búsqueda de beneficios económicos.

El segundo tipo reconoce el beneficio financiero a largo plazo derivado de las buenas relaciones con otras partes interesadas.

El tercer tipo de postura ética incorpora en los propósitos de la organización los intereses y expectativas de las partes interesadas.

El cuarto tipo representa el extremo ideológico, son organizaciones que tienen propósitos relacionados en cuanto a cómo se conforma la sociedad y las consideraciones financieras se consideran secundarias. (Gerry Johnson, 2006, p.189)

El doctor en economía y ciencias administrativas Bernardo Kliksberg, en su libro “Ética para empresarios” cita:

La OIT (22/1/2013) advierte que hay un pico de desocupación, 197 millones de personas están desempleadas y otros 39 millones se han retirado del mercado de trabajo ante la imposibilidad de conseguir trabajo. Los jóvenes son los más afectados, con una tasa mundial de desocupación juvenil del 12.6%, que sobrepasa en algunos países europeos el 50%. (Bernardo Kliksberg, 2013, p.11)

Respecto a lo que resalta la percepción de la sociedad sobre los vacíos éticos y que:

Exigen cada vez más que los líderes políticos den ejemplo de ética, que las políticas públicas presten atención prioritaria a los dramas humanos, que se erradique la corrupción, que mejore la transparencia. Pero no solo le piden hoy ética, a la política, y a los Gobiernos, la piden crecientemente a un actor fundamental del actual sistema económico mundial, las empresas. (Bernardo Kliksberg, 2013, p.12)

En la Séptima edición del Observatorio de la OIT, “La COVID-19 y el mundo del trabajo” publicada el 25 de enero del 2021, acerca de los efectos de la pandemia, expone:

Los mercados de trabajo de todo el mundo se vieron afectados adversamente en 2020 de una forma que no tiene precedentes a nivel histórico.

En 2020 se perdió el 8,8 por ciento de las horas de trabajo a nivel mundial con respecto al cuarto trimestre de 2019, equivalentes a 255 millones de empleos a tiempo completo. La pérdida de horas de trabajo fue particularmente elevada en América Latina y el Caribe, Europa y Asia meridionales.

La pérdida de horas de trabajo en 2020 fue aproximadamente cuatro veces mayor que la registrada durante la crisis financiera mundial de 2009.

No solo hubo pérdidas de empleo producto de la pandemia, sino que empeoraron las condiciones laborales. Muchos empleados se vieron forzados a trabajar más horas, con herramientas propias e inadecuadas, sin recibir ningún tipo de retribución. El temor generalizado ante la posibilidad del desempleo produjo que una gran parte de la sociedad aceptara estas condiciones e incluso percibiera reducciones de sus honorarios. A pesar de las medidas gubernamentales y los decretos establecidos una porción amplia de la sociedad aun trabaja en la informalidad y queda excluida. Como bien dijo Bernardo K en la entrevista del año 2008, con el diario la nación “La equidad no se consigue por decreto”

Este nuevo fenómeno donde se vende, se compra, se alquila, se intercambia o se prestan productos y servicios que se basan en las necesidades y colaboración entre las personas, a cambio de una compensación pactada entre ambos por medio de transacciones en línea, pudiendo existir o no una contraprestación monetaria.

En algunos casos por ejemplo se da la oportunidad de bienes y servicios que no están siendo utilizados en su totalidad, por ser considerados como materiales de desecho o descarte, sean aprovechados por otros como materia prima para su producción. Esto genera por un lado una ganancia sobre alguien que creía tener un desecho/perdida, y por otro lado la adquisición del mismo a un costo menor del estimado o previsto. Lo que conlleva y fomenta sin lugar a dudas a un consumo colaborativo.

Con la incorporación de la tecnología aumenta de manera exponencial el número de plataformas permitiendo ampliar los mercados, se derriban barreras no solo geográficas sino también generacional, logrando satisfacer las necesidades de individuos de distintas partes del mundo con intereses particulares y comunes donde se contactan y comercializan. Esto favorece sin lugar a duda el desarrollo de la nueva forma de consumo que pretende dar una alternativa diferente y a su vez supone una mayor amenaza a las empresas tradicionales.

El auge de esta nueva tendencia tiene un gran impacto en la economía global, y en el crecimiento económico de los países.

Igualmente sigue siendo un término poco frecuente y asentado como tal en algunos segmentos del mercado, no obstante, en otros va tomando protagonismo y mayor visibilidad.

Mencionaremos algunos ejemplos en diferentes rubros que ya están utilizando la economía colaborativa para su desarrollo y evolución.

EJEMPLOS DE ECONOMÍA COLABORATIVA

- *Transporte colaborativo*: compartir viajes. Uber.
- *Alojamiento colaborativo*: compartir una habitación de tu casa. Airbnb
- *Financiación colaborativa*: el *Crowdfunding* permite financiar proyectos emprendedores a partir de pequeñas aportaciones de varias personas. Verkami.
Crowdlending préstamos entre particulares que permiten financiar proyectos o facilitar el consumo y la inversión a tipos de interés más bajos que los bancos.
Ejemplo: Zank.
- *Comercio colaborativo*: compraventa de usados o segunda mano. Mercado libre
- *Conocimiento colaborativo*: compartir conocimientos. Wikipedia.

- *Espacios colaborativos*: compartir espacio de trabajo y experiencias. Coworking. WeWork.
- *Otros tipos*: Pedidos Ya, Glovo, Rappi, (hacer la compra y recibirla en casa, el shopper gana un dinero extra y el comprador gana comodidad).

REGULACIÓN DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA

En una encuesta realizada en el 2016 conjuntamente entre el Instituto de Empresa (IE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) arrojó como resultado que el 60% de los fundadores de startups consideran como la principal barrera de crecimiento al desconocimiento o la falta de confianza en estos nuevos modelos.

No obstante, uno de los grandes desafíos que se presenta a la hora de hablar de economía colaborativa hace referencia a la regularización, es por dicho motivo que el en 2017 el BID elaboró un informe sobre “Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe” donde identificaron algunos desafíos en torno a los marcos regulatorios:

- *Comprender el buen uso y las limitaciones de la autorregulación de las plataformas digitales.*
- *Coordinar varios niveles administrativos (local, regional, nacional, supranacional) en los ámbitos donde cada uno tiene competencias asignadas.*
- *Garantizar una competencia justa y respetar los sistemas de permisos y licencias bajo los cuales muchos sectores económicos operan hoy en día.*
- *Proteger a los consumidores en ámbitos como los derechos de consumo y resolución de conflictos, protección de datos personales, promoción de buenas prácticas.*
- *Aplicar y adaptar, si es necesario, la legislación fiscal a la actividad económica que se genera a partir del uso de las plataformas digitales.*
- *Probablemente el reto más complejo es el relativo a la normativa laboral. Ésta se desarrolló para modelos de*

economía industrial con contratos de empleo continuo y a tiempo completo, en el que existe una relación directa entre el empleador y el empleado. Con las plataformas digitales los ciudadanos pueden generar ingresos usando sus bienes y/o su tiempo y habilidades de manera discontinua, sin contratos, y con un nivel de subordinación distinto en cada plataforma, lo que abre la pregunta acerca de la necesidad de nuevos marcos regulatorios que contemplen nuevos estos nuevos modos de producción y empleo.



Figura 5: Regulación Economía Colaborativa. Cippec. (2018)

OPORTUNIDADES Y DESVENTAJAS DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA

Como todo modelo ofrece una serie de oportunidades que favorecen y privilegian a ciertos sectores, y a su vez dejan en desventaja a otros que los induce necesariamente a transformarse ya que si así no lo hiciesen tienen grandes probabilidades a quedar obsoletos y a la larga terminarán desapareciendo.

Por otro lado, se encuentran los inconvenientes o dificultades del mismo modelo producto de ser incipiente y no tener un marco regulatorio o bien reglas claras de operaciones y metodologías como mencionábamos anteriormente.

EMPRESAS CON PROPÓSITO

Se define a este tipo de organizaciones aquellas que persiguen un triple impacto: económico, social y ambiental, emprenden un proceso de mejora continua para posicionarse como empresas que empujan el propósito de sustentabilidad, tomando consciencia de la manera que aumentan su patrimonio.



Figura 7: Empresas con propósito. Blog Experta.com (2019)

Este tipo de organizaciones se involucran en acciones socialmente responsables, son también las que con el fin de maximizar ganancias cumplen con un rol social y comparten su visión respecto a la relevancia de ser una empresa con propósito.

La tendencia que asegura lo importante que es que una empresa tenga un propósito es una reacción al desajuste que se identifica con la razón de ser de las organizaciones para maximizar los beneficios de sus accionistas.

Al someter a los diferentes actores de la compañía a los intereses de los inversores se rompe la percepción de la distribución de costos y beneficios equilibrada, esto produce un desapego moral y social de la sociedad empresaria.

Tanto RSE, como los stakeholders y la sostenibilidad es que crean esta nueva tendencia de una búsqueda a la equidad.

Con ello la aspiración va más allá del beneficio económico, ya que es un fragmento que pone en valor la razón de ser de las organizaciones como proyecto de transformación social.

EL TRIPLE IMPACTO

“El mundo necesita la fuerza del mercado para solucionar los enormes problemas que azotan a la humanidad. El capitalismo permitió que poblaciones enteras salieran de la pobreza, pero también convivió con la profundización de la vulnerabilidad y desigualdad.

Hay que atreverse a dar un paso más, perfeccionar el sistema y encontrar modelos sostenibles, autónomos y escalables que encaren este tipo de problemáticas. Un punto clave ya está: la pasión de los emprendedores. Hay que aprovecharlo para encontrar soluciones a las necesidades inmensas de la humanidad.

La maximización de beneficios como valor primordial sigue siendo el único objetivo de muchos empresarios. Pero, para los emprendedores sociales, es un modelo obsoleto.” (Andy Freire, Santiago A. Sena, 2017, p.167)

Siguiendo con el punto anterior de las empresas con propósito, las empresas de triple impacto son modelos económicos que persiguen otros fines además de la rentabilidad financiera, entre ellos, generar un impacto social a través de acciones en determinadas comunidades y prácticas medioambientales que contribuyen a la mitigación del cambio climático.

Las empresas de triple impacto son aquellas que obtienen un beneficio económico a partir de la incorporación de 3 pilares fundamentales:

- Mirada social
- Cuidado medioambiental
- Beneficio económico

Aquellas empresas que incorporan estos 3 factores se consideran como de triple impacto o empresas B, en referencia a la certificación otorgada por “B Lab”.

IMPACTO ECONÓMICO

Toda organización para mantenerse viva en el tiempo necesita contar con una rentabilidad económica, ahora bien, si este sustento económico tiene sus bases en la ética del impacto social y medioambiental, el crecimiento será también sostenible y a la vez más ambicioso.



Existen organizaciones que nacen con otros preceptos e incorporan estos pilares de manera paulatina, se suele dar en empresas que su estructura organizacional no es del todo rentable y cuenta con un consumidor más reflexivo y por tanto elige marcas que lo identifiquen, es decir que no se basa solo en el precio o la calidad del mismo.

Es por ello que los modelos de negocio que se ya encuentran instaurados en el mercado buscan adecuarse a los nuevos consumidores, que son mucho más conscientes, le dedican tiempo a cambiar sus prácticas, sus políticas y su relación con la sociedad.

A demás, están en constante capacitación para formar a sus empleados y así continuar mejorando la creatividad interna y la productividad en los espacios de trabajo. Son este tipo de organizaciones las que toman protagonismo en las redes sociales y forman parte del mercado mediante líderes de opinión y grupos específicos.

Figura 8: Impacto económico. Red Kopora. (2020)

IMPACTO SOCIAL

Se deben llevar a cabo acciones, establecer objetivos medibles, comprobables y fundamentalmente que colabore con una comunidad determinada en perseguir un fin social específico.

Las organizaciones deberán adoptar buenas prácticas como la igualdad en el espacio de trabajo, el trato hacia el empleado, prácticas comerciales justas y relaciones con proveedores responsables, entre otras.

Para plantear los objetivos sociales, las organizaciones pueden utilizar de ejemplo, los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” de la ONU. Muchas de ellas avanzan con alguno o varios de estos objetivos para establecer un fin claro, que logre la función de ser medible y que pueda ser comparable.

Otra forma es unirse con alguna organización o equipo de trabajo con propósito social y apoyarla para favorecer la vida de las personas que sean parte de esa empresa.

IMPACTO MEDIOAMBIENTAL

Los procesos a los que un producto o servicio deben plantearse antes de su lanzamiento al mercado tienen que estar comprometidos con el cuidado del medio ambiente, controlando que los materiales a utilizar provengan de fuentes renovables o que se incluya un modelo de economía circular con una clara utilización de la regla de las 3 R (reducir – reutilizar – reciclar).

Las organizaciones con una sólida responsabilidad medioambiental exponen en sus manuales de procesos la reutilización o las medidas que toman frente a los desperdicios que generan con cada uno de ellos. Estos manuales no son obligatorios para todas las organizaciones, pero si quisieran aplicar para certificaciones internacionales debieran contar con documentación respaldatoria que aseguren las mismas.

Otro gran punto a tener en cuenta es la utilización de capital energético. Las compañías con responsabilidad medioambiental suelen reunir sistemas de energías renovables, comprimir el consumo mediante prácticas conscientes, realizar capacitaciones constantes y desarrollar obras eficientes con consciencia energética que garanticen comodidad y que no dependan de sistemas de acondicionamiento térmico mecánicos.

IMPACTO AMBIENTAL Y ECONOMÍA CIRCULAR

¿QUÉ ES LA ECONOMÍA CIRCULAR?

Es un modelo de diseño, producción y consumo que hace posible que los recursos sigan generando valor a través del tiempo, reduciendo al mínimo los residuos de los procesos productivos y su impacto en los ecosistemas.



Mejora el modelo existente

La Economía Circular reemplaza al modelo lineal de "extraer, producir y desechar"

Fuente: European Parliamentary Research Service (EPRS)

Es innovadora

Es una manera sostenible de promover el crecimiento económico, el bienestar social y el respeto al medio ambiente.

Hace los recursos más valiosos

En una economía circular el sistema entero está preparado para reusar, reparar, restaurar y reciclar los recursos para que generen valor una y otra vez.

Figura 9: Economía circular. Qiarg. (2020)

EMPRESAS B – CERTIFICACIÓN – SISTEMA B

Las Empresas B miden su impacto social y ambiental comprometiéndose de manera personal, legal e institucional a decidir en pos a las consecuencias de los actos que generan a largo plazo tanto en la sociedad, como en el medioambiente.

Para estas organizaciones pertenecer a esta cultura global les da orgullo y genera gran responsabilidad para continuar emprendiendo el cambio, utilizando la fortaleza del mercado para facilitar problemáticas sociales y ambientales.

Sistema B es una organización sin fines de lucro que promueve a que los gobiernos, las organizaciones de sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios sean capaces de resolver los problemas sociales y ambientales actuales. Además, fomenta a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, a armar una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental.

Abajo se exponen la misión y visión que representan las Empresas B:

VISIÓN

Crear un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y para el planeta.

MISIÓN

Apoyar la construcción de ecosistemas favorables para Empresas B y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

EMPRESAS B CERTIFICADAS

LATAM

752

MUNDO

4.119

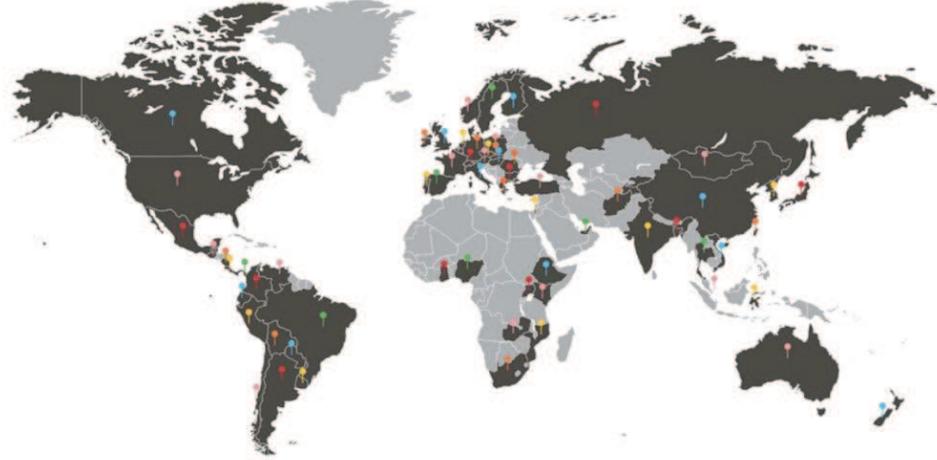


Figura 10: Mapa de Empresas B Certificadas. Sistema B. (2021)

Para ser considerada B una empresa debe contener estos 4 elementos claves:

1. PROPÓSITO

Las mueve la generación de crear impacto positivo en el medioambiente y la sociedad.

2. REQUISITO LEGAL

Aumenta el beneficio de los inversionistas sobre intereses no monetarios.

3. CERTIFICACIÓN

Se valida comprometiéndose a realizar mejoras sobre los parámetros de gestión y transparencia.

4. INTERDEPENDENCIA

Son parte de una sociedad, la declaración de la interdependencia.

PASOS PARA CERTIFICAR COMO EMPRESA B

1. Evaluación de Impacto B:

Para certificar como Empresas B, se debe completar una Evaluación de Impacto B. La información que se brinda en esta herramienta gratuita es confidencial y se diseñó para ayudar a gestionar y medir el impacto positivo de la organización con relación a sus trabajadores, los consumidores, la comunidad y el medio ambiente.

2. Cuestionario de Divulgación e Industrias Controversiales:

Luego de haber completado el punto 1, la organización debe explicar la relación con industrias o prácticas negativas. Mientras el punto 1 se enfoca principalmente en evaluar el impacto positivo de una organización, algún impacto negativo significativo se considerará mediante el Cuestionario del punto en cuestión, la investigación de referencias, y un canal público de denuncias o reclamos.

3. Envío de Evaluación de Impacto B a revisión

Una vez completado el punto 1 (Evaluación de Impacto B), la organización deberá contar con una puntuación mínima de 80 puntos para que sea enviada a revisión y así poder iniciar de manera formal el proceso de certificación.

4. Elegibilidad Inicial

En esta instancia Sistema B Internacional ratificará que la organización cumpla con las obligaciones básicas para escoger a la Certificación de Empresa B y se validarán los requisitos adicionales que dependerán de las características de la compañía.

5. Pago Inicial

Una vez finalizada la etapa de Elegibilidad Inicial, la empresa debe realizar el Pago Inicial para poder formalizar la Certificación. Este pago inicial no es reembolsable y corresponde al 30% del fee anual de la certificación, este cálculo se valúa según la facturación anual de la empresa.

6. Evaluación y Verificación

En la fase de Evaluación se examinará en detalle los items claves de la Evaluación de Impacto B completada: sector, industria, tamaño y áreas con mayor puntaje. Si la puntuación continúa estando por encima de 80 puntos, la organización podrá avanzar al siguiente paso del proceso de verificación.

Para poder iniciar esta etapa de verificación, se solicitarán documentación y evidencia para validar las prácticas, políticas y procesos reportados. Si luego de dicha verificación, la compañía continua con 80 puntos será habilitado para ser Empresa B Certificada pagando de esta manera el fee anual y firmando el Acuerdo de Empresa B.

En base a las características de la organización, existe la posibilidad de que se necesite una auditoría presencial del equipo de B Lab.

7. Fee Anual

El valor de la certificación debe pagarse de forma anual y se modifica según la facturación anual de la organización.

Al momento de obtener la certificación, se deberá abonar el restante 70% al fee anual de certificación validada al inicio del proceso.

8. Modifique sus estatutos

Como requisito legal de Empresa B una organización debe comprometerse a desempeñar el requerimiento legal establecido en el país que se encuentra de manera legal. Esto puede ser realizando un cambio de estatutos o adoptar una figura legal como una Sociedad de Beneficio de Interés Colectivo.

9. Recertificación de Empresa B

Para poder mantener la Certificación de Empresa B, una organización deberá actualizar su Evaluación de Impacto B cada 3 años, e ingresar al proceso de recertificación.

La recertificación da la conformidad para que la compañía defina objetivos de mejora y poder comparar su desempeño social y ambiental.

Para dar inicio al proceso de recertificación la empresa debe haber cumplido con el requerimiento legal de Empresa B.

Anualmente, se eligen un 10% de las empresas que deben recertificar para realizar una auditoría presencial o virtual con el equipo de B Lab.

¿COMO SE CONSIDERA QUE UN PUNTAJE ES BUENO?

Por encima de los 10 puntos todos son buenos puntajes, ya que indica que la empresa realiza de alguna manera un aporte a la sociedad y el medioambiente.

Esta Evaluación considera positivo aquellas prácticas que están por encima de los estándares de la industria; por lo tanto, cada punto obtenido en la Evaluación muestra un huella positiva e incremental.

Los puntajes para certificar van entre 40 y 100 de un total de 200 puntos.



Figura 11: Gráfico Evaluación de Impacto Empresas B. Bimpactassessment (2021)

Es importante tener en cuenta que toda organización cuenta con un propósito para la cual fue creada, algunas solo cuentan con una finalidad netamente financiera, en tanto que otras tratan de generar impacto social en simultaneo a la generación de un margen.

En este esquema, existen tres formatos de organizaciones para las que se apoyan al momento de tomar la Evaluación:

EMPRESA TRADICIONAL

Su objetivo principal es la generación de una rentabilidad financiera. Posiblemente estén interesados en que su negocio tenga un propósito, pero actualmente no está relacionado a lo social.

EMPRESA SOSTENIBLE

El objetivo fundamental de estas organizaciones es la generación de impacto positivo, además, del retorno financiero. Están de manera activa logrando su objetivo, y pueden o no haber tomado el camino necesario para medir su impacto social y ambiental como organización.

EMPRESAS B

Son aquellas organizaciones que intentan satisfacer necesidades sociales y/o ambientales a través de su gestión. Todas las Empresas B dimensionan su impacto y obtuvieron en su evaluación más de 80 puntos, determinando el alcance impacto logrado en su misión.

Las Empresas B amplían su deber para con sus públicos de interés, no solo sus accionistas. También están orientadas en la mejora continua, manteniendo su impacto a lo largo del tiempo, y de igual manera no pierden el eje de generar ganancias.

CAPÍTULO III

CASO: IKIGAI



Figura 12: Logo Ikigai (2018)

LA HISTORIA

El inicio de esta empresa surge en abril del 2018 a raíz de una convocatoria realizada por Marta Rosón y Paula Muler (mentoras del emprendimiento en su origen) a un grupo de alumnos de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM.

A raíz de los brainstorming generados en los diferentes encuentros detectaron que tenían un propósito en común “aportar valor a la sociedad”, es decir, “contribuir a la solución de una problemática social” razón por la cual co-crean IKIGAI.

El nombre de dicha organización surge de un concepto de la filosofía japonesa que se refiere a los secretos de una vida larga y feliz: “una razón para levantarse todas las mañanas”, “una razón de ser” o simplemente, “el propósito o significado de tu vida”.

Ikigai ya tenía un propósito claramente definido: la inclusión socio - laboral de personas con discapacidad y poblaciones vulnerables. Tendrían como desafío desarrollar talentos e impulsar la creatividad de su equipo de trabajo, para convertir en realidad algo nuevo y valioso tanto para ellos como para la sociedad.

El desafío con el que se encontraban ahora era identificar cuáles serían sus unidades estratégicas de negocio. Para ello, compartieron sus diferentes capacidades, conocimientos, formación académica, experiencia laboral concluyendo que su actividad

principal será brindar servicios integrales de Contact Center – BPO y Marketing digital a empresas, organizaciones, instituciones, PyMEs, emprendedores y profesionales.

Sin lugar a duda, el innovador modelo de negocios ofrece servicios que promueven la inclusión, el compromiso con la producción y el consumo responsable en toda la comunidad en general.

Para finales del 2018 participaron con su proyecto en las Olimpiadas universitarias de emprendedores organizadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En este evento participaron más de 50 proyectos/ ideas de emprendimientos.

En este certamen Ikigai tuvo que atravesar varias instancias; la primera fue de mentoreo, la segunda debió presentar un modelo de negocio CANVAS frente a un jurado evaluador que media y puntuaba la usabilidad, la viabilidad y la factibilidad del proyecto, como tercera y última habiendo llegado a la final debió presentar por medio de un Pitch la proyección del negocio, quedando en el podio y ganando el premio en la categoría de emprendimientos tradicionales.



Figura 13: Fotografía de Olimpiadas Universitarias de Emprendedores. Ikigai. (2018)

Para Ikigai fueron más que unas olimpiadas, ya que les sirvió para consolidarse como equipo de trabajo, validando y reafirmando el negocio obteniendo mayor visibilidad frente a los distintos stakeholders.

A inicios del 2019, luego de todo el camino recorrido hasta llegar allí, se propusieron una nueva meta que era encontrar un lugar físico y accesible para comenzar a realizar capacitaciones y operar con sus unidades de negocio, ya que hasta ese entonces solo era solo un proyecto en papeles.

Un gran paso fue concretar una alianza estratégica con la Municipalidad de San Martín, con el Área de Discapacidad, que tuvo como objetivo brindar conocimientos y herramientas a personas con discapacidad del municipio, para luego incorporarlos a su equipo de trabajo.

Los cursos tuvieron su sede en el Centro de Oportunidades para la Inclusión del Municipio de General San Martín y los mismos desarrollaban los siguientes temas:

- Telemarketing - Atención telefónica
- Operador de E-Commerce y Ventas online
- Introducción a la computación
- Introducción a las Redes Sociales



Figura 14 y 15: Capacitación en curso. Entrega de diplomas. Ikigai. (2019)

A mitad de año, Ikigai firmó un convenio de incubación con FUNINTEC (Fundación UNSAM Innovación y Tecnología), situando su primera oficina dentro del Campus Miguelete de la Universidad Nacional de San Martín.

A fin del 2019 Ikigai deja de ser solo un proyecto en papeles y asume una personería Jurídica transformándose en una empresa S.R.L., dado que en un futuro esta organización aspira certificar como Empresa B, deja plasmado en su estatuto como objeto social velar por la generación de un impacto social positivo para la sociedad, las personas vinculadas a esta y el medio ambiente.

A principios del 2020 se constituyó el equipo de trabajo, con horarios y objetivos medibles, sin imaginar que el inicio de la pandemia modificaría sin precedentes la modalidad de trabajo obligándolos a permanecer en sus hogares y adoptar la virtualidad como una nueva normalidad laboral.



Figura 16: Oficina de Ikigai en FUNINTEC. Ikigai. (2019)

Este fue un gran desafío dado que debieron adaptarse metodológica, emocional y tecnológicamente frente a la realidad que transitaban cada uno de los integrantes del equipo. Ikigai igual que muchas otras organizaciones proporcionó las herramientas necesarias para llevar a cabo las obligaciones asumidas con sus primeros clientes.

A continuación, compartimos una entrevista realizada a Nadia Domenichetti, donde expone como vivió Ikigai el comienzo de la virtualidad – Ref. Ikigai. (09 de junio de 2020). ¿Cómo supervisar grandes equipos en la era del trabajo 100% remoto? Virtual.

<http://ikigai.net.ar/2020/06/09/como-supervisar-grandes-equipos-en-la-era-del-trabajo-100-remoto-entrevista-a-nadia-dominichetti/>

- IKIGAI: *“¿Qué cambios tuviste que implementar para poder coordinar a tu equipo ahora en la modalidad remota?”*

- ND: *“Es indispensable revisar los procesos tradicionales a los cuales estábamos acostumbrados y adaptarlos a un proceso más acelerado que indefectiblemente conlleva a ese proceso de transformación”. En este sentido agrega: “Para la modalidad remota tuve que implementar algunos cambios no solo tecnológicos mediante la incorporación y uso de diferentes aplicaciones o tecnología, sino también cambios respecto al lenguaje, la forma de comunicarme y vincularme con los operadores.”*

- IKIGAI: *¿Qué herramientas utilizas para capacitar a tu equipo? (Por ejemplo: Meets online, coordinación a través de WhatsApp, videos explicativos, tutoriales, etc....)*

- ND: *Durante la jornada laboral utilizamos el WhatsApp, como una herramienta ágil para las preguntas frecuentes y para responder a cualquier complicación que les surja a los operadores durante los llamados. A veces suele ser por medio de mensaje, si requiere de mayor explicación mando una nota de voz o complemento con algún video explicativo por ejemplo para la carga de algún registro. Por otro lado, tanto las capacitaciones grupales, como las devoluciones de desempeño individual las realizamos mediante reunión por Meet Google.”*

- IKIGAI: *¿Consideras que tu equipo se adapta bien al trabajo remoto? ¿Por qué?*

- ND: *Considero que sí. Si bien el equipo de operadores que tengo a cargo es bastante heterogéneo, y sumado a que no comparten el mismo espacio físico y la cotidianeidad presencial que muchas veces es la que genera el vínculo y fortalece relaciones; es un gran equipo donde prevalece el compañerismo y la predisposición para colaborar frente a diversas situaciones que se presentan.*

- IKIGAI: *¿Qué consideras que son las cualidades/acciones que tiene que implementar un coordinador de equipo para mantener el incentivo, cohesión del grupo, adaptación al trabajo remoto y la coordinación?*

- ND: *“Creo que es indispensable, para mantener al equipo incentivado y que se logre una buena adaptación y coordinación de las tareas, tener una comunicación fluida, confianza mutua y flexibilidad para adaptarse a los cambios. Es importante que se sientan parte. Motivarlos y valorar su trabajo, apoyarlos y acompañarlos durante su proceso”.*

- IKIGAI: *¿Cuáles son los 5 tips para un coordinador de equipos en la era del trabajo remoto?*

- ND: *Ser concretos con lo que se pide; si no se llega a comprender, preguntar sin temor. No dejar lugar a interpretaciones. (Nadia recomienda estos cinco tips)*

- *Priorizar las tareas y conversaciones*
- *Tener paciencia y flexibilidad.*
- *Trabajar la confianza y buscar el compromiso*
- *Crear una visión compartida del progreso.*
- *Definir objetivos claros y medibles.*



Figura 17: Trabajo remoto. Instagram Ikigai. (2020)

Esta nueva era de trabajo remoto 100% que actualmente desarrollan ayudó a reafirmar uno de sus lemas: "El trabajo diario hace posibles logros imposibles" ellos sienten que lo cumplen cada vez que llevan adelante su propósito, brindando sus servicios de Contact Center y Marketing digital que son atendidos y operados por personal capacitado en sus distintas instancias con un perfil eficiente y sobre todo calidad humana que hacen el símbolo de su empresa. Creyendo que, de esta manera, contribuyen a la inclusión social y fortalecen el tejido sociolaboral de las personas con discapacidad, sus familias y el conjunto de la comunidad.



Figura 18: Triple Impacto de Ikigai. Elaboración propia.

MODELO LEAN CANVAS

Para Ikigai se utilizó Lean Canvas ya que es una adaptación más específica creada para exponer el modelo de negocio de los emprendedores.

De esta manera, se puede obtener una visión rápida y acertada del modelo de negocio de la empresa.



Figura 19: Cuadro Lean Canvas. Reinnovatio. (2017)

1. PROPUESTA DE VALOR ÚNICA

Ikigai cuenta con un servicio boutique de Contact Center, BPO, E-Commerce y Marketing digital, cuyo equipo de trabajo se conforma con personas de sectores vulnerable y personas con discapacidades, fomentando de esta manera la inclusión socio laboral de las mismas.

2. SEGMENTO DE CLIENTES

Se pueden diferenciar dos segmentos, distinguiendo que el segmento 1, genera la rentabilidad del negocio, y el segmento 2 referencia al propósito de la organización.

Segmento 1: Empresas, instituciones y organismos públicos que busquen avanzar en la transformación digital y necesiten contactarse con su público por canales no presenciales (telefónicos y digitales) eligiendo hacerlo de manera tercerizada contratando servicios de Contact Center, E-commerce y Marketing digital, con impacto social.

Segmento 2: Personas mayores de 18 años con discapacidad, que busquen /deseen un empleo donde puedan aprender, crecer y desarrollar sus talentos, mejorando su calidad de vida y generando bienestar a través del trabajo.

3. CANALES

Sus principales canales son su web institucional y las redes sociales que les permite alcanzar a sus segmentos objetivo dentro del mercado, esta a su vez se amplía por medio de contactos, red de negocios y referidos.

Cuentan con un plan de estrategia omnicanal que les permite salir al mercado y posicionarse desde la comunicación integrada de su mensaje, ya sea desde la oferta de servicios hasta la concientización de la problemática existente.

4. FLUJO DE INGRESOS

- Aportes de socios
- Financiación
- Ventas
- Inversores
- Premios
- Subvenciones estatales

5. PROBLEMA

Tomando como referencia la clasificación de los segmentos, en este ítem se utilizará la misma diferenciación.

Entendiendo que para el segmento 1 genera la rentabilidad del negocio, y el segmento 2 referencia al propósito de la organización.

Segmento 1:

- 1- Falta de tiempo o conocimiento para operar los canales digitales.
- 2- Necesidad de expandir los servicios de atención al cliente que poseen internamente.
- 3- Organizaciones y emprendedores que necesitan convertirse o reconvertirse digitalmente para ampliar su mercado.

Segmento 2:

- 1- En Argentina hay aproximadamente más de 5.000.000 personas con alguna discapacidad. El 75% de este grupo no tiene empleo y solo un cuarto de esta población accede al empleo formal.
- 2- El 71 % de las empresas no tienen personas con discapacidad trabajando. No obstante, el 86% de las empresas dice que sí contrataría personas con discapacidad en el futuro, la realidad es que sólo 4 de cada 10 cuentan con programas inclusivos.
- 3- Falta de inclusión sociolaboral de personas con discapacidad.

6. SOLUCIÓN

Tomando como referencia la clasificación de los segmentos, en este ítem se utilizará la misma diferenciación.

Entendiendo que para el segmento 1 genera la rentabilidad del negocio, y el segmento 2 referencia al propósito de la organización.

Segmento 1: Ofrecer un servicio boutique personalizado, de calidad, con impacto social y ambiental brindado por un equipo que se capacita constantemente para estar a la vanguardia de estos servicios.

Segmento 2: Promover la inclusión socio laboral de personas con discapacidad y poblaciones vulnerables, creando puestos de trabajo genuino en el Contact Center, BPO, y en la unidad de E-commerce y Marketing digital) y además generando concientización de la problemática planteada, fomentando e impulsando el compromiso por parte de la sociedad.

7. VENTAJA DIFERENCIAL

Busca desarrollar los talentos de sus colaboradores e involucrar a todos sus stakeholders con su propósito de inclusión. Aquellos que los eligen contribuyen a su alcance abriendo oportunidades laborales a más personas.

8. MÉTRICAS CLAVES

- Cantidad de clientes.
- Cantidad de personas empleadas.
- Cantidad de personas que mejora su situación socio laboral

9. ESTRUCTURA DE COSTOS

- Infraestructura
- Salarios
- Activos fijos
- Software y Hardware
- Gastos de comercialización
- Gastos administrativos.
- Know How técnico (consultores y especialistas)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

GRUPAL

Nuestra sociedad, impulsada por organizaciones internacionales, atravesó un vasto camino de aprendizaje para llegar a la actual toma de conciencia acerca del impacto del hombre en el medioambiente, la falta de control por parte del estado y la necesidad de exigir a las organizaciones que adopten una postura ética.

La evolución del concepto del éxito laboral desde la economía tradicional atravesando distintas etapas hasta esta nueva concepción de empresa que no prioriza la generación de riqueza, sino que hace foco en potenciar prácticas éticas frente a su impacto económico, social y ambiental.

Es por ello que tomamos como caso de estudio a IKIGAI siendo una organización que sienta sus bases en dichas prácticas, asumiendo un rol protagónico como agente de cambio.

En relación a las encuestas realizadas, podemos afirmar que las empresas están tomando conciencia de la importancia de la comunicación organizacional, no solamente interna, sino también externa dando a conocer la misión, visión y objetivos, generando compromiso social y ambiental para magnificar su impacto.

Podemos destacar que los referentes brindan oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores y una escucha activa. En tanto el empleador otorga entre otros beneficios, viáticos, comedor en planta o prepaga para su grupo familiar, generando de esta manera un acompañamiento y crecimiento profesional.

A su vez, crean políticas de cuidado ambiental y desarrollan prácticas sociales que contribuyen al medio ambiente.

No obstante, también se pudo observar que no todas las organizaciones cuentan con políticas escritas de discriminación, pero si de discapacidad y género.

INDIVIDUAL

Eliana Spampinato

La elección de este tema se da a raíz de poder darle difusión y tomar consciencia de la disrupción de la economía.

En este nuevo paradigma, las organizaciones deben virar su eje a la parte social y ambiental, de esta manera le retribuimos al planeta y a la sociedad todo lo que nos da. Generando una reciprocidad para lograr una armonía, sin olvidarnos que las organizaciones magnifican sus ganancias y a la vez colaboran con el impacto ambiental.

Qué, sin ir más lejos, cada día se daña más nuestro planeta y esto genera que todo lo que respiramos sea producto de lo que generamos.

Respecto a Ikigai como caso de estudio, puedo afirmar que es de gran aporte al partido de San Martín contar con una organización que se preocupa por las personas con discapacidades y aquellas que se encuentran en situaciones vulnerables, no solo les brindan un salario todos los meses, sino que colaboran con su entusiasmo y generan puestos de trabajo. Agregándoles conocimientos y motivando a que cada uno de ellos sienta que es parte de Ikigai, dado que son los que hacen que cada cliente que tienen los siga eligiendo.

Leila Cantera

El desarrollo de la presente tesis implicó para mí un crecimiento más personal que académico, el acceso a tratar en primera persona con una empresa de triple impacto y sus colaboradores fue sumamente significativo y trajo a la realidad todo aquello sobre lo que leímos, escuchamos y absorbimos para poder llevar a cabo este trabajo de investigación, que fue sumamente inquisitivo conmigo y mi pensamiento basado en la forma tradicional de los negocios. Ikigai, empezó como una idea y demuestra que estas pueden lograrse, con una dirección clara en el propósito y el impulso de los negocios, no es una o la otra, es la fusión de ambas y el camino a seguir.

Nadia Domenichetti

Ya cuando promediaba la carrera me interpelaba el rol que cumplían las empresas en la sociedad. En lo personal siempre traté de trabajar, o bien participar, en espacios donde pueda no solo aportar desde mi formación académica sino también desde mi vocación de servicio, porque creo que las empresas tienen algo más para aportar.

Gracias a la EEyN y además por búsqueda personal es que me crucé con el movimiento de Sistema B y fui conociendo poco a poco cada vez más a organizaciones de triple impacto. Y ya en la última etapa de la carrera cualquier trabajo que requerían las materias trataba de incluir la temática, no se conoce mucho aún, pero igualmente es cada vez más la cantidad de docentes y alumnos que lo incorporan en los cuatrimestres.

Es un orgullo para mi haber podido compartir esta tesis con mis compañeras y presentar el caso Ikigai como una empresa de triple impacto, habiendo surgido como una idea en las aulas de la Escuela y hoy ser una SRL de la cuál soy cofundadora y coordinadora de operaciones.

Realmente tengo la convicción que las empresas más allá de perseguir el fin económico como tal, que ese es su objetivo en todos los casos, puedan en mayor o menor medida involucrarse con diferentes causas, no importa cuál sea, social y/o ambiental en pos de construir una sociedad más responsable, comprometida y equitativa.

ANEXOS

ENCUESTAS Y GRÁFICOS

Como soporte del trabajo de investigación se realizó un breve cuestionario que consta de 10 preguntas, dando soporte empírico para complementar el objeto de estudio y este nos arroje un resultado cuantitativo para poder afirmar el cambio de paradigma desarrollado en la tesis en cuestión.

La población a la que se dirigieron las encuestas fue de diferentes sexos y edades, todos económicamente activas y se logró realizar una muestra de 52 personas.

Las preguntas que se eligieron fueron elaboradas en base al cuestionario de la Evaluación de Impacto B, esto nos permitirá conocer el compromiso de las empresas, respecto a sus empleados y las prácticas de sostenibilidad.

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos en el proceso:

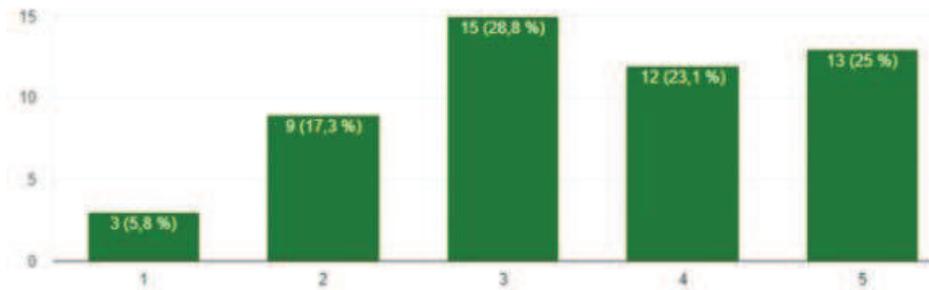
1. ¿Conoces la misión, visión y valores de las empresas?



Esto quiere decir que el 84,6% de muestra conoce la misión, visión y objetivos de la organización en la que trabajan.

En tanto que el 17,3% no conoce las mismas.

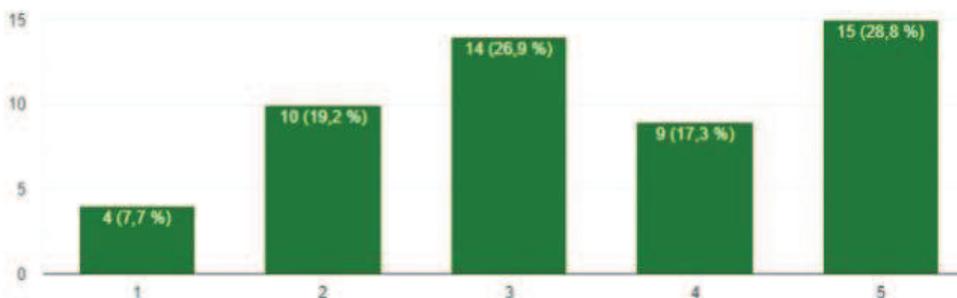
2. ¿Cuán comprometida esta la empresa con la capacitación de los empleados?



La medición se parametriza como 1= nada, es decir que la empresa no está nada comprometida con la capacitación de sus empleados 5= totalmente, es decir la empresa está totalmente comprometida en la capacitación de sus empleados.

En esta pregunta se puede afirmar que de la muestra realizada sus empleadores en mayor o menor proporción apoyan la capacitación a sus equipos de trabajo, teniendo en cuenta que el margen derecho del gráfico los puntos 3 al 5 implican el compromiso con el que cuentan siendo el 76,9% del total.

3. ¿La información en la empresa es comunicada de manera pública y transparente?

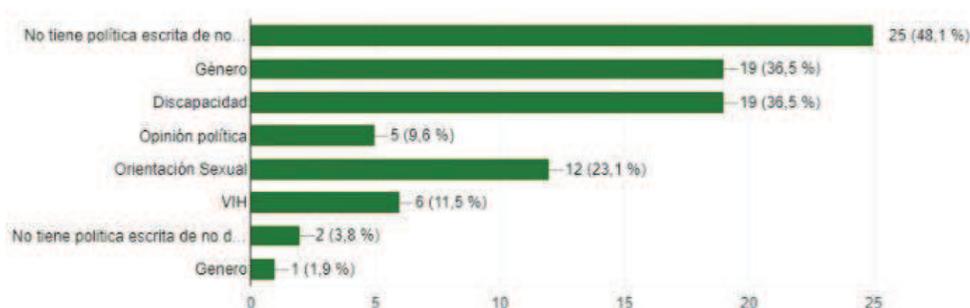


La medición se parametriza como 1= nada, es decir que la empresa no comunica de manera pública y transparente la información empleados 5=

totalmente, es decir la empresa comunica de manera pública y transparente la información.

En esta pregunta se puede afirmar que de la muestra realizada la información si se comunica a sus empleados en mayor o menor proporción, dado que un 28,8% indica que, si se comunica totalmente, en tanto que un 26,9% indica que medianamente se comunica la información.

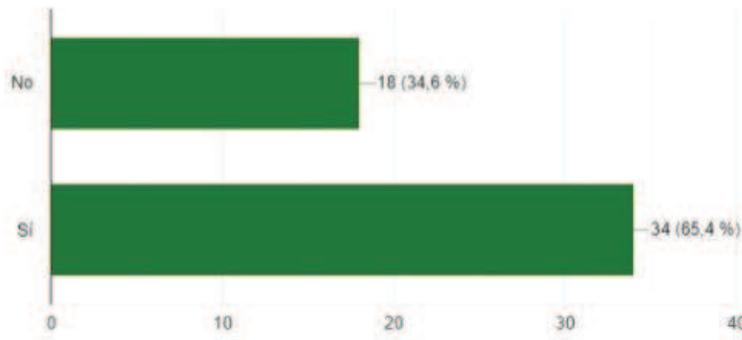
4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos están contemplados en la política escrita de no discriminación de la empresa?



Podemos determinar según las respuestas arrojadas que el 48,1% de la muestra indica que no cuenta con políticas escritas de discriminación.

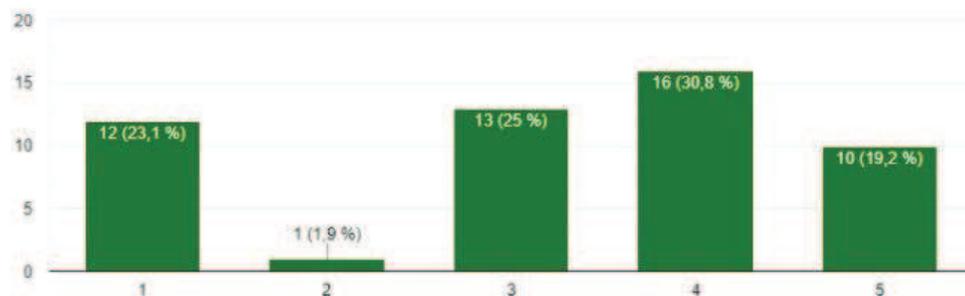
Esto quiere decir que casi la mitad de los encuestados informa que sus empleadores no contemplan alguna política, ahora bien, aquellos que si la contemplan los temas que desarrollan son Discapacidad y/o género.

5. ¿La empresa brinda beneficios a los empleados? (transporte, comida, guardería, prepaga para el grupo familiar, etc.,)



Se puede afirmar que el 65,4% de la muestra indica que recibe algún beneficio otorgado por su empleador.

6. ¿La empresa implementa prácticas para maximizar la eficiencia ambiental? (separación de residuos, paneles solares, compost, reutilizan papel, etc.)

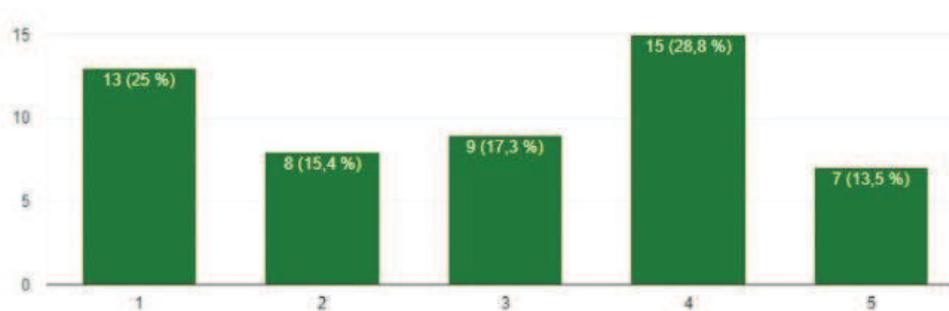


La medición se parametriza como 1= nada, es decir que la empresa no implementa prácticas para maximizar la eficiencia ambiental y 5= totalmente, es decir que la empresa implementa prácticas para maximizar la eficiencia ambiental.

En esta pregunta podemos visualizar que solo un 19,2% está totalmente comprometida con las prácticas para maximizar la eficiencia ambiental,

en tanto que, si sumamos desde el punto 3 al 5, podemos indicar que en mayor o menor medida tenemos un total de 75% con compromiso en las prácticas.

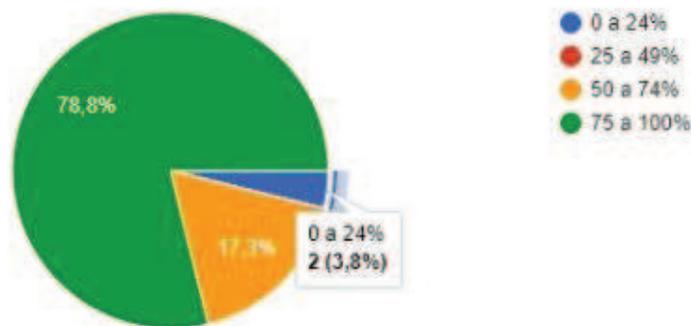
7. En una escala de valor, ¿la empresa considera su impacto social / ambiental en la toma de decisiones?



La medición se parametriza como 1= nada, es decir que la empresa no considera el impacto social/ ambiental en la toma de decisiones y 5= totalmente, es decir que la empresa considera totalmente el impacto social/ ambiental en la toma de decisiones.

En esta pregunta podemos visualizar que solo un 13,5% está totalmente comprometida con el impacto social/ ambiental en la toma de decisiones, en tanto que, un 25% de la muestra no tiene en cuenta el impacto social/ ambiental en la toma de decisiones.

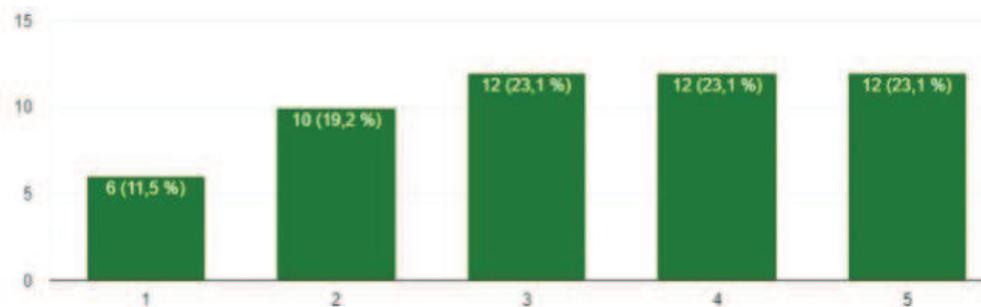
8. ¿Qué porcentaje de las personas que trabajan en la empresa están formalmente registradas en la nómina?



La medición se parametriza entre 0 y 24% = no está registrada en nómina y entre 75 a 100% totalmente registrados en nómina.

Se puede observar que en la muestra realizada un 78,8% de los encuestados indican que se encuentran en nómina, en tanto que al menos un 3,8% aun indican que no están en nómina, es decir que son 2 personas del total de la muestra.

9. En una escala del 1 al 5, ¿la empresa ofrece oportunidades para la promoción y el desarrollo de sus empleados?

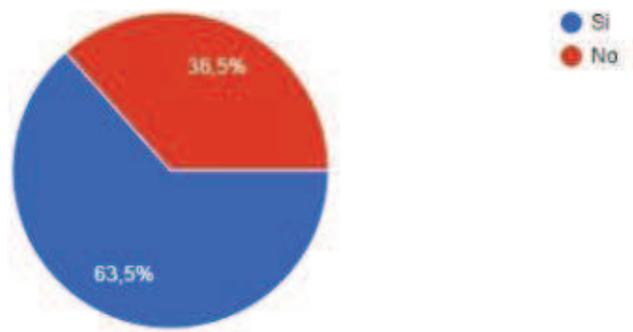


La medición se parametriza como 1= nada, es decir que la empresa no está nada comprometida con ofrecer oportunidades para la promoción y el desarrollo de sus empleados y 5= totalmente, es decir la empresa está

totalmente comprometida con brindar oportunidades para la promoción y el desarrollo de sus empleados

En esta pregunta se puede visualizar que la escala es ascendente y que entre el punto 3 al 5 sumamos 69,3% encontrando la mayoría del personal satisfecho con la formación que le brinda el empleador.

10. ¿La empresa te da el espacio para un feedback sobre tu desempeño?



En este gráfico podemos visualizar muy marcado que en su mayoría si reciben feedback, en tanto que el 36,5% indica que no cuenta con este tipo de devoluciones, lo que representa un valor muy alto para estas 19 personas encuestadas.

ENTREVISTAS

Las mismas se realizaron a 7 integrantes del equipo de Ikigai, que desarrollan diferentes tareas operativas y cuentas con una antigüedad mayor al año.

Algunos de ellos son personas con discapacidad y otros provenientes de sectores vulnerables de la población.

1. ¿Conoces el propósito de Ikigai? ¿Crees que lo cumplen? ¿Por qué?

COLABORADOR 1: Si conozco el propósito

Tiene como propósito la inserción al ámbito laboral de personas con discapacidad y poblaciones vulnerable y así también a jóvenes con la obtención de su primer empleo. Él cual cumplen teniendo como colaboradores a personas con esa condición (incluyéndome).

COLABORADOR 2: La inclusión sociolaboral de personas con discapacidad y poblaciones vulnerables. También es adecuado para personas mayores de edad, entre los 45 años en adelante. Claro que sí, porque cumplen tanto en Contact center y ventas.

COLABORADOR 3: El propósito de Ikigai es la inserción en el ámbito laboral de personas con diferentes discapacidades y poblaciones vulnerables. Cumplen con el propósito porque todos los colaboradores tienen esas condiciones.

COLABORADOR 4: Si conozco el propósito de Ikigai, es una empresa de triple impacto. Creo que si se cumple. Porque cumple con el mayor propósito que es incluir a persona con de los sectores más vulnerables (Personas de alta edad y con discapacidad). También es rentable y es consiente con el medio ambiente, siempre tratando de aportar algo para que mejore.

COLABORADOR 5: Sí, conozco el propósito de la empresa. Creo que se cumple porque se hace un esfuerzo por mantener los puestos de trabajo de las incorporaciones aun cuando la empresa no percibe tantos ingresos. Porque se apuesta a los integrantes a través de capacitación constante y/o vinculándolas a

áreas que se relacionen más con su perfil laboral. Y porque lo viví en primera persona.

COLABORADOR 6: Conozco el propósito de Ikigai. Es una empresa de triple impacto que brinda inserción en el campo laboral a personas con discapacidad y a personas mayores de 45 que frecuentemente son excluidas del mercado laboral. Cumplen el propósito de manera excelente brindando capacitación que nos permiten desarrollarnos en nuestras tareas.

COLABORADOR 7: En Japón, se dice que todos tienen su "Ikigai", una "razón de ser" un impulso de vivir. Ikigai como empresa de triple impacto busca alcanzar su mayor propósito día tras día...

En este sentido, si hablamos de triple impacto observamos tres aspectos: Cuidado medioambiental, mirada social y beneficio económico. Ikigai busca, así mismo, promover la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sustentable 8 y 10. "De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor."

Como también, "potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición."

2. ¿Qué diferencias notas entre ser parte del equipo de trabajo de Ikigai respecto de otra empresa? ¿Qué características valoras?

COLABORADOR 1: La primera diferencia que noto en Ikigai como parte del equipo es que a diferencia de otras empresas.

COLABORADOR 2: Aún no lo puedo comprobar porque este es mi primer trabajo. Los valores que caracterizó es la honestidad, sinceridad entre otros. Por otro lado, respetan el horario de los trabajadores, por ejemplo, de los estudios, son muy tolerantes y la paciencia en todas sus formas. Es muy valioso para mí.

COLABORADOR 3: La diferencia de parte del equipo de Ikigai en mi caso es que soy una mujer de 57 años, pertenezco a una población vulnerable en el ámbito laboral, cosa que no sucede en todas las empresas. Las características que valoro de Ikigai son: inclusión y compañerismo.

COLABORADOR 4: La diferencia que noto que hay un apoyo constante hacia el empleado. Todo el tiempo forman un lindo ambiente de trabajo, nos escuchan, nos apoyan hasta en lo personal y todo el tiempo formando un trabajo en equipo. Por lo general en otras empresas solo se cumple un rol y termina tu jornada laboral y listo, queda ahí la relación. Con Ikigai eso no pasa, siempre hay una relación que traspasa la acción laboral.

Las características que noto son el apoyo laboral y personal constante. Las capacitaciones que nos dan, toda la confianza que hay.

COLABORADOR 5: Dedicación por parte de los dueños al plano personal y la realidad de sus empleados. Capacitación interna. En algunos momentos trabajo con la intención de hacer un buen trabajo para que me sirva para mejorar y que la empresa pueda conseguir clientes con más presupuesto para que se puedan mantener los puestos de trabajo y poder incorporar más personas. Ikigai me abre la cabeza, me hace cuestionar y cuestionarme todo el tiempo, y creo que eso transforma mi persona en el plano personal.

COLABORADOR 6: Ikigai a diferencia de otras empresas, nos permite capacitarnos y crecer apoyándonos de manera personal y formando un lindo ambiente laboral. Valoro mucho la posibilidad de reinsertarme en el mercado laboral.

COLABORADOR 7: "El trabajo diario hace posibles logros imposibles", sintetiza la búsqueda de trabajo en equipo. Siempre atentos a lo que uno pueda realizar o aportar para el crecimiento en conjunto. Valores que no se encuentran en otros sitios de empleo.

3. ¿Cuál es tu aporte al equipo de trabajo en Ikigai?

COLABORADOR 1: Es que nos ponen en un lugar privilegiado ayudándonos a crecer en nuestras tareas como colaboradores ya sea con capacitaciones, elementos para realizar las tareas etc.

Las características que valoro, hay una principal que cualquier inconveniente o circunstancia podemos contar ya sea con las principales autoridades como los compañeros de trabajo.

COLABORADOR 2: Mi desempeño de mi actividad es de soporte de ayuda.

COLABORADOR 3: Mi aporte es trabajar como lo estoy haciendo desde hace un año y medio y participar de las capacitaciones que nos brinda la empresa para poder crecer.

COLABORADOR 4: Mi aporte en Ikigai es variado, estoy encargado de bases de datos y campañas de email. También trabajo en calendario de ikigai y colaboro en los posteos diarios.

COLABORADOR 5: Intento suplir la falta cuando creo que al otro le cuesta algo. Colaboré cuando vi a otro desbordado o no sabiendo qué hacer. Ahora tengo más responsabilidades en la empresa, el año pasado tenía más tiempo para ayudar al otro en conocimientos que le pueda enseñar. Soy versátil para la empresa y eso creo que es funcional en este momento de inicio. Le pongo dedicación a mi trabajo para que se logren mejores resultados.

COLABORADOR 6: Mi aporte en el equipo de trabajo es brindar mi escucha y conocimientos a las personas afiliadas

COLABORADOR 7: El aporte actual al Equipo de trabajo de Ikigai se centra en la capacitación interna, aunque también estuve relacionado y lo sigo estando con aportes en otros sectores, como la elaboración de contenidos o fortalecimiento de otros aspectos internos.

4. ¿Consideras en un futuro continuar trabajando en empresas de triple impacto?
¿Por qué?

COLABORADOR 1: Si, porque veo que las empresas como ikigai con triple impacto son el futuro para que más personas que se encuentran en la misma situación que la mía puedan tener una oportunidad laboral.

COLABORADOR 2: Me veo trabajando en empresa de triple impacto porque me gusta, estoy aprendiendo, profundizando muchas cosas. Me estoy dando cuenta del valor que tienen las cosas, aunque sea sin importancia, todo para mi tiene valor.

COLABORADOR 3: Si, considero seguir trabajando en empresas de triple impacto porque pertenezco a una población vulnerable que no podemos conseguir trabajo.

COLABORADOR 4: Creo que si tienen este buen clima laboral sí.

COLABORADOR 5: Sí, me gusta trabajar impulsada a que la empresa crezca y genere más empleo, por eso a veces pienso cómo hacer para lograr más rentabilidad. Me gusta la inclusión laboral y la capacitación en una profesión a cualquier edad, ya que usualmente sólo se apuesta a jóvenes o las personas a determinada edad se dejan estar o no intentan una profesión nueva y no tienen oportunidades de trabajo o no tienen un trabajo digno.

Más allá de que sea una empresa B o no, me interpela la realidad de algunas minorías sociales, a algunas de ellas pertenezco. Ikigai me despertó el deseo de ser parte activa en ello para cambiar la mirada social, generar oportunidades, reavivar sueños a futuro y aportar mejor calidad de vida. Le aporta sentido a mi vida.

COLABORADOR 6: Considero seguir creciendo en empresas de triple impacto, porque nos da la posibilidad de trabajar en un ambiente ameno.

COLABORADOR 7: Creo que es interesante promover aspectos de trabajo donde se centre la dimensión humana y el valor de los logros en su conjunto. ¡Si lo volvería hacer!

BIBLIOGRAFÍA

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*.
- Freire, Andy y Sena, Santiago (2006) *Dirección Estratégica*.
- Freire, Andy y Sena, Santiago (2017) *Emprender para cambiar el mundo: El impacto social de la innovación*
- Honeyman, Ryan (2015) *Manual para empresas B*.
- Kliksberg, Bernardo (2013) *Ética para empresarios*.
- Séptima edición del Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo (2021).

NETGRAFÍA

- <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- <https://www.sistemab.org/>
- <https://www.consejo.org.ar/storage/attachments/Ley%20BIC.pdf-EKJ956Jy5c.pdf>
- <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=2498-D-2018>
- <https://economipedia.com/definiciones/economia-colaborativa.html>
- <https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-ciudad-digital-ultimo-link2.pdf>
- <https://www.consejo.org.ar/storage/attachments/Ley%20BIC.pdf-EKJ956Jy5c.pdf>
- <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/145618/retrieve>

- <https://www.lanacion.com.ar/opinion/bernardo-kliksberg-la-equidad-no-se-consigue-por-decreto-nid1021378/>
- https://www.academia.edu/40776619/DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_S%C3%89PTIMA_EDICI%C3%93N_Kevan_Scholes_Traducci%C3%B3n
- www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf
- <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf
- <https://revistasumma.com/como-fortalecer-las-empresas-aplicando-la-cultura-colaborativa/>
- <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-ciudad-digital-ultimo-link-2.pdf>
- <https://www.consumocolaborativo.com/2016/06/06/3-destacados-y-5-olvidos-de-las-nuevas-directrices-de-la-cee-sobre-la-economia-colaborativa/>
- <https://www.experta.com.ar/blogg/que-son-las-empresas-con-proposito/>
- <https://redkopora.com/desarrollo-sostenible/empresas-de-triple-impacto/>
- <https://qiarg.org/2020/09/14/empresas-b-que-es-la-economia-de-triple-impacto/>
- <https://www.sistemab.org/nueva-economia/>
- <https://bimpactassessment.net/es/how-it-works/frequently-asked-questions/pontua%25C3%25A7%25C3%25A3o-de-impacto-b>
- www.ikigai.net.ar
- https://www.instagram.com/ikigai_ar
- <https://reinnovatio.es/2017/lean-canvas-desarrollo-agil-de-proyectos>