

1 Albert Costa MarcE¹ and Carmen Echazarreta Soler²

2 ¹ Universitat de Girona

3 *Received: 12 December 2017 Accepted: 1 January 2018 Published: 15 January 2018*

4

5 **Abstract**

6 The global economy has suffered a serious and rapid slowdown that has led to unemployment
7 and a shortage of decent work, fundamentally affecting the most vulnerable sectors of society.
8 In order to overcome the inequality and exclusion inherent in the current economic system,
9 companies that are termed 'inclusive' produce opportunities for development and aim to
10 improve the quality of life of those who suffer social exclusion. This study aims to describe the
11 main characteristics of inclusive companies based on four fundamental principles: values, team
12 management, corporate social responsibility, and responsible marketing. This theoretical
13 review of the most important studies concludes that there is a need for inclusive companies
14 that contribute to the common good while generating profits. Such companies also have to be
15 smart, championed by leaders who promote the use of information technologies and
16 communication to improve citizens' quality of life. Likewise, companies have to be
17 sustainable, balancing business development on the one hand with the environment and
18 protection of the planet on the other. In essence, in order to move towards a new ethics and
19 business policy, society needs companies that are committed to inclusive development.

20

21 ***Index terms***— inclusive companies, values, team management, corporate social responsibility, responsible
22 marketing.

23 Empresas Inclusivas, Reinventando la Calidad de Vida. Una Revisión Teórica Inclusive Companies,
24 Reinventing Quality of Life. A Theoretical Review Resumen-En el entorno actual la economía mundial ha
25 sufrido una grave y rápida desaceleración que afecta fundamentalmente a los sectores sociales más vulnerables,
26 generando desempleo y déficit de trabajo decente. Para superar el actual sistema económico fuente de desigualdad
27 y exclusión, las empresas inclusivas generan oportunidades para el desarrollo y tienen por objetivo mejorar la
28 calidad de vida de las personas que sufren exclusión social. El objetivo de este estudio es describir las principales
29 características de las empresas inclusivas que se basan en cuatro principios fundamentales como son los valores,
30 la gestión de equipos, la responsabilidad social corporativa y el marketing responsable. A través de la revisión
31 teórica de los principales estudios relacionados, se concluye la necesidad de empresas inclusivas que contribuyan
32 al bien común y a la vez generen beneficios económicos. Al mismo tiempo, las empresas deben ser inteligentes,
33 abanderadas por líderes que promuevan el uso de la tecnología de la información y la comunicación como medio
34 para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Asimismo, las empresas deben ser sostenibles, compatibilizando
35 el desarrollo empresarial con el medio ambiente y la protección del planeta. En definitiva, la sociedad requiere
36 de empresas que apuesten por el desarrollo inclusivo para avanzar hacia una nueva ética y política empresarial.

37 Palabrasclave: empresas inclusivas, valores, gestión de equipos, responsabilidad social corporativa y marketing
38 responsable.

39 Abstract-The global economy has suffered a serious and rapid slowdown that has led to unemployment and a
40 shortage of decent work, fundamentally affecting the most vulnerable sectors of society. In order to overcome the
41 inequality and exclusion inherent in the current economic system, companies that are termed 'inclusive' produce
42 opportunities for development and aim to improve the quality of life of those who suffer social exclusion. This
43 study aims to describe the main characteristics of inclusive companies based on four fundamental principles:
44 values, team management, corporate social responsibility, and responsible marketing. This theoretical review of
45 the most important studies concludes that there is a need for inclusive companies that contribute to the common
46 good while generating profits. Such companies also have to be smart, championed by leaders who promote the

47 use of information technologies and communication to improve citizens' quality of life. Likewise, companies
48 have to be sustainable, balancing business development on the one hand with the environment and protection
49 of the planet on the other. In essence, in order to move towards a new ethics and business policy, society needs
50 companies that are committed to inclusive development.

1 Keywords:

52 inclusive companies, values, team management, corporate social responsibility, responsible marketing.

2 I.

54 Introducción a economía mundial ha sufrido una grave y rápida desaceleración. Los efectos de la crisis y la
55 recesión ocurren fundamentalmente en los sectores sociales. La destrucción de miles de empleos, la precarización
56 del mercado laboral y la falta de trabajo constituyen factores de riesgo en entornos de exclusión y marginación
57 social. Han disminuido los recursos, los sistemas de protección, así como las prestaciones propias del estado
58 de bienestar. Simultáneamente, han aumentado las dificultades de acceso al empleo para las personas que
59 presentan carencias educativas, sociales, económicas y de calificación laboral. En consecuencia, se ha generado
60 un incremento notable de embargos y desahucios, generando un impacto profundo en las capas sociales más
61 desfavorecidas (Hadad Hadad y Valdés Llanes, 2010).

62 Según la (International-Labour-Office, 2012): "El mundo se encuentra ante un grave problema de desempleo
63 y déficits generalizados de trabajo decente. Hay un retraso en el empleo mundial equivalente a 200 millones
64 de puestos de trabajo, incrementados en 27 millones desde el inicio de la crisis. Para generar un crecimiento
65 sostenible y al mismo tiempo mantener la cohesión social, se tienen que crear 600 millones de puestos de trabajo
66 productivos en el próximo decenio. Aun así, quedarán 900 millones de trabajadores que viven con sus familias
67 con unos ingresos inferiores al umbral de pobreza de los 2 dólares de los Estados Unidos por día, sobre todo en
68 los países en desarrollo".

3 La

70 economía mundial ha reducido drásticamente su capacidad para crear nuevos empleos. Por el contrario, en este
71 entorno, gracias a las nuevas tecnologías las empresas pueden optimizar la eficiencia y la eficacia de los procesos
72 productivos y de la prestación de servicios para mejorar la calidad de vida de sus clientes (Seisdedos et al.,
73 2015).

74 Para superar el actual sistema económico fuente de desigualdad y exclusión, las empresas denominadas
75 inclusivas tienen como principal objetivo reinventarse y evolucionar hacia un concepto de negocios en los que la
76 colaboración, la participación y la implicación de los empleados sean indispensables y determinantes.

77 Las empresas sostenibles ofrecen nuevas formas de inclusión social, apostando por "respetar, promover y
78 tomar en consideración los derechos humanos, el derecho a la salud, los derechos de los pueblos indígenas, las
79 comunidades locales, los migrantes, los niños, las personas con discapacidad y las personas en situaciones de
80 vulnerabilidad y el derecho al desarrollo, así como la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer y la
81 equidad intergeneracional" (United-Nations, 2015a).

82 Las actividades que se consideran estratégicas en entornos empresariales inteligentes o smart, sostenibles e
83 inclusivos, son: la sanidad, la salud, el medio ambiente y la educación. También se hace hincapié en las áreas
84 de atención y comunicación con el cliente exigiendo participación y transparencia (Seisdedos et al., 2015). Cabe
85 tener en cuenta que, a nivel general, la agricultura sigue siendo el mayor empleador del mundo y en los últimos
86 años se han creado más de 2,3 millones de empleos verdes en el sector de las energías renovables (United-Nations,
87 2015b).

88 En términos de Eguiguren (2011) "para gestionar las empresas se requieren modelos económicos, políticos y
89 valores corporativos alternativos, propios de una cultura empresarial sostenible e inclusiva".

90 Según (Klionsky et al., 2012) las empresas inteligentes o smart, sostenibles e inclusivas, actúan en el mercado
91 con sentido de responsabilidad, transparencia, democracia, participación y ética. En este contexto, la presente
92 revisión teórica pretende exponer el resultado de un proceso sistemático de selección y revisión de un conjunto de
93 investigaciones contrastadas sobre empresas inclusivas. Se pretende sentar las bases científicas para la concreción
94 futura de un modelo alternativo al actual de creación, administración y dirección de empresas basado en la
95 inteligencia, la sostenibilidad y la inclusión.

4 II.

5 Empresas Inclusivas

98 En términos de Fisac García et al. (2011): "Actualmente, se observa un creciente interés en el estudio de modelos
99 empresariales inclusivos que promueven la generación de oportunidades para el desarrollo y que tienen por objetivo
100 la mejora del nivel de vida de las personas que sufren exclusión social. La empresa social, entendida en sentido
101 amplio como una organización que busca la creación de valor social a través de la realización de una actividad
102 económica, puede tener un amplio potencial demostrador y erigirse en un modelo que sirva de referencia para
103 diseñar las organizaciones sostenibles del futuro".

104 En el actual entorno económico, otro factor fundamental es la revolución digital, que facilita la generación de la
105 sociedad colaborativa, en la que el desarrollo del sistema productivo cambia la fuerza física por el conocimiento.
106 En este ámbito la formación tiene un papel crucial y necesita por un lado incorporar tecnología (conectividad,
107 dispositivos, soluciones multitáctiles, adaptación a personas con discapacidad, etc.) y por el otro facilitar y
108 compartir el acceso a información. Además de incidir en la productividad, la sociedad colaborativa facilita la
109 aparición de modelos de negocio que irrumpen con fuerza y cuestionan los modelos tradicionales forzando su
110 transformación. A nivel colaborativo, Airbnb cuenta según su web con 60 millones de huéspedes en diciembre de
111 2015 y por su parte Uber afirma realizar más de un millón de viajes al día. Así pues, las reglas del juego han
112 cambiado de manera radical (Seisdedos et al., 2015).

113 Según Márquez, Reficco, y Berger (2010) las empresas inclusivas se fundamentan en cuatro principios
114 fundamentales como son los Valores; la Gestión de Equipos, la Responsabilidad Social Corporativa y el Marketing
115 Responsable.

116 6 a) Valores

117 Las empresas inclusivas, propias de las sociedades colaborativas, orientan su misión a cubrir necesidades de
118 la sociedad cómo las que recoge el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: "erradicar la pobreza
119 extrema y el hambre; lograr la enseñanza universal; promover la igualdad de género y el papel de la mujer; reducir
120 la mortalidad de los niños; mejorar la salud y combatir enfermedades, garantizar la sostenibilidad medioambiental
121 o fomentar la asociación mundial para el desarrollo", La misión de las empresas inclusivas no sólo orienta al futuro
122 y a largo plazo, sino que lo promueve. Se recomienda que se formulen de forma simple, directa y clara y a poder
123 ser ambiciosa, y que responda a una necesidad social y diferenciada de las demás (Foladori, 2014).

124 Según Pin, Espinosa, y López (2005) a principios del siglo XX las empresas introducen valores relacionados
125 con la productividad y la eficiencia porque se concibe el empleado como una pieza del mecanismo productivo.
126 Posteriormente, es a mediados del siglo XX cuando la cultura más democrática y el énfasis en concepciones más
127 psicosociales de las organizaciones, elevan la importancia de otro tipo de valores tales como el espíritu de equipo,
128 la motivación intrínseca, el desarrollo profesional y el organizativo.

129 En función de la concurrencia de una serie compleja de factores se crean y consolidan los valores en una empresa
130 (Pin et al., 2005) en aspectos tales como: a) Creencias y valores del fundador. Todas las empresas tienen su
131 origen en ideas y principios que son introducidos por los fundadores de las mismas; b) Creencias y valores de la
132 dirección que los directivos o gerentes tratan de extender, confirmar o modificar especialmente cuando se produce
133 un relevo generacional; c) Creencias y valores de los empleados. Los empleados contribuyen a la reformulación
134 de los valores de la empresa. En un sistema de retroalimentación constante, los valores de los empleados son
135 influidos por los sistemas de dirección y finalmente d) Marco económico, legal-laboral y los hábitos sociales. Se
136 configuran y se desarrollan en un país en un momento histórico determinado, aspecto que influye y condiciona
137 en gran medida la configuración y transmisión de los valores de las empresas.

138 7 b) Gestión de equipos

139 Según Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) en el ámbito de la dirección estratégica uno de los avances más
140 significativos ha sido el hecho de establecer una relación entre el equipo de alta dirección en la formulación de la
141 estrategia y la eficacia o desempeño general de la empresa.

142 A nivel individual, el liderazgo se fundamenta en la influencia que ejerce una persona sobre su equipo o grupo
143 de referencia. A nivel relacional, gracias al vínculo que establece con su equipo, el líder logra que otros lleven a
144 cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia y eficiencia colectiva. El principal criterio
145 para medir la eficacia del estilo de liderazgo es el éxito de la organización. El éxito de un equipo de trabajo se
146 medirá en base a los éxitos de la organización (satisfacer la demanda de los clientes, buena percepción por parte
147 de los trabajadores y proveedores, y beneficios para los empresarios).

148 Los jefes-líderes tienen que superar los problemas que surgen en la organización, desarrollando, poniendo en
149 marcha y valorando las soluciones potenciales, y planeando e implementando en un futuro las decisiones tendientes
150 a resolver dichas problemáticas. Cabe tener en cuenta, que la base cognitiva y los valores de cada uno de los
151 líderes limitan el campo de la percepción selectiva, la interpretación de los problemas y resolución de conflictos,
152 la definición y valoración de las soluciones posibles y la selección e implementación de la estrategia. Es evidente,
153 pues, que el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos y los resultados en las
154 organizaciones.

155 Según Dolan y Garcia (2002) estudios relevantes han probado que el estilo de liderazgo influye sobre las
156 conductas de los individuos en la empresa. Según los mismos autores, estudios recientes ratifican que el estilo de
157 liderazgo tiene influencia directa en los procesos de trabajo grupal, sobre el clima laboral y sobre los resultados
158 empresariales.

159 Otros estudios de investigación concluyen que el liderazgo es la capacidad de ejercer el mando óptimo para
160 cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, así como los máximos beneficios y a la vez afianzar los grupos
161 de trabajo que lo hacen posible, potenciando el desarrollo de un adecuado clima laboral (Elkington, 1994) .

162 Por otro lado, el líder actúa de motor inspirador y estimulador para que el grupo cumpla con el trabajo. El
163 líder debe de generar consenso a través de establecer un buen vínculo de relación y confianza actuando a partir de

164 valores como: honestidad, compromiso, ética, empatía, proximidad, eficacia, eficiencia, capacidad de liderazgo,
165 transparencia y responsabilidad (Pin et al., 2005) .

166 En coherencia con García Sánchez y Dolan (2003), para conseguir un rendimiento profesional de alta calidad en
167 entornos cambiantes como son los actuales, cabe potenciar y cuidar factores cualitativos y valores intangibles tales
168 como la imaginación, la confianza, la sensibilidad, la creatividad, la libertad, la autenticidad o la belleza. Estos
169 valores poéticos y creativos son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales
170 que tienen que ver con el pragmatismo, como son la optimización, la orientación al cliente o la productividad.

171 Los equipos de trabajo requieren valores emocionales como la alegría, la solidaridad y la libertad para potenciar
172 la creatividad, el talento y la innovación, así como para incidir en la mejora del clima laboral la cual cosa tiene
173 traducción directa en el rendimiento de los trabajadores. Mayoritariamente, los directivos que gestionan equipos
174 de trabajo acostumbran a racionalizar los procesos y los equipos y nunca se toman en serio ni aprecian los
175 valores de la empresa ni los perciben como un verdadero activo que como tal debe ser correctamente gestionado.
176 Lo habitual en estos casos es que las direcciones se tomen la mayor parte del tiempo a atender a lo que ellos
177 denominan los aspectos realmente importantes de las empresas como García Sánchez y Dolan (2003) concluyen
178 que, en las tres últimas décadas, gracias a la aparición del nuevo paradigma de la dirección por valores, la
179 concepción de la persona es más integral. Gracias a este enfoque, adquiere relevancia la dimensión más completa
180 de la persona, y no sólo la profesional. Se resalta el valor de la persona como individuo singular, sin olvidar la
181 dimensión económica y psicosocial. La organización es concebida como un conjunto de personas, importantes una
182 a una, e importantes como componentes de la empresa. De ahí que los temas de equilibrio individuo-organización,
183 trabajo-familia-vida personal, sean las ideas de vanguardia de esta nueva concepción.

184 son los balances, la cuenta de resultados, los presupuestos o los impuestos. Es cuestión de tiempo para ir
185 percibiendo el cambio cultural i necesario que implica el actual entorno económico moderno y globalizado.

186 Diversos estudios concluyen que la formulación de la misión, visión y valores a través de un proceso participativo
187 en el que se puedan implicar los trabajadores de la empresa, mejora el rendimiento, la implicación y el clima
188 laboral de los mismos. Por lo tanto, se pone de relieve para los equipos de trabajo y las organizaciones, la
189 necesidad de la existencia de valores compartidos (García y Dolan, 1997).

190 Según Seisededos et al.

191 (2015) es imprescindible la distribución de competencias y responsabilidades en las organizaciones para abordar
192 su gestión con la dedicación y el foco necesarios; pero a la vez esta dificulta la propia ejecución.

193 Como alternativa a estas dificultades, para obtener equipos con valores compartidos, capaces de funcionar
194 de forma productiva y potenciando al máximo sus capacidades, es necesario abrir el espacio en entornos que
195 habitualmente son limitados. Se constata que las técnicas de intervención social vigentes ya no son útiles en el
196 contexto de una sociedad globalizada que está en permanente cambio. Se percibe que a menudo, las pausas para
197 el café son los momentos en los que los participantes interactúan de forma independiente a la organización por
198 lo que resultan ser más fructíferos. Así pues, se requieren formas más sencillas y productivas de organizar las
199 reuniones y eventos.

200 La investigación etnográfica ratifica el aserto anterior. A través de la observación de los sencillos pero efectivos
201 métodos que sirven a distintas etnias distantes del mundo como los indígenas de África y Norteamérica para
202 ponerse de acuerdo y emprender obras que benefician a todos, se crean distintas técnicas de intervención para
203 facilitar la implicación de los participantes en grandes grupos o simplemente en la discusión de temas altamente
204 complejos.

205 Diversos autores han estudiado y experimentado diversas metodologías especialmente útiles ante situaciones
206 complejas, urgentes, con grupos diversos y multidisciplinarios y cuando se requiere abordar la situación de manera
207 productiva e innovadora (Ver tabla 1):

208 Tabla 1:Tecnologías de intervención en grandes grupos (Friedmann y Llorens, 2002) Tecnología del Espacio
209 Abierto (Open SpaceTechnology)es una manera de facilitar reuniones productivas con un volumen de entre
210 cinco y más de dos mil personas.El desarrollo consiste en partir de un tema claro de reunión y después de una
211 introducción breve acerca de la metodología para abrir el espacio a cargo del facilitador, las personas participantes,
212 crean conjuntamente la agenda, a partir de la cual conversan en distintas franjas horarias y subespacios (Owen,
213 2008).

214 Conferencia para la búsqueda del futuro (FutureSearchConference)tiene una duración de dos días y medio.
215 Permite implicar a todos los actores clave en la planificación del futuro de una organización. Durante la sesión
216 se desarrollan actividades pensadas para que los participantes descubran y reconozcan el pasado y definan el
217 presente. Finalmente, construyen colectivamente una imagen de futuro, a partir de la cual derivan objetivos
218 comunes y un plan de acción coral (Weisbord y Janoff, 1995). Cumbre de indagación apreciativa (ia)es una nueva
219 técnica de intervención capaz poner en marcha un proceso de cambio profundo en sistemas complejos o cuando
220 aparecen conflictos. Está pensado para hacer evolucionar los grupos para que sean más eficientes y permitan
221 surgir lo mejor de las personas, las organizaciones y su entorno relevante (Cooperrider y Whitney, 2011).

222 Círculo o consejo es una forma ancestral de reunión que facilita a los actores clave la conversación. En los
223 círculos, las discusiones se suelen convertir en actitud respetuosa de conversación y escucha profunda(MacDougall,
224 2005).

225 World Cafétoma el nombre porqué la técnica imita la distribución habitual de una cafetería en la que entre 10 y
226 1.000 participantes se reúnen en grupos pequeños (4-5 personas) alrededor de mesas, para conversar airosamente

227 sobre un asunto o asuntos que les involucra a todos. Las ideas se van generando a partir de conversaciones que
228 importan, en los distintos círculos de conversación en los que hay un anfitrión que ayuda a polinizar y nunca
229 cambia de mesa (Brown y Isaacs, 2005).

230 Indagación apreciativa (Appreciativeinquiry) es una técnica de desarrollo organizativo que tiene por objetivo
231 ayudar a los grupos a renovarse y focalizarse. Se basa en el principio que las organizaciones cambian en función
232 de las preguntas que se hacen (Cooperrider y Whitney, 2011).

233 Según Cooperrider y Whitney (2011) existen otras técnicas que también obtienen resultados significativos
234 como son: los Diálogos generativos, el Aprendizaje en acción (Action Learning), la Técnica de

235 8 Recopilación de

236 Ideas Colectivas (CollectiveMind-Mapping), Técnica de Recopilación de Historias (CollectiveStoryHarvest), el
237 Facilitador Visual (Graphic Facilitation), Teoría U y Diálogo.

238 9 Volume XVIII Issue III Version I

239 10 (E) c) Responsabilidad Social Corporativa

240 En la actualidad, se asume que las empresas no sólo cumplen sus obligaciones económicas, éticas, sociales y legales
241 con respecto a sus accionistas sino también hacia el planeta y el medioambiente, los empleados, los proveedores
242 y los distribuidores (Lafuente, Viñuales, Pueyo, y Llaría, 2003). La responsabilidad social corporativa se puede
243 definir como el reconocimiento e integración de las preocupaciones sociales y medioambientales por parte de las
244 empresas (Cuesta González, Valor Matínez, y Kreisler Merino, 2003).

245 De acuerdo con Parra Valcarce (2008) los estudios concluyen que la percepción de las empresas por parte de
246 los consumidores es más positiva a la hora de valorar su imagen y reputación si perciben prácticas de RSC. En
247 este sentido, los consumidores esperan que las organizaciones sean coherentes con los valores sociales.

248 Según un estudio de Ernst y White (2000) sobre la RSC, el 70% de los europeos indica que el compromiso
249 que las empresas tienen respecto a la responsabilidad social es importante cuando adquieren un producto o un
250 servicio. La Responsabilidad social corporativa representa las empresas que en el momento de su creación tienen
251 los valores de la sostenibilidad como razón de ser. Para que esto se produzca, son necesarios una serie de factores
252 (Felber, 2012) (Ver tabla 2):

253 Tabla 2: Visión de la Economía del Bien Común (Felber, 2012) **Ámbito económico:** cada vez son más los
254 consumidores, clientes y proveedores que valoran las empresas que orientan sus valores hacia la comunidad y
255 no hacia el éxito empresarial financiero. Además, se perseguirá reducir la huella ecológica hacia un mundo
256 globalmente más sostenible y justo. **Ámbito político:** se requieren cambios en el marco legal para fomentar las
257 empresas sostenibles. Se necesitan normativas que persigan una vida mejor para todos los seres vivos y para el
258 planeta. El marco legal debe promover un giro radical, pasando de favorecer el beneficio financiero y el PIB a la
259 cooperación y la sostenibilidad. **Ámbito social:** se requieren movimientos que continúen concienciando sobre la
260 necesidad de una transformación del sistema. Se pretende que nazcan empresas que cooperen entre sí y practiquen
261 la solidaridad, promoviendo el comercio justo. Se seguirán como ejemplo las personas más empáticas, sensibles,
262 responsables y socialmente competentes.

263 Siguiendo los trabajos de Eguiguren (2011), se establecen dos tipos diferenciados de empresas u organizaciones.
264 Por un lado se identifican las que realizan acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y por el otro las
265 que nacen y fundamentan su razón de ser justamente en el eje de la sostenibilidad empresarial y en los valores.
266 Así pues, los objetivos de las empresas pueden superar las ganancias estrictamente económicas.

267 En lo que se refiere a las diferencias respecto de la actividad a realizar, en las de RSC se seleccionan criterios
268 que no necesariamente están vinculados a la misión de la empresa, en cambio en las Empresas Sostenibles las
269 actividades se fundamentan exclusivamente en la misión de la empresa (Miotto, 2010).

270 Por lo que hace referencia a la estructura y a los trabajadores, en el caso de las empresas de RSC están fuera del
271 organigrama y suponen una parte externa, voluntaria, anecdótica o inexistente. Por otro lado, en las Empresas
272 Sostenibles forma parte de su trabajo diario como una actividad de contribución social.

273 A nivel económico, las empresas que realizan RSC suelen dedicar un porcentaje de sus beneficios a realizar este
274 tipo de actuaciones. Según la Fundación Seres, Sociedad y Empresa Responsable, en España destacan empresas
275 como Ilunion, Adecco y Fundación Adecco, Vodafone, Meliá Hotels International, Orange, BBVA, Konecta, DKV
276 Seguros, Indra, CaixaBank, ESADE, Fundación Repsol y Ferrovial. asequible y ecológica a las familias con pocos
277 recursos (Manchón, 2012).

278 Volume XVIII Issue III Version I Por otro lado, las empresas inclusivas suelen aportar parte de su trabajo,
279 investigación y capital para poner en marcha iniciativas que sean sostenibles con el tiempo. En 2012 el G20
280 organiza el Desafío en la Innovación de Negocios Inclusivos, un concurso global gestionado por la Corporación
281 Financiera Internacional (IFC) que premia las empresas con métodos innovadores, escalables y comercialmente
282 viables que proporcionan oportunidades económicas para personas pobres, mejorando además el acceso a agua
283 potable, electricidad, salud, educación, vivienda, telecomunicaciones o servicios financieros. Entre las premiadas
284 destacan iniciativas empresariales como: a) Apollo Hospitals Group de India que ofrece servicios médicos
285 especializados en zonas rurales; b) Ecofiltro de Guatemala fabrica a muy bajo costo filtros de agua; c) Engro
286 Foods Limited de Pakistán ayuda a pequeños productores de leche en zonas rurales; d) JainIrrigation Systems

11 D) MARKETING RESPONSABLE

287 Ltd. De India proporciona sistemas de riego a agricultores; e) Manila Water Company de Filipinas proporciona
288 agua potable y assequible; f) Reybanpac Unidad de Lácteos de Ecuador ayuda a combatir la desnutrición al
289 proporcionar bebidas lácteas; g) Sustainable Harvest CoffeeImporters de Estados Unidos ayuda a los pequeños
290 agricultores de café en América Central, América del Sur y el Este de África, y h) Vinte Viviendas Integrales
291 de México ofrece vivienda Finalmente, en las empresas de RSC se realizan pocas acciones de evaluación y
292 seguimiento, mientras que en las empresas sostenibles se mide la rendibilidad social y la inversión, así como la
293 calidad, la eficacia de recursos y la eficiencia.

294 Las empresas inclusivas se fundamentan teóricamente con un proyecto económico abierto a las empresas para
295 promover una economía sostenible y alternativa a los mercados financieros creado por Felber (2012):

296 Economía del bien común. Pretende sentar las bases para un sistema económico alternativo hacia el bien
297 común, que pretende escapar del capitalismo y del comunismo y ofrecer una alternativa viable. Se trata de
298 un sistema de mercado en el que se cambian las aspiraciones de las empresas, sustituyendo el afán de lucro y
299 concurrencia por el bien común y la cooperación. Pretende generar cambio a nivel económico, político y social,
300 por esto es un movimiento que se define como un proceso participativo, abierto y local con un alcance global.

301 La economía del bien común se construye en base a valores como la dignidad humana, la solidaridad, la
302 cooperación, la responsabilidad ecológica y la empatía. Se considera que el objetivo de las actuaciones económicas
303 son las relaciones personales y ecológicas. Existe un nuevo significado de éxito empresarial, el indicador Balance
304 del Bien Común 4.0 que sirve para medir los comportamientos humanos y sostenibles. En este entorno, una
305 empresa será considerada exitosa no con criterios de ganancia financiera sino de acuerdo con el indicador de
306 Balance del Bien Común para garantizar el bien a los seres humanos y seres vivos.

307 11 d) Marketing responsable

308 En este entorno, el marketing responsable tiene como finalidad satisfacer las necesidades racionales, ponderadas y
309 proporcionales de consumidores a partir de la fabricación y comercialización de productos y servicios, por los que
310 obtiene como contrapartida un precio razonable y justo y aspira a obtener un beneficio suficiente para continuar
311 contribuyendo al desarrollo social y para procurar la licita compensación de quienes arriesgan su capital y dedican
312 su trabajo (Eguiguren, 2011).

313 En términos de Palacios Alvarado (2015) el marketing responsable tiene que ver con las decisiones estratégicas
314 que las empresas toman sobre sus clientes consumidores y que vinculan con factores clave como la creación de
315 producto o servicio, fijación de precios, canales de distribución y estrategias de comunicación justas.

316 Las empresas inteligentes diseñan estrategias de marketing responsable, mostrándose solidarias y justas con
317 el planeta, el medio ambiente y las personas. Superan el objetivo de competir con las demás empresas ya que
318 buscan cooperar, para facilitar que el resto de empresas con las que trabajan, proveedoras y clientes, sean también
319 fuertes, competentes y sostenibles.

320 A diferencia de prácticas publicitarias basadas en la percepción subliminal, los estereotipos o prejuicios del
321 target o la doble moral, el marketing responsable aboga por un ejercicio de creatividad basado en principios éticos
322 como la democracia, la transparencia, el contraste de la información y la veracidad.

323 Eguiguren (2011) dota al marketing responsable de sigue una serie de principios: a) Los productos obedecen a
324 necesidades racionales en la sociedad en que se comercializan; b) Se conciben para que el impacto medioambiental
325 en el momento de su fabricación sea reducido o nulo; c) Los servicios o productos están acorde a la misión y valores
326 que persigue la empresa; d) Todos los productos y servicios de la empresa pueden ser considerados sostenibles; e)
327 Los nuevos productos comercializados generan valor para la sociedad a través de su consumo; f) La innovación está
328 destinada a satisfacer necesidades ya existentes en los consumidores; g) Los productos comercializados aportan
329 valor social y sostenibilidad i h) No se comercializan aquellos productos que, aunque siendo rentables, no encajan
330 con los principios éticos del marketing responsable.

331 En lo referente al marketing ecológico, las empresas inteligentes tienen la responsabilidad de transmitir la
332 cultura de la permanencia de forma práctica a los consumidores y al conjunto de la sociedad. Las autoridades
333 también están obligadas a favorecer las actuaciones en la dirección del desarrollo sostenible, con normativas y
334 leyes positivas y coercitivas para conseguir los objetivos medioambientales.

335 En términos de Schlottchauer (2014) surge un nuevo perfil de consumidor gracias a la mayor conectividad a
336 Internet y a una desconfianza ante la publicidad convencional. Se trata de un consumidor activo que consulta
337 diversas fuentes de información para decidir si compra un producto o adquiere un servicio.

338 Ante la necesidad de los consumidores por obtener información auténtica y no institucional de las marcas,
339 surgen los review-sites, webs que permiten a los consumidores publicar reseñas sobre sus experiencias con
340 determinados productos y servicios. Además, si en las de RSC uno de los objetivos es mejorar la imagen y
341 ahorrar impuestos deducibles fiscalmente, en las empresas responsables y sostenibles la finalidad es cumplir con
342 su misión como empresa así como contribuir socialmente a las clases más desfavorecidas pagando los impuestos
343 pertinentes en cada país, sin recorrer a determinados países para obtener beneficios fiscales.

344 **12 III.**

345 **13 A Modo de Conclusión**

346 Descriptas y analizadas las investigaciones recientes sobre el concepto de empresa inclusiva como modelo de
347 creación, gestión y dirección empresarial se concluye que pueden ser una alternativa útil ante los efectos de la
348 crisis y de la recesión económica. Se ha evidenciado que las empresas inclusivas pueden ayudar a generar un
349 crecimiento sostenible y al mismo tiempo a mantener la cohesión social, ya que promueven la generación de
350 oportunidades para el desarrollo y tienen por objetivo la mejora del nivel de vida de las personas que sufren
351 exclusión social.

352 La implantación de empresas sostenibles puede beneficiar, en primer lugar, la inclusión social de colectivos
353 desfavorecidos como jóvenes, mujeres, migrantes, desempleados de larga duración, personas con discapacidad y
354 personas en situación de vulnerabilidad. El hecho de generar valor social para los colectivos en riesgo de exclusión,
355 sin duda ayuda a combatir la pobreza y la marginación.

356 En segundo lugar, puede suponer la aparición estratégica de nuevos filones empresariales en sectores como la
357 sanidad, la salud, el medio ambiente y la educación. Además, incorporan elementos novedosos para la creación,
358 gestión y administración de empresas que tienen que ver con los valores, la gestión de equipos, la responsabilidad
359 social corporativa y el marketing responsable. En términos de Fisac García et al. (2011) los cuatro factores
360 ayudan a resolver problemas sociales, de pobreza y a transformar o humanizar el sistema capitalista.

361 En tercer lugar, las empresas smart, sostenibles e inclusivas propician la gestión con sentido de responsabilidad,
362 transparencia, democracia, participación y ética, tal y como describe Eguiguren (2011).

363 El presente estudio se considera preliminar y pretende describir una aproximación a un modelo de creación,
364 administración y gestión empresarial alternativo al actual. Se pone de manifiesto la necesidad de disponer de un
365 modelo integrador, basado en los resultados de la presente revisión bibliográfica así como en otras investigaciones
366 complementarias. Además, se requieren estudios descriptivos y experimentales capaces de definir indicadores
367 cuantitativos y cualitativos para poder desarrollar dicho nuevo modelo inclusivo, así como estudios posteriores
368 capaces de evaluar los resultados del modelo desarrollado.

369 La literatura en el ámbito de las empresas sostenibles e inclusivas ha presentado un crecimiento notable ya que se
370 trata de un campo emergente. En este sentido cabe desarrollar por un lado, material con carácter esencialmente
371 divulgativo, didáctico, informativo y general, para enseñar y sensibilizar y, por otro lado, investigaciones con
372 enfoque más crítico y analítico para generar un modelo inclusivo estandarizado que permita la implementación
373 del sistema y superar las dificultades que implica escalar un sistema global de creación, gestión y administración
374 a las condiciones particulares de cada empresa u organización.

375 Los resultados y conclusiones requieren ser confirmados en estudios posteriores. Se concluye que, ante estos
376 nuevos escenarios y retos, la investigación en este campo debe ser sistemática y multidisciplinar.

377 **14 Bibliografía**

378 Volume XVIII Issue III Version I Schlottchauer (2014) analiza el negocio de Trip Advisor, la web de reseñas
379 de viajes más grande del mundo, y que alberga contenido generado por usuarios, experiencias, crecimiento,
380 monetización, competencia y factores de riesgo. Según concluye el estudio, Trip Advisor es un espacio para
381 construir y gestionar la reputación de las empresas, el contenido y marcas del cual genera confianza en los
382 viajeros de todo el mundo porque han sido generados por iguales. Con el tiempo, el portal dispone de una
383 gran reputación dentro del sector que es su mayor activo intangible. Otro valor de la compañía es la innovación
384 constante que le permite anticiparse a los cambios y preferencias de los usuarios. ^{1 2 3}

¹Empresas Inclusivas, Reinventando la Calidad de Vida. Una Revisión Teórica Inclusive Companies, Reinventing Quality of Life. A Theoretical Review

²Year 2018 © 2018 Global Journals

³© 2018 Global Journals

- 385 [Pin et al. ()] , J R Pin , J Espinosa , L López . 2005.
- 386 [García et al. ()] , Fisac García , R Moreno Romero , A Mataix Aldeanueva , C Y Palacios Fernández , M . 2011.
- 387 [International-Labour-Office ()] , *International-Labour-Office* 2012.
- 388 [Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Un sondeo empírico IESE Business School]
- 389 ‘Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Un sondeo empírico’. *IESE Business School*
- 390 (Occasional Paper (05/13)
- 391 [Foladori ()] ‘Avances y límites de la sustentabilidad social’. G Foladori . *Revista Economía, Sociedad y Territorio*
- 392 2014. (12) p. 3.
- 393 [Macdougall ()] *Calling on spirit: An interpretive ethnography of PeerSpirit circles as transformative process.*
- 394 *Unpublished doctoral dissertation*, S N Macdougall . 2005. Santa Barbara, CA. Fielding Graduate University
- 395 [Schlottchauer ()] *Cambios en el comportamiento del consumidor y el rol de los review-sites: caso Trip Advisor*,
- 396 L Schlottchauer . 2014.
- 397 [Friedmann and Llorens ()] *Ciudadanización y empowerment: formas alternativas de participación local*, Y
- 398 Friedmann , Llorens . 2002. 19. (Boletín Ciudades para un futuro más sostenible)
- 399 [Parra Valcarce ()] *De Internet 0 a Web 3.0: un reto epistemológico para la comunidad universitaria. Paper*
- 400 *presented at the Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, D Parra Valcarce . 2008.
- 401 [Manchón and Novelo ()] ‘El G20 y el desarrollo’. F Manchón , F Novelo . *El reto del desarrollo*, (México) 2012.
- 402 2012. UAMX.
- 403 [Eguiguren ()] *Empresa 3.0 Políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible: Madrid:*
- 404 *Pirámide*, M Eguiguren . 2011.
- 405 [Pedraja-Rejas and Rodríguez-Ponce ()] ‘Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la
- 406 congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas’. L Pedraja-Rejas , E
- 407 Rodríguez-Ponce . *Interciencia* 2008. 33 (1) p. .
- 408 [Palacios Alvarado ()] *Estudio sobre la aplicación del Marketing Ecológico en línea con La Responsabilidad Social*
- 409 *Empresaria, para si fuese necesario*, R G Palacios Alvarado . 2015. (hacer su planificación más eficaz)
- 410 [Framework Convention on Climate Change: Adoption of the Paris Agreement United-Nations ()] ‘Framework
- 411 Convention on Climate Change: Adoption of the Paris Agreement’. *FCCC/CP/2015/L.9 United-Nations*
- 412 2015a.
- 413 [Weisbord and Janoff ()] *Future Search: An Action Guide*, M Weisbord , S Janoff . 1995. San Francisco. p. 123.
- 414 [Klionsky et al. ()] ‘Guidelines for the use and interpretation of assays for monitoring autophagy’. D J Klionsky
- 415 , F C Abdalla , H Abeliovich , R T Abraham , A Acevedo-Arozena , K Adeli . *Autophagy* 2012. 8 (4) p. .
- 416 [Habitat III Issue Papers. Inclusive Cities. United Nations Conference on Housing Sustainable Urban Development ()]
- 417 *Habitat III Issue Papers. Inclusive Cities. United Nations Conference on Housing Sustainable Urban*
- 418 *Development*, 2015b.
- 419 [García Sánchez and Dolan ()] *La dirección por valores. Management español: los mejores textos*, S García
- 420 Sánchez , S Dolan . 2003. p. .
- 421 [García and Dolan ()] *La dirección por valores:(DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos*, S García
- 422 , S Dolan . 1997. McGraw-Hill Interamericana de España.
- 423 [Felber ()] *La economía del bien común*, C Felber . 2012. Barcelona: Deusto.
- 424 [La empresa social: revisión de conceptos y modelo] *La empresa social: revisión de conceptos y modelo*,
- 425 [Hadad Hadad and Valdés Llanes ()] ‘La protección social en salud como enfrentamiento a una crisis económica’.
- 426 J L Hadad Hadad , E Valdés Llanes . *Revista Cubana de Salud Pública* 2010. 36 (3) p. .
- 427 [Lafuente et al. ()] A Lafuente , V Viñuales , R Pueyo , J Llaría . *Responsabilidad social corporativas y políticas*
- 428 *publicas: Fundacion alternativas*, 2003.
- 429 [Dolan and García ()] ‘Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of
- 430 the twenty-first century’. S Dolan , S Garcia . *Journal of Management Development* 2002. 21 (2) p. .
- 431 [Owen ()] *Open space technology: A user’s guide*, H Owen . 2008. Berrett-Koehler Publishers.
- 432 [González et al. ()] ‘Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa: iniciativas internacionales
- 433 y nacionales’. Cuesta González , M Valor Matínez , C Y Kreisler Merino , I . *Boletín ICE Económico:*
- 434 *Información Comercial Española* 2003. 2779. p. .
- 435 [Reinventando la Calidad de Vida. Una Revisión Teórica Inclusive Companies, Reinventing Quality of Life. A Theoretical Review
- 436 ‘Reinventando la Calidad de Vida. Una Revisión Teórica Inclusive Companies, Reinventing Quality of Life.
- 437 A Theoretical Review para el análisis organizativo’. *Empresas Inclusivas*, p. .
- 438 [Miotto ()] ‘RSC 2.0, el barómetro de la confianza’. G Miotto . *Capital Humano* 2010. (244) p. .

14 BIBLIOGRAFIA

- 439 [Seisdedos et al. ()] G Seisdedos , B Richart , G Gallego , J D Paz , J Esponera , O Kolotouchkina . *Smart Cities:*
440 *La transformación digital de las ciudades* Centro de Innovación del Sector Público de PwC e IE Business
441 *School*, 2015.
- 442 [Márquez et al. ()] *Socially inclusive business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*, P
443 C Márquez , E Reficco , G Berger . 2010. Harvard University Press.
- 444 [Ernst and White ()] *The BBC survey of complementary medicine use in the UK. Complementary therapies in*
445 *medicine*, E Ernst , A White . 2000. 8 p. .
- 446 [Brown and Isaacs ()] *The world café: Shaping our futures through conversations that matter*, J Brown , D Isaacs
447 . 2005. Berrett -Koehler Publishers.
- 448 [Elkington ()] 'Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development'.
449 J Elkington . *California Management Review* 1994. 36 (2) p. .
- 450 [Cooperrider and Whitney ()] *What is appreciative inquiry*, D L Cooperrider , D Whitney . 2011.