

Diseño Estratégico,
un diferenciador en las
empresas del futuro

Gabriela Elizabeth Marroquín Rodríguez
María del Mar Sanz Abbud

Universidad Iberoamericana Ciudad de México

Gabriela Elizabeth Marroquín Rodríguez

gaby.mardz@gmail.com

Diseñadora industrial por el Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, con una Maestría en Diseño Estratégico e Innovación por la Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Con experiencia en diseño de empaques, branding, storytelling, diseño de servicios, interfaces (Ui), experiencia del usuario (Ux), experiencia del consumidor (Cx) y diseño centrado en las personas. En 2013 participó como voluntaria en la Jornada Mundial de la Juventud en Río de Janeiro y ha colaborado en empresas del sector alimenticio, tecnológico y de logística.

Universidad Iberoamericana Ciudad de México

María del Mar Sanz Abbud

marimar.sanz@ibero.mx

Doctora en Diseño por la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro, cuenta con la Maestría en Diseño Estratégico e Innovación por la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la Licenciatura en Diseño Gráfico otorgada por la misma universidad. Obtuvo el primer lugar en el XIII Premio a la Investigación sobre la Sociedad Civil en la categoría de Tesis Doctoral, realizado por el Centro Mexicano de Filantropía CEMEFI en el año 2017. Formó parte del claustro de profesores de tiempo en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México de 2010 a 2020. Se ha desempeñado como coordinadora de la Licenciatura en Diseño Gráfico de 2010 a 2015 y como coordinadora de Proyectos de Vinculación en el Departamento de Diseño del 2015 a 2020. A partir de 2020 encabeza la Dirección de Egresados y Desarrollo Profesional.

De 2017 a 2020 representó al Departamento de Diseño ante el Ceneval. Forma parte del comité editorial de la revista *DIS Journal* de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México. También ha participado como dictaminadora en las revistas *Zincografía* de la Universidad de Guadalajara; *DIS Journal* de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y *Entretexto* de la Universidad Iberoamericana campus León, Guanajuato.

Ha realizado publicaciones en revistas nacionales e internacionales enfocadas al diseño en los procesos de comunicación visual de plataformas digitales, así como el diseño estratégico aplicado en los procesos de enseñanza/aprendizaje. Actualmente su línea de investigación se enfoca en organizaciones del tercer sector para la generación de soluciones estratégicas desde un enfoque en la comunicación visual.

Resumen

Atravesamos una transformación en la cual las empresas desempeñan un papel relevante, no solo en el ámbito económico, sino en la búsqueda del bienestar social y la preservación del medio ambiente. Se trata de un horizonte en el que la sociedad exige participar en aras de un desarrollo sostenible. Según tendencias globales, la sostenibilidad ya no será una opción para las empresas, sino una condición para poder operar y competir en el mercado. Este nuevo orden transforma la manera de vivir y con ello se da lugar a nuevas necesidades y oportunidades de negocio para el futuro. De ahí que surja la relación entre el Diseño Estratégico y las empresas del mañana, también conocidas como Empresas B.

Palabras Clave: Diseño Estratégico; Design Thinking; Empresas B; Sostenibilidad; Triple Resultado Final; Empresas del futuro.

Abstract

We are going through a transformation in which companies have a relevant role, not only in economic field, but also in the search for social well-being and environment preservation. It's a horizon in which society demands to participate towards sustainable development. According to global trends, sustainability will no longer be an option for companies, but a condition to operate and compete in the market. This new order transforms the way of living and creates new needs and business opportunities for the future. For this reason, there is Strategic Design and the Future Companies, also known as B Corporations.

Keywords: Strategic Design; Design Thinking; B Corporations; Sustainability; Triple Bottom Line; Future Companies.

Introducción

Los retos sociales y ambientales que enfrentamos son complejos. Es necesario resolverlos ahora para situarnos en escenarios deseables el día de mañana. Tanto los desafíos sociales: hambre, pobreza, desigualdad; como los ambientales: acceso al agua, energía, entre otros, están alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Los ODS¹ forman parte de la Agenda 2030, con la cual los países buscan alcanzar un mundo sostenible.¹

El artículo titulado, “Empresa y objetivos de desarrollo sostenible” de la IESE Business School de la Universidad de Navarra, puntualiza: “Las empresas difícilmente podrán definir su estrategia y desarrollar el negocio sin atender a estas necesidades, esto es, sin seguir las líneas marcadas por la Agenda 2030. [...] Los ODS han abierto un importante marco para que el sector privado entienda, interiorice y contribuya a solucionar los mayores retos que afectan a la humanidad y al futuro del planeta.” (Remacha, 2017)

Solucionar estos problemas y lograr dichos objetivos nos corresponde a todos. No podemos seguir indiferentes ni esperar que alguien más los resuelva. Es necesario actuar en el presente pensando en el porvenir e implementar acciones efectivas. El futuro dependerá de lo que hagamos hoy. Es común pensar que son retos imposibles; sin embargo, pequeños actos hacen la diferencia, pues son clave para un cambio significativo en esta lóbrega realidad.

Dentro de ese marco surge el lineamiento de sostenibilidad conocido como *Triple Bottom Line*² que opera como referente con el cual se toman en cuenta los resultados de una empresa en relación con su impacto económico, ambiental y social. Por ello, la revista *The Economist*, consigna el siguiente argumento (de John Elkington):

Las empresas deberían estar preparando tres resultados diferentes y separados. Uno es la medida tradicional de las ganancias corporativas, es decir, el resultado final de las pérdidas y ganancias de la organización. El segundo es el resultado final en las personas, una medida de cuán socialmente responsable ha sido una organización a lo largo de sus operaciones. La tercera es el resultado final en el planeta, un rasero de cuán ambientalmente responsable ha sido la organización.

Ese Triple Resultado Final consta de tres P's: *Profit* (ganancias), *People* (personas) y *Planet* (planeta). Detrás se encuentra este principio fundamental: Lo que mides es lo que obtienes, porque lo que mides es a lo que probablemente prestes más atención. Solo cuando las empresas midan su impacto social y ambiental tendremos organizaciones social y ambientalmente responsables. (*The Economist*, 2009)

El *Triple Bottom Line* es uno de los temas medulares del presente artículo porque parte de la premisa del surgimiento de un consumidor cada vez más consciente y exigente debido al incesante interés de saber de dónde viene y qué es exactamente lo que consume.

Por otro lado, con el fin de ayudar a las empresas a encontrar soluciones adecuadas y diferenciadoras para las personas y la organización, surge el Diseño Estratégico, que consiste en la aplicación de los principios de diseño a las estrategias de negocio, tomando en cuenta necesidades reales y contextos cambiantes, permitiendo que las compañías sean más competitivas y se mantengan a través del tiempo.

Este artículo tiene como objetivo demostrar la relación que existe entre las empresas del futuro y el Diseño Estratégico, y cómo este último viene a ser un diferenciador en las organizaciones. Para entender esta relación, pri-

- 1 Sostenibilidad: desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Informe Brundtland, 1987).
- 2 El término Triple Bottom Line, en español “Triple Resultado Final” es un concepto acuñado por el británico John Elkington, gurú de la sostenibilidad y fundador de una consultoría llamada SustainAbility.

mero abordaremos el valor que tiene el Diseño Estratégico al aplicar las metodologías de diseño en las estrategias de los negocios; posteriormente presentaremos las tendencias que están marcando el rumbo de las organizaciones; después mostraremos cómo las empresas B son el futuro de los negocios. En seguida hablaremos de cuatro empresas B que son ejemplo y motivación para muchas organizaciones; y finalmente destacaremos la estrecha relación que existe entre las Empresas B y el Diseño Estratégico.

El valor del Diseño Estratégico en las empresas del futuro

Una de las prácticas con más auge en estos temas es el Diseño Estratégico, ya que fusiona metodologías de diseño con estrategias de negocios, basándose en una visión global y sistémica, con el fin de generar soluciones de valor para el negocio y las personas a corto, mediano y largo plazo. En otras palabras, diseña estrategias a futuro tomando en cuenta contextos cambiantes, que a su vez permite a las compañías mantenerse en el tiempo.

Los problemas difíciles y globales se agravan cada día. Por ende, el Diseño Estratégico tiene gran valor porque permite dilucidar soluciones, gracias a acciones básicas del Diseño como: entendimiento, definición, colaboración, prototipado y evaluación; ofreciendo así nuevas alternativas a través de productos o servicios con un proceder completo, flexible y trascendental, así como una propuesta innovadora en el espectro de las profesiones tradicionales. Debido a los agudizados problemas y necesidades de la sociedad, el diseño ha cobrado fuerza en los negocios. Ahora es visto no como la disciplina de la estética fácil y reduccionista, sino como aquella que permite crear valor y lograr un bienestar social en las personas, el entorno y las organizaciones. Ese es el objetivo del diseño. Por cual se integra en el ADN tanto del diseño como de los negocios.

En *Diseño estratégico no es apariencia, es cómo funciona*, Luis Miguel Fernández, CEO y fundador de Parapentex Studios, consultora de estrategia y operaciones, sostiene:

En esta época de grandes transformaciones, el diseño se ha convertido en el ingrediente fundamen-

tal para mostrar nuestras ventajas y crear valor a través de nuestros productos y servicios. Se ha convertido en una herramienta cada vez más utilizada por pequeñas y grandes empresas, emprendedores e innovadores, y una auténtica palanca de transformación y cambio. En los próximos años, el diseño será una de las competencias más demandadas y una habilidad esencial de los líderes empresariales. (Montañez, 2015)

A partir de lo que se ha expuesto, es posible destacar al Diseño como una disciplina poderosa. Ya no se trata sólo de estética, sino de una nueva forma de pensar y trabajar vinculada a los retos de negocio. Al considerarse como una disciplina potente, es importante que se adopte como una competencia fundamental en los líderes empresariales que buscan que sus compañías se mantengan en el tiempo y se alineen a los desafíos a futuro.

Otro argumento lo encontramos en “Modelos de negocio en la empresa del futuro”, publicado en el libro *Reinventar la empresa en la era digital*:

El directivo del futuro debe ser bueno en diseño, hábil en estrategia, pero también diestro en emprender, en entender dónde residen las oportunidades, cómo aprovechar los cambios, cómo renovarse para reinventarse. Con estas habilidades de diseño, estrategia y emprendimiento, será posible crear nuevos modelos de negocio que cambiarán, no sólo las empresas, sino también los sectores, estableciendo nuevas reglas de juego y, por tanto, nuevas formas de reparto del valor creado. (BBVA, 2015)

Muchas veces, las estrategias que funcionan hoy no funcionan mañana, y aquí es donde el Diseño Estratégico también tiene mucho que aportar, pues su aplicación permite observar el panorama completo de una organización, basándose en necesidades reales y contextos cambiantes tanto internos como externos a la misma, a corto, mediano, y largo plazo, por ello es una herramienta clave para cualquier compañía.

¿Hacia dónde vamos?

Existen tendencias dentro de las organizaciones que están transformando la manera de vivir y actuar de la sociedad originando nuevas necesidades y oportunidades de negocio. Accenture, en su texto titulado *FJORD TRENDS 2020, Preparados para reinventarnos: el futuro de la empresa, la tecnología y el diseño*, enlista las tendencias que no solo serán las más importantes en los próximos meses, sino las que permanecerán durante buen tiempo. Estas, a su vez, pertenecen a una megatendencia que definen como un *reajuste de los principios básicos*. En dicho catálogo se menciona: “La presión de inversores, clientes y empleados obliga a las organizaciones a responder a los nuevos valores de la sociedad, a los problemas que plantean el cambio climático y la escasez de recursos naturales” (Accenture Interactive, 2019). Por esta razón las empresas se ven en la necesidad de trabajar de manera diferente para poder adaptarse a las exigencias del mercado y plantear estrategias que afronten los retos futuros.

Otra de las tendencias mencionadas se le denomina *Personas líquidas: no solo compradores o trabajadores. La búsqueda del sentido en la vida*, que se resume de este modo: “Las personas están reevaluando sus vidas, sus trabajos y su impacto sobre el mundo que las rodea. Esta tendencia refleja el lado humano del crecimiento. Somos más sensibles que nunca a problemas como el cambio climático, la salud mental y la sostenibilidad, así como los cambios en nuestra forma de vivir, trabajar y comprar.” (Accenture Interactive, 2019)

Está también una tendencia conocida como *Del diseño centrado en personas al diseño centrado en la vida: pensando en ecosistemas*, donde se menciona lo siguiente:

Las personas ya no piensan tanto en el yo como en el nosotros y quieren que sus compras reflejen las causas sociales, medioambientales y políticas que defienden. Las empresas tienen que cambiar radicalmente sus modelos de negocio y acostumbrarse a diseñar para las personas, pero siguiendo la teoría de John Thackara de que el diseño debe pensar

no solo en la vida humana, sino en todo el planeta.” (Accenture Interactive, 2019)

Para ello necesitarán adoptar una mentalidad sistémica más integradora y diseñar para dos conjuntos de valores: los personales y los colectivos [...], *Fjord Trends 2020* indica que: “Los triunfadores del futuro serán organizaciones dispuestas a actuar con visión a largo plazo. El éxito ahora y en el futuro corresponderá a quienes sepan diseñar para todas las formas de vida en un mundo cada vez más complejo, sin dejar nunca de pensar en el impacto que tienen sobre el planeta y la sociedad” (Accenture Interactive, 2019).

Lo anterior es otro punto a favor del Diseño Estratégico, que no solo piensa en las personas, sino también en el entorno, el medio ambiente y las repercusiones que esto pueda acarrear en el futuro. De tal modo que se posiciona como una disciplina del futuro donde entra el desarrollo sostenible que, como se mencionó, se espera que para el 2030 pueda alcanzarse mediante los ODS de las Naciones Unidas, pues “el año 2030 es considerado como la fecha límite para que el efecto de la intervención humana en el planeta sea irreversible.” (Giammatteo, 2019)

De cara a ese ultimátum, las preguntas que siguen son esenciales: ¿cómo queremos vivir?, ¿cómo queremos que viva nuestra familia las siguientes generaciones? La capacidad de las compañías para adaptarse a las tendencias del mundo social y empresarial que darán forma al futuro determinará su existencia. Las empresas necesitarán transformarse y realizar estrategias para cambiar la manera de hacer negocios y redefinir su concepto de éxito, el cual radicará en atender simultáneamente las necesidades actuales vislumbrando sus consecuencias en el futuro. Y aquí también es donde el Diseño Estratégico hace aportes significativos.

Sin embargo, ese cambio que un amplio sector de la sociedad busca se vuelve más complejo si se asume solo desde los consumidores. Las empresas también son actores sociales y, por lo tanto, deben admitir un compromiso con el entorno y con quienes establecen relaciones. Por ende, han empezado a desempeñar un papel cada vez más relevante dentro de la sociedad más allá de sus acciones fi-

lantrópicas o altruistas externas a las mismas, sino como parte de su ADN, de su razón de ser.

Empresas B: un futuro para los negocios

Existe un movimiento social empresarial que está actuando de acuerdo con estas tendencias, necesidades y problemas redefiniendo la manera en que se conciben los negocios y el sentido del éxito en la economía. Este movimiento se conoce como Sistema B. Su matriz consiste en la creación y desarrollo de una economía donde el éxito se mide tanto por las utilidades como por el bienestar de las personas y el medio ambiente, a corto, mediano y largo plazo. Esta economía se conoce como Economía B, en la cual las empresas buscan ser *las mejores para el mundo, y no las mejores del mundo*.

El concepto de Empresa B nace en EUA en el 2006³ bajo el término B Corp; posteriormente se da a conocer en Canadá, donde fue reconocido por varias personas de América Latina. Sin embargo, ellos, más allá de adoptar el concepto, lo resignificaron con la creación de un movimiento sistémico para que mucha gente pudiera sumarse, ya que consideraban que el éxito no dependía en alcanzar el estándar B, sino de crear las condiciones para que más personas se unieran y emergiera una nueva economía. Así es como nació el Sistema B, a partir del concepto de la empresa homónima.

Ramsés Gómez, Director Ejecutivo del Sistema B en México, explica esta visión:

Replantear lo que hoy conocemos como exitoso o como la mejor empresa del mundo consiste en cambiar ese paradigma, es replantearse cómo puede ser una mejor empresa. La apuesta de Sistema B es ampliar la definición actual de éxito y considerarlo más allá de la rentabilidad o la creación de valor económico, es la capacidad de las empresas para crear valor social y ambiental. (Gómez, 2019)

Por eso, al igual que el Diseño Estratégico, el Sistema B también se alinea a las tendencias del futuro mencionadas anteriormente, porque su concepto de éxito radica en darle la misma importancia a las personas, la sociedad y el planeta, es decir, pensar no de manera separada sino como un todo. También para Ramsés Gómez, “el propósito de este sistema es cambiar la economía desde adentro, es pensar cómo utilizan la economía quienes están al servicio de la solución de problemáticas globales.” (Gómez, 2019)

El Sistema B surge en Latinoamérica en 2012 y llega a México en 2015. Actualmente (2020) existen más de 50 empresas B certificadas en México, 672 en América Latina y 3522 en el mundo distribuidas en diferentes industrias. Sin importar su tamaño o nacionalidad, ni su giro o cuando fueron fundadas, todas se dirigen hacia el mismo objetivo: utilizar los negocios como una fuerza para el bien común. El Director Ejecutivo del Sistema B en México subraya:

El número es relativo, lo que importa es la calidad de las empresas, la diversidad frente a las industrias en las que operan, las regiones del país, los tamaños, es decir, lo que buscamos es crear un ecosistema diverso para demostrar que todos los sectores y empresas de todos los tamaños pueden transicionar a la nueva economía. No es la cantidad, es la riqueza y la diversidad. (Gómez, 2019)

Justamente esa riqueza y diversidad son parte de los beneficios que tienen las Empresas B al formar parte del movimiento, donde crean relaciones y alianzas llegando a formar una hermandad tan valiosa en la cual saben que pueden crecer y contar entre sí. Además, se les permite ser referentes para que más empresas busquen convertirse o simplemente se unan a apoyar esta nueva economía. En este sentido, sucede en México algo muy curioso, ya que por naturaleza somos un país afectivo donde nos atraen las relaciones y el ser parte de algo grande. Ramsés Gómez indica: “En México nos atraen los movimientos, nos atrae

3 Los emprendedores Coen, Houlahan y Kasoy crearon una organización sin ánimo de lucro llamada B Lab, para desarrollar en los Estados Unidos una comunidad de empresas que pudieran ser un aporte positivo para la sociedad más allá de lo financiero.

más la comunidad, se dan más los frutos de las prácticas y se ven más tangibles cuando se hace en comunidad, entonces también eso es algo que se puede observar.” (2019)

Al percatarse de que los problemas más complejos de la sociedad no pueden ser resueltos solo por el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro, los actores dentro de las empresas se convierten en el camino ideal para cumplir este objetivo. Para construir en esa dirección fue necesario crear modelos de negocio que equilibraran el propósito y el beneficio; por eso nacen y existen las empresas B. En palabras de Ramsés Gómez:

La gran innovación del Sistema B, es que estos grupos no tienen que debatir entre hacer dinero o generar un impacto y solucionar un problema, ambos elementos ocurren al mismo tiempo por diseño del modelo de negocio, entre más rentable es la empresa, más puede contribuir a la solución de un problema, eso, en esencia, es la base fundacional del movimiento de empresas. En sí, la característica puntual de una empresa B es que utilizan la fuerza del mercado para resolver problemáticas sociales o ambientales. (Gómez, 2019)

Decirlo suena fácil, pero ser una empresa de este tipo en un mundo cuya economía está globalizada es un gran desafío. No obstante, tal como indican las tendencias y exigencias de los consumidores, es necesario prepararnos y alinearnos a lo que viene en un futuro. De ahí que las Empresas B sean un dispositivo estratégico con el cual afrontar dichos problemas, ya que nos ayudan a iniciar una empresa con estas directrices o bien, unirnos y formar parte de alguna compañía de ese rubro. En cualquiera de los dos casos es importante que contribuyamos aportando nuestras habilidades y conocimientos. El objetivo es avanzar hacia una nueva economía.

4 En inglés Impact Assessment, compuesta por tres pasos:

1. Evaluar dónde, mediante preguntas en áreas de Comunidad, Medio Ambiente, Gobernanza, Trabajadores y Clientes, las empresas obtienen un informe de impacto completo.
2. Comparar, para saber en qué lugar se ubica la empresa respecto a la puntuación de otras empresas.
3. Mejorar, donde se crea un plan de mejora personalizado para el negocio con base a guías de mejoras prácticas.

En este sentido, Ramsés agrega:

El reto es el cambio de mentalidad respecto al rol de las empresas en la sociedad. Si nos quedamos en el paradigma anterior de que el rol de las empresas es maximizar la utilidad económica, no podemos avanzar hacia la nueva economía. Cuando reconocemos el rol de las empresas para construir mejores sociedades donde todos queramos vivir, y que las empresas además de crear valor económico pueden crear valor social y ambiental en paralelo, ahí empezaremos a avanzar. (Gómez, 2019)

Por tal razón, una Empresa B es encomiable, ya que trabajan continuamente para lograr un cambio significativo en un mundo que nos corresponde a todos cuidar. Además, tuvieron que aprobar un proceso de verificación riguroso donde se les exigió cumplir con ciertos estándares para obtener dicha certificación. Ese proceso lo lleva a cabo B Lab; consultora estadounidense independiente del movimiento. Se trata de una organización sin fines de lucro creada en 2006 por Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kasoy, con el objetivo de construir las condiciones necesarias para que las empresas con vocación social y medioambiental prosperen. Así como certifica a las empresas con el sello B una vez que se aseguran de que cumplen con los estándares de desempeño necesarios, B Lab también desarrolló una herramienta conocida como *Evaluación de Impacto B*,⁴ utilizada por las empresas para medir su impacto socioambiental. El contenido de la Evaluación B es supervisado por el Consejo Asesor de Estándares (el cual forma parte de B Lab) y está compuesto por representantes de distintas zonas geográficas a nivel mundial. Ramsés expone:

(B Lab) es una consultora independiente del movimiento porque nosotros (Sistema B) no somos juez y parte; es

un movimiento tan congruente que (B Lab) es al mismo tiempo una ONG, y tienen la herramienta de evaluación como instrumento para la humanidad. Al final de dicha revisión, los consultores de B Lab hacen recomendaciones de acuerdo con el sector y país para que las empresas puedan subir el puntaje. (Gómez, 2019)

La gran particularidad que tiene la Evaluación B es que es comparable entre industrias y países, es una herramienta que se calibra en función del tamaño de la empresa. El algoritmo está diseñado para que, al terminar la evaluación, tengas una foto completa de tu compañía y puedas compararte con cualquier otra empresa del mundo, he ahí la idea de la base cualitativa de este proceder, ya que “es exactamente la misma herramienta que aplicamos en todos los países, pero los estándares y los puntajes se adaptan. [...] Tenemos una métrica en la evaluación que va de 0 a 200 puntos, para ser una empresa B solamente requieres 80 puntos; nuestras empresas tienen al menos el doble de impacto positivo que una empresa tradicional porque una tradicional opera con 40 puntos.” (Gómez, 2019)

Se deduce entonces que esta certificación es efectiva porque exige a las organizaciones ser cada vez mejores. Por esa razón, un rasgo a destacar en las Empresas B es uno de los ejes del Diseño Estratégico: la mejora continua, puesto que cada tres años estos negocios deben ser certificados nuevamente basándose en nuevos parámetros que conforman una versión cada vez más rigurosa y exigente, adaptada a los retos globales.

Es importante resaltar que a estas organizaciones se les pide renovar sus marcos jurídicos para certificarse: “Los estatutos deberán tomar en cuenta cualquier decisión nueva, es decir, la empresa tendría protección legal a la hora de vender acciones o en el momento de llegar otro consejero” (Gómez, 2019). Dichos cambios legales comprometen a las organizaciones a preservar un impacto positivo en corto, mediano y largo plazo. Otra característica esencial es que las empresas B son evaluadas en su totalidad. Ese sistema analiza toda la estructura organizacional, no se enfoca en un sólo producto, servicio o marca, sino en el desempeño socioambiental completo. De hecho, es la única certificación que lo hace.

Para 2020 se espera que B Lab junto con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas lancen una herramienta para la gestión de las acciones encaminadas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de la ONU (Sistema B s.f.). En suma, los conceptos de Empresas B, la nueva economía y la redefinición del éxito en las empresas, se convierten en un parteaguas que trastocan varios paradigmas en el mundo global.

Nuevas formas empresariales: cuatro ámbitos donde ser Empresa B ha sido un diferenciador en el mercado

A continuación, se presentan cuatro empresas B, que se han convertido en un ejemplo a seguir para muchas otras empresas ya que, sin importar su giro, ni su tamaño, han dado ese importante paso hacia una nueva economía y nos demuestran que es posible utilizar los negocios como una fuerza para el bien común. Ejemplos de empresas B son:

1. Rayito de Luna. Empresa dedicada a la elaboración de productos de higiene y cuidado personal. Nace en 2012 después de que sus fundadores buscaran cambiar su estilo de vida. Fue durante ese proceso cuando se dieron cuenta que no había opciones cien por ciento naturales en el mercado de productos para la piel. Por lo tanto, detectaron la necesidad de tener este tipo de productos sustentables. Una vez detectada la necesidad, sus fundadores, Omar Landa y Ximena Mora, realizaron jabones con diferentes combinaciones que ofrecían a familiares y amigos buscando obtener una retroalimentación para la mejora del producto a ofrecer.

Después de estar satisfechos con los resultados y con los comentarios del público, desarrollaron la marca y sus aplicaciones. Posteriormente, los llevaron a puntos de venta en donde hoy en día, con la convicción de ser cien por ciento naturales y sustentables, logran un impacto positivo para las personas y el medio ambiente.

Medir el impacto de lo que hacemos ya es algo que exige la gente. El mercado te va marcando la pauta

al cuestionarte qué estás haciendo con lo que elaboras, con lo que vendes, cuáles son tus productos, cómo están hechos, la energía que utilizas, y cómo capacitas y tratas a tu personal. Se trata de un comportamiento necesario para las empresas, no solo las B, sino para todas en general. (Mora, 2019)

Rayito de Luna cuenta con un huerto,⁵ parte destinada a cultivar ingredientes necesarios para elaborar sus productos y la otra dedicada al consumo de los mismos empleados. La idea es que quien trabaje ahí aproveche las cosechas con su familia. Son una empresa que apuesta por el factor humano, ya que la mayoría de sus procesos requieren de personas y no tanto de maquinaria. Otro de sus principales intereses es la comprobación del origen de sus insumos, buscan que sus productos sean orgánicos y que respeten el medio ambiente. La satisfacción del cliente es otra de sus prioridades, puesto que con sus productos pretenden resolver muchas de las necesidades que han detectado en las personas respecto al cuidado de la piel y del cabello. Asimismo, en relación con los inversionistas, la empresa menciona que es muy importante acercarse a quienes compartan la misma filosofía.

En cuanto al impacto ambiental, la empresa utiliza envases retornables y papeles biodegradables. Para los envíos, utilizan un material especial que se deshace o puede ser reusado en las plantas como abono, no tarda en degradarse y hasta es comestible,⁶ todo esto preservando la conservación de sus fórmulas originales. Sus fórmulas no llevan ningún químico, aceite o sintético que afecte el medio ambiente. La mayoría de sus procesos son artesanales y eco sustentables. La exportación de sus productos es un tema de suma relevancia, ya que la empresa, en lugar de exportar y realizar envíos fuera de la República o a otros países, busca poner plantas de producción en diferentes lugares para usar ingredientes que se encuentren en esas zonas. Ximena explica: “Estamos viendo cómo podemos elaborar

los productos con ciertos elementos locales, y desarrollarlos en el estado o país donde se van a vender, aprovechando lo que cada lugar nos ofrece.” (Ximena, 2019)

Rayito de Luna es una de las empresas que confirma la posibilidad de lograr un triple resultado en todos los ámbitos, tanto en los involucrados como en el proceso completo de elaboración de sus productos. Para la cual, toman en cuenta hasta el más mínimo detalle. Uno de los consejos que Ximena nos da es enamorarse del problema o necesidad, y no de la solución, porque así vas a buscar distintas maneras de resolverlo.

2. Matcha Kaori. Empresa dedicada a la comercialización de té verde, también conocido como matcha. Es un negocio familiar que nace en 2014 y se consolida en 2017 como Empresa B. La responsabilidad social y sustentabilidad son pilares de su filosofía: “Tenemos la convicción de que podemos mejorar nuestras vidas y transformar nuestro entorno si incorporamos en nuestro día a día la costumbre de consumir el mejor té verde del mundo, *Matcha Kaori*” (Matcha Kaori s.f.). Nayeli González, encargada del Desarrollo de Negocios, agrega:

Nosotros quisimos ser B porque veíamos que (el movimiento) tenía una estructura y un parámetro internacional. La filosofía de *Matcha Kaori* consiste en ser una empresa socialmente reconocida y colaborar con el medioambiente, por eso se alineó a lo que busca el Sistema B, obteniendo con ello beneficios como alianzas, apoyo de dicha comunidad, así como formar parte de un movimiento tan grande e importante para el mundo. (González, 2019)

Con esto podemos darnos cuenta de cómo la empresa, a pesar de haber crecido con esos pilares, tuvo la necesidad de medirse internacionalmente, por eso decidió formar parte del movimiento donde, después de realizar

5 El huerto está dividido en dos partes, la primera contiene hierbas aromáticas que usan para generar los aceites esenciales donde cultivan menta, tomillo, lavanda y romero. Y la segunda es para el consumo de los empleados y sus familias, tales como hortalizas, acelgas, y zanahorias. Todos los desechos que se generan los dejan en lombricomposta para generar tierra fértil.

6 Durante la entrevista realizamos un ejemplo con este material y pudimos constatar que es comestible y no daña a las personas.

la Evaluación de impacto B, obtuvo un puntaje que arrojó áreas de oportunidad y sugerencias para que modificará su plan de acción y creara lo necesario para obtener la certificación B.

Hoy en día, *Matcha Kaori* es un negocio que sigue un proceso de mejora continua en todo lo que hace, es decir, escucha las necesidades e intereses de sus clientes, para posteriormente saber qué productos ofrecer, y con qué características, así como el máximo valor de beneficios en cada uno de ellos.

Para la empresa, su personal es lo más importante, ellos son la fuente principal del desarrollo de cada uno de sus productos y servicios. De tal forma que ofrece beneficios a sus trabajadores más allá de los establecidos por ley. Por ejemplo, más días de descanso a las mujeres embarazadas para que puedan disfrutar su maternidad y estar más tiempo con sus hijos, así como a los padres ampliando los días por la ley de paternidad. También ofrece salarios adecuados, plan de bonos, compensaciones y programas de capacitación especializada. *Matcha Kaori* además trabaja con 21 maki, empresa que brinda oportunidad laboral a personas con Síndrome de Down, y Fundación CEDAC A. C., dedicada a la educación y formación de personas con dicha discapacidad. “El papel que desempeñan los niños (con Síndrome de Down) es meter los sobres a las cajitas, armarlas, pegarlas y poner la caducidad. Queremos de alguna manera incorporarlos a nuestras barras de té como baristas, como trabajo y horario normal.” (González, 2019)

Es importante mencionar que, para los productos fabricados en México, la empresa busca que las compañías con las que colaboran sean mexicanas. Por otro lado, en el caso de los clientes, *Matcha Kaori* promueve un estilo de vida delicioso y saludable. Nayeli comenta: “Nuestro producto tiene toda esa esencia de la empresa: la cultura de lo saludable, el bienestar y que te ayuda a concentrarte, no solo ayuda a tu cuerpo sino también a tu mente. Tratamos de transmitir esos mensajes positivos al ser una empresa saludable e inspiradora.” (González, 2019)

La satisfacción del cliente es de gran interés para la empresa, por eso se enfoca en todo el proceso que conlleva la comercialización del producto, escuchando las necesidades del consumidor y cubriendo las expectativas que tienen los clientes en calidad, costo, entrega y tiempo. En el caso de los inversionistas, *Matcha Kaori* considera que los Fondos de Inversión son esenciales a la hora de estar iniciando un proyecto donde, bien utilizados, se convierten en el empujón de arranque. En cuanto al impacto medioambiental, la empresa busca incorporar en sus empaques todo aquello que evite el deterioro integrando papel reciclable, cucharas biodegradables de regalo e incluso alternativas con mayor sustentabilidad que puedan aplicar en sus procesos.

La mejora continua, base del Sistema B, lo es también para *Matcha Kaori*. La mayoría de sus productos provienen de Japón, en donde utilizan la filosofía Kaizen,⁷ basada en el mejoramiento constante y progresivo. Por esa razón, *Matcha Kaori* tiene como misión la evaluación continua de sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que les permite prosperar como empresa.

3. Carla Fernández, empresa que nace en 2009 y se certifica como B en 2018, es una marca de moda inspirada por la riqueza de los textiles mexicanos. Colabora con artesanos y busca preservar la herencia cultural de las comunidades indígenas mediante prendas de vestir, textiles y accesorios, caracterizándose también por el comercio justo, donde las personas contratadas por la marca son tratadas con dignidad, pagadas justamente y valoradas por su trabajo.

Su fundadora, Carla Fernández, fundó la empresa con esos principios, valores y un modelo de maquila justa que, fortuitamente, coincidieron con los de Sistema B. Cristina Rangel, Directora Operativa de la marca, relata: “No nacimos con la idea de ser Empresa B, pero se alineó muy fácilmente lo que hacemos como empresa con lo que está buscando el movimiento. [...] Nuestro origen viene de la mano con la mejora social y ecológica, no fue un cambio radical de operación, fue parte de quienes somos.” (Rangel, 2019)

7 La filosofía japonesa del Kaizen significa mejoramiento constante y progresivo, afirma que nuestra forma de vida es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante.

Carla siempre tuvo el interés de trabajar con comunidades artesanales porque desde niña apreció la riqueza cultural y textil de México. Su padre dirige el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), de ahí que ella creciera relacionándose con artesanas. Ese hecho le permitió ser testigo de la riqueza cultural de nuestro país y, al mismo tiempo, de la pobreza de las comunidades indígenas. Todo esto y su gusto por la moda, la llevaron a crear este nuevo concepto de comercio justo que fusiona innovación con tradición. *Carla Fernández* tiene como base destacar el desempeño artesanal de sus trabajadores, por ello el factor humano es invaluable y de alta prioridad para la empresa: “Nosotros, desde siempre, trabajamos con artesanos, es el ethos de la marca, sin ellos no existimos, por eso nos buscan nuestros clientes, y eso nos ayudó para la certificación porque coincide que los artesanos son una población muy vulnerable en México.” (Rangel, 2019)

Además de ellos, el impacto social y la importancia del factor humano están presentes también en sus empleados, pues *Carla Fernández* es una marca inclusiva que maneja políticas de paternidad, así como espacios para las mujeres que necesiten lactar mientras están en el trabajo. En relación con los clientes, la empresa se preocupa mucho por ofrecer productos de calidad y gusto para el cliente; su principal objetivo es comunicar que son de alta moda y diseño, es decir, los clientes compran sus productos en primera instancia por que les gustan y luego se dan cuenta de que *Carla Fernández* es una Empresa B.

Sabemos que algunas tendencias, como las antes mencionadas, se orientan hacia un consumo más responsable. En ese sentido, Cristina menciona: “El cliente ahora te pide un consumo responsable, y las personas también demandan un trabajo donde saben que están teniendo un impacto positivo.” (Rangel, 2019)

Carla Fernández es una marca que se caracteriza también por el cuidado del medio ambiente, a pesar de tener una operación de manufactura pequeña y salirse de su alcance por tercerizar sus procesos, hace todo lo que está en sus manos para poder contribuir en el cuidado del planeta, empezando por el uso de materiales artesanales que

reducen el impacto ecológico, un uso correcto y medido del agua y la luz, así como el uso de materiales sustentables⁸ en sus espacios de trabajo.

Para la Directora Operativa, la certificación B representó una guía que les ayudó a definir y evaluar de una mejor manera el camino y las acciones que estaba tomando la empresa:

A mí se me hizo muy importante sumarnos al movimiento, no solo porque me parece genial todo lo que hacen; sino porque a Carla y a mí siempre nos faltó guía, muchas veces vamos haciendo las cosas que las dos creemos son las mejores prácticas, pero también necesitamos a alguien que tenga una metodología bien definida, que nos diga qué mejorar, qué cambiar. (Rangel, 2019)

Desde que la marca nació y durante todo su proceso de incubación, Carla se encontró con muchas barreras, las cuales supo ir afrontando debido a que mantuvo muy clara su visión, y eso le permitió lidiar con las altas y bajas: “La forma en que creamos el negocio siempre tuvo esa visión y esa es por la cual no flaqueamos y seguimos, justo porque creemos en esto y queremos también que nuestros clientes lo hagan.” (Rangel, 2019)

Los ejemplos de estas empresas nos confirman que es posible lograr un impacto socio ambiental positivo más allá del financiero, independientemente de su giro o tamaño, así como nos animan a mejorar las acciones que hacemos día a día. Estos casos demuestran a otros emprendedores que existen alternativas para transformar el paisaje económico.

4. Juan del Cerro. Promotor del emprendimiento social, Director General de Socialab México y Fundador de Disruptivo TV, ofrece otra mirada, la cual es presentada en una TED Talk titulada “El peor emprendedor del mundo”, a continuación, uno de sus postulados: “El emprendimiento social es un concepto disruptivo, propone modelos de negocio que utilizan herramientas de todas las empre-

sas, mercadotecnia, ventas, finanzas y productos, pero con el objetivo de resolver los grandes problemas sociales.” (del Cerro s.f.) Por eso se piensa que el emprendimiento social es muy difícil, precisamente porque rompe el paradigma de la empresa tradicional, sin embargo, hacerlo es urgente.

En la misma conferencia, Juan del Cerro expone reglas que hay que romper para generar un impacto:

Los mejores negocios son aparentemente los que generan más utilidades, cuando en realidad son los que cambian la vida de más personas; los grandes cambios dependen de los demás, realmente dependen de que cada uno de nosotros haga un cambio pequeño; se cree que para poder ser emprendedor se necesita ser experto y tener mucho dinero, cuando en realidad se necesita pasión, trabajo duro y valor; y que la innovación signifique grandes avances tecnológicos, cuando realmente significa encontrar nuevas formas para resolver un problema. (del Cerro s.f.)

Del Cerro define a los emprendedores sociales como los peores del mundo: “Si toda la vida hubiera aprendido que los grandes o mejores emprendedores eran los que generaban más utilidades, definitivamente los emprendedores sociales son los peores, ya que estos últimos entienden el dinero no como un fin, sino como una herramienta para generar impacto.” (del Cerro s. f.)

Recordemos que vivimos en un mundo consumista donde las personas siempre quieren más, tanto bienes como ganancias; el dinero siempre se ha visto como un fin, y el éxito normalmente es medido en utilidades. Por ello, los emprendedores sociales son vistos como los peores, ya que vienen a luchar contra un paradigma y un concepto de éxito arraigado desde la perspectiva individualista.

Crear empresas de triple impacto y ser emprendedores sociales definitivamente no es sencillo, pero sí posible, y ejemplo son las empresas B.

Pensemos en *Disruptivo TV*, plataforma de emprendimiento social creada por Juan del Cerro y que también es

empresa B certificada en 2017, esta ha trabajado para inspirar, formar e impulsar a las personas con el fin de generar un impacto positivo mediante el emprendimiento social. Su idea es inspirar siendo un medio de comunicación que comparte el concepto de emprendimiento social; formar siguiendo la pauta de un programa educativo conocido como *Disruptivo TV Aprende*, donde busca otorgar las herramientas y conocimientos necesarios para la creación de empresas sociales y, finalmente, impulsar con una incubadora de impacto llamada *Socialab* que ofrece acompañamiento, capital semilla y soporte a emprendedores sociales en etapas tempranas.

Tal como se ha venido mencionando y ha sido clave en todas las empresas, el *quid*⁹ consiste en elegir un problema a resolver y apasionarse del mismo; no sólo de las posibles ideas para solucionarlo sino entender y analizarlo a fondo para así tener más posibilidades de crear más y mejores soluciones: “Tenemos que salir a la calle y apasionarnos por un problema que afecte la vida de las personas más vulnerables, tenemos que tener el talento y desarrollarlo para crear modelos que pongan a las personas en primer lugar y los hagan protagonistas de su propio desarrollo y, por último, tenemos que tener el valor de intentarlo.” (del Cerro s.f.)

Diseño Estratégico, un aliado para las empresas B

A parte del triple impacto, otro de los factores que tienen en común las empresas B y el Diseño Estratégico es el valor y atención que le dan a las personas para poder crear productos y servicios trascendentes que satisfagan sus necesidades y contribuyan a la solución de problemas socioambientales. En el artículo, “Sobre Diseño Estratégico y otras cuestiones” de la Consultora de diseño Erretres, se menciona: “Una de sus definiciones más aceptadas (del Diseño Estratégico) lo describe como la capacidad de identificar los desafíos y crear oportunidades a la hora de crear nuevos productos y servicios.” (Erretres, 2018)

9 Esencia, punto más importante o porqué de una cosa.

Sabemos que el entorno en el que vivimos cambia constantemente. De ahí que la capacidad de innovación y adaptación sean clave para las empresas que decidan sobrevivir en el futuro. Por esa razón, el Diseño Estratégico se convierte en una herramienta de competitividad para las empresas; una nueva forma de pensar para crear estrategias y soluciones en un mundo cambiante. Para plantear estrategias y soluciones de valor a corto, mediano y largo plazo, el Diseño Estratégico aplica metodologías de diseño tales como Design Thinking a través del entendimiento, definición, ideación, prototipado, evaluación e implementación, con el fin de crear soluciones específicas más acertadas, completas, viables y trascendentales.

En ese orden, la primera etapa se conoce como Entendimiento, y consiste en realizar investigación de escritorio y de campo, así como empatizar para entender las necesidades reales de las personas. En este momento se busca conocer todo lo relacionado al usuario y el contexto; tiene como objetivo conectar hallazgos para entender lo que no se ve a simple vista. Es un descubrimiento que se va logrando a través de los datos obtenidos durante el proceso de investigación. Por ende, es necesario que durante el proceso estemos siempre atentos a escuchar, preguntar y observar para después poder entender los datos resultantes, lo que nos permitirá analizar hallazgos, y de esa manera obtener *insights*.¹⁰

Un *insight*, en su definición más corta, es una revelación o descubrimiento. En un estudio publicado en la plataforma Medium, y titulado, “¿De qué hablamos cuando hablamos de *insights*?”, explican:

Los *insights* se producen luego de un proceso de profundo análisis, aunque también nos pueden surgir de forma espontánea, no porque sea un proceso mágico sino porque encontrar *insights* tiene que ver con conectar puntos que a simple vista no tienen relación, muchas veces nuestra mente hace ese proceso de forma espontánea y genera así una nueva visión del problema. (Casabona, 2018)

Entendamos entonces que un *insight* es un parteaguas en el proceso de diseño; una vez que se logra, nuestra visión de la situación cambia radicalmente, miramos de manera distinta, e incluso, responde a muchas inquietudes y preguntas que teníamos en un inicio. Por tal razón, los *insights* tienen gran valor, nos revelan hechos que nos permitirán encaminarnos y acercarnos más a la solución, a obtener ideas más innovadoras y destacables.

En el caso de las empresas, si estas buscan ofrecer a sus clientes productos o servicios trascendentales de acuerdo con sus necesidades, requieren indiscutiblemente pasar por esta etapa. Es necesario entender para crear y solucionar. Al final, esa es la base del Diseño Estratégico y de las empresas.

La segunda etapa del proceso de Diseño se conoce como *Definición* y consiste en ir entendiendo y conectando los hallazgos encontrados en el momento anterior. Ahí es donde se realiza la definición del problema con base al análisis y síntesis de todos los datos obtenidos. Para una empresa es esencial entender hacia dónde va. Trabajar mediante un plan y determinar las estrategias le permite vislumbrar acciones, entender cómo deben implementarse y hacia dónde conducirse para alcanzar el objetivo.

La tercera etapa es conocida como *Ideación*: es en donde se generan y evalúan todas las posibles estrategias de solución con base al análisis realizado. En este proceso es mejor la cantidad que la calidad, lo más importante es proponer la mayor cantidad de ideas. Se recomienda realizar este proceso con el usuario, con su punto de vista y opiniones de primera mano porque esa información ayudará a que el proceso sea más asertivo. El binomio de creatividad e innovación es clave para que una organización se encumbre. Implementar sesiones o talleres de ideación donde todos los involucrados puedan opinar y proponer ideas de forma disruptiva es sumamente enriquecedor para la empresa y el equipo que colabora, pues es así como se sienten tomados en cuenta.

La cuarta etapa se conoce como *Prototipado*, y es cuando se crean los prototipos de la solución, que a su

10 Un *insight* no es un dato, sino la razón que fundamenta el dato; es una revelación y descubrimiento que nos permite tener una nueva percepción del problema, siendo un punto de partida para generar una nueva solución.

vez son utilizados en la quinta etapa conocida como Evaluación, que es en donde se realizan pruebas con usuarios para validar su viabilidad. Para una empresa es importante probar su solución antes de avanzar en la implementación, ya que puede llegar a ahorrarles mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

Finalmente, la última etapa es conocida como *Implementación*, y consiste en llevar a cabo las estrategias y solución más acertada, validada anteriormente. Es importante mencionar que la solución final no siempre es perfecta. Por ello la iteración es una parte clave y enriquecedora del proceso de diseño, pues permite ir mejorando el resultado final.

A las Empresas B, aparte de buscar la generación de un impacto socio ambiental positivo, también les interesan las acciones y soluciones a problemas capaces de prevenir los desafíos a futuro. Por tanto, su actuación debe ser como un panóptico. Este también es un rasgo que comparte el Diseño Estratégico como un proceso que, a través de todas sus etapas, permite tener un entendimiento profundo del contexto para obtener estrategias de solución que permitan a las empresas mantenerse en el tiempo.

Otra de las características de las Empresas B es la diversidad y colaboración de sus *stakeholders*:¹¹ compañías que toman en cuenta a todos los involucrados en la cadena de valor: empleados, clientes, inversionistas, productores, en otras palabras, todas las personas que forman parte del proceso y buscan crear soluciones en conjunto. De la misma manera, el Diseño Estratégico opera multidisciplinariamente involucrando a cada uno de los interesados, pues es una herramienta que detona la colaboración entre múltiples disciplinas haciendo que las estrategias de solución resulten más enriquecedoras.

Las empresas B se diferencian per se de las tradicionales por contener en su ADN la búsqueda de un impacto socio ambiental positivo como su razón de ser y hacer. No obstante, son empresas que también buscan diferen-

ciarse y destacar a través de los productos, servicios o experiencias que ofrecen. Por ello, aquí nuevamente interviene el Diseño Estratégico al adoptarlo como una nueva forma de pensar, donde se crean soluciones innovadoras y orientadas al futuro.

El Diseño Estratégico es una herramienta competitiva para las organizaciones, su razón de ser recae principalmente en un balance entre atacar las necesidades del entorno y solucionar los problemas complejos que vivimos día con día. Los negocios que logren ese balance, tal como las empresas B, son las que prevalecerán destacándose y diferenciándose de las demás.

En *El Diseño y yo*, Jorge Camacho, consultor en Diseño Estratégico y Prospectiva, expone:

El Diseño ha ido incrementando su alcance. Mientras que, en otro momento, el campo se podía sentir satisfecho con producir objetos que afirmaban el presente, cada vez más el diseño reclama para sí la responsabilidad de configurar críticamente sistemas orientados al porvenir. Cuando las organizaciones se orientan hacia las personas y sus futuros, encuentran también éxito y crecimiento desde la perspectiva de sus negocios. (Camacho, 2017)

Contrastemos esas palabras con las de otro texto titulado *B Corp-La empresa del futuro*: “Las empresas, por su gran influencia sobre planeta y sociedad, tienen que ser la herramienta de cambio. Los consumidores, nosotros, su energía para hacerlo.” (Javier, 2016)

La nueva economía no solo depende de las empresas, sino también de los consumidores, ya que es necesario que actuemos entendiendo que dependemos unos de otros. Por ello es necesario que caminemos juntos rumbo a ese horizonte.

El Diseño Estratégico revoluciona la manera de pensar y trabajar para generar estrategias alineadas al fu-

11 Concepto creado en la década de 1980 por el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman para referirse a cualquier persona u organización que de alguna manera afecta o puede ser afectada por las acciones de una empresa con respecto a un proyecto. En otras palabras, son todos los grupos de interés que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: accionistas, socios, empleados, clientes, competidores, instituciones, entre otros, quienes tienen sus propias necesidades y expectativas, muchas veces diferentes.

turo. Las Empresas B representan un nuevo concepto que redefine el sentido del éxito en la economía y transforma la manera de hacer negocios. De tal forma que cambia el paradigma y mentalidad que se tiene respecto al rol de las empresas en la sociedad, reconociendo que ese papel no solo debe crear valor económico, sino también valor socioambiental. Así es como el Diseño Estratégico, al igual que las Empresas B, buscan convertirse en diferenciadores de punta en los negocios.

En conclusión, es muy común que desde pequeños pensemos en salvar el mundo. Creemos y nos damos cuenta de que en realidad es muy difícil. No obstante, hoy podemos decir que contamos con estudios para poder generar futuros plausibles. Las empresas B y el Diseño Estratégico representan un medio para lograr lo anterior. Si los fusionamos, nos damos cuenta que estamos siendo testigos de un cambio importante y trascendental para nuestra sociedad, enfocados a nuevas formas de economía con la participación del Diseño. Coexistimos en una realidad donde la sociedad y el medio ambiente nos exigen transformaciones profundas y sistémicas. En suma, nos demandan crear mejores sociedades desde el universo empresarial tal y como lo mencionó el Director Ejecutivo del Sistema B en México: “Aspiramos a que en el futuro todas las empresas se comporten como una empresa B.” (Gómez, 2019)

El futuro sí depende de nosotros y no es algo lejano, ya está sucediendo y nos toca a todos crearlo. No importa si nuestras acciones no son grandes, se trata de prevenir y no dejar que los conflictos se agraven y salgan de nuestras manos. Afortunadamente, tanto el Diseño Estratégico como las Empresas B forman parte de la realidad actual que permiten tener una mirada de crecer y comprometerse con los desafíos presentes y futuros.

Por otro lado, los diseñadores comenzamos a tomar retos que antes no pasaban por nuestras manos porque necesitábamos comprendernos como testigos de un cambio profundo. Esta herramienta permite soluciones creativas e innovadoras en un horizonte que cambia constantemente. La misión es ayudar a crear mejores sociedades, no en un futuro, sino en el aquí y el ahora. Lo anterior, asumiendo el reto del Diseño en el universo de las organizaciones y su compromiso hacia la búsqueda de un futuro

más retador, ya que toda mejora implica una transformación, y para lograrla es urgente la participación de las personas y su confianza en esta disciplina.

Los diseñadores estratégicos representan un valor agregado para las empresas, sus aportes se traducen en un gran diferenciador como personas con visión holística y sistémica. Hablamos de profesionales que se arriesgan a ir más allá de lo que se ve a simple vista, de cuestionarse de forma constante; personas sensibles con la habilidad interdisciplinaria de conectar ideas y comunicarse con otros porque saben que en la diversidad se encuentra la riqueza. El Diseño Estratégico acompaña a las organizaciones a manejar la incertidumbre en contextos dinámicos y cambiantes; así como a diseñar mejores futuros, convirtiéndose así en el futuro del diseño. El diseño tiene múltiples salidas de acción y es ahí donde recae su valor.

Bibliografía

- Accenture Interactive. *FJORD TRENDS 2020 Preparados para reinventarnos: el futuro de la empresa, la tecnología y el diseño*. Editado por Accenture Interactive. Accenture Interactive, 2019. <https://www.accenture.com/mx-es/insights/digital/fjord-trends-2020> (último acceso: 19 de marzo de 2019).
- Camacho, Jorge. *El Diseño y yo*. Editado por medium.com (febrero de 2017). <https://medium.com/uncommon/el-dise%C3%B1o-y-yo-e38bo408c-9fa>
- Casabona, Eugenia. *¿De qué hablamos cuando hablamos de insights?* Editado por medium.com. (agosto de 2018). <https://medium.com/@eugeniacasabona/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-insights-d3c6a-6ca0948> (último acceso: 19 de marzo de 2019).
- Cerro, Juan del. *El Peor Emprendedor del Mundo, Juan Del Cerro* TEDx. Editado por disruptivo.tv. 26 julio de 2016. Video, 9 m. 52 s. <https://disruptivo.tv/video/elpeoremprendedordelmundo/> (último acceso: 19 de marzo de 2019).
- Cerro, Juan del. *Enamórate del problema, no de la idea*. Editado por disruptivo.tv. 12 dic. 2015. Video, 4 m. 30 s. <https://disruptivo.tv/columnas-y-notas/enamorate-del-problema-no-de-la-idea/> (último acceso: noviembre de 2019).
- Erretres. *Sobre Diseño Estratégico y Otras Cuestiones*. www.erretres.com. 31 de marzo de 2018. <https://www.erretres.com/es/on-strategic-design-and-other-things/> (último acceso: 19 de marzo de 2019).
- Giammatteo, Lucila. «¿Qué es la Agenda 2030 y dónde estamos?» observatorio. tec.mx, México: Tecnológico de Monterrey, agosto 2019.
- González, Nayeli. *Desarrollo de Negocios Matcha Kaori*. Entrevista a Nayeli González. Ciudad de México: Editado por Gabriela Marroquín, 26 de abril de 2019.
- Gómez, Ramses. *Director Ejecutivo Sistema B México*. Entrevista a Ramses Gómez. Ciudad de México: Editado por Gabriela Marroquín, 4 de octubre de 2019.

- Javier. "B Corp - La empresa del futuro". liendiapp.com. 5 de agosto de 2016. <http://liendiapp.com/b-corp-la-empresa-del-futuro/> (último acceso: 19 de marzo de 2019).
- Matcha Kaori. "Quiénes somos". matchakori.com <https://www.matchakori.com/quienes-somos> (último acceso: 4 de abril de 2020).
- Fernández Montañez, Luis Miguel. *Diseño estratégico no es apariencia, es cómo funciona*. linkedin.com. 9 de noviembre de 2015. <https://www.linkedin.com/pulse/dise%C3%B1o-estrat%C3%A9gico-es-apariencia-c%C3%B3mo-funciona-fern%C3%A1ndez-monta%C3%B1ez> (último acceso: 19 de marzo de 2019).
- Naciones Unidas. *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> (último acceso: marzo de 2019).
- Rangel, Cristina. *Directora Operativa Carla Fernández*. Entrevista a Cristina Rangel. Ciudad de México: Editado por Gabriela Marroquín, 29 de abril de 2019.
- Remacha, Marta. «*Empresa y objetivos de desarrollo sostenible*.» España: Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa 34 IESE Business School Universidad de Navarra (abril 2017): 28.
- Ricart, J. E., "Modelos de negocio en la empresa del futuro", en Reinventar la empresa en la era digital, traducido por Sebastián Durán Laura Vidal, 452. Madrid: Turner BBVA, 2014.
- Sistema B. *B Lab y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) se asocian para desarrollar una plataforma que permite gestionar el impacto empresarial en relación con los ODS*. Sistema B. <https://sistemab.org/b-lab-y-el-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas-ungc-se-asocian-para-desarrollar-una-plataforma-que-permite-gestionar-el-impacto-empresarial-en-relacion-con-los-ods/> (último acceso: 19 de marzo de 2019).
- The Economist. "Triple bottom line It consists of three Ps: profit, people and planet". www.economist.com, noviembre 2009.
- Ximena. *Fundadora Rayito de Luna*. Entrevista a Ximena. Ciudad de México: Editado por Gabriela Marroquín, 28 de abril de 2019.

