

De algunos años a la fecha, el concepto de estrategia ha tomado un lugar preponderante en el ámbito empresarial. Se habla de estrategias continuamente y hoy podemos encontrar textos que ya hablan de estrategias para todo, incluso para mejorar las relaciones de pareja o para tener una mejor salud. Tal parece que es una moda que se inserta en todas las esferas de la vida. Por tanto, el diseño también ha respondido a esta ola, presentándose ya sea como una estrategia en sí (el diseño es una

estrategia que ayuda a las empresas) o bien como una disciplina que se encarga de generar estrategias.

Basta revisar en Internet los sitios de diversas empresas de diseño, para constatar la importancia que este concepto tiene actualmente. La mayoría de ellas se presentan como "diseño estratégico" o bien solicitan personal capaz de generar productos o mensajes basados en "pensamiento estratégico". Sin embargo, es notorio que en estos casos no se especifica lo que se entiende por "estrategia" o sus diversas aplicaciones.

Por otro lado, en el campo de la docencia, el concepto también se menciona cada vez más frecuentemente, pero subsiste la misma falta de definición; más aún, nos atrevemos a decir que en muchas oca-

siones se maneja como un concepto vacío o bien se entiende tan sólo como una extensión, de alguna manera más sofisticada, de los tradicionales métodos proyectuales. Ante esta confusión, parece pertinente hacer una revisión de este concepto e intentar aclarar las razones que le han dado este destacado lugar en la cultura contemporánea.

¿POR QUÉ ESTRATEGIAS?

Sin duda uno de los factores que nos explica la importancia que ha adquirido el concepto de estrategia es el de la competencia y la competitividad empresarial y personal. El ambiente de la globalización nos ha llevado a exaltar la necesidad de competir exitosamente, incluso en contextos que pueden ser desconocidos o en condiciones de incertidumbre. Ante esta situación parece lógico volver los ojos a aquellas disciplinas que, desde tiempos lejanos, se han abocado al estudio de estas situaciones.

Resulta evidente por tanto, revisar lo desarrollado por las escuelas militares, que fueron las primeras en dedicarse seriamente al estudio de cómo derrotar al enemigo y que han acumulado a lo largo del tiempo gran multitud de estudios de caso, realizados en diversas latitudes.

Esto no es nuevo. Actividades como la publicidad han hecho esto desde hace muchos años. Incluso su lenguaje se basa en conceptos militares; palabras como campaña, briefing o target son de uso común en este campo.

Soy totalmente estrategia

¿Será verdad?

LUIS RODRÍGUEZ MORALES
Diseño Industrial
Universidad Iberoamericana
lurodriguez@att.net.mx

El presente trabajo parte de analizar las condiciones que marcan el surgimiento de un discurso en el campo del diseño, orientado a la generación de estrategias. A partir del concepto de Estrategia (ligado a su tradición militar) busca resaltar aquellos aspectos implícitos en

el mismo, para destacar los que son centrales y que usualmente no se contemplan cuando se habla de diseñadores-estrategas. Finalmente se presentan algunas preguntas trascendentales que deberán ser resueltas por aquellos que decidan optar por este discurso.

aspects implicit in itself, in order to highlight those that are crucial and are usually overlooked when designers – strategists are mentioned. Finally some transcendent questions are presented that shall be solved by those who opt to embrace this speech.

The present work sets out from analyzing the conditions that point out the surge of a speech in the field of design, directed to the generation of strategies. As of the concept of Strategy (bound to its military tradition), it aims to point out those

Las tiendas existen porque la vanidad nunca muere

Tal vez la definición más antigua de estrategia, nos la ofrece Sun Tzu, en su clásico *El Arte de la Guerra*, escrito cerca del siglo I de nuestra era:



La estrategia es el Gran Trabajo de la organización.

En situaciones de vida o muerte, es el Tao de la sobrevivencia o la extinción.

Su estudio no puede ser desdeñado.

Por lo tanto elabora un plan con los Cinco Fundamentos de Trabajo y examina las condiciones para cada uno de ellos: El primero es el Tao.

El segundo es la Naturaleza.

El tercero es la Situación.

El cuarto es el Liderazgo.

El quinto es el Arte. (Sun Tzu, 2001)

El estudio del texto de Sun Tzu se ha convertido en un clásico. De hecho es un texto que prácticamente cualquier estudiante de administración de empresas o mercadotecnia lee actualmente, a pesar de su lenguaje un tanto críptico.

Por otro lado, el diccionario nos dice que la estrategia es:

Arte de dirigir las operaciones militares/ Arte, traza para dirigir un asunto/ Es un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.¹

La palabra estrategia viene del vocablo griego *strategos*, que se usaba para designar al general encargado de dirigir a los ejércitos en la batalla.

Las definiciones que hoy se nos ofrecen de "estrategia", no difieren mucho de las originales, si bien se adaptan a diversas situaciones específicas. Por ejemplo en el ambiente empresarial:

La estrategia, para cualquier organización coherente, trata sobre la manera en que los líderes de esa organización cumplen su misión en el ambiente en que se encuentran. Este ambiente incluye todo tipo de factores que deben ser considerados –técnicos, sociales, políticos y ecológicos– y también incluye el futuro, puesto que las misiones deben ser llevadas a cabo a lo largo de periodos extensos.²

Según Zimmermann:

Significa la sistemática planificación y ejecución de una acción con el fin de vencer al adversario, valiéndose para ello de los medios disponibles. Es la formulación de una teoría relativa al desarrollo de una guerra que se llevará a la práctica. (Zimmermann, 1998)

O bien en el campo del Diseño:

Una estrategia de diseño describe el plan general de acción para un proyecto de diseño y la secuencia de las actividades particulares (es decir, las tácticas o métodos de diseño) que el diseñador o el equipo de diseño esperan seguir para llevar a cabo el plan. Tener una estrategia consiste en estar consciente del lugar al que uno va y cómo pretende llegar ahí. El propósito de tener una estrategia es asegurar que las actividades permanezcan apegadas a la realidad con respecto a las restricciones de tiempo, recursos, etcétera, dentro de las cuales tiene que trabajar el equipo de diseño. (Cross, 1999)

Podemos ver en estas definiciones como el concepto se aplica en distintos niveles, desde la planeación global de acciones empresariales (en las que el diseño se vuelve una táctica y no una estrategia), hasta la formulación de un proceso proyectual (en donde el diseño es la estrategia y el método la táctica).

En cualquier caso, la estrategia se refiere a un cierto plan concebido antes de iniciar la acción, en el que se toman en cuenta diversos factores pertinentes, para poder enfrentarse con éxito a una cierta situación o "enemigo".

En primera instancia surge una pregunta interesante: ¿es el diseñador un estratega? O bien ¿es un estratega un diseñador?

¿DISEÑO = ESTRATEGIA?

A simple vista parece una pregunta intrascendente, sin embargo, hoy en día hay muchos diseñadores que defienden que su profesión es la de trazar estrategias (de comunicación visual o de desarrollo de productos, según se trate de un diseñador gráfico o un industrial). ¿Es esto cierto? ¿Es posible pensar en un diseñador que no "configure formas" y tan sólo trace estrategias?

Esta pregunta resulta particularmente relevante sobre todo ante el impacto de las nuevas tecnologías. Hoy es posible pensar –al menos muchos lo sostienen– en una persona que con gran dominio de cierto *software* y al menos dos dedos de frente, sea capaz de "diseñar" (en el sentido de configurar la forma), por ejemplo un libro (diseño editorial).

Habría quienes digan que el resultado del trabajo de esta persona no es un diseño "de calidad", sin embargo, tal parece que el mercado –en muchas ocasiones– no se preocupa por estas minucias. Ante esta situación, se ha propuesto (en este sentido destaca en nuestro medio la posición de Norberto Chávez) que el diseñador en realidad es quien se encarga del desarrollo de estrategias y no tanto de la configuración formal.

Si esto es cierto, entonces la propuesta de que el diseñador aspire a ser un estratega es en realidad una respuesta de índole laboral. Ante el avance tecnológico, que hace que el aprendizaje tan sólo del "oficio" se convierta en realidad en una sub-profesión, el diseñador busca otras opciones –que bien pueden ser totalmente válidas– para ubicarse en otros niveles dentro de las estructuras de la división del trabajo.

De aquí que ahora la formación profesional del diseñador ponga el énfasis en el "pensar" y no sólo en el "hacer". Lo que lleva a la necesidad de formar Estrategas del Diseño.

Ahora bien, ¿es cualquier estratega un diseñador?

¿ESTRATEGIA = DISEÑO?

Si establecemos una comparación entre el origen militar de las estrategias y su aplicación al diseño, esto equivale a preguntarnos si es posible que exista un general que no haya pasado por los rangos inferiores de la instrucción militar, ¿puede existir un general

¹Ver Real Academia Española.

²Ver Meta Bridge Ltd.

que desconozca cómo se dispara un fusil?, ¿o que sea incapaz de marchar dentro de un pelotón? En este caso, la respuesta parece clara: si bien la responsabilidad del general no es la de desarmar y limpiar un fusil, debe tener al menos el conocimiento de cómo se hace esto... por lo menos para poder supervisar estas acciones y remediarlas en caso necesario (es decir, el general debe ser capaz, tanto de elaborar estrategias como de llevar a cabo tácticas específicas, como puede ser el disparar un fusil). De la misma manera debe saber como atrincherarse y ser capaz – en caso necesario– de enfrentar la lucha en el campo de batalla y no exclusivamente desde un “centro de operaciones”.

Tal vez podemos afirmar lo mismo de un diseñador: su formación debe contemplar aspectos básicos de eso que hemos llamado el “oficio”. En el lenguaje estratégico, esto equivale a afirmar que *cualquier* diseñador debe ser capaz de desarrollar tácticas específicas. Por otro lado, podemos afirmar que es deseable que se formen

Estrategas del Diseño y que la formación profesional no debe circunscribirse únicamente al desarrollo de habilidades del oficio, pero esto no implica que se olvide la capacitación en estas cuestiones básicas.

La razón para afirmar lo anterior surge de observar cómo se dan estas acciones en una empresa:

En primer lugar, cualquier empresa establece necesariamente prioridades y jerarquías entre los diversos elementos de un problema, tanto para su análisis como para su eventual solución. Esto obliga necesariamente al surgimiento de especialistas que se abocan al estudio de las diversas facetas de un problema.

Así, por ejemplo, un área con la que el diseño debe interactuar constantemente es la de mercadotecnia, pero esto no implica que el diseñador deba asumir el papel de un especialista en esta área. Esto no entra siquiera en las expectativas de las empresas. (Chiapponi, 1999)³

La planificación estratégica, ya sea de productos o de políticas de comunicación, es una función reservada para los dirigentes de las empresas, que evidentemente la desarrollan apoyándose en diversos especialistas. Es deseable que el diseñador ocupe una posición destacada dentro de estos niveles superiores de la organización. Pero debe quedar claro que la planificación estratégica es labor de muchos y no depende de una sola persona o una sola visión disciplinaria.

Lo mismo sucede en el campo militar: no es deseable ni siquiera posible que todos los militares sean generales.

Queda abierta por lo tanto la siguiente pregunta:

¿A qué se debe enfocar la formación de diseñadores?

ESTRATEGIAS PARA FORMAR ESTRATEGAS

A la luz de los comentarios anteriores, parece evidente que es necesario formar fuerzas básicas capaces de desempeñar las diversas labores que se requieren para estructurar e instrumentar una estrategia. Tal vez se puede pensar en una formación básica en el oficio (muchas veces se ha repetido que hacen falta técnicos en diseño y no exclusivamente estudios a nivel licenciatura), para posteriormente aspirar a otros niveles medios y eventualmente en un *corpus* ? de estudios y habilidades que le permitan al diseñador entrar a los círculos más o menos exclusivos de la generación y dirección de estrategias de diseño.

Es necesario por lo tanto tener una visión global y a largo plazo, de la formación de un profesionista para poder trazar estrategias de formación.

En ocasiones, los planes de estudio de licenciatura se formulan intentando formar un “super-profesionista”, capaz tanto de dominar el oficio como de proponer amplias estrategias empresariales. Todo parece indicar que esto no es posible, pues los pocos semestres que ocupan la formación a nivel licenciatura no son suficientes para profundizar verdaderamente en todos estos aspectos.

Ante esta situación se presentan varias opciones a considerar:

a) Enfatizar algún aspecto en el perfil del egresado. Es decir, una universidad puede optar por formar “hacedores”, esto quiere decir que sus egresados dominaran el oficio, mientras que otra puede proponer un perfil de “estrategas”.

b) Contemplar la formación profesional a largo plazo. La formación profesional no termina en la licenciatura. Más bien se inicia en ese nivel. Se deben contemplar opciones de formación continua como son diplomados, especialidades, maestrías e incluso doctorados, en los que los egresados pueden complementar su formación inicial y profundizar en algún campo específico.

Ser capaz de generar estrategias es en verdad complicado. Implica conocimientos y habilidades que no siempre se contemplan cuando se dice que un diseñador es un estratega.

No basta un semestre de mercadotecnia y otro de gestión del diseño para ser capaz

de formular estrategias. Es decir, necesitamos estrategias para formar estrategas.

Para esto, debemos contemplar –entre otros aspectos– lo que implica una estrategia en diseño, especialmente por la confusión que existe y que se planteaba en un inicio sobre lo que es una estrategia, muchas veces



confundida con una visión más compleja de un método tradicional de proyectación.

Por tanto, en las líneas siguientes nos abocaremos a analizar las implicaciones de las etapas básicas (no es nuestra intención dar “métodos completos” o instrucciones detalladas) de una estrategia, partiendo de la hipótesis de que –a pesar de los llamados para llegar a elaborar estrategias de diseño– el diseñador, en lo general, no es del todo consciente sobre los nuevos conocimientos que debe adquirir y la necesidad de desarrollar nuevas visiones sobre los problemas a que se enfrenta.

Esta revisión se hará estableciendo el paralelismo entre las estrategias de combate y las de diseño.

¿CUÁL ES EL PELIGRO?

Totalmente Estratega

Si te digo que no quiero nada,
O que no me pasa nada,
No me creas nada.⁴

³Aquí se explica en detalle la interacción del diseño en los procesos de planificación.

Usualmente, para un diseñador su labor empieza al enfrentarse a un *briefing*, que especifica objetivos, alcances, recursos, etcétera sobre un problema de Diseño.

Para un estratega, el inicio es encontrar una respuesta a esta pregunta: ¿cuál es el verdadero peligro que me presenta esta situación? Para un militar la respuesta puede ser perder la libertad, perder la independencia o el dominio sobre un territorio, por ejemplo.

Sun Tzu (2001) recomienda que incluso antes de considerar el inicio de una confrontación, se debe analizar completamente la situación que se presenta. El resultado de ese análisis debe definir dónde radica el conflicto. Este autor considera las siguientes posibilidades: conflictos con uno mismo, con el contexto, con otros líderes.

Un estratega del diseño debería tener muy clara su respuesta: ¿perder un porcentaje del mercado?, ¿perder presencia?, ¿perder competitividad? En otras palabras, si no hay un *peligro real*, entonces el problema de diseño es realizar una cierta forma más o menos "bonita" o "contemporánea". Pero si la empresa enfrenta un *peligro real* de fallar la estrategia de diseño, entonces el problema (y su definición), va más allá de "diseñar un logo" o "diseñar una nueva lámpara".

¿Con esta estrategia de diseño busco enfrentarme a un conflicto interno?, ¿con el contexto?, ¿con otras empresas?

Definir el peligro implica un conocimiento de la situación actual de la empresa dentro del contexto en que se desempeña, lo que a su vez implica conocer (y manejar) datos como cantidad facturada en los últimos años, posición en el mercado, datos sobre la competencia inmediata y/o futura, fortalezas, debilidades y por supuesto contemplar las oportunidades y riesgos de emprender una estrategia de diseño.

¿QUIÉN ES MI ENEMIGO?

Si las mujeres no fueran de compras,
Los hombres andarían sin calcetines

Es importante conocer, por medio de un análisis meticuloso, las fortalezas y debilidades de la competencia. Sólo en función del enemigo, puedo determinar mis propias fortalezas y debilidades.

Por ejemplo, tal vez uno de los problemas que enfrentaron los EUA en la guerra de Vietnam fue desconocer que una gran fortaleza del Vietcong era su capacidad para la lucha cuerpo a cuerpo y con base en guerrillas, ante lo cual la gran tecnología militar de los EUA era inútil.

Sun Tzu nos recomienda

Atender al cálculo de mis ventajas y reforzarlas dirigiéndolas hacia fuera. Aquellos que dirigen siguen las ventajas y ajustan su fórmula. Aquellos que hacen estrategias siguen al Tao de la paradoja.

El diseñador debe conocer quién es su usuario, pero también tomar en cuenta que para llegar a ese usuario, en ocasiones es necesario pasar por intermediarios de toda índole. Y esos intermediarios pueden tener más poder de decisión que los mismos usuarios.

Además de conocer la competencia, se debe conocer a quién dirigimos nuestros diseños y quienes son sus intermediarios.

¿EN QUÉ TERRITORIO?

Entre los años 490 y 479 a.C. tuvieron lugar las Guerras Persas. Herodoto narra el desempeño de batallas tan importantes como la de Maratón. En todas ellas dedica un gran espacio a la descripción del lugar en que se llevaron a cabo estas guerras.

Para un estratega militar es fundamental conocer el terreno en que se libraría la batalla: ¿existen montañas?, ¿hay ríos o lagunas?, ¿qué sucedería si me encuentro encerrado?, ¿cómo podría llevar al enemigo a un callejón sin salida?



Evidentemente para un diseñador el territorio se presenta en forma de actividades que la competencia puede desempeñar, oportunidades que se pueden abrir, capaci-

dad de maniobra, medios de difusión, canales de venta, etcétera. De este conocimiento dependerá la capacidad de movimiento de la estrategia de diseño, su emplazamiento y su dirección.

¿CUÁNDO?

Napoleón fue un gran estratega, pero en la campaña que inició para conquistar Rusia, se dejó llevar por su vanidad y creyó que sería fácil dominar a un pobre ejército con poca disciplina como el de los cosacos. Olvidó que las batallas se librarían durante el invierno. Los cosacos emplearon el tiempo a su favor; atacaban rápidamente poco antes del anochecer, cuando el frío arreciaba y los ejércitos napoleónicos no estaban capacitados para seguirlos después de las escaramuzas. El invierno ruso dio a los franceses los más duros golpes y al llegar a Moscú encontraron una ciudad abandonada (parte de la estrategia de los rusos fue esa retirada, cuando lo normal sería fortalecer la ciudad para resistir, los rusos la abandonaron). Napoleón no tuvo contra quién pelear y al intentar el regreso a París se encontró de nuevo con el invierno y los cosacos en lucha de escaramuzas. Una gran derrota a quien

*Muchas de las frases empleadas en el presente trabajo (incluyendo el título) son tomadas de la exitosa campaña publicitaria de El Palacio de Hierro en la ciudad de México.



temporada de vacaciones escolares, la recepción del público se centra en otros aspectos. También hay tiempos políticos: ¿cuándo cambia el gobierno de mi ciudad?, ¿me afecta este hecho? Hay tiempos fiscales: ¿en qué época se pagan impuestos? (En ese momento mi adversario presenta una debilidad económica y probablemente no pueda invertir). En fin, existen momentos apropiados para lanzar un nuevo diseño y otros menos propicios, el diseñador que quiera trazar estrategias deberá conocerlos.

Por supuesto, la historia de la campaña de Moscú emprendida por Napoleón también nos deja la enseñanza en que en ocasiones es recomendable una retirada (en función de los tiempos) e incluso aparentemente abandonar la plaza para hacer que el enemigo se desgaste luchando en escaramuzas y contra el tiempo.

Sun Tzu recomienda en el Tao de la Paradoja:

Cuando se es capaz, aparentar ser incapaz,
Cuando ocupado, aparecer inútil,
Cuando cercano, aparentar alejado;
cuando lejano, parecer cercano.

¿CON QUIÉN?

Hay dos preguntas que un hombre no puede responder:
¿Cómo me veo? y ¿Me quieres?

Evidentemente, el estratega debe conocer las capacidades de su grupo de trabajo. Debe saber si el equipo está en forma y si en verdad desea avanzar con esas personas a lo largo de una campaña.

No se puede enfrentar una batalla sin conocer los propios recursos, por lo que el diseñador debe conocer con certeza sus propias fortalezas y debilidades (como estratega y como diseñador), pues de éstas dependerá su capacidad para conducir a su equipo de trabajo.

Evidentemente debe conocer a su equipo. ¿Qué capacidades tenemos?, ¿cómo podemos subsanar nuestras debilidades?, ¿es necesario subcontractar?, ¿hacer una alianza estratégica?

De la misma manera debe ser muy consciente de los recursos de que dispone.

Sun Tzu establece que:
Aquellos que triunfan calculan en sus lugares un gran número de factores antes del reto.

Aquellos que son derrotados calculan en sus lugares un pequeño número de factores.

Por tanto, el análisis tanto del equipo, como el conocimiento de uno mismo es sumamente importante, contemplando todos aquellos factores que sean necesarios. Este conocimiento es vital en cualquier estrategia.

EL ESTADO ANÍMICO

Muchos grandes ejércitos han sido derrotados por el estado anímico de adversarios aparentemente menores. Tal fue el caso (en parte) de los EUA en Vietnam. También lo fue para la derrota de Fulgencio Batista por las fuerzas de Fidel Castro.

Desarrollar un buen estado anímico es labor de líderes.

No basta una buena estrategia si el líder, además de pensar, no es capaz de infundir en su equipo la conciencia de la importancia y relevancia de aquello por lo que se lucha, además de la certeza de que se puede triunfar.

Y ser líder, además de depender de habilidades y actitudes personales, es algo que también (al menos en parte) se debe aprender.

Estimular apropiadamente, rectificar y reprender en caso de necesidad, sustituir cuando es necesario, son actividades que el estratega debe considerar en todo momento.

¿QUÉ RESULTADOS?

El estratega militar debe saber cuando ha alcanzado la victoria (o ha sido derrotado). Muchas veces no es necesario aniquilar totalmente al oponente.

De la misma manera el diseñador debe establecer, antes de iniciar su trabajo, cuáles son los parámetros a utilizar para evaluar los resultados de su trabajo y cuándo éste ha sido exitoso o no. Sólo en función de estos objetivos, puede saber cual es la estrategia apropiada.

Sun Tzu establece que:
Aquellos que no están totalmente conscientes de las estrategias que son desventajosas, no pueden estar completamente conscientes de las estrategias que son ventajosas.

Por lo tanto, no es suficiente establecer requerimientos de diseño como parámetros de evaluación (por ejemplo: más legible, o más cómodo, o más barato).

Los requerimientos son medios en una estrategia, no son fines (y esta es una gran diferencia entre desarrollar estrategias y los

objeto a diseñar. Incluso puede desarrollarse una gran tensión entre requerimientos de diseño (siempre en el plano ideal del "buen diseño") y los objetivos de la estrategia (siempre en el plano de la eficiencia).

En el diseño, muchas veces el éxito se alcanza en verdad, al satisfacer muchos otros aspectos que incluso no han sido mencionados en el *briefing*:

Nuestro trabajo es darle al cliente, en tiempo y costo, no lo que desea, sino lo que nunca soñó que deseaba y que cuando lo tenga lo reconozca como algo que siempre había deseado.⁶

Ni un hada madrina te saca de tantos problemas, como un vestido negro ¿Y si perdemos?

Parte importante de cualquier estrategia es tener un "plan B", es decir, al menos una opción viable, en caso de que las cosas no sucedan como se ha pensado.

Normalmente esto es algo que el diseñador no contempla, pues se contenta con "entregar el proyecto" y casi nunca establece, como parte de estrategia, opciones que le den flexibilidad para adaptarse a imprevistos, o simplemente a malos resultados.

La flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio en una estrategia hoy son fundamentales, pues por un lado el ambiente de incertidumbre crece en todos los ámbitos y por otro debemos reconocer, desde el inicio, que las cosas están cambiando muy rápidamente.

En este sentido es necesaria la elaboración de escenarios sobre el problema.

Para construir escenarios, necesitamos un proceso que nos ayude a escapar del marco mental dominante. Una amplia variedad de perspectivas debe ser reunida desde el exterior, así como desde el interior. Desde estas perspectivas, se deben combinar la imaginación y la lógica para escribir historias del futuro.⁵

¿Y SI GANAMOS?

Ninguna mujer sabe lo que quiere, hasta que lo ve puesto a otra

Tradicionalmente, los diseñadores se preocupan de que alguien les copie una idea, un diseño. En esta época, la preocupación se

extiende a algo más abstracto, como lo es copiar una estrategia.

Tal vez deberíamos de dejar de preocuparnos porque alguien copie lo pasado y concentrarnos en generar una idea nueva y duradera, que tenga continuidad. Este es otro aspecto pocas veces contemplado. Creemos que si diseñamos algo bien y con éxito, nuestra labor está terminada... una vez más olvidamos que los cambios hoy en día se dan rápidamente.

Sun Tzu dice:

Una vez que el reto es enfrentado y el triunfo es prolongado, la Estrategia se convierte en algo que hastía y el vigor disminuye...

Cuando la Estrategia es algo hastiado y el vigor ha disminuido,

Cuando la fuerza está en peligro y los recursos desmantelados,

Otros líderes se levantarán,

Para aprovechar la oportunidad de esta falla.

Una vez más es necesario elaborar escenarios confiables que orienten la toma de decisiones en el futuro, incluso en el caso de tener éxito con la primera estrategia.

El seguimiento constante es lo único que puede asegurar, para una empresa, la capacidad de mantener la ventaja competitiva desarrollada.

Tanto los diseñadores como las empresas deben ser conscientes de que no basta un esfuerzo aislado, de hecho, esto sería un desperdicio de recursos; lo importante es mantener una vigilia constante, para detectar a tiempo cambios que puedan poner en peligro a la organización.

VER EL FUTURO

En líneas anteriores hemos mencionado la necesidad de generar escenarios confiables. Muchos consideran que un escenario es una especie de ficción, en la que se "opina" sobre lo que puede pasar. Nada más lejano de la verdad.

Los escenarios se desarrollan con base en técnicas específicas y el diseñador debería conocerlas –al menos las principales– para poder seleccionar las más adecuada al caso.

Los escenarios son cada vez más utilizados para orientar la toma de decisiones en las empresas. Su formulación depende de múltiples factores:

Hay características dominantes que parecen persistir bajo cualquier escenario. A éstas las llamamos elementos predefinidos [...] Otro aspecto lo llama-

mos fuerzas directrices. Éstas pueden ser relacionadas con las corrientes predominantes bajo el mar. [...] una última capa la forman las tendencias actuales. Éstas son como las corrientes en la superficie más viables y pueden aumentar o disminuir en distintos ciclos".⁶

Elaborar escenarios es una tarea compleja, que normalmente requiere de la reunión no sólo de varios especialistas, sino de especialistas bien informados.

Los puntos expuestos buscan tan sólo despertar la conciencia de los diseñadores sobre las implicaciones que surgen al abrazar la tendencia de "estrategias de diseño". Éstas no son una sofisticación más de los tradicionales métodos proyectuales, en realidad son una necesidad que surge de la intensa competencia global en que se mueven las empresas actualmente.

A lo largo del texto, se resaltan algunos de los aspectos que el diseñador actualmente no domina y que en el mejor de los casos empiezan a considerar. Resulta evidente que el diseñador estrategia deberá partir de conocimientos y habilidades relacionados con el pensamiento estratégico⁷ y también aprender técnicas de análisis que rebasan los conceptos básicos que se obtienen en un curso de mercadotecnia (y evidentemente rebasa con mucho el tradicional marco de los métodos de diseño), deberá ser hábil en la generación de escenarios, así como en el análisis de fortalezas–debilidades y tener la capacidad de liderazgo necesaria para instrumentar sus planes.

Evidentemente deberá –al menos– entender lenguajes que tradicionalmente han estado alejados de la profesión, como es el contable, el económico, el de las ventas, el político y sobre todo estar consciente de los discursos emergentes como el ecológico y de sus implicaciones en el desarrollo de estrategias de diseño.

Deberá también ser consciente de que el estratega no se preocupa por cuestiones o factores que tradicionalmente los diseñadores han valorado o incluso han considerado como sus fortalezas. Tal es el caso de los factores estéticos. A la estrategia le importa la eficiencia, no la estética. Lo mismo sucede con otros valores y actitudes.

Por otro, lado la visión estratégica refuerza, incluso demanda en gran medida, otras habilidades que los diseñadores han

cultivado, como el pensamiento crítico y la capacidad de generar distintas soluciones a un mismo problema.

Quedan abiertas otras preguntas ya formuladas, como aquéllas relacionadas con la formación del diseñador. Entre otras: ¿es necesario que el estratega sea un especialista en semiótica?, ¿debe saber dibujar?, ¿qué tanto debe saber/hacer de lo que hemos llamado tradicionalmente "diseñador"? Y tal vez la más trascendente de todas: ¿la formación de diseñadores–estrategas forma parte de las licenciaturas tradicionales o está surgiendo una nueva profesión?

BIBLIOGRAFÍA

CHIAPPONI, Medardo (1999), *Cultura social del producto*, Ediciones Infinito, Buenos Aires, pp. 65–74, donde se explica en detalle la interacción del diseño con los procesos de planificación.

CROSS, Nigel (1999), *Métodos de Diseño. Estrategias para el Diseño de Productos*, Limusa Wiley, México, pp.175.

LASDUM, Denis (1995), citado en Cross, Nigel, "Discovering design Ability", en Buchanan, R. y Margolin V. *Discovering Design*, The University of Chicago Press, Chicago, p. 107.

META BRIDGE Ltd. *Strategic Thinking With Scenarios*, <http://www.idongroup.com/assoc/stratscen1.html> consultada el 17/07/02.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2000), *Diccionario de la Lengua Española*, 21 Edición.

REX, Mitchell, *Strategic Thinking with Scenarios*, <http://www.csun.edu/~hfm+001/st-thionking.html>.

SUN TZU (2001), *El Arte de la Guerra*. Existen diversas versiones, Un resumen de fácil acceso se encuentra en *Una mirada a la filosofía oriental*, Alamah, Tradiciones de Oriente, Ediciones Aguilar, México.

ZIMMERMANN, Yves (1982), *Del Diseño*, Gustavo Gili, Barcelona, p. 162.

⁶igual que la anterior.

