

LA FUERZA IMPULSORA
Y LAS NUEVE ÁREAS ESTRATÉGICAS BÁSICAS
NECESIDAD DE UN MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICA

Ex libro:
Top Management Strategy,
What is & How to make it work,
by Benjamin B. Tregoe and John W. Zimmerman
Simon & Schuster, New York, 1980
Traducción Salvador Andrade Romo

La estrategia es un marco de referencia orientador de las decisiones que conforman la naturaleza y el rumbo de la empresa, pero ¿Cuáles son esas decisiones y cuál es el marco de referencia en el que pueden tomarse? Toda empresa, casi a diario, afronta decisiones fundamentales de tipo direccional, a saber:

- Los tipos de productos que aceptará o rechazará
- Los mercados geográficos y los segmentos de mercados o grupos de clientes que atenderá y los que no atenderá
- Las oportunidades y los recursos clave que apoyarán esos productos y mercados
- El crecimiento y el rendimiento requeridos
- La asignación de recursos

De la forma en que se tomen estas decisiones dependerá la naturaleza y la direccionalidad de la empresa.

1. Si se toman en el contexto de un marco de referencia estratégico, la direccionalidad está sin duda, bajo el control de los altos directivos que establecen dicho marco
2. Si se adopta sin él, se perderá el control y habrá un elevado riesgo de fragmentar la dirección de la empresa y dejarla en manos del que esté tomando decisiones. Una estrategia será práctica y útil si es un marco de referencia que especifique **el alcance y los límites** de cada área de decisión. aún más debe **mostrar la relación entre esas áreas.**

ASÍ,
LA PREGUNTA MÁS IMPORTANTE ES:
¿CÓMO
PUEDE CONSTRUIRSE EL MARCO DE
REFERENCIA?

La respuesta a esta pregunta requiere un concepto simple y concreto que oriente a la alta dirección y un “soporte” que sostenga el marco de referencia estratégico. a esto se refiere el concepto de **fuerza impulsora**

LA FUERZA IMPULSORA

Puede afirmarse, sin caer en una simplificación excesiva, que una empresa es la suma de los productos que ofrece, de los territorios geográficos u los sectores de mercado o grupos de clientes a quienes sirve. En efecto, sus recursos y capacidades, planes y estructuras, toma de decisiones y solución de problemas (en pocas palabras, todas sus actividades importantes) se enfocan a sus productos y mercados: Por ello, la decisión estratégica central será: ¿Cuál deberá ser la gama de los productos y mercados?

Ésta es una pregunta difícil de contestar. Las funciones de ejecutivo de alto rango lo habrán llevado a enfrentar decisiones sobre nuevos productos, expansión de mercados o adquisiciones. Al considerarlas, ¿Qué fue lo que le dió luz verde o luz roja?. La pregunta no se refiere a un factor, acontecimiento o criterio específico que pueda orientar la decisión; por ejemplo, presión de la competencia, una nueva reglamentación gubernamental, crecimiento, rentabilidad o escasez de recursos.

Más bien se tocan la naturaleza y la dirección de la empresa: es decir:

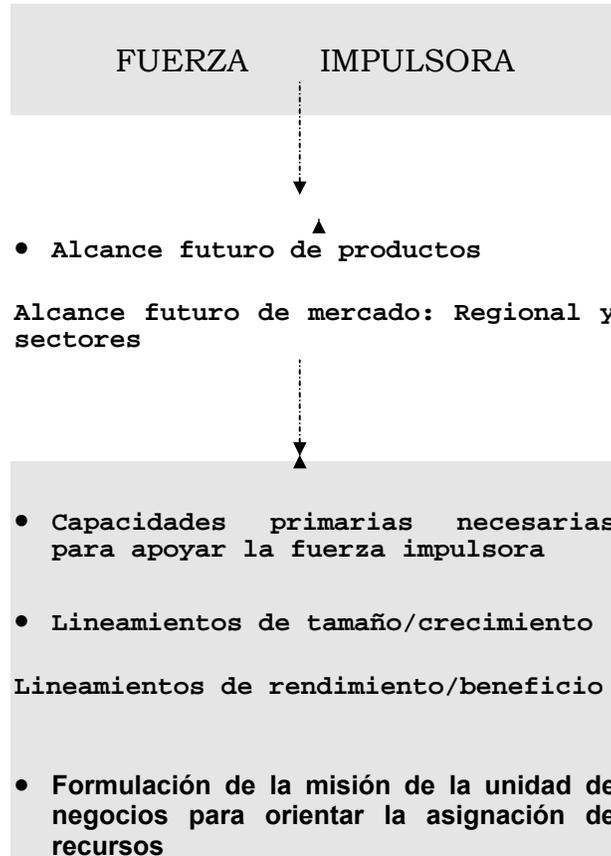
- ¿Por qué está usted en este negocio?
- ¿Por qué elabora determinados productos?
- ¿Por qué está usted en estos mercados?

**LA FUERZA IMPULSORA
ES LA CLAVE DE LA TOMA ESTRATÉGICA
DE LAS DECISIONES MÁS IMPORTANTES
SOBRE
PRODUCTOS Y MERCADOS
QUE SU EMPRESA DEBE ADOPTAR. POR
ELLO.
LA DEFINIMOS COMO:**

**DETERMINANTE PRIMARIO
DE LA GAMA DE LOS FUTUROS
PRODUCTOS Y MERCADOS**

Esta fuerza y la gama de productos y mercados que se deriva de ella son el fundamento de las demás decisiones del perfil estratégico. De allí que:

MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICO



La fuerza impulsora y el marco de referencia estratégico deben instrumentarse dentro de un marco temporal del futuro. Los siguientes criterios ayudan a establecerlo:

1. Tiempo que requiere la elaboración de productos
2. Tendencia del mercado
3. Tasa de cambio en las necesidades y preferencias de la clientela
4. Tasa de cambio tecnológico
5. Fuerza de capital y su grado de flexibilidad
6. Tasa de cambio social, político y económico
7. Ciclo de vida del producto

Muchos directivos ignoran la fuerza impulsora de su empresa. Son como los moradores de la caverna del mito platónico: toda su vida, del nacimiento a la vejez, la dedicaban a especular sobre las sombras que se proyectaban contra las paredes de la caverna y que desaparecían misteriosamente. Sabían todo acerca de ellas; conocían su forma y tamaño, cuándo venían y cuándo se iban. Pero ignoraban que en el techo de la cueva había un agujero por donde entraba la luz del sol. ¡Solo veían sombras en la realidad!

Claro que los directivos de la empresa no son cavernícolas, pero si no van más allá de los elementos obvios de su empresa ni del conjunto de productos y mercados, también verán sólo un aspecto de la realidad. La fuerza impulsora de la empresa nunca dejará la región de las sombras

Si no se comprende la fuerza impulsora, la orientación de las decisiones futuras sobre mercados y productos tendrá principalmente dos fuentes: Primero, al revisar las decisiones tomadas antes puede intuirse cierta lógica que se aplicará a las futuras decisiones. Segundo, puede basarse usted en los criterios operativos. La suma de estas decisiones se convierte en la estrategia. Ambos aspectos difícilmente llegarán a constituir métodos eficaces para establecer la estrategia, porque ésta es una actividad que involucra la alta dirección en la búsqueda consciente de la fuerza impulsora (y entonces define la gama de productos y mercados de la empresa) o bien es una tarea inútil. En la práctica, ¿Cómo puede delinearse claramente la gama futura de los productos y mercados cuando la fuerza impulsora permanece desarticulada en la mente de los directivos de alta jerarquía, más aún, ¿Cómo puede articularse si existe desacuerdo sistemático e insoluble de aquello que debería impulsar el futuro de la empresa?

Si no existe un concepto de fuerza impulsora ni un marco de referencia estratégico que se derive de él, muchos ejecutivos se sentirán frustrados en sus intentos por fijar la estrategia. Todos estamos familiarizados con este cuadro: la alta dirección abandona sus ocupaciones operativas y se retira a pensar en las estrategias. ¿Qué sucede? La formulación de la estrategia tiende a desintegrarse. El director general tiene una forma de proceder, pero también el resto del grupo tiene la suya. Se reúne la información acerca del medio ambiente y de la empresa, pero hay opiniones contradictorias en la manera de usarla. Las consideraciones estratégicas y operativas se excluyen mutuamente. Esto facilita refugiarse exclusivamente a los aspectos operativos pues en ellos se sienten cómodos. Las complicadas diferencias sobre direcciones futuras son difíciles de resolver y, sucede entonces que el compromiso personal auténtico se presenta solamente a niveles muy generales.

Formulada la fuerza impulsora de la empresa, se habrá establecido ya su impulso subyacente, la clave de su naturaleza y rumbo. Una vez comprendido el significado de la fuerza impulsora, se ponen las bases de cada dimensión del marco de referencia estratégico. La fuerza impulsora proporciona un concepto o idea central a partir de los cuales puede verse el futuro de la empresa y evaluarse las decisiones de productos y mercados que permitirán o impedirán alcanzarlo.

En este capítulo, se examina el concepto de fuerzas impulsoras, el siguiente abordará el uso de esa fuerza para explicar las demás dimensiones del marco de referencia estratégico.

¿DE DÓNDE VIENE LA FUERZA IMPULSORA?

La investigación que efectuamos nos permitió descubrir nueve áreas estratégicas básicas, las cuales pueden afectar de manera decisiva a la naturaleza y la dirección de cualquier empresa. Estas áreas pueden agruparse en tres categorías:

CATEGORÍA	ÁREA ESTRATÉGICA
Productos/ mercados	Productos ofrecidos necesidades de mercado
Capacidades	Tecnología Capacidad de producción Método de venta Método de distribución Recursos naturales
Resultados	Tamaño/crecimiento Rendimiento/utilidades

Los nueve son esenciales en toda empresa; sin embargo, en las empresas donde hemos trabajado, encontramos que sólo una de las nueve **debería ser su fuerza impulsora**. De igual manera, cualquier decisión de la empresa debería tener la suya propia, que no necesariamente ha de ser la de la empresa. Esto no quiere decir que una o dos de estas áreas deben quedar relegadas, sin que constituyan opciones secundarias de las decisiones sobre productos y mercados. En última instancia, la pregunta definitiva es: ¿Cuál de estas áreas estratégicas se convierte en la más importante cuando se toma la decisión final sobre un producto o mercado? la respuesta es; la **fuerza impulsora de la empresa**.

Aunque parezca extraño en muchas empresas no existe un acuerdo sobre la naturaleza de la fuerza impulsora.

A veces hay varias en la mente de los directivos, lo cual lleva a la empresa por diferentes rumbos cuando se toman decisiones sobre productos, mercados y recursos. Una vez que la alta dirección ha comprendido el concepto de fuerza impulsora, puede emplearlo para definir cuál de las áreas estratégicas la constituye. Cuando se la haya establecido claramente, la alta dirección tendrá un punto de partida común para considerar opciones estratégicas futuras.

Cuando decimos que una de las nueve áreas es la fuerza impulsora, no afirmamos que exista sólo una fuerza correcta y que las demás posibilidades estén equivocadas. La elección de la fuerza impulsora futura no consiste en emitir un juicio moral, sino una decisión práctica y difícil. Hay que considerar factores como los puntos fuertes y débiles de la empresa, su posición competitiva, sus deseos básicos y los acontecimientos de su medio ambiente que probablemente la afectan. La fuerza impulsora más eficaz de cualquier empresa se logrará al someter a prueba las posibles fuerzas impulsoras con cada uno de estos factores. Esta crítica indicará la que mejor aprovecha las oportunidades internas y externas, así como los puntos fuertes. Y además superará los peligros y puntos débiles.

Tampoco afirmamos que la fuerza impulsora y su descubrimiento destruyan el juicio y la "intuición" de la alta dirección sobre la dirección estratégica de la empresa. El conocimiento y aplicación de este concepto es la mejor manera de hacer visible el juicio. Una vez logrado esto, la fuerza impulsora ayudará a perfeccionar el juicio para utilizarlo conscientemente en las decisiones relativas a productos y mercados.

La importancia de las nueve áreas estratégicas nos ha llevado a definir, ensayar y validar cada una. La siguiente caracterización de ellas es el resultado de nuestra búsqueda. Los ejemplos que ilustran cada una como fuerza impulsora no fueron tomados de nuestros clientes sino de las acciones de productos y mercados de empresas muy conocidas, pues debemos guardar el secreto profesional. La información que tenga usted respecto a las empresas que ponemos como ejemplo puede conducirle a otra conclusión sobre la fuerza impulsora de ellas. No importa, pues el propósito de los ejemplos es ilustrar el concepto de fuerza impulsora. La única manera segura de descubrir la fuerza impulsora de una empresa consiste en conocer la forma de pensar de su alta dirección, la cual orientó las acciones específicas de mercados y productos.

1. PRODUCTOS OFRECIDOS

Definición

Un producto es cualquier cosa que una empresa ofrece al mercado que provee y abarca su mantenimiento y apoyo. Puede definirse individualmente o bien como un línea o grupo de productos y subproductos a partir de características comunes; sus funciones, las necesidades que satisface, tamaño, forma o durabilidad.

Los productos ofrecidos como fuerza impulsora

La empresa cuya fuerza impulsora son estos productos tiene un concepto de ellos que es la clave de los mercados futuros que sirve y de la forma en que satisfará las necesidades de esos mercados. La que está impulsada por sus productos continuará elaborando y entregando artículos similares a los que tiene. Los nuevos deberán semejarse a los actuales. Esta empresa buscará mayor penetración en los mercados geográficos, los segmentos de mercado o grupos de clientes. Buscará nuevos mercados y segmentos de mercado donde sus productos tengan demanda. Buscará constantemente modos de mejorarlos o ampliarlos. Sus capacidades han de sustentar el desarrollo, producción, promoción, venta, entrega y atención de esos productos o servicios. El hecho de que la fuerza impulsora de una empresa sean sus productos no significa que no tenga capacidad mercadotécnica. De hecho, las mejores capacidades mercadotécnicas pueden encontrarse en esta clase de organizaciones.

Ejemplos

Las siguientes empresas tienen la fuerza impulsora en los productos ofrecidos, según se advierte en sus actividades

Ford Motor Company
Metro-Goldwyn-Mayer, Inc
Bank of América

2. NECESIDADES DEL MERCADO

Definición

Un mercado es un grupo de compradores actuales o potenciales o de usuarios que comparten algunas necesidades. Los grupos de mercado pueden integrarse por edades, ingresos, sexo, educación, antecedentes étnicos, ocupación, industria, etc., pueden formarse o limitarse por zonas geográficas.

Las necesidades de mercado como fuerza impulsora

La empresa cuya fuerza impulsora son las necesidades del mercado ofrecerá una amplia gama de productos que satisfagan las necesidades actuales o futuras de los segmentos de su mercado. Buscará otras formas de segmentos y buscará siempre nuevas necesidades en los mercados que sirve. Además, idea o adquiere nuevos productos para satisfacer las necesidades de sus segmentos de mercado. Cuando explora nuevos mercados geográficos o segmentos de mercado, éstos han de ser similares a los que actualmente sirve. Asignará fuertes recursos a funciones como análisis de necesidades e investigación de mercados. Son esenciales la adquisición y oferta oportunas de nuevos productos. No debe confundirse esta área estratégica con las funciones de mercadotecnia. Si una empresa da gran importancia a funciones como la publicidad, promoción e investigación de mercados, ello no significa forzosamente que la impulsen las necesidades del mercado. **La mercadotecnia es importante para cualquier empresa, cualquiera que sea su fuerza impulsora;** sin embargo, solo en algunas las necesidades de mercado condicionan los productos.

Ejemplos:

Playboy Enterprises, Inc.

Gillette Company

US Department of Health and Human Service

Merril Lynch & Co, Inc

3. TECNOLOGÍA

Definición

La tecnología es la suma de conocimientos aprendidos, reproducible y sujeta a una continua actualización y ampliación. Este concepto abarca las habilidades y conocimientos de los que ejercen determinada disciplina, ciencia o profesión; también abarca los sistemas, equipos y servicios de apoyo como laboratorios, bibliotecas y cosas similares.

La tecnología como fuerza impulsora

Una empresa cuya fuerza impulsora es la tecnología ofrece exclusivamente productos o servicios procedentes de su capacidad tecnológica. De su tecnología depende la gama de los productos ofrecidos y de los mercados que provee, y no a la inversa. Encontrar aplicaciones a su tecnología lo hará mediante los productos o servicios obtenidos de su tecnología o vendiendo el resultado de su tecnología a quienes puedan aplicarla a otros productos o servicios. Este tipo de empresas suelen ocupar el primer lugar en innovación y tecnología en sus campos; sin embargo, no siempre irán a la vanguardia de los descubrimientos tecnológicos. Muchas se dedican a buscar aplicaciones prácticas a los descubrimientos tecnológicos hechos por otras.

Ejemplos

E. I. du Pont de Nemours & Company
U. S. Center for Disease Control
Texas Instruments

4. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Definición

Esta área abarca la técnica, los procesos, sistemas y equipos que se necesitan para elaborar productos específicos, así como la capacidad para mejorar esos procesos. En una empresa de servicios, comprende los procesos y técnicas necesarios para proveer los servicios y cualesquier elementos de apoyo como materiales, procedimientos, programas, etc.,

La capacidad de producción como fuerza impulsora

Una empresa impulsada solo por su capacidad de producción ofrece artículos que puedan ser hechos o elaborados mediante su propia técnica, procesos, sistemas y equipo.

Hay dos formas muy diferentes de capacidad de producción como fuerza impulsora. Primero, considérese el negocio dedicado a fabricar artículos de primera necesidad. Esta empresa manufacturará productos cuya elaboración dure largos períodos y cuyas economías sean de escala. Se concentrará en la eficacia de la producción, especialmente en los productos que alcanzan el máximo rendimiento. Los nuevos productos podrán ser totalmente diferentes de los actuales, pero sin dejar de utilizar la técnica, procesos y equipos actuales de producción. Puede fabricar productos para otras y aprovechar así su capacidad. También puede rentarla o venderla a terceros.

Una segunda forma de capacidad de producción como fuerza impulsora son los negocios que realizan trabajos de taller. Elaboran una amplia gama de productos, subproductos o partes que utilizan su técnica, procesos, sistemas y equipo especializado. Los nuevos productos o trabajos que se acepten deberán emplear las mismas capacidades de producción. Con el tiempo estas unidades de producción probablemente aumentarán los equipos de apoyo en pequeñas cantidades para ampliar su base y darles más flexibilidad y valor

Ejemplos

Las siguientes empresas tienen la fuerza impulsora en su capacidad de producción, según se advierte en sus actividades:

United States Steel Corporation
The service Bureau Corporation
R.R. Donnelly & Sons Co.
International Paper Co.

5. MÉTODO DE VENTA

Definición

El método de venta es la forma **primaria** en que una empresa persuade a los clientes actuales o potenciales para que compren sus productos. El método puede dirigirse al cliente o usuario final, en caso de que no sean la misma persona. Puede apoyarlo otros elementos: por ejemplo, publicidad, promoción, correo, etc.,

El método de venta como fuerza impulsora

Una empresa cuya fuerza impulsora es el método de venta, seleccionará los productos que ofrece, los mercados a los que ingresa y su alcance geográfico en base a las capacidades y limitaciones de dicho método. Podrá buscar otros métodos similares o compatibles con el actual. Las demás capacidades, particularmente el método de distribución, serán desarrolladas para fortalecerlo. Puede vender productos de otros para obtener el mayor rendimiento de su fuerza impulsora.

Ejemplos

Avon Products, Inc.
Book-of-the-Month Club, Inc
The Franklin Mint Corporation
Spiegel, Inc

6. MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN

Definición

El método de distribución es el medio por el cual los productos llegan al consumidor y abarca el almacenaje de campo o temporal. Comprende técnicas, equipos y equipos importantes que apoyan el método de distribución, pero no incluye la manera en que se persuade al cliente para que compre el producto; por ejemplo, un “stand” promocional forma parte del método de venta. El método de distribución puede dirigirse tanto al cliente como al usuario final, en caso de que sean la misma persona.

El método de distribución como fuerza impulsora

Una empresa impulsada por el método de distribución escogerá los productos que vende, sus clientes y su alcance geográfico según el tipo de productos, servicios o clientes que pueda atender mediante los canales de distribución con que cuenta. Ha de buscar otros canales que sean semejantes al actual método. Las demás capacidades, en particular el método de ventas serán desarrollados para que apoyen al método de distribución. Pudiera distribuir productos de otras empresas y así aprovechar al máximo su red de distribución

Ejemplos

Las siguientes empresas tienen la fuerza impulsora en su método de distribución, según se advierte en sus actividades:

American Telephone and Telegraph Corporation
MCDonald's Corporation
Canteen Service Company

7. RECURSOS NATURALES

Definición

Los recursos naturales son aquellas formas actuales y potenciales de riqueza que ofrece la naturaleza. A ellos pertenecen el carbón, aceite,

metal, madera, agua, tierras, útiles etc., se excluyen los recursos humanos o los que el hombre produce como el dinero y comestibles procesados.

Los recursos naturales como fuerza impulsora

Una empresa cuya fuerza impulsora sean los recursos naturales desarrollará sus productos y mercados usando o conservando esos recursos. Se concentrará en controlarlos para incrementar su valor; los vende a terceros o los transforma en productos. El simple hecho de poseer o comprar recursos naturales para fortalecer los productos - como sucede con un fundidora - no significa que ellos sean su fuerza impulsora. (Más bien depende del poder de los proveedores)

Ejemplos

Las siguientes empresas tienen la fuerza impulsora en sus recursos naturales, según se advierte en sus actividades

Gulf Oil Corporation
The Province of Alberta, Canada
De Beers Consolidated Mines
The U. S. Forest Service

8. TAMAÑO/CRECIMIENTO

Definición

El tamaño y crecimiento de una empresa es el tamaño total y la tasa de crecimiento, o ambas cosas, medidos según determinados índices. En algunas empresas, el tamaño es lo más importante y la tasa de crecimiento es la forma en que lo obtienen. En otras, la tasa de crecimiento es más importante y el tamaño sólo representa el resultado.

TAMAÑO/CRECIMIENTO COMO FUERZA IMPULSORA

Una empresa cuya fuerza impulsora sea el tamaño/crecimiento define la gama de sus productos, sus mercados y su extensión geográfica según quiera llegar a ser menor o mayor. Dicha relación será la fuerza impulsora sólo si el deseo de crecer provoca un cambio en la gama de sus productos y mercados. La fuerza impulsora de una empresa que quiere un rápido crecimiento, pero sin abandonar su actual gama de productos y mercados, no será el tamaño/crecimiento. Para que lo sea, deberá proponerse un nivel de tamaño y crecimiento muy diferente del actual. Buscará nuevos productos o mercados. Esta área estratégica no es el botón que automáticamente la hará crecer. Puede significar una reducción controlada si tal reducción determina la gama de sus productos y mercados. Es poco probable que esta área sea una fuerza impulsora a largo plazo. Las empresas suelen asumirla durante un breve lapso, que les permita adoptar poco a poco otra fuerza impulsora.

Ejemplos

The Continental Group Inc

Shearson, Loeb, Rhoades, Inc

Tamaño/ crecimiento siempre constituye una fuerza transitoria y en consecuencia puede observarse en un momento dado de la vida de una empresa; por ejemplo:

The City University Of New York (Década 1960)

Boise Cascade Corporation (Década de a1960)

Litton Industries, Inc (Fines de 1950 y década de 1960)

9. RENDIMIENTO/UTILIDAD

Definición

Ésta área es el resultado financiero del esfuerzo de la empresa. Puede medirse en varias formas: porcentaje de ventas, rendimiento sobre activos o rendimiento sobre capital, En empresas no lucrativas las medidas del rendimiento pueden expresarse en términos de la razón costo/beneficio, control presupuestal o en la calidad de los servicios que se ofrecen.

Rendimiento/Utilidad como fuerza impulsora

La empresa que tiene esta fuerza impulsora determinará la gama de sus productos y mercados a partir de su deseo de alcanzar niveles específicos de rendimiento/utilidad. Ésta área constituye la fuerza impulsora **solo** si se introduce un cambio en la gama de productos o mercados para lograr sus requerimientos de rendimiento/utilidad. La empresa que quiera incrementar su rendimiento y utilidad y que sin embargo mantenga su actual gama no está impulsada por esta área. Una empresa está impulsada por el rendimiento/utilidad cuando las metas de rendimiento y utilidad determinan la gama futura de productos o mercados y no sólo son un filtro con que se seleccionan ciertos productos o mercados dentro de la actual gama. Esta fuerza impulsora puede llevarla a buscar gran variedad de productos no relacionados, o a cambiar de una línea a otra de productos afines basándose para ello en consideraciones de rendimiento/utilidad. La empresa impulsada por esta área estratégica puede tener limitadas sus decisiones sobre productos y mercados debido a la necesidad de obtener un rendimiento constante.

Ejemplos

Las siguientes empresas tienen la fuerza impulsora en el rendimiento/utilidad, según se advierte en sus actividades.

International Telephone and Telegraph Corporation
Gulf and Western Industries, Inc
R. J. Reynolds Industries, Inc.

LA FUERZA IMPULSORA ES EL ELEMENTO DECISIVO

La gama de productos y mercados, los tipos de capacidades que requiere esa gama y los resultados en términos de crecimiento y rendimiento se basan en la fuerza impulsora de la empresa. Las nuevas áreas, consideradas como fuerza impulsora, tienen un profundo impacto en la organización. Según sea la fuerza que se fije, los tipos de productos y los mercados serán muy diferentes con el tiempo.

En práctica, si usted pudiera atisbar en la oficina de un alto ejecutivo, cuya empresa está impulsada por las necesidades de mercado, la conversación sobre las más importantes decisiones de productos sería muy diferente de la que escucharía en otra empresa impulsada por los productos ofrecidos o por el rendimiento/utilidad. En la primera, los comentarios se referirían a cuestiones como: “dado el éxito de nuestro producto, ¿Qué nuevas posibilidades está estudiando nuestro departamento de investigación y desarrollo? ¿Qué otras necesidades tienen nuestros clientes? ¿Qué nuevos productos debemos elaborar para satisfacerlas?

En el segundo caso, los comentarios versarían sobre preguntas como: ¿Qué hace el departamento de ingeniería con los resultados de esa investigación de mercados para mejorar el modelo del año entrante? ¿Qué haremos para llenar ese hueco en nuestra actual línea de productos? Este nuevo artículo parece excelente, pero ¿Cómo apoya a nuestra política actual de productos?

En el tercer caso, la discusión sobre productos abordaría cuestiones como “No me importa la sinergia de mercado o productos, lo único que deseo saber es si conseguiremos nuestras metas de utilidades con este nuevo producto. Si hemos de lograr los objetivos de utilidades en los próximos años, deseo que me digan cómo iniciar negocios cuyas utilidades sean elevadas y que no se relacionen con lo que actualmente hacemos”

LA FUERZA IMPULSORA ES EL INSTRUMENTO PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA

Al formular la estrategia, el aspecto que presenta mayor dificultad es identificar la fuerza impulsora actual y luego decidir si conviene cambiarla. Se corren muchos riesgos. Deben hacerse pronósticos sobre un futuro incierto y señalarse explícitamente sus valores. Esto exige reflexión y deseo de tomar una posición. Aún más, su empresa no puede satisfacer las exigencias de todas las personas.

Al afrontar las implicaciones de la fuerza impulsora, algunos ejecutivos descubrieron que a veces se necesita humildad para admitir ante los subordinados, en el caso de los directivos generales, que carecía de una idea clara de la naturaleza de su empresa. El presidente de una compañía, que hace poco se incorporó a la empresa que hoy encabeza, recuerda su idea de la fuerza impulsora de la empresa:

“Estaba totalmente equivocado en lo tocante a nuestra fuerza impulsora. Pensaba que debía ser tamaño/crecimiento, debido al programa de expansión y adquisición en los últimos años. Arriesgamos mucho dinero para comprar varias plantas y empresas. Pero al afrontar la realidad concreta, hicimos una revisión a fondo de nuestra fuerza impulsora y resultó que ésta no era el tamaño/crecimiento. Lo que confería cohesión a nuestras decisiones era la tecnología. Ésta era nuestra fuerza impulsora. Estábamos lanzando al mercado únicamente los productos que contaban con el apoyo del departamento de investigación y desarrollo”

DOS EJEMPLOS Y UNA CONCLUSIÓN

No es difícil lograr que la alta dirección (Consejo divisional) acepte una formulación estratégica, cuando la discusión no está estructurada y permanece en alto grado de abstracción. Pocas personas podrían oponerse al siguiente fragmento de la formulación estratégica de una empresa:

“El objetivo primario de nuestra empresa es obtener un mayor nivel de redituabilidad ofreciendo productos de calidad, de tal manera que se tomen en cuenta tanto los intereses comerciales como las necesidades generales de la sociedad...”

Pero, ¿Cuánto tardará la formulación anterior en resolver futuras alternativas sobre mercados y productos? El concepto de fuerza impulsora y el proceso con que se llega a él evitan que los diferentes puntos de vista se diluyan en el proceso de abstracción. Cuando se discuten las cosas con precisión, la formulación que surge es clara, específica y útil. Compare la formulación anterior con estas otras reformulaciones. Los extractos que siguen se tomaron de la descripción de la fuerza impulsora de una empresa:

“Somos una empresa impulsada por productos ofrecidos, cuyo fin primario es la naturaleza y venta de componentes electrónicos especializados, pretendemos ante todo mejorar y expandir nuestros actuales productos para servir mejor los actuales mercados geográficos.

Además de concentrar nuestros esfuerzos en los mercados estadounidenses de componentes electrónicos buscaremos nuevos mercados internacionales para nuestros productos básicos. Canadá, México y Europa serán nuestros objetivos iniciales. No distraeremos nuestros recursos haciendo investigaciones que nos desvíen de la actual línea de productos.

Sin conocer más acerca de esta estrategia, ¿Cuál es la formulación que orienta con mayor claridad y especificidad la toma de decisiones importantes sobre productos y mercados? Suponga que tuviera que tomar una decisión sobre un nuevo producto, una adquisición, una expansión de mercado o la asignación de recursos para investigación y desarrollo, ¿Cuál formulación le daría guías más precisas?

CONCLUSIONES

- 1 La fuerza impulsora, como guía para escoger la estrategia, es un instrumento que ayuda a:
 - Plantear puntos de vista diferentes sobre el futuro de la empresa

- Ayuda a integrarlos, resolver diferencias y preparar una formulación específica de la estrategia

Cuando usted expresa las preguntas

- ¿Qué determina en definitiva la gama de productos y mercados de la empresa? y
- ¿Cuál debería ser?

No hay manera de soslayar la respuesta. Está obligado a tomar una posición y apoyarla con el análisis riguroso de la información disponible.

Al responder
a la
primera pregunta

¿Cuál es
nuestra
fuerza impulsora
actual?

Deberán analizarse las acciones pasadas sobre productos y mercados antes de llegar a una conclusión; por ejemplo,

¿Qué fué lo que nos hizo aceptar o rechazar este nuevo producto, aprovechar o renunciar a la nueva oportunidad de mercado?

¿Por qué se hizo o rechazó una adquisición?

Tal vez la alta gerencia no se haya comprometido exclusivamente con una sola fuerza impulsora, puede ocurrir que los supuestos sobre diferentes fuerzas impulsoras hayan condicionado varias elecciones sobre productos, mercados y recursos. Esta confusión hace más apremiante la necesidad de aclarar la fuerza impulsora y el marco de referencia estratégico para que orienten las futuras decisiones de mercados y productos. Por otra parte, pudiera existir un claro conocimiento general de la fuerza impulsora actual. Esto constituye un sólido punto de partida para explorar la fuerza y su marco de referencia estratégico.

La segunda
pregunta

¿Cuál debería
ser
nuestra fuerza
impulsora futura?

Exige a usted y a los demás altos directivos tomar una posición respecto a la dirección futura de la empresa. También requiere que reflexionen seriamente las consecuencias que cada fuerza impulsora podría tener; por ejemplo, ¿Cómo se comporta cada una al ser probada ante factores como las expectativas de la empresa o sus puntos fuertes, ante las amenazas y las oportunidades del medio ambiente; ante las acciones de la competencia y las expectativas de crecimiento y rendimiento?

¿Cuáles son las implicaciones que cada posible fuerza impulsora tiene sobre las prioridades de productos o mercados actuales y sobre probables opciones d mercados y productos?

¿Cuál sería el impacto de cada fuerza impulsora en las capacidades primarias, tamaño/crecimiento y rendimiento/utilidad actuales?

**EL PROCESO DE RECOPIACIÓN,
ANÁLISIS Y PRUEBA DE LA INFORMACIÓN,
EN TÉRMINOS DE FUERZA IMPULSORA PERMITE A LOS
DIRECTIVOS HACER EXPLÍCITOS LOS FUNDAMENTOS DE
DECISIONES ANTERIORES SOBRE PRODUCTOS Y MERCADOS
DE LA EMPRESA. ESTE CONCEPTO HARÁ QUE LOS
DIRECTIVOS
PONGAN EN PRÁCTICA Y EVALÚEN LAS ESTRATEGIAS
FUTURAS.
TAMBIÉN PROPORCIONA UN MECANISMO PARA
DETECTAR LAS DIFERENCIAS EN SU PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO Y CONCILIARLAS SIN MERMAR LA
CLARIDAD NI LA UTILIDAD DE LA FORMULACIÓN
DEFINITIVA DE LA ESTRATEGIA**

EL PODER

DE LA FUERZA GUIADORA

La gran importancia de la fuerza guiadora reside en el hecho de que:

- Estructura las áreas de decisión dentro del marco de referencia estratégico (Orientación)
- Es el concepto unificador de la estrategia de la organización

Echemos un vistazo a la relación existente entre fuerza impulsora y las demás dimensiones del marco de referencia estratégico:

- 1 Gama de productos futuros y mercados
- 2 De capacidades primarias
- 3 De lineamientos de:
 - tamaño/crecimiento
 - Rendimiento /utilidad y
 - las formulaciones de la misión de las unidades de negocio

**Gama de
futuros
productos y
mercados**

“Gama” es un conjunto de características que permiten describir la extensión o los límites dentro de los que se tomarán las decisiones futuras de

- **productos**
- **mercados geográficos y**
- **segmentos de mercado.**

Estas características constituyen el parámetro con que se comparan las futuras decisiones.

Si las características quedan **claras**, los directivos podrán **distinguir** las decisiones que son **congruentes** con la estrategia y las que **no lo son**

La fuerza impulsora es la base a partir de la cual se define la gama de futuros mercados y productos de una empresa

Ejemplo

Una empresa tuvo su origen en un descubrimiento químico aplicable a varias pruebas médicas y se expandió con rapidez. La alta dirección decidió que su fuerza impulsora era la tecnología y que debía seguir siéndolo. Al especificarla, obtuvo un conjunto de **características de mercado y de producto** que le permitieron mejorar la orientación y el control de sus decisiones sobre ambas cosas.



CARACTERÍSTICAS DEL EJEMPLO ANTERIOR

- Los productos satisfarán una necesidad clínica, técnica o de ambos tipos, que permita mejorar el estado actual de esta línea de productos. Esto implica no destinar nuestros recursos a productos ya elaborados por la competencia.
- Los productos serán unidades completas e independientes, con explicaciones propias.
- Los productos tendrán su fundamento en sustancias biológicas o microorganismos y servirán para hacer el diagnóstico o vigilar el campo de la atención médica.
- Los productos permanecerán dentro del campo de la química de los polímeros.

Anotaciones importantes

Algunas características del mercado requerían una redefinición, ya que la tecnología se había asumido como fuerza impulsora

Los mercados geográficos deberían asignarse a nivel mundial, en aquellos lugares donde hubiera seguro médico.

Las características de los consumidores se ampliaron y ya no abarcaron solamente laboratorios, sino también a médicos y clínicas

OTRO EJEMPLO DE FUERZA GUIADORA

(Gama de productos y mercados)

Otro ejemplo de fuerza guiadora en el alcance futuro de productos y mercados es una compañía que ofrece varios productos en el campo de la energía eléctrica. La fuerza guiadora que adquirió fué la capacidad de producción; se redefinieron y ampliaron las características de su producto a fin de que concordaran con la fuerza guiadora:

- Productos industriales
- Características eléctricas, mecánicas y metalúrgicas
- Alta calidad y confiabilidad
- Servicio de mantenimiento
- Compatibilidad con las exigencias de una alta tecnología
- Bajo contenido en metales ferrosos

También se modificaron algunas características del mercado: atención a industrias y menor número de clientes grandes

Se buscaron clientes que no podían crear su propio servicio de mantenimiento y que requerían un sistema y no un solo producto. En cuanto a su penetración geográfica, no cubriría todo el país, sino que atendería las áreas industriales más importantes.

GAMA DE PRODUCTOS Y MERCADOS (Continúan ejemplos)

Otra empresa cuyo producto era una línea limitada de juguetes (modelos a escala) dejó la línea de productos ofrecidos para dedicarse a las necesidades del mercado. Esta última fuerza impulsora la obligó a segmentar su mercado con mayor cuidado e identificar las características comunes de su principal grupo de clientes, lo cual le permitió buscar un rango más amplio de necesidades en ese grupo. Las características de los clientes eran:

- Varones
 - De 6 a 16 años (básicamente)
 - De 17 a 21 (secundariamente)
 - Inclinación académica normal
 - Ingresos medios y bajos
 - Máximo tiempo libre disponible
 - Inclinaciones mecánicas
 - Grandes deseos de creatividad

Las características del producto también tuvieron que ser modificadas. Las materias primas (antes el plástico) eran ahora madera, metal y papel. El montaje anterior requería un mínimo de habilidad; se amplió para que abarcara varios grados de habilidad.

Los productos, antes de tipo militar, se diversificaron de modo que también se elaboraban reproducciones auténticas en miniatura tomadas de la vida real

Una vez que la alta dirección ha definido las características de la gama de productos y mercados, puede dedicarse a elaborar o adquirir productos y mercados que se ajusten al propósito y a los límites de su fuerza guiadora. Esto ahorra tiempo y energía a los directivos e impide que el capital se malgaste en oportunidades que nunca dejarán de ser atractivas, pero que no rara vez aportan beneficios.

CAPACIDADES PRIMARIAS
NECESARIAS PARA APOYAR LA FUERZA IMPULSORA

Toda organización tiene capacidades que apoyan sus decisiones sobre productos y mercados. Estas capacidades son:

- Tecnología o metodología
- Producción
- Mercadotecnia
- Ventas
- Distribución
- Materias Primas
- Financiamiento
- Procesamiento de la información
- Recursos Humanos
 - Dirección General
 - Administración funcional

Todas ellas exigen cierta cantidad y destreza si es que la empresa quiere funcionar con eficacia. La fuerza impulsora y la gama de futuros mercados y productos dan prioridad a estas capacidades y marcan la forma en que cada una la apoyará. Cuando se cuenta con determinada fuerza impulsora y ciertas gamas de productos y mercados, algunas capacidades requerirán más cantidad y mayor eficacia; por ejemplo, si la fuerza impulsora futura es una modificación importante de la actual, algunas capacidades exigirán cambios importantes que apoyen la nueva fuerza impulsora y la gama de productos y mercados respectivo. Posiblemente disminuya la importancia de las capacidades que antes habían sido esenciales; otras necesitarán cambios significativos en su gama, límites o nivel de eficacia.

CAPACIDADES PRIMARIAS
NECESARIAS PARA APOYAR LA FUERZA GUIADORA

(Ejemplo 1)

Conocimos una empresa que se basaba en la fuerza de una innovación tecnológica. Sus productos iniciales eran muy originales. A pesar de la fuerte posición de su mercado, empezó a desaparecer su única ventaja. Los competidores planeaban invadir el lucrativo mercado que había creado. Las nuevas innovaciones tecnológicas fueron más difíciles de realizar. Al analizar esta situación, la alta dirección optó por cambiar la fuerza impulsora; dejó la tecnología para dedicarse a productos ofrecidos.

Con este nuevo enfoque, la **tecnología** pasó a ser una capacidad primaria muy diferente de lo que había sido antes como fuerza impulsora. El esfuerzo tecnológico sería destinado en lo sucesivo a mejorar su actual línea de productos. La investigación tecnológica de vanguardia se reemplazaría por intentos de mantener los productos actualizados y a la vanguardia. Además, con la nueva fuerza impulsora, **producción y ventas se convertían en una de las capacidades primarias más importantes**, pues la empresa deseaba que sus productos fueran mucho mejores que los de la competencia.

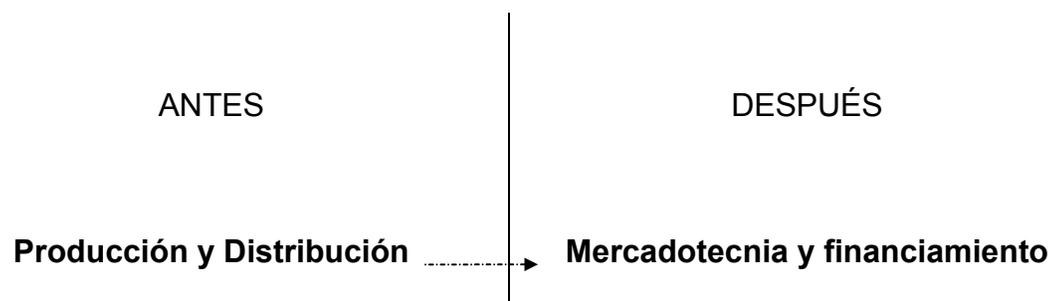
Un pequeño grupo de investigadores en tecnología fué separado. Se le asignó un presupuesto y la misión de continuar explorando la tecnología de vanguardia a fin de preservar el futuro de la empresa a largo plazo. Este grupo, cuya fuerza impulsora era la tecnología fué abiertamente separado de la estrategia de productos ofrecidos y administrado en forma especial.

CAPACIDADES PRIMARIAS
NECESARIAS PARA APOYAR LA FUERZA GUIADORA

(Ejemplo 2)

Otra empresa tenía una reducida línea de productos de consumo y su fuerza impulsora eran los productos ofrecidos; sus capacidades primarias: **producción y distribución**. La fuerte presión de la competencia la obligó a aprovechar su sólida posición en el mercado y empezó a orientarse cautelosamente a una fuerza impulsora de necesidades de mercado. Dos capacidades primarias que hasta entonces habían sido secundarias fueron las que más apoyaron la nueva fuerza impulsora. Fué importantísimo adquirir y mejorar **la mercadotecnia** en todas sus dimensiones, lo mismo que el área de **financiamiento**. Al definir los requisitos de estas capacidades primarias, y después llevarlos a la práctica, se encontró la forma en que la empresa emprendiera su cambio de dirección

CAPACIDADES PRIMARIAS



CAPACIDADES PRIMARIAS
NECESARIAS PARA APOYAR LA FUERZA GUIADORA

(Ejemplo 3)

No todas las empresas cambian su fuerza impulsora. Muchas la mantienen pero cambian la orientación. También en estos casos, la fuerza impulsora estructura las capacidades primarias; por ejemplo, una empresa petrolera cambió de **recursos naturales a energía**. En consecuencia tuvo que hacer crecer sus actividades de integración vertical. También necesitó un impulso constante de capital que sustentara su nueva dirección e investigaciones exhaustivas sobre nuevas técnicas que le permitieran explotar otras nuevas fuentes de energía y, así, **producción** (los procesos de refinación) fué menos importante, mientras que **financiamiento y tecnología** crecieron más que en el pasado

CAPACIDADES PRIMARIAS

ANTES

Producción (los procesos de refinación)

DESPUÉS

Financiamiento y tecnología

CAPACIDADES PRIMARIAS

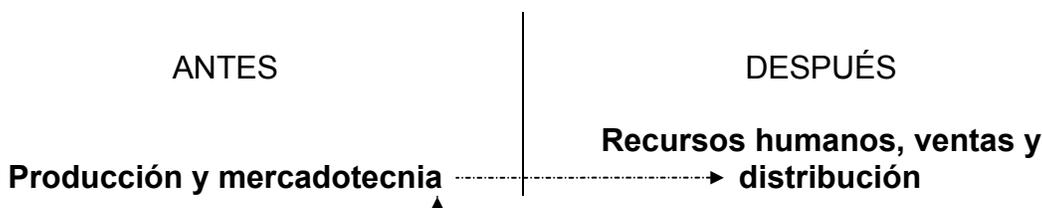
NECESARIAS PARA APOYAR LA FUERZA GUIADORA

(Ejemplo 4)

Otra empresa era productora regional de un popular refresco; su fuerza impulsora (**eran los productos ofrecidos**), cuyo énfasis recaía en **producción y mercadotecnia**. La alta dirección se reunió para analizar la estrategia futura. A pesar de que conservó la misma fuerza impulsora, determinó ampliar su modelo a escala nacional. Ello se efectuaría paulatinamente, por círculos concéntricos que partían de la base regional. Las capacidades primarias resultaron ser **recursos humanos** - tanto en los niveles de dirección general como en los funcionales, **ventas y distribución**

▲

CAPACIDADES PRIMARIAS



ALINEAMIENTOS DE TAMAÑO/CRECIMIENTO
Y DE RENDIMIENTO/UTILIDAD

ESTADO DE LA
CUESTIÓN

En casi todas las empresas los objetivos **financieros** y de **crecimiento** se emplean para planear y evaluar los resultados. Sin embargo, suelen ser de **índole operacional**. Suponen la existencia de una gama de productos y de una base de clientes. Además, no derivan de las posibilidades ni restricciones que implica la fuerza impulsora. Sino que surgen de datos históricos. Por ello se proyectan haciendo suposiciones de tipo económico, tecnológico y sociopolítico

Este tipo de objetivos puede hacer que la mayor parte de los recursos se asignen a los mercados y productos “ganadores”, sin importar si esto es congruente (está en alineación) o nó con la estrategia.

También puede suceder que, dada la tendencia optimista de las proyecciones, los “perdedores” reciban más recursos de los que requieren. Por el contrario, los mercados y productos nuevos o más experimentales a veces reciben menos recursos a pesar de su importancia estratégica a largo plazo. Cuando no existe un marco de referencia estratégico, dichos objetivos **presiden** las más importantes decisiones, sin que se tomen en cuenta las consideraciones y consecuencias estratégicas.

Es esencial que la organización tenga crecimiento operativo y objetivos de rendimiento que guíen la toma cotidiana de decisiones; sin embargo no pueden reemplazar ni igualar los **alineamientos** de crecimiento y rendimiento que se **fundamentan** en la estrategia. Sólo éstos últimos contestaron las preguntas:

- ¿Qué grado de crecimiento puede sugerirse y es posible en los próximos años y
- Cuál debería ser su tendencia según la fuerza impulsora futura, la gama de productos y mercados y las capacidades primarias requeridas?
- ¿Cuánto rendimiento puede obtenerse y cuál es la tendencia probable en la perspectiva de tiempo en la estrategia futura?

Las respuestas no producen **proyecciones operativas**, sino **directrices estratégicas** o estimaciones dentro del marco de referencia sugerido por la empresa. Si estas estimaciones de crecimiento y rendimiento son evidentemente inadecuadas, toda la estrategia deberá reevaluarse. La expresión “evidentemente inadecuadas” denota que esas estimaciones no aseguran la supervivencia de la empresa, que no ofrecen un crecimiento y rendimiento más altos que los que se proyectaron en los planes a largo plazo o no neutralizan la amenaza de probables movimientos de la competencia. **Ninguna cantidad de planeación operativa, a corto plazo, ni la reducción presupuestal podrán superar las deficiencias de una estrategia que no incluya buenas estimaciones de crecimiento y rendimiento.**

Los alineamientos (congruencia) tamaño/crecimiento y rendimiento/utilidad que se fijan según la estrategia son enunciados sobre la rapidez con que debería crecer la empresa y sobre su rendimiento, según la tendencia de la fuerza guiadora, la gama de productos y mercados y sus capacidades primarias; por ejemplo, una empresa que cambie de capacidad de producción como fuerza impulsora a necesidades de mercado, se verá obligada a asignar grandes cantidades de recursos a sus departamentos de ventas y mercadotecnia en las etapas iniciales de la implantación de la estrategia.

El objetivo principal de estas asignaciones y de la estrategia es crear una línea de productos que asegure más el crecimiento y supervivencia de la empresa, mientras su estrategia madura. Deberá establecer sus alineamientos tamaño/crecimiento y rendimiento/utilidades tomando en cuenta la nueva orientación y asignación de recursos.

Formulaciones de
la Misión de la

La asignación estratégica de recursos presenta mayor dificultad cuando debe distribuirse entre varios grupos de

unidad de negocios
para orientar la
asignación de
recursos

productos y mercados. En empresas que tienen varios productos y mercados, es esencial incluir formulaciones de misión en las unidades de negocio que cuadren con la estrategia empresarial. De otro medio, existe el riesgo de que la estrategia y los recursos sigan rumbos diferentes

Esas formulaciones son los eslabones que unen la estrategia de la empresa con las estrategias de las divisiones y los departamentos staff clave.

La alta dirección debe establecerlos como parte de la formulación estratégica general, pero no reemplazan a la fuerza impulsora y su respectivo **marco de referencia estratégico** de cada división o grupo staff Constituyen las directrices que orientan las divisiones para formular sus propios planes y estrategias. Responden a preguntas

- ¿Por qué esta unidad de negocios o grupos staff forman parte de la empresa?
- ¿Cuál es su contribución más importante a la estrategia empresarial?
- ¿En qué debe relacionarse con otras unidades o grupos staff?

La fuerza impulsora y el marco de referencia estratégico son la **base de las formulaciones de la misión**. El crecimiento o reducción de cada unidad, sus contribuciones específicas y capacidades clave deben evaluarse en términos de la fuerza impulsora empresarial.

La formulación que se muestra a partir de la página siguiente indica cómo la estrategia empresarial orienta la dirección de un importante división:

COMPAÑÍA DE MATERIALES SINTÉTICOS
(Prospectiva temporal de seis años)

FORMULACIÓN
DE LA MISIÓN

Esta compañía se encarga de la manufactura y operaciones de venta de materiales contruídos **únicamente** con fibras sintéticas, según el énfasis que muestra la fuerza impulsora empresarial (productos ofrecidos) (= cartera de negocios) sobre materiales producidos por el hombre. También perfecciona la tecnología necesaria para la elaboración de nuevos productos sintéticos, **en armonía** con la fuerza impulsora y con la gama de productos futuros.
La tasa de crecimiento a largo plazo y el rendimiento que se necesita para apoyar la estrategia deberán ser:

	Tasa de crecimiento	Rendimiento
Primero y segundo años	_____ %	_____ %
Tercero y cuarto años	_____ %	_____ %
Quinto y sexto años	_____ %	_____ %

Formulación de la
misión (Continúa)

La compañía es la fuente de fondos que apoya nuestros requerimientos de autofinanciamiento dentro de la estrategia empresarial (corporativa o cartera de negocios); por lo tanto, esta división requiere que el flujo de efectivo se genere de sus propias operaciones. Esto supone contar con un personal de planta administrativo bien adiestrado y de confianza. El personal aumentará de 1,500 a 2,500 empleados durante los próximos seis años.

Las formulaciones de la misión son los eslabones entre:

- La estrategia empresarial **(portafolio de negocios)**
- Las estrategias divisionales **(unidades de negocios)**
- Y las de los grupos staff **(unidades de apoyo)**

éstos últimos tienen productos que ofrecer, mercados o usuarios que servir, recursos que asignar y resultados que lograr; por ello, también deben actuar conforme a la fuerza impulsora y al marco de referencia estratégico. Así, la mejor manera de orientar sus esfuerzos es preparar formulaciones de misión que relacionen la función staff con la estrategia

RELACIÓN ENTRE LA

ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA DE UN GRUPO STAFF

Una empresa multinacional, cuyo departamento de relaciones industriales era de gran tamaño, tenía un fuerte presupuesto, muchos recursos calificados y un sentido de misión que a menudo le causaba problemas con el resto de la empresa. La estrategia era demasiado vaga para orientar al departamento “ Nuestra misión básica, (decía el manual) “ es proporcionar los servicios de relaciones industriales a la dirección y a los empleados para alcanzar la máxima utilización de los recursos humanos”

Esta formulación no indica la tarea real del departamento. Por no tener un sentido claro de la misión, se guiaba por lo que en términos generales podríamos llamar una fuerza impulsora de productos ofrecidos. Se dedicó mucho tiempo a la adquisición de un conjunto de políticas, sistemas y personal bien calificado que se distribuían en toda la empresa. Pero existía una dificultad: se conjuntaron los esfuerzos sin una estrategia explícita y clara. “Había un vacío”, decía el director del departamento, “y tratamos de llenarlo como mejor pudimos”.

Una vez aclarada la fuerza guiadora y las demás dimensiones del marco de referencia estratégico, la misión del departamento de relaciones industriales tuvo un significado muy diferente y una definición mucho más precisa. Su formulación de misión empezaba así:

“Esta formulación supone que la gerencia es el grupo responsable del objetivo principal y mejores métodos que sirvan de herramientas de la gerencia empresarial y funcional para administrar y perfeccionar los recursos humanos de la empresa. El departamento continuará prestando sus servicios a las unidades de la empresa, pero estos servicios se derivarán de las más importantes necesidades de mejoramiento de recursos humanos que exija la estrategia corporativa”

Esta nueva formulación efectuó un cambio significativo en el objetivo básico del departamento. Era algo que le permitía cumplir las necesidades estratégicas de recursos humanos. No solamente se encargaría de desarrollar y promover el

conjunto de servicios operativos cotidianos que carecían de cohesión y enfoque estratégico, sino también tendría a su cargo, según los requerimientos de la estrategia empresarial, la transferencia de determinadas habilidades a un grupo específico de usuarios con necesidades bien definidas

La formulación de misión se encargó de identificar las necesidades de la gerencia y de aclarar la contribución específica del departamento para satisfacerlas. Se planeó con todo detalle el nivel de crecimiento del departamento dentro de la perspectiva temporal estratégica, sus más importantes necesidades de recursos y sus tácticas operacionales, a fin de apoyar la fuerza impulsora de la empresa.

La claridad de la misión y su nexo con la fuerza impulsora permitieron formular una estrategia departamental acorde a la estrategia corporativa.

En esta forma, el departamento jugó un papel vital e interesantísimo en la empresa. Como lo afirmó el director del mismo: “Antes que la dirección definiera su estrategia y nuestro papel, estábamos confusos. Nuestra función no era clara. No sabíamos quién era nuestro grupo de usuarios ni qué debíamos hacer; una vez que entendimos la fuerza impulsora de la empresa y cómo estábamos vinculados a ella, mejoramos el trato con nuestros colegas de los demás departamentos, comprendimos los que debíamos hacer para apoyarlos y cómo realizar nuestro trabajo.”

Con esta formulación más precisa, el departamento fué capaz no solo de estructurar su propia estrategia, sino que llegó a ser una unidad eficiente y tuvo mayor aceptación en toda la empresa

IDEAS COMUNES ERRÓNEAS

Hay varias que aparecen cuando se expone por primera vez el concepto de fuerza impulsora. los altos directivos suelen equivocarse al hacer algunas de las siguientes observaciones:

Idea errónea:

“Nuestra fuerza impulsora debe ser rendimiento/utilidad por eso estamos en los negocios”

Lo que más importa son las utilidades. Casi siempre la utilidad se equipara con la supervivencia. Es un indicador del éxito y un patrón con el cual la empresa mida la eficacia de sus operaciones y, por ello, su estrategia. Pero, como ya vimos, **rendimiento/utilidad** constituye una fuerza impulsora solamente cuando es el **determinante primario de la gama de productos y mercados**. En muy pocos casos ocurre así. En la mayoría de las empresas, esa gama se determina con una de las demás áreas estratégicas que sirven de fuerza impulsora, aunque la utilidad cumple la función de medir el éxito y la supervivencia. International Telephone and Telegraph es una empresa cuyas acciones manifiestan una fuerza impulsora **rendimiento/utilidad**. La gran variedad de sus productos y sus mercados correspondientes garantizan que las tasas de crecimiento y utilidad permitirán sobrevivir en un mundo incierto y de cambios rápidos.

Idea errónea:

“Es claro que nuestra fuerza impulsora es rendimiento/utilidad. En esta forma seleccionamos nuestras alternativas de productos y mercados.”

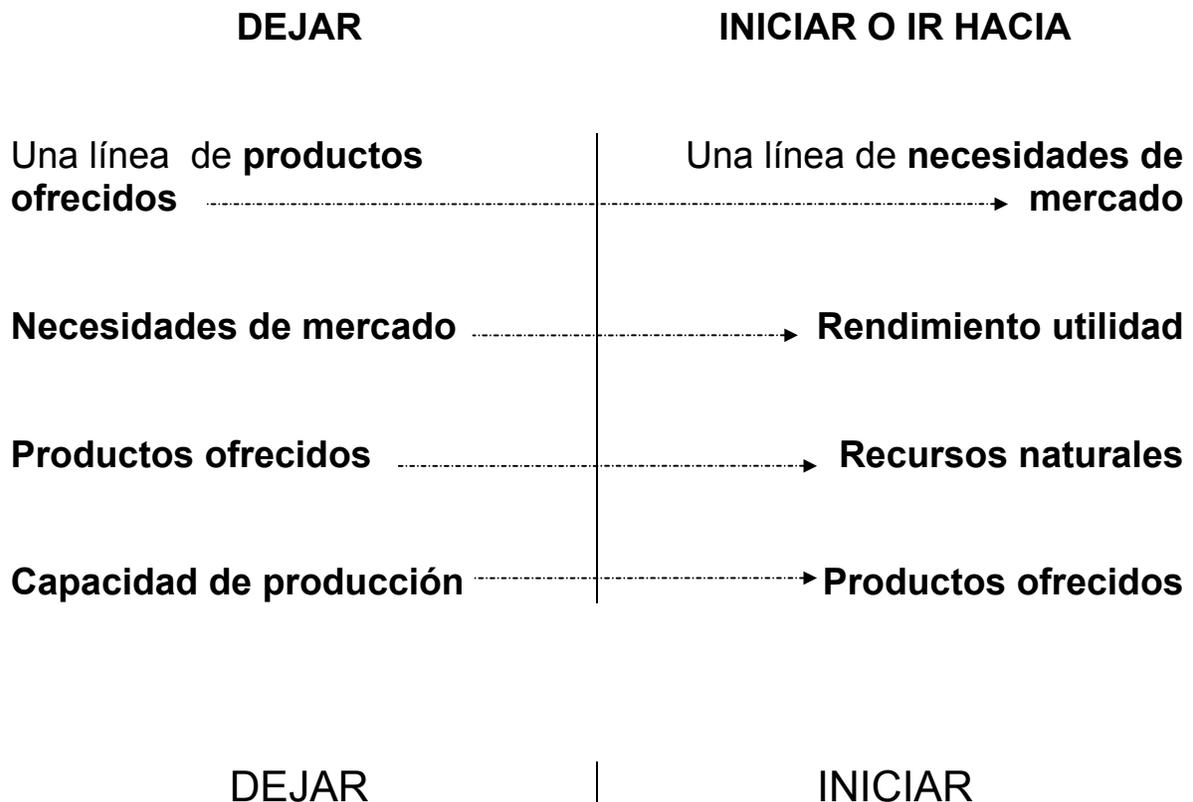
Muchas empresas aplican diferentes criterios para seleccionar sus opciones de productos y mercados. **Rendimiento/utilidad** es uno de ellos. Pero no significa que sea la fuerza impulsora, pues las consideraciones hechas sobre esta área estratégica se usan como un criterio primario para detectar alternativas específicas de productos y de mercados.

Pongamos el caso de una empresa que quiere comprar un producto. Primero debería preguntarse: la línea de este tipo de producto y su base de clientes ¿Son compatibles con nuestra fuerza impulsora y gama de productos y mercados que nos planteamos? Si no lo es, la rentabilidad de la adquisición, eficiencia administrativa y aspectos afines a pesar de tener partidarios entre los directivos, serán interesantes, pero irrelevantes. La adquisición no debería seguir considerándose, a menos que revista tanto interés como para sugerir un cambio de fuerza impulsora y, por tanto, de la estrategia empresarial. Si los productos y mercados que traerá están dentro de los alcances de la fuerza impulsora y de la gama de productos y mercados, la empresa podría usar el criterio de rentabilidad como un fundamento para decidir si debería seguir adelante con el proyecto o estudiar otras opciones. No debería desviar su estrategia, aún cuando se le presentara un panorama muy favorable de rentabilidad.

Idea Errónea

“Una vez que fijamos nuestra fuerza impulsora, estaremos atados a ella”

La fuerza impulsora no es inmutable. Los cambios del medio ambiente, de la competencia, de las capacidades internas o de los deseos de la alta dirección pueden desviar el rumbo de la fuerza impulsora de la organización. Todo el mundo conoce muchas compañías que la están cambiando. Al leer nuestras observaciones siguientes, recuerde la evolución de las empresas que conozca y vea cómo pudieron haber cambiado. presentamos cuatro cambios con sus ejemplos. Son una ilustración para entender el concepto:

CAMBIOS

Una línea de **productos ofrecidos**

Una línea de **necesidades de mercado**

EJEMPLO:

Una empresa cuya fuerza era línea de productos ofrecidos llegó a tener tal **franquicia entre sus clientes** (penetración) que decidió satisfacer otras necesidades y al final optó por:

Necesidades de mercado

En los cuadros que aparecen enseguida identifique y enliste elementos de cada fuerza

<p>productos ofrecidos</p>	<p>Necesidades de mercado</p>
----------------------------	-------------------------------

DEJAR

INICIAR

Necesidades de mercado

Rendimiento utilidad

Ejemplo

Una empresa logró la habilidad de realizar investigaciones de mercado en un segmento determinado. En base a ello, produjo y vendió un conjunto de servicios. Esta impulsada por **Necesidades de mercado**. Al adquirir experiencia directiva y sistemas de control para manejarlos, aprovechó esas habilidades y penetró en **nuevos mercados no relacionados** con el anterior. Y así, se vió impulsada por **rendimiento utilidad** y con el tiempo asumió tal diversificación

**Rendimiento
utilidad**

En los cuadros que aparecen enseguida identifique y enliste elementos de cada fuerza

Necesidades de mercado	Rendimiento/utilidad

DEJAR

INICIAR

Productos ofrecidos

Recursos naturales

Ejemplo

Cierta empresa tiene una línea de productos (**productos ofrecidos**) cuya materia prima es un recurso natural que con el tiempo escaseó. La inversión en las fuentes del mismo la obligó a dedicarse a controlar ese recurso y dejar en segundo plano la línea de productos que derivaban de él. Su orientación cambió a **recursos naturales** como fuerza impulsora. Esta fuerza condujo a una más amplia variedad de productos y mercados que utilizaban significativamente dicho recurso natural como materia prima.

-----> **Recursos Naturales**

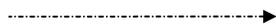
En los cuadros que aparecen enseguida identifique y enliste elementos de cada fuerza impulsora

Productos ofrecidos	Recursos naturales

DEJAR

INICIAR

Capacidad de producción



Productos ofrecidos

Ejemplo

Una empresa que producía bienes básicos adquirió una extensa **capacidad de producción**. Los volúmenes de producción eran altos y los márgenes eran bajos. Con el tiempo la complejidad del producto se mejoró mucho. El valor agregado por producto creció mucho mediante la integración vertical; también se elevaron la rentabilidad, la tasa de crecimiento y las expectativas futuras sobre los productos. Logró una franquicia (penetración) de mercado, cambió a **productos ofrecidos** y actualmente ajusta su capacidad de producción a las exigencias de la nueva fuerza impulsora



Productos ofrecidos

En los cuadros que aparecen enseguida identifique y enliste elementos de cada fuerza impulsora

Capacidad de producción	Productos ofrecidos

Al leer los ejemplos anteriores, se aprecian cambios en las fuerzas impulsoras de las empresas. Algunos son difíciles y hasta dolorosos. Donde existe un producto diferenciado, la intensidad de capital es alta o hay muchos empleados con otra especialización; el cambio de fuerza impulsora puede ser una tarea a largo plazo. Por otro lado, esas dificultades no deberían impedir automáticamente que la alta dirección estudie opciones futuras.

Idea errónea:

“Nuestra fuerza impulsora debe ser la misma que la de la empresa, aunque el negocio de nuestra división es diferente”

En realidad **no debería ser así**. Tomemos el caso de una compañía. Aunque su fuerza es rendimiento/utilidades a nivel corporativo, **no necesariamente** ésa debe ser la de sus divisiones. La mejor garantía de que se cumplirán las expectativas de la empresa sobre rendimiento es **dejar que cada división formule su fuerza impulsora**, según las formulaciones de misión formuladas por la dirección. Du Pont es otro ejemplo. En el plano corporativo, la tecnología debería ser su fuerza; sin embargo, con el tiempo su tecnología ha originado muchos productos elaborados en **unidades de negocios separadas cuyas fuerzas impulsoras son diferentes**.

Muchas organizaciones trabajan en gran variedad de negocios con muy diversas actividades de producto y mercado. Si las fuerzas impulsoras de las unidades de negocios **se complementan unas a otras y apoyan a la fuerza impulsora de la empresa**, sería absurdo imponer una estrategia uniforme en todos los departamentos o divisiones. Esa fuerza sirve de punto de referencia y arranque a las estrategias divisionales. Los directivos divisionales o funcionales que la reconocen y que establecen su estrategia divisional y planes operativos en base a ella, saben que todas las decisiones importantes sobre productos, mercados y recursos de la empresa deben tomarse dentro de la empresa. Tienen la libertad de dedicarse a instrumentar sus estrategias divergentes dentro de la estructura de la compañía. La diversidad puede ser fuente de fortaleza si se la dirige hacia un fin estratégico común, a nivel corporativo.

Idea errónea:

“Conviene que nuestra empresa tenga una combinación de dos o más áreas estratégicas y no solo una fuerza impulsora.”

Las nueve áreas estratégicas fundamentan la supervivencia de la empresa. la fuerza impulsora responde a la pregunta: ante la urgencia de decidir mercados o productos, ¿Cuál de las áreas estratégicas nos proporciona el criterio definitivo para aceptar o rechazar este producto o mercado? **ésta área será la fuerza impulsora y no es negociable**; por ejemplo, los límites entre capacidades de producción y productos ofrecidos pueden ser tenues como determinante principal de la gama de futuros productos y mercados. Pero si al final decide usted que los productos ofrecidos sean el filtro por donde pasarán las elecciones de productos, deberá resignarse a modificar su capacidad de producción para sostener esa decisión. Pero si el filtro es la capacidad de producción, ésta marcará la gama de los productos y sus prioridades. Si **mezcla las fuerzas impulsoras**, usted no ha comprendido bien el concepto de fuerza impulsora.

Idea errónea:

“La fuerza impulsora es solo otro nombre del énfasis en productos, en mercados, en producción y así sucesivamente”

Esto es falso. El hecho de que una empresa prefiera ciertas habilidades o se le conozca por una en particular, no significa que constituyan su fuerza impulsora. Durante mucho tiempo,

- Coca - Cola fué famosa por su capacidad de mercadotecnia a nivel mundial; no obstante seguía teniendo una fuerza impulsora de **productos ofrecidos**.
- **3M** ha destacado por su excelencia directiva, pero “dirección” no es su fuerza impulsora.
- Xerox y Control Data Corporation han tenido un crecimiento excepcional, pero su fuerza impulsora no es “crecimiento”

El énfasis o notoriedad de una capacidad específica será la fuerza impulsora sólo si *determina* la gama de productos y mercados.

LA FUERZA IMPULSORA Y SU TRAYECTORIA COMO CONCEPTO

El concepto de fuerza impulsora es esencial para el pensamiento estratégico. Es el que unifica el marco de referencia estratégico y orienta las deliberaciones de la alta dirección para llegar a él. En las siguientes páginas se exponen las razones que apoyan lo anterior:

1

La naturaleza de una empresa se refleja en:

- Sus productos
- Mercados o clientes que atiende
- Su capacidad de apoyar estos productos y mercados
- Su crecimiento y rendimiento
- Su asignación de recursos

**LA FUERZA IMPULSORA DEFINE
ESTAS ÁREAS DE ELECCIÓN Y
LAS
INTEGRA EN UN MARCO
ESTRATÉGICO COHERENTE**

2

El concepto de fuerza impulsora da los medios para :

- Generar futuras opciones y
- Evaluar lo que pudiera significar cada una de ellas de acuerdo con **productos, mercados, capacidades y rendimiento**

En nuestros días suele hablarse de “escenarios futuros” “Análisis de impacto cruzado” “Construcción de modelos” y otros temas semejantes. Éstas técnicas previsoras del futuro pueden ser útiles, pero suelen complicarse y **desvincularse** de la estrategia . **La fuerza impulsora proporciona un enfoque práctico para que los altos directivos puedan modelar opciones realistas en su empresa, y para que discutan y evalúen sus ventajas.** En efecto, este concepto les permite afirmar:

- “Si productos ofrecidos fue nuestra fuerza impulsora, en unos años seríamos esto”
- Por otro lado “si fuesen necesidades de mercado, proyectaríamos tal imagen”

La fuerza impulsora les ofrece un instrumento para especificar y entender los futuros al alcance de la empresa. Las opciones que surjan pueden analizarse y probarse contra los aspectos cruciales de los ambientes interno y externo y para adoptar una estrategia debido a que son discretas, claras y bien definidas.

3

La fuerza impulsora ayuda a la alta dirección a:

- Captar y luego a
- Resolver **diferencias** en cuanto a la naturaleza y rumbo de la empresa

Al atender variables como

- Fuerza y vulnerabilidades internas
- Competencia
- Amenazas y oportunidades externas

Algunos directivos suelen tener **diferentes perspectivas** sobre lo que debería ser la fuerza impulsora futura de la empresa. Al tener que enfrentarse a la fuerza impulsora de la empresa estas opiniones afloran y se facilita la tarea de evaluarlas y manejarlas para obtener una fórmula clara, específica y útil de la dirección estratégica

4

SI NO SE ACEPTA
QUE LA FUERA IMPULSORA
FUNDAMENTE LAS DECISIONES
DE PRODUCTOS Y MERCADOS,
ES DIFÍCIL CAMBIAR LA
NATURALEZA Y RUMBO
DE LA EMPRESA DE MODO
CONSCIENTE Y SISTEMÁTICO.

Los intentos de cambiar a la empresa serán difíciles e incluso inútiles, a menos que se reconozca y se haga referencia a la fuerza impulsora

5

El concepto de fuerza impulsora es un instrumento utilísimo para el director general que tiene una imagen mental del destino a que se dirige su empresa, pero

no puede articularla con claridad ni compartirla con sus colegas de la alta dirección. La visión del director general se refleja en las decisiones que toma, pero los demás no siempre comprenden por qué lo hizo.

Un Director general nos proporcionó el siguiente ejemplo:

Habíamos identificado la necesidad de dividir nuestro negocio en segmentos. En el fondo yo sabía dónde quería que fuera el negocio, pues yo había iniciado este enfoque: podía unir los cabos. Les pedí a mis subordinados que elaboraran un plan, pero cuando me lo presentaron dijeron: “hicimos lo que nos pidió, pero no sabemos hacia dónde vamos ¿Cómo saber si ya llegamos o cuánto nos falta? “Necesitamos algo que nos indique los objetivos de este negocio” En la siguiente reunión la fuerza impulsora proporcionó ese algo”

Emplear la fuerza impulsora para organizar sesiones sobre estrategia ayuda al director general a evaluar el modo de pensar de sus colaboradores respecto a los asuntos más importantes de la empresa. También ayuda a los miembros del equipo de alta dirección a entender mejor al director general y a sus compañeros. La discusión que se queda en la superficie puede controlarse debido a que la fuerza impulsora llega a la esencia de la empresa. así, la discusión será clara, específica y llegará a conclusiones.

Si no existe comprensión ni adhesión personal por parte de los directivos, fallará aún la estrategia más hábilmente formulada. La fuerza impulsora hace que la formulación de estrategia sea simple y adquiera unidad y consistencia lógica.; permite explicar sus motivos y será inteligible su significado.

La adhesión personal aparece cuando la estrategia es coherente.

8

Al analizar la competencia, el concepto de fuerza

impulsora también reviste gran importancia.

Mediante la observación cuidadosa de sus acciones, usted puede **descubrir la fuerza que la orienta**, ya que no existe ninguna manera de conocer directamente la estrategia de sus competidores. Las acciones futuras de productos y mercados de la competencia serán más fáciles de preveer, una vez que se formulen supuestos realistas con respecto a la fuerza impulsora de ella.

Un modo de mostrar la utilidad de la fuerza impulsora es señalar sus beneficios; otra es tomar una muestra aleatoria de anteriores situaciones difíciles a las que se han enfrentado los altos directivos y apreciar cómo se resolvieron y establecieron con ayuda de la fuerza impulsora formulada.

Situación: el futuro sin crecimiento:

Al director general de una empresa que fabrica un solo producto le preocupaba cada día más la casi certeza de que su negocio enfrentase un crecimiento limitado. Los cambios en las preferencias de los clientes disminuyeron la probabilidad de que su empresa continuara creciendo a corto y largo plazos. Los altos directivos también estaban preocupados. Aunque todos ellos se habían formado en la empresa, sabían que era necesario hacer cambios. Se organizó un grupo de trabajo presidido por el director general y asesorado por un consultor externo. Este grupo investigó durante un año las probabilidades de adquirir empresas con nuevos productos. Un año después, la investigación proseguía en medio de acalorados debates pero sin llegar a una resolución. “Es difícil actuar, dijo uno de ellos, si no hay orientación. La única cosa en que coincidimos es que la situación actual no es halagüeña”

Solución

Al centrar las discusiones al concepto de fuerza impulsora, se aclararon las opciones estratégicas **reales** de la empresa. El director general y sus colaboradores describieron varias fuerzas impulsoras futuras. Una de ellas, que había sido la del año anterior, era rendimiento/utilidad. Esta no permitía ningún apalancamiento en base a sus puntos fuertes y pronto fué abandonada. Se evaluaron otras dos: capacidad de producción y necesidades de mercado. Las sometieron a un análisis detallado.

A lo largo de la discusión, fué evidente que las necesidades de mercado tenían mayores ventajas como fundamento de la fortaleza de la empresa: su imagen en el mercado. La compañía vendía sus productos mediante establecimientos como tiendas departamentales y especializadas. El grupo de alta dirección tuvo suficiente confianza de poder usar la reputación de la empresa para introducir otros productos en el mismo mercado, aunque su imagen estaba relacionada con una sola línea de productos. La fuerza impulsora de necesidades de mercado era el curso de acción más seguro y sólido para ella. Una vez considerada la dirección futura del negocio, contrataron a una empresa de investigación de mercado y a un consejero de inversiones que ayudaran a explorar las posibilidades de adquisición, relacionadas con su posición en el mercado y sus clientes.

Ahora que quedaba claro el sentido hacia dónde dirigirse, los directivos podrían aprovechar sus recursos. También podían mirar al futuro con mayor realismo y seguridad. Habían avanzado mucho con respecto al año anterior.

Situación: una casa dividida no puede subsistir

En el capítulo 1 hablamos de una empresa distribuidora geográfica independiente de un fabricante de equipo pesado para la construcción. Los directivos estaban orientándola por varios rumbos, al tratar de lanzar diferentes productos y servicios. -cada uno de éstos requería una fuerza impulsora diferente, con lo cual podían llegar a ser negocios independientes. Cada directivo definía la dirección futura de la empresa según su función específica, hasta que la empresa se dió cuenta de que no podía seguir funcionando como una casa dividida.

Solución:

El concepto de fuerza impulsora permitió a esta organización reafirmar su orientación de productos ofrecidos. “Hemos acordado” ‘ dijo el director general, “que la fuerza impulsora de nuestra empresa es y seguirá siendo productos ofrecidos. Ello indica que somos una compañía cuyos productos son el factor primario de la dirección y acciones que tomemos”.

El grupo de alta dirección delineó la gama de productos de la empresa. “Las características de nuestros productos muestran que el equipo de nuestro fabricante es la línea primaria de productos. Los productos de otros fabricantes se aceptarán siempre que la complementen y no puedan ser distribuidos por él.” Además se desarrollarán solamente aquellos servicios que “apoyen los productos que vendemos actualmente”. Así, el departamento de finanzas, originalmente propuesto para ser un negocio independiente, seguirá formando parte de la actual organización: junto con un servicio de crédito, apoyaría a la fuerza impulsora de productos ofrecidos. Por otro lado, se desechó la propuesta de ampliar la línea de productos para incluir vehículos de la competencia, pues amenazaban las relaciones con el proveedor principal y constituía un gran riesgo para la fuerza impulsora vigente.

La fuerza impulsora permitió retomar el producto básico y recuperar la adhesión de los altos directivos que se habían ido a buscar oportunidades por su cuenta e independientemente del resto de la empresa.

Situación: desviaciones de mil millones de dólares:

Habla un director general: “A nivel divisional, nadie tenía idea de la filosofía de la empresa en relación con lo que deseaba ser en el futuro. Esto ocurría porque nunca se había abordado el tema en alta dirección. No recuerdo que nos hayamos reunido para hacerlo. A nivel divisional, los ejecutivos pensaban que la política empresarial podría ser salir al día siguiente y comprar una fábrica de cosas inútiles. Y algunas veces lo hicimos. Compramos gran cantidad de materia prima para hacer “palos” de beisbol, pisos de madera, etc., Entramos en el negocio de fabricación de papel por aún que aún ignoramos. La lista de actividades es interminable. Sin saberlo, la empresa perseguía la costosa fuerza impulsora de rendimiento/utilidades.

Solución:

El concepto de fuerza impulsora hizo que esta empresa aclarara las razones de las decisiones pasadas y presentes sobre productos y mercados. Esto la obligó a discutir lo que debería ser la fuerza impulsora que orientara en el futuro. “No somos ITT ni GE - decía el director general - y la fuerza impulsora de rendimiento/utilidad nos alejó de la meta. “Los altos directivos concluyeron, después de estudiar varias opciones de fuerzas impulsoras, que “la empresa debía tratar de permanecer dentro del negocio primario, pero ampliándolo considerablemente”. En el futuro seguirían una fuerza impulsora de productos ofrecidos.

La fuerza impulsora ayudó a establecer con claridad lo que la empresa debía buscar y lo que debía rechazar.

Situación: En busca de crecimiento

Los vicepresidentes de división de una empresa dedicada a la explotación, refinación y mercado de petróleo se reunieron con los altos directivos para especificar la estrategia empresarial. Sentían que el futuro de la empresa dependía del crecimiento de su propia división. Por esa razón, cada quien expresaba sus argumentos a fin de conseguir su “tajada de recursos”. ¿Cómo podían conciliarse estas opiniones tan divergentes? ¿Cómo deberían asignarse los recursos?

Solución

La palabra “crecimiento” tiene muchas acepciones. Al encarnar la discusión en el ámbito de la fuerza impulsora, los directivos explicaron su idea de cómo debía “crecer” la empresa. Además de mejorar la claridad de la expresión, el concepto de fuerza impulsora sirvió de herramienta para conseguir una formulación estratégica útil a partir de varios puntos de vista. Así, el concepto de crecimiento del departamento de refinación se redujo a los aspectos concretos de una fuerza impulsora de capacidad de producción. Este departamento veía el futuro de la empresa ligado a su capacidad de refinación ampliada y actualizada. Su deseo de triplicar el número de estaciones de servicio fué más claro cuando se expresó como una fuerza impulsora de productos ofrecidos. El deseo del departamento de exploración de encauzar sus recursos a la búsqueda de nuevas fuentes de abastecimiento, significaba que debería adoptarse una fuerza impulsora de recursos naturales.

Cada una de estas fuerzas se definió cuidadosa e integralmente para ser comparada con la visión empresarial. Al analizar las opciones, todos los interesados se dieron cuenta de que, sin un abastecimiento constante y creciente de crudo, el resto de la empresa tendría que interrumpir sus operaciones. Por ello, una fuerza impulsora de recursos naturales, con énfasis en la obtención de nuevas fuentes d abastecimiento, era la clave de la supervivencia del departamento de exploración, y también de toda la empresa. Acordaron canalizar fondos del resto de la empresa a fin de fortalecer las investigaciones de este departamento.

La fuerza impulsora sirvió de mecanismos para mostrar elocuentemente las opciones y lograr la unificación de puntos de vista divergentes en una estrategia práctica y funcional. La conclusión que puede obtenerse de los ejemplos anteriores es la siguiente: examinar estas situaciones a la luz de la fuerza impulsora centró la atención donde debería estar: **Aquello que debería determinar su gama de productos y mercados.**

CONCLUSIÓN

La fuerza impulsora no debe confundirse con ciertas ideas que hoy circulan en relación con la estrategia de una empresa. Cuando hablamos de esa fuerza aludimos a nociones como:

- Integración vertical,
- Optimización de recursos
- Administración de cartera de inversiones
- Llenar el vacío
- Necesidad de diversificación
- Énfasis en mercadotecnia o en la eficacia de producción, etc.,

Desde nuestro punto de vista todos estos conceptos son opciones o medios que pueden complementar una fuerza impulsora específica. Estos criterios no son **estratégicos** en el sentido que hemos dado al término, sino que constituyen mecanismos operativos que apoyan al factor básico: la fuerza impulsora de una empresa.

La fuerza impulsora y el marco de referencia estratégico definen lo que una empresa quiere ser. Asimismo ofrecen una base para:

- Establecer la estrategia de las unidades de negocios.
- Para planear a corto plazo
- para tomar las decisiones operativas más importantes.

El hecho de tener una estrategia no garantiza que será usada. Aún la formulación más clara de estrategia deberá permear las actividades operativas de la empresa. El capítulo siguiente trata de cómo implantar la estrategia.