



# **CUADERNO DE IDEAS CURSO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE PROCESOS**

## **PARTE I**

### **Introducción a la Planificación Estratégica**

- Revisión de conceptos básicos
- Evolución de las principales teorías
- La importancia en el entorno empresarial actual

**Christian Cancino del Castillo**  
Profesor Asociado  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile

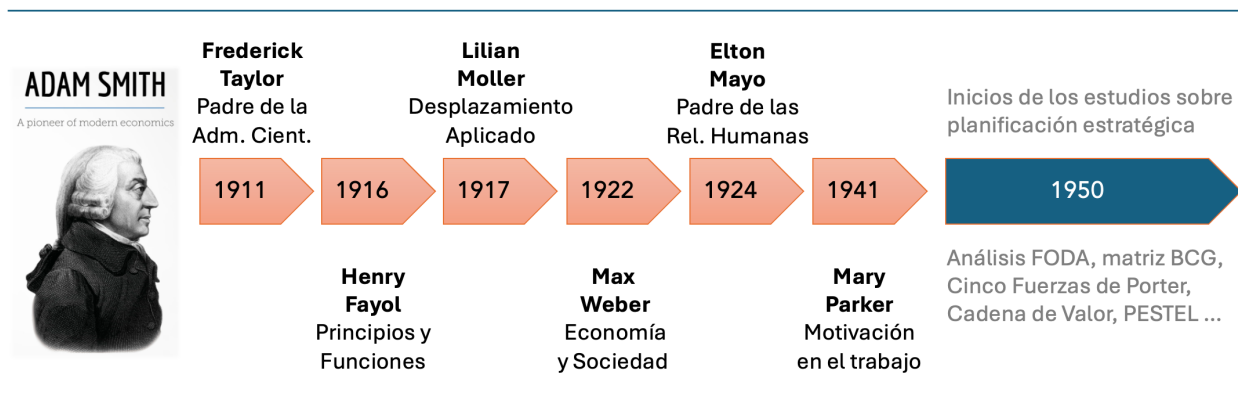
## 1. INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los inicios de la planificación estratégica se remontan a la década de 1950, cuando las empresas comenzaron a adoptar un enfoque más sistemático y a largo plazo para alcanzar sus objetivos. Inicialmente, se definió como el proceso de establecer metas organizacionales, desarrollar políticas y planes para alcanzar estas metas, y asignar recursos para implementarlas. Las definiciones iniciales enfatizaban la importancia de anticipar el futuro, evaluar oportunidades y amenazas externas, y adaptar las estrategias internas para garantizar el éxito y la sostenibilidad empresarial.



***La Planificación Estratégica es el proceso de establecer metas organizacionales, desarrollar políticas y planes para alcanzar estas metas, y asignar recursos para implementarlas.***

La planificación estratégica se relaciona estrechamente con las teorías de administración, ya que ambas buscan optimizar el funcionamiento y éxito de las organizaciones. Las teorías de administración, desarrolladas por pioneros como Taylor, Fayol, Moller y Weber, proporcionan principios y métodos para mejorar la eficiencia, estructura y gestión organizacional. La planificación estratégica, por su parte, aplica estos principios a largo plazo, permitiendo a las organizaciones establecer y alcanzar objetivos, adaptarse a cambios del entorno y mantener una ventaja competitiva. En conjunto, ambas disciplinas aseguran un enfoque integral para la gestión y crecimiento sostenible de las empresas.



## 1.1 Adam Smith y sus principios para las teorías de gestión empresarial

Adam Smith proporcionó un marco conceptual que influyó en la eficiencia económica y la organización del trabajo, estableciendo principios que serían fundamentales para el desarrollo de teorías y prácticas de gestión empresarial. Las ideas de Adam Smith proporcionaron una base teórica crucial que influyó en posteriores desarrollos en la administración y gestión empresarial.

Adam Smith, un economista y filósofo escocés del siglo XVIII, es ampliamente reconocido por su obra seminal "Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones" (1776). Su pensamiento sobre la organización del trabajo y la eficiencia económica ha tenido una influencia profunda y duradera en el desarrollo de principios de gestión y administración empresarial.

**Dato curioso:**  
Smith se reconocía como un profesor de moral, preocupándose siempre por las reglas éticas que rigen la conducta humana.

En cuanto a gestión y operaciones, Smith introdujo la idea de la división del trabajo como una fuente crucial de aumento de la productividad y la eficiencia. Observó que cuando se divide un proceso de producción en tareas especializadas, los trabajadores pueden concentrarse en una tarea específica, volviéndose más hábiles y rápidos en esa actividad, generando los siguientes beneficios:

- **Especialización:** La especialización de tareas permitió a las organizaciones incrementar la eficiencia y la productividad al reducir el tiempo perdido en el cambio de actividades.
- **Estandarización:** Facilitó la estandarización de procesos y la creación de procedimientos operativos eficientes.
- **Entrenamiento y Formación:** Condujo al desarrollo de programas de capacitación específicos para mejorar la habilidad y eficiencia de los trabajadores en tareas especializadas.

En cuanto a funcionamiento y control de una economía, a través de su concepto de Mano Invisible del Mercado, Smith propuso que la competencia y la búsqueda individual del beneficio personal, cuando se llevan a cabo dentro de un marco de libre mercado, conducen a la asignación eficiente de recursos, beneficiando así a toda la sociedad. Este beneficio se puede ver a través de los siguientes elementos:

- **Incentivos y Motivación:** Las ideas de Smith sobre la motivación económica influyeron en la gestión de incentivos y recompensas para alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales.
- **Competencia y Estrategia:** La competencia como un mecanismo de eficiencia incentivó a las empresas a innovar y mejorar sus procesos y productos.

En cuanto a la Naturaleza del Intercambio Económico, Smith destacó la importancia del intercambio voluntario y mutuamente beneficioso en la economía. Argumentó que los

mercados y el comercio son fundamentales para la prosperidad económica. Por ello son beneficiosas los siguientes conceptos:

- **Relaciones con Proveedores y Clientes:** Fomentó la gestión estratégica de relaciones con proveedores y clientes para crear valor compartido.
- **Negociación y Contratos:** Influenció el desarrollo de habilidades de negociación y la formalización de contratos para asegurar intercambios equitativos y eficientes.

En cuanto a una Teoría del Valor, Smith propuso que el valor de un producto está determinado por la cantidad de trabajo requerido para producirlo. Aunque esta teoría evolucionó posteriormente, proporcionó una base inicial para entender el costo y la eficiencia en la producción. De lo anterior, se desprenden análisis como:

- **Costeo y Contabilidad:** Influyó en la gestión de costos y la contabilidad gerencial, enfocándose en el control de costos y la eficiencia del uso del trabajo.
- **Optimización de Procesos:** Promovió la identificación y eliminación de ineficiencias en los procesos productivos para reducir costos y mejorar la productividad.

En cuanto a Moral y Ética en los Negocios, Smith también escribió sobre la importancia de la ética y la moral en los negocios. En su obra "Teoría de los sentimientos morales" (1759), exploró cómo los sentimientos humanos y las normas éticas influyen en el comportamiento económico. Por ello, luego se analizan temáticas como:

- **Ética Empresarial:** Estableció una base para el desarrollo de la ética empresarial, destacando la importancia de la integridad y la responsabilidad social en las prácticas comerciales.
- **Liderazgo y Cultura Organizacional:** Influyó en el desarrollo de teorías sobre liderazgo ético y la creación de culturas organizacionales que valoran la responsabilidad y la justicia.

En los primeros capítulos de el Libro I, de cinco libros que aparecen en su libro llamado comunmente “La Riqueza de las Naciones”, pero de título real “Una investigación sobre la Naturaleza y las Causas de las Riquezas de las Naciones”, se especifican la mayoría de los elementos teóricos que influyeron en los siguientes autores para sus teorías o herramientas de administración y gestión empresarial.

UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LA NATURALEZA Y LAS CAUSAS DE LA RIQUEZA DE LAS NACIONES .....	25
Introducción y plan de la obra.....	27
LIBRO I. DE LAS CAUSAS DEL PROGRESO EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DEL TRABAJO Y DE LA FORMA EN QUE SU PRODUCTO SE DISTRIBUYE NATURALMENTE ENTRE LAS DISTINTAS CLASES DEL PUEBLO .....	31
1. De la división del trabajo.....	33
2. Del principio que da lugar a la división del trabajo.....	44
3. La división del trabajo está limitada por la extensión del mercado .....	49



## 1.2 Un breve análisis de las Teorías Administrativas entre 1911 y 1941

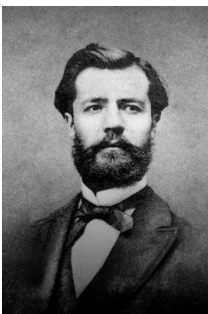
Las teorías de Adam Smith, especialmente su concepto de la división del trabajo, influyeron significativamente en las teorías administrativas entre 1911 y 1941. Smith argumentaba que la especialización aumentaba la productividad y la eficiencia económica. Esta idea fue fundamental para Frederick Taylor y su teoría de la administración científica en 1911, que promovía la especialización de tareas y el análisis científico del trabajo para mejorar la eficiencia. Henry Fayol, en 1916, amplió estos principios al desarrollo de funciones administrativas. Max Weber, con su teoría de la burocracia en 1922, también incorporó la idea de estructura y especialización en la organización. Elton Mayo, a partir de 1924, demostró la importancia del factor humano en la productividad, complementando la visión mecanicista de Taylor con aspectos sociales y psicológicos. En conjunto, estos teóricos adoptaron y ampliaron los principios de eficiencia y división del trabajo de Smith, sentando las bases para la moderna teoría de la administración.



**Frederick  
Taylor**  
(1856-1915)

Frederick W. Taylor es conocido como el padre de la administración científica. Sus principales trabajos se desarrollaron a principios del siglo XX, especialmente en las décadas de 1900 y 1910. Taylor introdujo la teoría de la administración científica en su obra "Principles of Scientific Management" (1911). Propuso que la eficiencia en el trabajo podía lograrse a través de la racionalización y optimización de las tareas. Su enfoque se centraba en el análisis de los métodos de trabajo, la selección y entrenamiento de trabajadores, y la cooperación entre administración y empleados. Su teoría se basaba en la idea de que existe "una mejor manera" de realizar cualquier tarea.

**Relación con otros aportes:** Taylor influenció a muchos otros teóricos de la administración, particularmente en el enfoque en la eficiencia y la racionalización de los procesos.



**Henry  
Fayol**  
(1841-1925)

Henry Fayol, un ingeniero y teórico de la administración francés, desarrolló sus teorías a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, con su trabajo más conocido publicado en 1916. Fayol es conocido por sus "14 Principios de Administración" y su teoría de la administración general, presentada en su libro "Administration Industrielle et Générale" (1916). Sus principios incluyen la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, entre otros. Fayol también identificó cuatro funciones principales de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar.

**Relación con otros aportes:** Fayol y Taylor trabajaron en la misma época, pero Fayol se enfocó más en la administración a nivel gerencial y organizacional, mientras que Taylor se enfocó en la eficiencia operativa. Sus teorías son complementarias en la comprensión completa de la administración empresarial.



**Lillian Moller  
Gilbreth**  
(1878-1972)

Lillian Gilbreth, junto con su esposo Frank Gilbreth, trabajó a principios del siglo XX, con sus contribuciones más significativas durante las décadas de 1910 y 1920. Gilbreth es conocida por su trabajo en la administración científica y el estudio de tiempos y movimientos. Su enfoque en la ergonomía y la psicología industrial destacó la importancia de adaptar las tareas a las capacidades humanas para mejorar la eficiencia y el bienestar de los trabajadores. Junto con Frank, desarrollaron numerosos métodos para mejorar la eficiencia industrial y doméstica.

**Relación con otros aportes:** Gilbreth amplió las ideas de Taylor al integrar la psicología y la ergonomía en el estudio de la administración. Su trabajo también influyó en el enfoque de las relaciones humanas, similar al de Elton Mayo, al considerar el bienestar y la comodidad de los trabajadores.



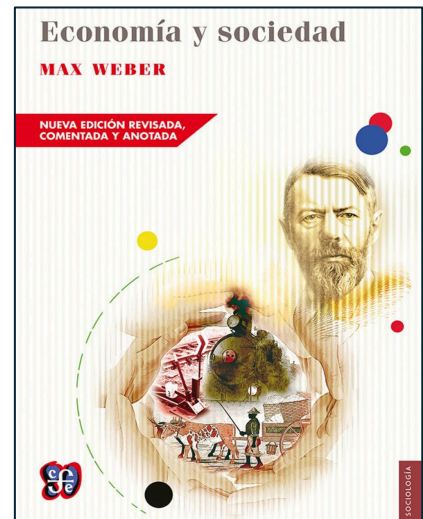
**Max  
Weber**  
(1864-1920)

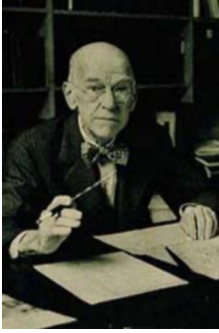
Max Weber, un sociólogo alemán, desarrolló su teoría burocrática a fines del siglo XIX y principios del siglo XX. Sus trabajos más influyentes fueron publicados en las primeras décadas del siglo XX. Weber es conocido por su teoría de la burocracia, que detalla una estructura organizativa ideal caracterizada por reglas y procedimientos formales, una jerarquía clara, y una división del trabajo. En su libro "Economy and Society" (1922), Weber describió la burocracia como un sistema basado en la legalidad y la racionalidad, diseñado para mejorar la eficiencia y la predictibilidad en las organizaciones.

**Relación con otros aportes:** Weber complementó las ideas de Taylor al enfocarse no solo en la eficiencia de las tareas, sino también en la estructura organizativa. Su énfasis en reglas y procedimientos formales contrasta con el enfoque más práctico y de campo de Taylor.

#### Dato curioso:

El libro más importante de Max Weber sobre empresas, "Economía y sociedad" ("Wirtschaft und Gesellschaft"), fue publicado póstumamente en 1922. Este trabajo, que Weber había estado desarrollando durante muchos años, es una de las obras más influyentes en la sociología y la teoría de la organización. En él, Weber presenta su análisis sobre la burocracia y la estructura organizativa, estableciendo conceptos fundamentales que han tenido un impacto duradero en el campo de la administración y la sociología.





**Elton Mayo**  
(1880-1949)

Elton Mayo, un psicólogo australiano, es conocido por sus estudios en la década de 1920 y 1930, particularmente los estudios de Hawthorne realizados en la Western Electric Company entre 1924 y 1932. Mayo es considerado el padre del enfoque de las relaciones humanas en la administración. Sus estudios en Hawthorne revelaron que factores sociales y emocionales, como el reconocimiento y la participación en decisiones, tenían un impacto significativo en la productividad de los trabajadores. Esto llevó a una mayor comprensión de la importancia de las necesidades y motivaciones humanas en el lugar de trabajo.

**Relación con otros aportes:** Mayo amplió la perspectiva de la administración científica de Taylor al incluir factores humanos y sociales en el análisis de la productividad, lo que complementó y amplió las teorías de Taylor y Fayol.



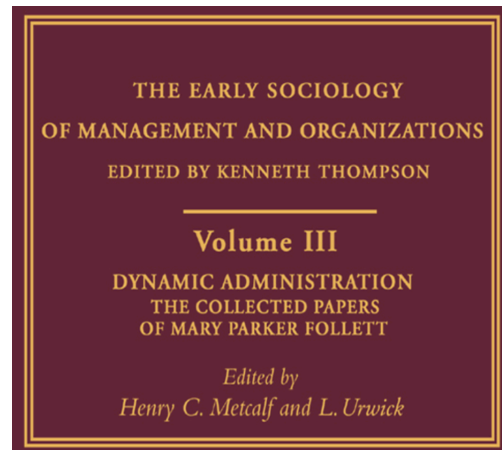
**Mary Parker Follet**  
(1868-1933)

Mary Parker Follett desarrolló sus teorías durante las primeras tres décadas del siglo XX. Sus principales trabajos se publicaron entre 1918 y 1933. Follett es conocida por su enfoque humanista en la administración y por sus ideas sobre liderazgo, conflicto y organización. Introdujo conceptos como el "liderazgo participativo" y la "resolución de conflictos integrativa", donde abogaba por el poder con otros en lugar del poder sobre otros. Follett creía en la importancia de la colaboración y la integración de intereses diversos dentro de las organizaciones. Su trabajo destacó la necesidad de comprender las dinámicas humanas y sociales en el lugar de trabajo, considerando aspectos psicológicos y sociales de los empleados como factores clave en la productividad y el éxito organizacional.

**Relación con Otros Aportes:** Las ideas de Follett se relacionan con las teorías de Elton Mayo y el Movimiento de Relaciones Humanas. Ambos enfatizaron la importancia de las relaciones humanas y la motivación en el lugar de trabajo.

**Dato curioso:**

Los conceptos más influyentes de Mary Parker Follett se encuentran en su obra póstuma "*Dynamic Administration*", que recopila sus artículos y conferencias y fue publicada en 1941, ocho años después de su muerte.



### 1.3 Influencias del Período Entre Guerras en la Planificación Estratégica

El período entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial (1918-1939) fue una época de cambio y transformación a nivel global, no solo en términos geopolíticos y económicos, sino también en la forma en que las organizaciones empezaron a concebir la planificación estratégica. Durante la Primera Guerra Mundial, la necesidad de coordinar grandes esfuerzos y recursos de manera eficiente llevó a la adopción de técnicas más sistemáticas de gestión y planificación en el ámbito militar. Estas técnicas demostraron ser cruciales para el éxito de las operaciones a gran escala. Después de la guerra, estas prácticas empezaron a filtrarse hacia el sector industrial y empresarial. El concepto de racionalización y eficiencia, que había sido fundamental en el esfuerzo bélico, comenzó a aplicarse en el ámbito corporativo. El trabajo de Frederick Taylor sobre la administración científica y los principios de eficiencia en el trabajo tuvieron un resurgimiento y una evolución durante este período, influyendo en la manera en que las empresas pensaban en la planificación y la gestión de sus recursos.



El impacto económico de la Gran Depresión (1929-1939) también jugó un papel crucial en el desarrollo de la planificación estratégica. La necesidad de sobrevivir y adaptarse a condiciones económicas extremas llevó a las organizaciones a adoptar una visión más a largo plazo y estratégica de sus operaciones. Empresas y gobiernos se dieron cuenta de que una planificación adecuada podía significar la diferencia entre la supervivencia y el colapso. Fue durante este período que el concepto de planificación estratégica empezó a tomar forma, sentando las bases para su desarrollo en las décadas siguientes. La Segunda Guerra Mundial (1939-1945) aceleró aún más esta tendencia. La complejidad y escala de las operaciones militares requirieron un nivel sin precedentes de coordinación y planificación estratégica. Los métodos desarrollados para la guerra, como la investigación operativa y el análisis de sistemas, fueron posteriormente adaptados para uso en la industria y los negocios. Estas experiencias demostraron la importancia de anticipar el futuro, planificar a largo plazo y gestionar recursos de manera estratégica. Tras la guerra, la reconstrucción económica y la rápida expansión industrial en Estados Unidos y Europa llevaron a una mayor institucionalización de la planificación estratégica. El auge económico del período de posguerra, junto con la competencia creciente y la globalización, impulsaron a las empresas a adoptar enfoques más sofisticados y sistemáticos para la planificación y gestión estratégica, estableciendo las bases para las teorías y prácticas que dominarían la segunda mitad del siglo XX.

#### 1.4 Consolidación de la Planificación Estratégica luego de la 2ª Guerra Mundial

Tras la Segunda Guerra Mundial, la planificación estratégica se consolidó como una disciplina esencial para las organizaciones. La reconstrucción de Europa bajo el Plan Marshall y el crecimiento económico sin precedentes en los Estados Unidos impulsaron la necesidad de una gestión más efectiva y estratégica. Las empresas empezaron a enfrentar un entorno cada vez más competitivo y globalizado, lo que requería una planificación detallada y a largo plazo para asegurar el éxito y la sostenibilidad. En este contexto, la planificación estratégica se convirtió en una herramienta vital para la toma de decisiones.

##### **Dato curioso:**

El Plan Marshall, implementado en 1948, fue una iniciativa de Estados Unidos para ayudar a reconstruir las economías de Europa Occidental tras la devastación de la Segunda Guerra Mundial. Oficialmente conocido como el Programa de Recuperación Europea, destinó aproximadamente 13 mil millones de dólares (equivalentes a más de 100 mil millones de dólares hoy) en asistencia financiera y técnica para revitalizar la industria, modernizar la infraestructura y promover la estabilidad económica.

Las teorías administrativas de pioneros como Alfred Chandler, Igor Ansoff y Peter Drucker empezaron a tomar forma y a influir significativamente en el pensamiento gerencial. Chandler, por ejemplo, destacó la importancia de alinear la estructura organizacional con la estrategia para lograr eficiencia y efectividad. Ansoff, conocido por su modelo de matriz de crecimiento, introdujo conceptos clave sobre diversificación y expansión que ayudaron a las empresas a navegar en mercados cada vez más complejos.



**Alfred  
Chandler**  
(1918-2007)

En su obra seminal "Strategy and Structure" (1962), Chandler argumentó que la estructura organizativa de una empresa sigue a su estrategia. Esta teoría se basa en el estudio de grandes corporaciones estadounidenses como DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears, donde demostró que cambios estratégicos importantes requerían modificaciones en la estructura organizativa para ser efectivos. El análisis de Chandler en "The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business" (1977) destacó el papel de los gerentes profesionales en la coordinación de actividades económicas, argumentando que estos reemplazaron en gran medida al mercado como el principal mecanismo de coordinación económica. Asimismo, en su libro "Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism" (1990), Chandler examinó cómo las empresas diversificaron sus actividades para lograr economías de escala y alcance, lo cual fue crucial para su éxito a largo plazo. Destacó la importancia de invertir en capacidades organizativas y administrativas para gestionar la complejidad de las operaciones diversificadas.






**Igor Ansoff**  
(1918-2002)

Desarrollada en 1957, la Matriz de Ansoff se presenta como una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento a través de estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. La matriz proporciona un marco para evaluar los riesgos asociados con diferentes estrategias de expansión.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Ansoff es a menudo denominado el padre de la gestión estratégica moderna. Su libro "Corporate Strategy" (1965) formalizó el concepto de gestión estratégica, proporcionando una metodología para el análisis y la planificación de estrategias empresariales a largo plazo. Introdujo conceptos como "gap analysis" para identificar discrepancias entre la situación actual y los objetivos deseados. Ansoff enfatizó la necesidad de que las empresas sean flexibles y se adapten a cambios en el entorno externo. Su teoría del "entorno turbulento" sugirió que las organizaciones deben desarrollar capacidades para anticipar y responder rápidamente a cambios en el mercado, tecnología y competencia.

Matriz de Ansoff de 	PRODUCTOS	
	Actuales	Nuevos
Actuales	<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• iPhone</li> </ul>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Air pods</li> </ul>
Nuevos	<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apple Watch</li> <li>• iPad</li> <li>• MacBook Air</li> </ul>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apple TV</li> </ul>



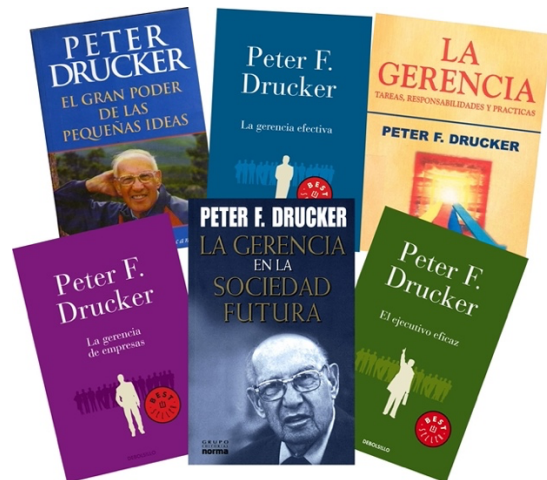
**Peter Drucker**  
(1909-2005)

En su libro "The Practice of Management" de 1954, Drucker introdujo conceptos clave como la gestión por objetivos (MBO), que se centra en la definición de objetivos claros y medibles para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Este enfoque fomenta la participación de los empleados en la fijación de objetivos y la alineación de estos con la estrategia organizacional. Asimismo, en su libro "The Effective Executive" (1967), Drucker argumentó que la clave del éxito organizacional reside en la efectividad de los ejecutivos. Proporcionó una serie de principios y prácticas para mejorar la toma de decisiones, la gestión del tiempo y la productividad personal de los líderes empresariales. Drucker también se destacó por su enfoque en la innovación como motor del crecimiento empresarial. En "Innovation and Entrepreneurship" (1985), describió la innovación sistemática como un proceso que puede ser gestionado y planificado. Introdujo el concepto de "destrucción creativa" y destacó la importancia de las pequeñas empresas y las startups en la economía moderna.

**Relación con otros aportes:** Drucker influyó y fue influenciado por las teorías de Chandler y Ansoff. Sus ideas sobre la gestión estratégica y la innovación complementaron el enfoque de Chandler en la estructura y la estrategia, y el análisis de Ansoff sobre las oportunidades de crecimiento estratégico. La combinación de la gestión por objetivos, la efectividad ejecutiva y la innovación sistemática de Drucker proporcionó un marco integral para el desarrollo y la implementación de estrategias empresariales efectivas en un contexto dinámico y competitivo.

**Dato curioso:**

Peter Drucker es reconocido como uno de los autores más influyentes en el campo del management. Drucker escribió más de 30 libros sobre administración, economía y sociedad. Su obra abarca una amplia gama de temas, desde la gestión estratégica y la innovación hasta la efectividad personal y el cambio organizacional.



### 1.5 Revolucionando la Planificación Estratégica: el análisis SWOT y la matriz BCG

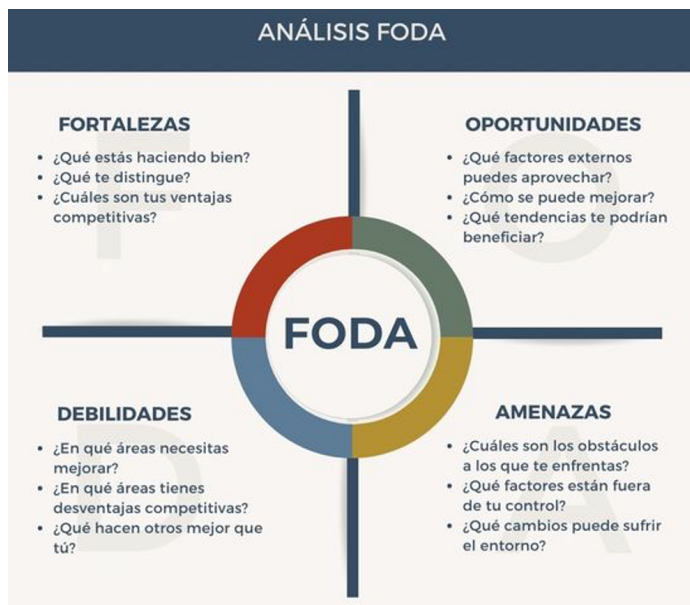
Durante las décadas de 1950 y 1960, el campo de la planificación estratégica se vio profundamente transformado con el desarrollo de herramientas y técnicas analíticas avanzadas. Estas herramientas ofrecieron a las empresas métodos sistemáticos para evaluar su posición competitiva y planificar su futuro de manera más efectiva.

Uno de los desarrollos más notables fue el análisis SWOT, llamado también FODA o DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), que se convirtió en una herramienta esencial para el análisis estratégico. La metodología SWOT fue popularizada por Albert Humphrey durante su trabajo en la Universidad de Stanford en la década de 1960. Al desglosar estos cuatro elementos, las empresas pueden obtener una visión más clara de su situación actual y de los factores que podrían influir en su futuro. Esta herramienta fomenta un enfoque estructurado y sistemático para la identificación de las capacidades internas y las condiciones del entorno, lo que ayuda a las organizaciones a formular estrategias más efectivas y adaptativas.



**Albert  
Humphrey**  
(1926-2005)

Albert Humphrey fue un destacado consultor de gestión que trabajó en la década de 1960 en el Stanford Research Institute (SRI). Su principal aportación teórica fue el desarrollo del análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que se convirtió en una herramienta fundamental para la planificación estratégica. Humphrey lideró un equipo que buscaba entender por qué los planes de negocios a menudo fallaban. Su investigación y el desarrollo del análisis SWOT surgieron como una respuesta a la necesidad de un enfoque estructurado para evaluar las posiciones competitivas de las organizaciones.

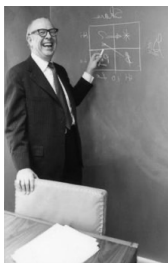


El análisis SWOT se diseñó para ofrecer un marco simple pero poderoso que permitiera a las organizaciones evaluar sus fortalezas internas (lo que hacen bien), debilidades (áreas a mejorar), oportunidades (factores externos que podrían ser aprovechados) y amenazas (factores externos que podrían presentar riesgos).



Esta herramienta complementó y amplió los trabajos de Frederick Taylor y Henri Fayol al proporcionar un enfoque sistemático para el análisis estratégico, integrando tanto los factores internos como externos en el proceso de planificación. A diferencia de las teorías anteriores que se centraban más en la eficiencia interna y la estructura organizativa, el análisis SWOT ofreció una visión que incluía el entorno externo de la empresa.

Otra herramienta crucial de esta época fue la matriz BCG (Boston Consulting Group), desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de 1970, aunque su influencia comenzó a gestarse en los años 60. La matriz BCG es una herramienta de análisis de cartera de negocios que clasifica los productos o unidades de negocio en función de su participación de mercado y la tasa de crecimiento del mercado.



**Bruce Henderson**  
(1915-1992)

La Matriz BCG fue desarrollada por Bruce Henderson, Ex CEO de BCG. El enfoque de la matriz BCG se centró en la evaluación y gestión de carteras de negocios y productos, ofreciendo un método para asignar recursos de manera eficiente entre distintas unidades de negocio o productos. La matriz BCG clasifica a esas unidades o productos en cuatro categorías según su participación de mercado y la tasa de crecimiento del mercado: Estrellas (alta participación, alto crecimiento), Interrogantes (baja participación, alto crecimiento), Vacas Lecheras (alta participación, bajo crecimiento) y Perros (baja participación, bajo crecimiento).



Esta clasificación permitió a las empresas tomar decisiones más informadas sobre dónde invertir, desinvertir o mantener recursos. La matriz BCG se relaciona con el trabajo de Frederick Taylor y Henri Fayol al enfocarse en la eficiencia y la gestión de recursos, pero lo hace desde una perspectiva de cartera de productos, ampliando el enfoque a la asignación estratégica de recursos entre diferentes áreas de una empresa.

Además, la matriz BCG ayudó a consolidar la importancia de la planificación estratégica en el contexto de la competencia y el crecimiento del mercado, complementando el análisis SWOT al proporcionar una herramienta específica para la evaluación y priorización de productos y unidades de negocio.

Ambas herramientas, el análisis SWOT y la matriz BCG, revolucionaron la planificación estratégica al ofrecer a las organizaciones métodos más estructurados y analíticos para evaluar su posición competitiva. Estas herramientas permitieron un análisis más profundo y organizado de los factores internos y externos que afectan a una empresa, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas y proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias. La integración de estos métodos en el proceso de planificación ayudó a las empresas a adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio y a mejorar su capacidad para tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

## 1.6 Herramientas Japonesas de Gestión y su Impacto Global

Durante la segunda mitad del siglo XX, Japón emergió como un líder mundial en innovación en gestión y planificación estratégica, marcando una diferencia significativa en la forma en que las empresas operaban a nivel global. La clave del éxito japonés radica en su enfoque en la mejora continua, la eficiencia y la calidad, lo cual revolucionó las prácticas de gestión empresarial. Este enfoque se consolidó a través del desarrollo y la implementación de modelos y herramientas que optimizaron la producción y la gestión organizacional. Empresas japonesas, especialmente en el sector automotriz y manufacturero, adoptaron y perfeccionaron estas herramientas, estableciendo estándares que influenciarían las prácticas empresariales globales.

La innovadora aproximación japonesa a la gestión se caracteriza por su énfasis en la eficiencia operativa y en la eliminación de desperdicios, así como en la participación activa de todos los niveles de la organización en el proceso de mejora. Las herramientas y teorías desarrolladas en Japón, como el Sistema de Producción Toyota, el Kanban y el Hoshin Kanri, no solo transformaron las operaciones internas de las empresas, sino que también influyeron en las prácticas de gestión a nivel mundial, siendo adoptadas por organizaciones en diversos sectores y regiones del mundo.



**Taiichi  
Ohno**  
(1912-1990)

Taiichi Ohno fue una figura central en el desarrollo del Sistema de Producción Toyota (TPS), revolucionando la manufactura moderna con sus innovaciones. Ohno es conocido por introducir y perfeccionar el **Just-in-Time (JIT)**, una metodología que busca reducir inventarios al sincronizar la producción con la demanda del mercado. Este enfoque permite a las empresas minimizar el desperdicio, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa al asegurar que los materiales y productos se produzcan y lleguen a su destino justo a tiempo para su uso. Además, Ohno desarrolló el concepto de Jidoka, o automatización con un toque humano, que permite la detección y corrección de problemas durante el proceso de producción, garantizando la calidad desde el origen y evitando defectos en los productos finales. Estas innovaciones transformaron la producción manufacturera, estableciendo un nuevo estándar en la eficiencia y la calidad.



**Eiji  
Toyoda**  
(1913-2013)

Eiji Toyoda, sobrino de Kiichiro Toyoda, quien creó la Corporación Toyota, también jugó un papel crucial en la evolución del Sistema de Producción Toyota. Toyoda se unió a Toyota en la década de 1950 y, junto con Taiichi Ohno, fue fundamental en la implementación y expansión del TPS. Toyoda, en la cabeza de Toyota desde 1957, promovió la adopción del **Hoshin Kanri, o Despliegue de Políticas**, que es un método de planificación estratégica diseñado para alinear los objetivos a largo plazo de la organización con las actividades diarias. Este enfoque facilita la comunicación de metas estratégicas a todos los niveles de la organización y asegura que todos los empleados trabajen hacia los mismos objetivos. Toyoda también contribuyó a la expansión internacional de Toyota, llevando la filosofía del TPS a mercados globales y estableciendo a Toyota como un líder en innovación en la industria automotriz. Bajo su liderazgo, Toyota no solo mejoró sus procesos internos, sino que también estableció una cultura de mejora continua y eficiencia que influyó en la gestión empresarial mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón estaba en un proceso de reconstrucción y modernización industrial. En 1950, W. Edwards Deming fue invitado por el gobierno japonés a ayudar a mejorar la calidad de los productos japoneses y a establecer métodos de control de calidad más rigurosos. Su enfoque se centraba en el uso de estadísticas para controlar y mejorar la calidad de los procesos de producción, algo que resultó fundamental para la transformación de la industria japonesa.



**W. Edwards  
Deming**  
(1900-1993)

Deming fue un estadístico y consultor estadounidense cuyas ideas y métodos transformaron profundamente la gestión y la calidad en Japón durante el período de posguerra. La relación entre Deming y Japón es un ejemplo notable de cómo el intercambio de conocimientos internacionales puede impactar de manera significativa en las prácticas de gestión de un país. Los Principales Aportes de Deming a la Gestión Japonesa son los siguientes:

**Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):** Deming introdujo el ciclo PDCA, que se convirtió en una herramienta central en la gestión de calidad en Japón. Este ciclo proporciona un marco sistemático para la planificación, implementación, revisión y ajuste de procesos, lo que permite una mejora continua y una mayor eficiencia en la producción. En Japón, el ciclo PDCA se integró en los procesos de calidad y en el enfoque de mejora continua conocido como Kaizen.

**Los 14 Puntos de Deming:** Deming formuló una serie de principios conocidos como los 14 Puntos de Deming, que proporcionan directrices para la gestión de calidad y la mejora organizacional. Estos puntos incluyen la necesidad de crear constancia en el propósito,

adoptar una nueva filosofía de calidad, y eliminar el miedo en el lugar de trabajo. Estos principios influyeron en la forma en que las empresas japonesas gestionaban la calidad y fomentaron una cultura de mejora continua y participación de todos los empleados.

**Control Estadístico de Procesos (SPC):** Deming promovió el uso del Control Estadístico de Procesos, una técnica que utiliza herramientas estadísticas para monitorear y controlar la calidad de los procesos de producción. Este enfoque permitió a las empresas japonesas identificar y corregir problemas de calidad de manera más efectiva, reduciendo el desperdicio y mejorando la consistencia de los productos.

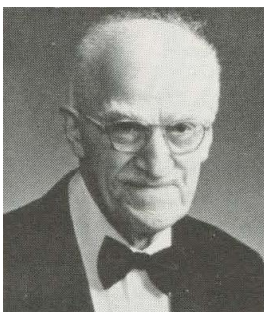
El trabajo de Deming en Japón tuvo un impacto duradero en la industria. Su enfoque en la calidad y la mejora continua no solo ayudó a las empresas japonesas a recuperar su competitividad global, sino que también contribuyó a la reputación de Japón como un líder en calidad y eficiencia.

A continuación se presentan otros dos enfoques relacionados con la calidad en todos los aspectos de una organización y que tienen profundas raíces en la tradición empresarial japonesa: Total Quality Management (TQM) y Kaizen.



**Kaoru Ishikawa**  
(1915-1989)

**Total Quality Management (TQM)** se refiere a un enfoque integral para mejorar la calidad en todos los aspectos de una organización. Este concepto se centra en la participación de todos los empleados en el proceso de mejora continua, con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente a través de la calidad total en todos los procesos y productos. Kaoru Ishikawa es una figura central en la popularización de TQM en Japón. Ishikawa, un profesor y consultor japonés, es conocido por desarrollar el Diagrama de Causa y Efecto (también conocido como Diagrama de Ishikawa), una herramienta crucial en el control de calidad. Ishikawa promovió la idea de que la calidad debía ser responsabilidad de todos, no solo del departamento de calidad, lo que está en el corazón del TQM.



**Joseph M. Juran**  
(1904-2008)

Otro contribuyente importante al desarrollo del TQM en Japón fue Juran, aunque es estadounidense. Joseph M. Juran (1904-2008) trabajó estrechamente con empresas japonesas y sus principios de gestión de calidad total influyeron en la implementación de TQM. Juran enfatizó la importancia de la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad en todos los niveles de la organización.



**Masaaki Imai**  
(1930-2023)

Kaizen es un enfoque japonés para la mejora continua que se centra en hacer pequeñas mejoras incrementales en los procesos y productos a lo largo del tiempo. La filosofía Kaizen promueve la participación de todos los empleados en la identificación y solución de problemas, fomentando una cultura de mejora continua.

Masaaki Imai es ampliamente reconocido como el principal proponente del concepto de Kaizen. En su libro "Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success" publicado en 1986, Imai popularizó el concepto de Kaizen fuera de Japón. El enfoque de Imai en la mejora continua, la participación de los empleados y la eliminación de desperdicios se convirtió en una parte integral de las prácticas empresariales en Japón y en todo el mundo.

Taiichi Ohno, mencionado anteriormente como el desarrollador del sistema de producción Toyota, también jugó un papel fundamental en la implementación de Kaizen. Ohno aplicó los principios de Kaizen en el desarrollo del Sistema de Producción Toyota, que es un ejemplo destacado de cómo Kaizen puede ser utilizado para mejorar la eficiencia y la calidad en la manufactura.

Todos estos conceptos, herramientas y prácticas, desarrollados y promovidos por figuras clave en Japón, han establecido un estándar global para la gestión de calidad y la mejora continua, demostrando la importancia de la participación de todos los niveles de la organización en la búsqueda de la excelencia.





### 1.7 La Consolidación de la Planificación Estratégica en las Décadas de 1970 y 1980

Durante las décadas de 1970 y 1980, la planificación estratégica se consolidó como un elemento crucial en la gestión empresarial, en gran parte gracias a las contribuciones de destacados teóricos como Michael Porter y Jay Barney.



**Michael E. Porter**  
(1947- )

En 1979, Porter publicó su influyente obra "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", donde introdujo el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. Este modelo proporciona una metodología sistemática para analizar el entorno competitivo de una industria, identificando cinco fuerzas clave que afectan la intensidad de la competencia: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Esta herramienta se convirtió en un pilar fundamental para las empresas al desarrollar estrategias para fortalecer su posición competitiva y defenderse contra las presiones externas.



La importancia de este enfoque de Cinco Fuerzas Competitivas radica en su capacidad para ayudar a las organizaciones a entender y mitigar las amenazas del entorno competitivo, lo que les permite formular estrategias más efectivas y adaptativas.

**“Pero el modelo de Cinco Fuerzas Competitivas no estuvo exento de críticas por parte de otros autores y expertos en estrategia empresarial”.**



**Jay Barney**  
(1947- )

Jay Barney, uno de los académicos más influyentes en el campo de la gestión estratégica, desarrolló la teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV) entre 1980 y 1990. Sus obras más significativas en este ámbito son los artículos "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage" (1986) y "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991), que profundizan en cómo los recursos y capacidades internas de una empresa pueden ser la fuente principal de su ventaja competitiva sostenida. Barney argumenta que, para que los recursos de una empresa proporcionen una ventaja competitiva sostenible, deben cumplir con cuatro criterios clave: ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles.

En otras palabras, los recursos deben contribuir significativamente al valor que la empresa ofrece a sus clientes, ser escasos en el mercado, difíciles de imitar por los competidores y no fácilmente reemplazables por otros recursos o capacidades. Esta perspectiva contrasta con el enfoque tradicional de la estrategia competitiva, que tiende a centrarse más en el entorno del mercado y en la dinámica competitiva externa, como lo plantea Michael Porter. La teoría de Barney sobre los recursos y capacidades añade una dimensión adicional a la planificación estratégica al centrar la atención en el capital interno de la empresa. En lugar de enfocarse exclusivamente en las fuerzas externas y en la estructura del mercado, como en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el enfoque RBV de Barney pone énfasis en los activos internos que una empresa posee y que puede utilizar para lograr una ventaja competitiva.

	<b>V</b> Valor	<b>R</b> Raro	<b>I</b> Inimitable	<b>O</b> Organizado	
-	⊘				Desventaja competitiva
	●	⊘			Paridad competitiva
	●	●	⊘		Ventaja Competitiva temporal
	●	●	●	⊘	Ventaja competitiva sin explotar
+	●	●	●	●	Ventaja Competitiva sostenible

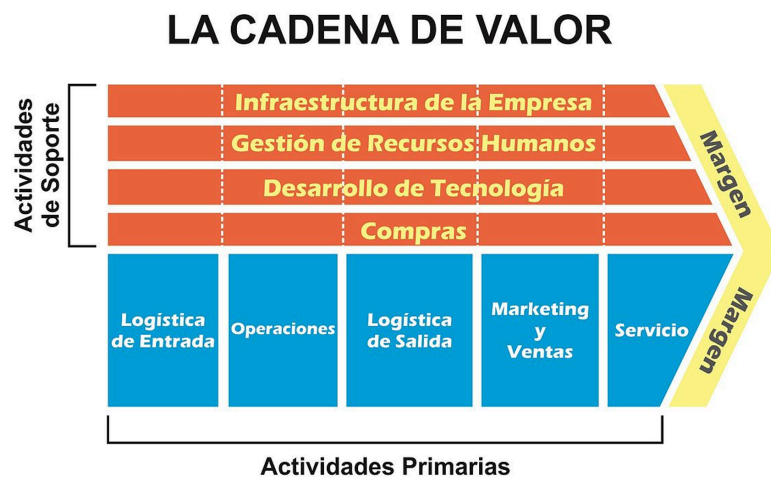
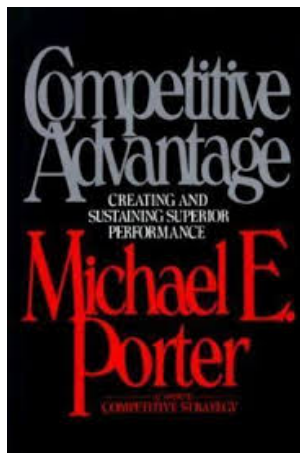
No posee la característica  
 Posee la característica

La crítica principal que Barney y otros han hecho a las teorías de Porter es que, aunque los modelos de Porter ofrecen un análisis valioso del entorno competitivo y de cómo las empresas pueden posicionarse estratégicamente en su industria, no abordan de manera exhaustiva cómo las capacidades internas únicas de una empresa pueden ser aprovechadas para obtener y mantener una ventaja competitiva.

Mientras que Porter se centra en las fuerzas externas y en la estructura del mercado, la teoría de Barney destaca la importancia de los recursos y capacidades internos, proponiendo que una empresa puede obtener una ventaja competitiva duradera al construir y aprovechar recursos que son difíciles de imitar por sus competidores.

**“Resolviendo las críticas a través de profundizar en el análisis interno...”**

Complementando el análisis externo difundido en su libro Estrategía Competitiva, Michael E. Porter desarrolla en 1985 la herramienta de análisis interno Cadena de Valor, propuesta por el mismo autor en su libro "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Con esta herramienta añadió una dimensión adicional al análisis estratégico. La Cadena de Valor descompone las actividades de una empresa en diferentes etapas que crean valor, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final. Este enfoque permite a las empresas identificar actividades clave que pueden ser optimizadas para mejorar la eficiencia y reducir costos, así como áreas donde pueden diferenciarse para obtener una ventaja competitiva sostenible.



La Cadena de Valor se convirtió en una herramienta fundamental para entender cómo las actividades internas de una organización contribuyen a la creación de valor y cómo pueden ser gestionadas para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

En los años 90, el enfoque de la planificación estratégica se amplió con la introducción de la Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollada principalmente por C.K. Prahalad y Gary Hamel. En su artículo de 1990, "The Core Competence of the Corporation", Prahalad y Hamel introdujeron el concepto de competencias centrales, que enfatiza la importancia de las habilidades y recursos únicos que una empresa posee y que le permiten ofrecer valor a sus clientes de manera distinta a sus competidores. Las competencias centrales son habilidades o capacidades específicas que las empresas pueden desarrollar y utilizar para lograr una ventaja competitiva sostenible.





**Gary Hamel**  
(1954- )

El enfoque de Core Competence o Competencias Centrales trasladó el énfasis desde la mera competencia en el mercado hacia el reconocimiento y desarrollo de las fortalezas internas que permiten a las empresas crear y sostener una posición competitiva fuerte. Esta teoría se centra en la capacidad de las empresas para aprovechar sus recursos y capacidades únicas para innovar y diferenciarse en el mercado.



**C.K. Prahalad**  
(1941-2010)

A medida que avanzaba la década de 1990, Gary Hamel y C.K. Prahalad continuaron desarrollando sus ideas sobre la estrategia, y en 1994, Hamel y Prahalad publicaron "Competing for the Future", donde profundizaron en cómo las empresas pueden crear una visión estratégica a largo plazo basada en sus competencias centrales. Este trabajo amplió el concepto de competencias centrales y lo aplicó a la planificación estratégica a futuro, sugiriendo que las empresas deben anticipar las tendencias y desafíos del mercado y construir sus estrategias en torno a sus fortalezas fundamentales. Esta perspectiva no solo reforzó la importancia de los recursos internos en la formulación de estrategias, sino que también subrayó la necesidad de adaptación continua y visión estratégica para mantenerse competitivos en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

		Mercado	
		Existente	Nuevo
Competencia central	Nueva	¿Qué competencias nuevas necesitaremos crear para proteger y extender nuestros mercados actuales?	¿Qué competencias nuevas necesitaremos crear para participar en los mercados más interesantes del futuro?
	Existente	¿Qué posibilidad tenemos de mejorar nuestra posición en los mercados actuales mediante un apalancamiento más adecuado de nuestra competencia existente?	¿Qué productos o servicios nuevos podríamos crear con un nuevo despliegue imaginativo o una nueva combinación de nuestras competencias actuales?

La Matriz de Competencias Centrales ayuda a las empresas a identificar y gestionar sus competencias clave para obtener ventajas competitivas sostenidas. Estas competencias se evalúan según tres criterios: su valor para el cliente, la dificultad para que los competidores las imiten, y su aplicabilidad en diversos productos o mercados. Una vez identificadas y evaluadas, las competencias centrales deben integrarse en la estrategia empresarial. Esto significa desarrollar y fortalecer estas habilidades, aplicarlas en nuevas áreas o productos, y protegerlas de posibles imitaciones.

## 1.8 De la planificación estratégica deliberada a una emergente

Henry Mintzberg, reconocido teórico de la gestión y la estrategia, ha realizado contribuciones significativas al campo de la administración estratégica. Su enfoque se distingue por cuestionar la planificación estratégica tradicional y proponer un modelo más orgánico y emergente de formación de estrategias. Mintzberg argumenta que las estrategias no siempre son el resultado de un proceso deliberado y planificado, sino que a menudo emergen de las acciones y decisiones cotidianas de la organización. Su modelo de las "5 P's de la estrategia" (Plan, Patrón, Posición, Perspectiva y Ploy o Estratagema) ofrece una visión multidimensional de cómo se forman y ejecutan las estrategias en las organizaciones.



**Henry  
Mintzberg**  
(1939- )

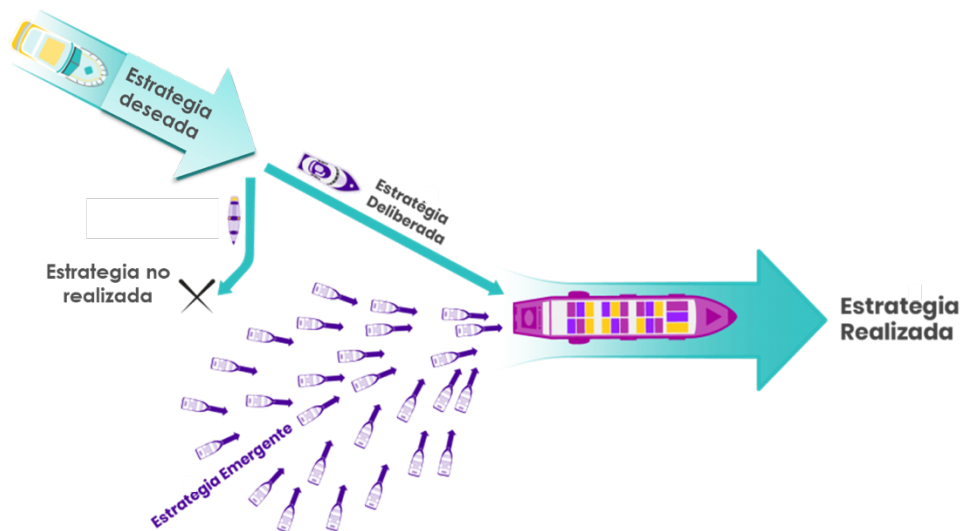
Henry Mintzberg es un académico canadiense y autor internacionalmente reconocido en el campo de la gestión empresarial y la estrategia organizacional. Obtuvo su licenciatura en ingeniería mecánica de la Universidad McGill en Montreal, donde actualmente es Profesor. Completó su maestría en gestión y su doctorado en el MIT Sloan School of Management.

Sus principales libros son: "The Nature of Managerial Work" (1973), "The Structuring of Organizations" (1979), "Mintzberg on Management" (1989) y "The Rise and Fall of Strategic Planning" (1994). Desarrolló el concepto de los "10 roles del gerente" y propuso las "5 P's de la estrategia", donde criticó la sobredependencia en la planificación estratégica formal. Abogó por un enfoque más orgánico y emergente en la formación de estrategias.

Mintzberg continúa siendo una voz influyente en el campo de la gestión, frecuentemente desafiando las prácticas y teorías convencionales de la administración de empresas.

En contraste a la visión de Mintzberg, Michael Porter se centra más en el análisis competitivo y la posición de la empresa en su industria. Porter es conocido por sus marcos analíticos como las Cinco Fuerzas y la Cadena de Valor, que se centran en comprender la estructura de la industria y cómo una empresa puede posicionarse para obtener ventajas competitivas. Mientras que Porter enfatiza la importancia de un análisis riguroso y una planificación detallada para desarrollar una estrategia competitiva, Mintzberg argumenta que este enfoque puede ser demasiado rígido y no tener en cuenta la naturaleza dinámica y a menudo impredecible del entorno empresarial.

La crítica principal de Mintzberg hacia el enfoque de Porter y otros teóricos de la planificación estratégica es que tienden a sobrevalorar la capacidad de predecir y controlar el futuro. Mintzberg sostiene que la estrategia efectiva a menudo emerge de un proceso de aprendizaje y adaptación, en lugar de ser completamente planificada de antemano. Argumenta que las organizaciones necesitan ser más flexibles y receptivas a los cambios en el entorno, en lugar de adherirse rígidamente a planes preestablecidos. Esta posición distintiva de Mintzberg ha llevado a un debate continuo en el campo de la gestión estratégica sobre el equilibrio entre la planificación deliberada y la adaptabilidad emergente en la formación de estrategias empresariales.



Las estrategias deliberadas y emergentes representan dos enfoques distintos pero complementarios en la formación de estrategias organizacionales. Las estrategias deliberadas son aquellas que se formulan intencionalmente a través de un proceso formal de planificación, con objetivos claros y un plan de acción detallado. Estas estrategias se basan en análisis exhaustivos, previsiones y la definición explícita de metas a largo plazo. Por otro lado, las estrategias emergentes surgen de manera más orgánica y espontánea como respuesta a oportunidades o desafíos imprevistos en el entorno empresarial. Estas no son planificadas de antemano, sino que se desarrollan gradualmente a través de las acciones y decisiones cotidianas de la organización, a menudo en respuesta a cambios en el mercado o nuevas informaciones. Mientras que las estrategias deliberadas ofrecen dirección y control, las emergentes proporcionan flexibilidad y adaptabilidad. Las deliberadas son más efectivas en entornos estables y predecibles, mientras que las emergentes son cruciales en entornos dinámicos y cambiantes. En la práctica, muchas organizaciones exitosas combinan ambos enfoques, utilizando un marco estratégico general (deliberado) que permite la flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes (emergente). Esta combinación permite a las empresas mantener un rumbo estratégico claro mientras permanecen ágiles y receptivas a nuevas oportunidades y amenazas, equilibrando así la planificación a largo plazo con la capacidad de respuesta a corto plazo.

### 1.9 La importancia de la planificación estratégica en el entorno VUCA

La evolución continúa con enfoques como la estrategia adaptativa y la agilidad estratégica, que reconocen la necesidad de flexibilidad en un mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). Estas teorías modernas enfatizan la importancia de la innovación continua, la experimentación y la capacidad de pivotar rápidamente en respuesta a cambios en el entorno.

La planificación estratégica en un entorno VUCA ha cobrado una importancia crucial en el mundo empresarial actual. Este tipo de entorno, caracterizado por cambios rápidos e impredecibles, requiere que las organizaciones sean más adaptables y resilientes que nunca. La planificación estratégica en este contexto no se trata tanto de predecir el futuro con precisión, sino de preparar a la organización para múltiples escenarios posibles. Proporciona un marco flexible que permite a las empresas anticipar cambios, identificar oportunidades emergentes y mitigar riesgos potenciales. En un mundo VUCA, la planificación estratégica ayuda a las organizaciones a desarrollar capacidades dinámicas, fomentar una cultura de innovación continua y mantener una visión clara a largo plazo mientras se navega por la incertidumbre a corto plazo. Además, facilita la toma de decisiones ágil y basada en datos, permitiendo a las empresas responder rápidamente a los cambios del mercado y mantenerse competitivas.



En este entorno, la planificación estratégica también juega un papel crucial en la alineación organizacional y la gestión del cambio. Ayuda a crear un sentido de dirección compartido y propósito entre los empleados, lo cual es esencial para mantener la cohesión y el enfoque en tiempos turbulentos. Además, la planificación estratégica en un entorno VUCA enfatiza la importancia de la flexibilidad y el aprendizaje continuo. Fomenta la experimentación controlada y la adopción de enfoques iterativos, permitiendo a las organizaciones adaptarse y evolucionar constantemente. También promueve la diversificación de riesgos y la creación de opciones estratégicas, lo que aumenta la resiliencia organizacional. En última instancia, la planificación estratégica en un entorno VUCA no solo se trata de sobrevivir a la incertidumbre, sino de aprovecharla como una fuente de ventaja competitiva, transformando los desafíos en oportunidades para la innovación y el crecimiento sostenible.

A continuación se plantea un listado de factores que reflejan cómo el mundo está viviendo en un entorno VUCA o BANI (Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible) que también se suma como expresión. Es en estos contextos donde las empresas deben entender cómo enfrentarán los cambios y decidirán focos de acción en su planificación estratégica:



- **Aceleración tecnológica:** La rápida evolución de tecnologías como la IA, blockchain y la computación cuántica está transformando industrias enteras en cuestión de meses. Las empresas deben estar preparadas para adoptar y adaptarse a nuevas tecnologías con agilidad.
- **Cambio climático:** Los eventos climáticos extremos y los cambios en los patrones climáticos están afectando las cadenas de suministro, los mercados y los recursos. Las estrategias empresariales deben incorporar la sostenibilidad y la resiliencia climática.
- **Cambios geopolíticos:** Las tensiones entre potencias mundiales, los conflictos regionales y los cambios en las políticas comerciales están creando un panorama geopolítico inestable. Las empresas deben diversificar sus operaciones y mercados para mitigar riesgos.
- **Pandemia y crisis sanitarias:** La COVID-19 demostró cómo una crisis sanitaria global puede alterar drásticamente la economía mundial. Las empresas deben tener planes de contingencia para futuras pandemias o crisis de salud.
- **Disrupciones en la cadena de suministro:** La fragilidad de las cadenas de suministro globales se ha hecho evidente. Las empresas necesitan desarrollar cadenas de suministro más resilientes y diversificadas.
- **Cambios demográficos:** El envejecimiento de la población en algunas regiones y el auge de la generación Z como consumidores están cambiando los mercados. Las estrategias deben adaptarse a estas nuevas realidades demográficas.
- **Urbanización y megaciudades:** La creciente urbanización está creando nuevos desafíos y oportunidades. Las empresas deben considerar cómo estos cambios afectarán a sus mercados y operaciones.

- **Automatización y futuro del trabajo:** La creciente automatización está transformando el mercado laboral. Las empresas deben planificar la capacitación de su fuerza laboral y la integración de tecnologías autónomas.
- **Ciberseguridad y privacidad de datos:** Los ciberataques son cada vez más sofisticados y frecuentes. Las estrategias empresariales deben priorizar la seguridad digital y la protección de datos.
- **Economía circular y sostenibilidad:** La presión por adoptar prácticas más sostenibles y modelos de economía circular está aumentando. Las empresas deben integrar estos conceptos en sus estrategias a largo plazo.
- **Realidad aumentada y virtual:** Estas tecnologías están cambiando la forma en que interactuamos con el mundo digital. Las empresas deben explorar cómo pueden utilizarlas para mejorar sus productos, servicios y operaciones.
- **Desinformación y fake news:** La propagación de información falsa puede afectar rápidamente la reputación de una empresa. Las estrategias de comunicación deben ser proactivas y ágiles para contrarrestar este fenómeno.
- **Cambios en los patrones de consumo:** La economía compartida, el consumo consciente y la personalización masiva están redefiniendo las expectativas de los consumidores. Las empresas deben adaptar sus modelos de negocio a estos nuevos patrones.
- **Volatilidad económica:** Las crisis financieras y las fluctuaciones económicas son más frecuentes e impredecibles. Las estrategias financieras deben ser más flexibles y resilientes.
- **Regulaciones cambiantes:** Las normativas en áreas como privacidad de datos, medio ambiente y competencia están evolucionando rápidamente. Las empresas deben estar preparadas para adaptarse ágilmente a nuevos marcos regulatorios.

Estos factores ilustran la complejidad y la incertidumbre del entorno actual, subrayando la necesidad de que las empresas desarrollen estrategias flexibles, resilientes y adaptativas para navegar con éxito en un mundo BANI o VUCA.

***Finalmente, recordemos que la Planificación Estratégica es el proceso de establecer metas organizacionales, desarrollar políticas y planes para alcanzar estas metas, y asignar recursos para implementarlas***

Este documento ha sido desarrollado con la asistencia de herramientas de Inteligencia Artificial (Claude 3.5 Sonnet) para la revisión de textos, estructura de párrafos y confirmación de información histórica. No obstante, las ideas y relato de las distintas secciones son de responsabilidad del autor del texto.



**CUADERNO DE IDEAS  
CURSO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
Y GESTIÓN DE PROCESOS**

**Christian Cancino del Castillo**  
Profesor Asociado  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile