



CUADERNO DE IDEAS CURSO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE PROCESOS

PARTE II

Planificación Estratégica en tiempos complejos

- Los principales cambios del mundo: 250 años
- Ideas de las crisis económicas del mundo
- Riesgos del entorno actual: Desde VUCA a BANI

Christian Cancino del Castillo

Profesor Asociado

Facultad de Economía y Negocios

Universidad de Chile

I. Introducción. Planeación estratégica en tiempos complejos

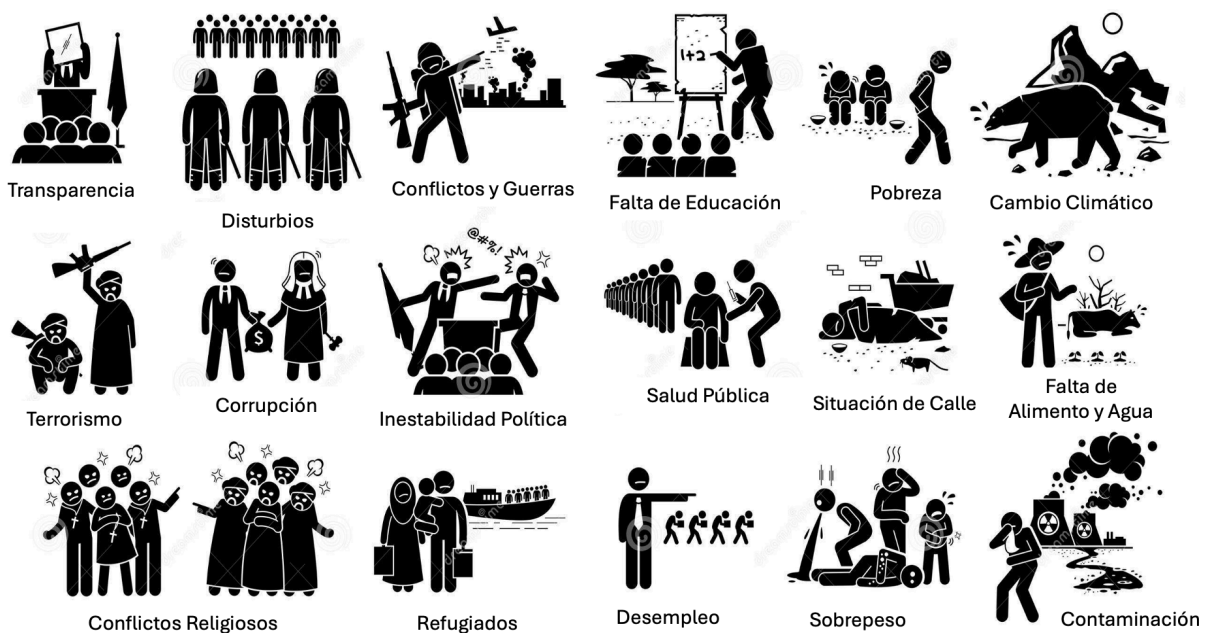
La planeación estratégica en tiempos de incertidumbre ha cobrado una relevancia sin precedentes en el contexto de eventos globales disruptivos como pandemias y crisis económicas. Este enfoque requiere un cambio fundamental en la mentalidad de planificación, pasando de la predicción y el control a la adaptabilidad y la resiliencia.

En estos escenarios, las organizaciones están adoptando enfoques de planificación más flexibles y dinámicos. La planificación de escenarios múltiples se ha vuelto crucial, permitiendo a las empresas prepararse para diversos futuros posibles. Los ciclos de planificación se han acortado, con ajustes más frecuentes de los planes estratégicos.

La gestión de riesgos y la continuidad del negocio se han integrado más estrechamente en la planificación estratégica. Las empresas están priorizando la construcción de capacidades de resiliencia organizacional, incluyendo la diversificación de cadenas de suministro, la flexibilidad operativa y la salud financiera.

Además, la incertidumbre ha llevado a un mayor énfasis en la agilidad estratégica y la capacidad de pivotar rápidamente. Las organizaciones están desarrollando "opciones reales" estratégicas, manteniendo la flexibilidad para ajustar el rumbo a medida que se desarrollan los eventos. La colaboración y las alianzas estratégicas también han ganado importancia como medio para compartir riesgos y aprovechar oportunidades en tiempos turbulentos. La siguiente Figura 1, muestra un listado potencial del conjunto de cambios o preocupaciones de contexto que vive el mundo en la actualidad.

Figura 1. Preocupaciones empresariales frente al entorno



II. Resumen de los principales cambios del mundo en 250 años

La Primera Revolución Industrial, que comenzó alrededor de 1760 en Gran Bretaña y se extendió gradualmente a otras partes de Europa y América del Norte, marcó el inicio de una era de profundos cambios en el mundo empresarial y en la sociedad en general. Este período se caracterizó por la transición de una economía agraria y artesanal a una dominada por la industria y la manufactura mecanizada. La invención de la máquina de vapor por James Watt en 1769 fue un punto de inflexión, permitiendo la mecanización de los procesos productivos y el surgimiento de las primeras fábricas modernas. Estos avances tecnológicos transformaron radicalmente la estructura de las empresas, que pasaron de pequeños talleres familiares a grandes unidades de producción capaces de fabricar bienes a una escala sin precedentes. El mundo empresarial experimentó un aumento significativo en la productividad y la eficiencia, lo que a su vez condujo a una reducción en los costos de producción y a un aumento en la disponibilidad de bienes manufacturados.

A medida que avanzaba el siglo XIX, la Segunda Revolución Industrial tomó forma, caracterizada por la expansión del uso de la electricidad, el petróleo y el acero. Este período, que se extendió aproximadamente desde 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial, vio el surgimiento de nuevas industrias y la consolidación de las existentes. La invención del telégrafo y luego del teléfono revolucionó las comunicaciones empresariales, permitiendo una coordinación más rápida y eficiente entre diferentes ubicaciones geográficas. El desarrollo de los ferrocarriles y la navegación a vapor transformó el transporte y la logística, facilitando el comercio a larga distancia y la creación de mercados verdaderamente globales. Estos avances tecnológicos y logísticos permitieron el surgimiento de las primeras corporaciones multinacionales y el inicio de la globalización económica moderna. Las empresas comenzaron a expandirse más allá de sus fronteras nacionales, estableciendo operaciones en múltiples países y aprovechando las ventajas comparativas de diferentes regiones.

El cambio de siglo trajo consigo nuevos desafíos y oportunidades para el mundo empresarial. La introducción de la producción en cadena, ejemplificada por la línea de montaje móvil de Henry Ford en 1913, revolucionó la fabricación de automóviles y sentó las bases para la producción en masa de una amplia gama de bienes de consumo. Este enfoque en la eficiencia y la estandarización, conocido como "fordismo", se extendió rápidamente a otras industrias, transformando fundamentalmente la organización del trabajo y la gestión empresarial. Paralelamente, el desarrollo de la administración científica por Frederick Taylor promovió un enfoque más sistemático y analítico de la gestión empresarial, buscando optimizar cada aspecto del proceso productivo. Estas innovaciones en la producción y la gestión permitieron a las empresas aumentar dramáticamente su escala de operaciones, sentando las bases para el surgimiento de las grandes corporaciones que dominarían el paisaje económico del siglo XX.

La Primera Guerra Mundial (1914-1918) y sus secuelas tuvieron un impacto profundo en el mundo empresarial. El conflicto aceleró el desarrollo tecnológico en áreas como la aviación, las comunicaciones y la producción industrial, sentando las bases para futuras

innovaciones comerciales. La guerra también alteró las estructuras económicas globales, debilitando a las potencias europeas y posicionando a Estados Unidos como la principal potencia económica mundial. En el período de entreguerras, las empresas enfrentaron nuevos desafíos, incluyendo la volatilidad económica y la Gran Depresión de 1929. Esta crisis económica sin precedentes llevó a una reevaluación de las prácticas empresariales y financieras, resultando en una mayor regulación gubernamental de la economía en muchos países. El concepto de intervención estatal en la economía, propuesto por John Maynard Keynes, ganó prominencia, influyendo en las políticas económicas y en la relación entre el gobierno y el sector privado durante décadas.

La Segunda Guerra Mundial (1939-1945) nuevamente transformó el panorama empresarial global. La economía de guerra impulsó la innovación y la producción a niveles sin precedentes, especialmente en sectores como la aeronáutica, la electrónica y la energía nuclear. El fin del conflicto marcó el inicio de un período de rápido crecimiento económico en muchas partes del mundo, conocido como los "Treinta Gloriosos" en Europa Occidental o el "Milagro Económico" en Japón. Este período vio la expansión de las corporaciones multinacionales, el auge del consumismo y la consolidación del modelo fordista de producción en masa. Sin embargo, también fue una era de tensiones geopolíticas debido a la Guerra Fría, que influyó en las estrategias empresariales y en los patrones de comercio internacional. Las empresas tuvieron que navegar en un mundo dividido entre el bloque capitalista y el comunista, adaptando sus operaciones a las realidades políticas y económicas de cada región.

Las décadas de 1970 y 1980 trajeron nuevos desafíos y cambios fundamentales para el mundo empresarial. La crisis del petróleo de 1973 marcó el fin de la era de energía barata y obligó a las empresas a repensar sus estrategias energéticas y de producción. La stagflación (combinación de estancamiento económico e inflación) de los años 70 puso en cuestión los modelos económicos keynesianos dominantes y dio paso a políticas neoliberales en muchos países occidentales. Esto se tradujo en una ola de desregulación, privatizaciones y apertura de mercados que transformó el entorno empresarial global. Paralelamente, el surgimiento de Japón como potencia económica introdujo nuevos modelos de gestión empresarial, como el "toyotismo" con su énfasis en la producción "justo a tiempo" y la mejora continua. La revolución de la microelectrónica y la informática, simbolizada por el desarrollo del computador personal o PC, sentó las bases para la transformación digital de las empresas. Este período también vio el inicio de la globalización acelerada, con la deslocalización de la producción a países con menores costos laborales y la creación de cadenas de suministro verdaderamente globales.

El final del siglo XX y el comienzo del XXI marcaron el inicio de la era digital y la globalización acelerada, transformando radicalmente el panorama empresarial. La expansión de Internet en los años 90 revolucionó las comunicaciones y el comercio, dando lugar al surgimiento del comercio electrónico y nuevos modelos de negocio basados en la web. Empresas como Amazon, Google y luego Facebook (ahora Meta) emergieron como gigantes tecnológicos, redefiniendo industrias enteras y cambiando la forma en que las personas interactúan, compran y trabajan. La globalización alcanzó nuevos niveles con la creación de la Organización Mundial del Comercio en 1995 y la entrada de China a esta organización en

2001, lo que amplió enormemente los mercados globales y las cadenas de suministro. Las empresas tuvieron que adaptarse a un entorno cada vez más interconectado y competitivo, donde la innovación y la agilidad se convirtieron en factores clave para el éxito. La crisis financiera de 2008 sacudió los cimientos del sistema económico global, llevando a una mayor regulación del sector financiero y a un replanteamiento de las prácticas empresariales y la gestión del riesgo en muchas industrias.

La segunda década del siglo XXI vio la consolidación de la economía digital y la emergencia de nuevas tecnologías disruptivas. La proliferación de los smartphones y las redes sociales cambió drásticamente el panorama del marketing y la interacción con los consumidores, obligando a las empresas a adoptar estrategias de comunicación digital y gestión de la reputación en línea. El big data y la inteligencia artificial comenzaron a transformar la toma de decisiones empresariales, permitiendo una personalización sin precedentes de productos y servicios. La economía colaborativa, ejemplificada por empresas como Uber y Airbnb, desafió los modelos de negocio tradicionales en sectores como el transporte y el alojamiento. La creciente preocupación por el cambio climático y la sostenibilidad llevó a muchas empresas a adoptar prácticas más responsables con el medio ambiente y a desarrollar productos y servicios más sostenibles. La automatización y la robótica avanzada comenzaron a transformar la industria manufacturera y los servicios, planteando nuevos desafíos y oportunidades en términos de productividad y empleo. Además, la creciente importancia de la ciberseguridad en un mundo cada vez más digitalizado obligó a las empresas a invertir fuertemente en la protección de sus activos digitales y datos de clientes.

La pandemia de COVID-19 que comenzó en 2020 aceleró muchas de las tendencias que ya estaban en marcha, provocando cambios sin precedentes en el mundo empresarial. El teletrabajo se convirtió en la norma para muchas industrias, obligando a las empresas a adaptar rápidamente sus procesos y culturas organizativas. Las cadenas de suministro globales se vieron severamente afectadas, llevando a muchas empresas a replantearse sus estrategias de abastecimiento y a considerar la "relocalización" o "nearshoring" de la producción. El comercio electrónico y los servicios digitales experimentaron un crecimiento explosivo, acelerando la transformación digital de numerosas industrias. La crisis también puso de relieve la importancia de la resiliencia empresarial y la capacidad de adaptación rápida a entornos cambiantes. A medida que el mundo emerge de la pandemia, las empresas se enfrentan a un panorama transformado, donde la digitalización, la sostenibilidad y la flexibilidad se han convertido en imperativos estratégicos. La creciente importancia de la inteligencia artificial, la computación cuántica, la Internet de las cosas y otras tecnologías emergentes promete seguir revolucionando el panorama empresarial en los próximos años. Además, los desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad económica y las tensiones geopolíticas seguirán moldeando el entorno en el que operan las empresas, exigiendo un enfoque cada vez más holístico y responsable de la gestión empresarial.

III. Ideas de las principales crisis económicas del mundo

La siguiente Tabla 1 resume las crisis económicas más significativas que han afectado al mundo empresarial en los últimos 200 años. Cada una de estas crisis tuvo impactos profundos en la economía y en la forma en que las empresas operan y se adaptan.

Tabla 1. Crisis más significativas a nivel mundial

1825	Primera crisis financiera internacional (originada en el Reino Unido)
1873	Pánico de 1873 (Long Depression)
1929-1939	La Gran Depresión
1973-1974	Crisis del petróleo
1980s	Crisis de la deuda latinoamericana
1987	Lunes Negro (crash bursátil)
1990s	Crisis financiera japonesa
1997-1998	Crisis financiera asiática
1998	Crisis financiera rusa
2000	Burbuja de las punto com
2007-2009	Gran Recesión (crisis financiera global)
2010-2014	Crisis de deuda soberana europea
2015	Desaceleración económica china
2020-2021	Crisis económica por la pandemia de COVID-19

Un explicación breve de cada crisis se analiza a continuación. Se sugiere al lector profundizar los estudios de cada una de estas crisis de forma personal para enriquecer sus conocimientos en estas materias.



Crisis de 1825 - Primera crisis financiera internacional

La crisis de 1825, originada en el Reino Unido, es considerada la primera crisis financiera internacional del capitalismo moderno. Se desencadenó por una burbuja especulativa en la Bolsa de Londres, impulsada por inversiones excesivas en América Latina, particularmente en bonos de deuda de nuevas naciones independientes y empresas mineras. Las bajas tasas de interés fomentaron el crédito fácil.

Cuando el banco aumentó las tasas para controlar la inflación, provocó una contracción del crédito que hizo estallar la burbuja en diciembre de 1825. Esto llevó a la quiebra de numerosas empresas, causando pánico, fuga de capitales y una crisis de liquidez.



Pánico de 1873 (*Long Depression*):

El Pánico de 1873 marcó el inicio de una prolongada crisis económica que afectó principalmente a EE.UU. y Europa. La crisis comenzó con el colapso de la firma bancaria Jay Cooke & Company en septiembre de 1873, desencadenado por la especulación en ferrocarriles y la demonetización de la plata en Estados Unidos. Esto provocó una reacción en cadena de quiebras bancarias y el cierre de la Bolsa de Valores de NY durante 10 días.

La crisis se extendió rápidamente a Europa, afectando especialmente a Alemania y Austria-Hungría, donde también había habido una burbuja especulativa. La depresión resultante duró hasta 1879 en algunos países, y hasta mediados de la década de 1890 en otros, caracterizándose por deflación, bajo crecimiento económico y alto desempleo.



La Gran Depresión 1929-1939

Severa crisis económica mundial iniciada con el colapso bursátil de 1929 en EE.UU. Causó desempleo masivo, deflación y contracción económica global. Afectó gravemente la producción industrial y el comercio internacional. Terminó con las políticas del New Deal y el inicio de la Segunda Guerra Mundial.

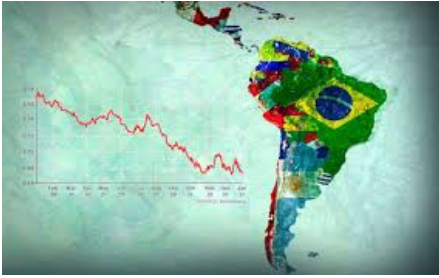
La Gran Depresión desató una recesión global caracterizada por quiebras masivas, desempleo extremo y contracción económica. Las políticas de austeridad agravaron la situación, provocando una caída en la demanda y el comercio mundial. La crisis erosionó la confianza en el capitalismo y condujo a cambios radicales en las políticas económicas.



Crisis del petróleo 1973-1974

Provocada por el embargo petrolero de la OPEP a países que apoyaron a Israel en la guerra de Yom Kippur. Causó escasez de combustible, inflación y recesión en muchos países occidentales. Reveló la dependencia global del petróleo y estimuló la búsqueda de fuentes alternativas de energía.

El embargo petrolero de la OPEP, provocó un alza drástica en los precios del petróleo, generando inflación y recesión en las economías occidentales. La crisis destacó la vulnerabilidad energética de muchos países y aceleró cambios hacia la conservación de energía y la búsqueda de fuentes alternativas. Fin del boom económico de la posguerra.



Crisis de la deuda latinoamericana 1980s

Comenzó cuando México declaró no poder pagar su deuda externa en 1982. Se extendió a otros países latinoamericanos, causando hiperinflación, desempleo y estancamiento económico. Resultado de préstamos excesivos en los 70 y alza de tasas de interés en EE.UU.

Es así como varios países latinoamericanos enfrentaron una crisis de deuda causada por préstamos excesivos, tasas de interés elevadas y una desaceleración económica global. La crisis resultó en décadas de estancamiento económico, austeridad y desigualdad, con severos impactos sociales. Programas de ajuste estructural fueron impuestos por el FMI, llevando a la privatización de economías, y a un descontento social generalizado.



Lunes Negro (crash bursátil) 1987

El 19 de octubre de 1987, los mercados bursátiles globales colapsaron, con el índice Dow Jones cayendo 22.6% en un día. Causado por pánico de inversores, ventas automáticas y tensiones geopolíticas. Aunque breve, demostró la interconexión de los mercados financieros globales.

El crash, exacerbado por el comercio automatizado, generó temor de una nueva recesión global. Aunque los efectos fueron mitigados por intervenciones rápidas de bancos centrales, el evento subrayó la volatilidad y vulnerabilidad de los mercados financieros.



Crisis financiera japonesa 1990s

Década de estancamiento económico en Japón tras el estallido de la burbuja inmobiliaria y bursátil. Causó deflación, aumento de deuda pública y bajo crecimiento. Conocida como la "década perdida", sus efectos persistieron en los años 2000. Fue provocada por el estallido de una burbuja de precios de activos.

El colapso del mercado inmobiliario y bursátil llevó a quiebras bancarias y a una contracción económica prolongada. A pesar de múltiples intentos de estímulo, la economía japonesa experimentó un crecimiento estancado y deflación persistente, lo que alteró su rol como líder económico global.



Crisis financiera asiática 1997-1998

La crisis financiera asiática comenzó en 1997 con el colapso del baht tailandés y rápidamente se extendió a otros países de Asia. Causó fugas de capital, colapsos monetarios y recesiones. La crisis reveló las debilidades estructurales y la dependencia excesiva del capital extranjero.

Las economías afectadas experimentaron devaluaciones de sus monedas, recesiones profundas y crisis bancarias. El FMI intervino con paquetes de rescate, pero las medidas de austeridad impuestas profundizaron el malestar social y económico.



Crisis financiera rusa 1998

La crisis financiera rusa de 1998 fue causada por la caída de los precios del petróleo, la devaluación del rublo y el incumplimiento de la deuda soberana. Provocó fuga de capitales y afectó a mercados emergentes globales. La crisis resultó en una hiperinflación y en una pérdida muy masiva de ahorros para la población.

Los efectos se extendieron globalmente, generando temor a una crisis financiera en los mercados emergentes. La crisis forzó a Rusia a realizar reformas económicas significativas.



Burbuja de las punto com 2000

Colapso de las acciones de empresas tecnológicas tras años de especulación. Causó pérdidas millonarias y quiebras de numerosas empresas de internet. Demostró los peligros de la sobrevaloración y la especulación en sectores emergentes.

La corrección del mercado provocó una caída significativa en los precios de las acciones tecnológicas, llevando a la quiebra de muchas empresas emergentes y pérdidas enormes para los inversionistas. La crisis resaltó los peligros de la especulación en los mercados financieros y a atender todo tipo de sobrevaloración.



Gran Recesión (crisis financiera global) 2007-2009

Originada por el colapso del mercado inmobiliario de EE.UU. y la crisis de las hipotecas subprime. Se extendió globalmente, causando quiebras bancarias, desempleo masivo y contracción económica. La mayor crisis desde Gran Depresión. La Gran Recesión destaca por colapsar mercado de hipotecas.

Condujo a una crisis bancaria global. Los efectos incluyeron la quiebra de grandes instituciones financieras, desempleo masivo y una recesión económica profunda. Los gobiernos implementaron rescates financieros y estímulos económicos para evitar un colapso total. Hubo reformas regulatorias y dudas sobre el capitalismo financiero.



Crisis de deuda soberana europea 2010-2014

Afectó principalmente a países de la eurozona como Grecia, Irlanda, Portugal y España. Causada por altos niveles de deuda pública, déficits y pérdida de confianza de los mercados. Requirió rescates financieros y medidas de austeridad.

La crisis de deuda soberana europea reveló las debilidades en la arquitectura del euro y la falta de coordinación fiscal entre los estados miembros. Las medidas de austeridad impuestas generaron recesiones prolongadas y altas tasas de desempleo. La crisis desafió la viabilidad del euro y la integración europea.



Desaceleración económica china 2015

Marcada por la caída de la bolsa china y la devaluación del yuan. Reflejó el cambio estructural de la economía china hacia el consumo interno. Esta desaceleración tuvo repercusiones globales, afectando las economías que dependían de la demanda china de materias primas.

China experimentó una desaceleración económica significativa, marcada por la caída de los mercados bursátiles y una reducción en el crecimiento del PIB. La crisis puso de relieve las vulnerabilidades del modelo de crecimiento chino basado en la inversión y el endeudamiento, y llevó a reformas estructurales en el país.



Crisis eco. por pandemia COVID-19 2020-2021

Causada por las medidas de confinamiento para contener la pandemia. Provocó recesión global, desempleo masivo y disrupciones en cadenas de suministro. Requirió intervenciones gubernamentales sin precedentes y aceleró cambios en patrones de trabajo y consumo.

La pandemia de COVID-19 provocó una crisis económica global, con una caída abrupta en la actividad económica debido a confinamientos, restricciones de viaje y cierres de negocios. Los gobiernos implementaron estímulos fiscales masivos para mitigar los impactos, pero las desigualdades sociales y económicas se exacerbaron. La crisis aceleró la digitalización y alteró profundamente el panorama laboral y económico global.

De acuerdo con el breve análisis anterior, a lo largo del siglo XX y XXI, las crisis financieras y económicas han ocurrido con mayor frecuencia y rapidez, mostrando una creciente interconexión global. Los efectos se amplifican y se propagan rápidamente entre economías, generando impactos simultáneos y sistémicos, reflejando la vulnerabilidad del sistema financiero global.

**¿Cuál cree Ud. será la nueva
crisis económica que conoceremos
en los próximos años?**

IV Riesgos del entorno actual

En el contexto empresarial, marcado por una creciente volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad VUCA desde los años 90, pasando por un mundo postpandemia desde 2020 caracterizado por el término BANI, se han identificado varios riesgos clave que han cobrado relevancia en los últimos años y que se prevén críticos para la gestión de empresas hacia el 2030.



Uno de los principales es el **riesgo climático**, que no solo abarca la necesidad de mitigar el impacto ambiental, sino también la adaptación a las nuevas normativas y expectativas sociales. Los fenómenos climáticos extremos, junto con las políticas de transición hacia una economía baja en carbono, podrían generar disrupciones en las cadenas de suministro, aumentos en los costos operativos y cambios en la demanda de los consumidores. Las empresas que no se adapten a estas exigencias enfrentarán desafíos significativos, incluyendo riesgos reputacionales y legales.

Otro riesgo crucial es el **riesgo tecnológico**, que incluye la rápida evolución de la inteligencia artificial, la automatización y la digitalización. Si bien estas tecnologías ofrecen oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y la innovación, también presentan desafíos en términos de ciberseguridad, privacidad de datos y desajuste entre las habilidades requeridas y las disponibles en la fuerza laboral. La dependencia creciente de los sistemas digitales también aumenta la vulnerabilidad ante ataques cibernéticos, que pueden resultar en pérdidas financieras significativas, interrupciones operativas y daños reputacionales. Además, las empresas que no logren mantenerse al día con la transformación digital podrían quedarse rezagadas frente a competidores más ágiles y tecnológicamente avanzados.

El **riesgo geopolítico** también se ha intensificado en los últimos años, y se espera que siga siendo un factor crítico hasta 2030. Las tensiones comerciales, el resurgimiento del proteccionismo, los conflictos internacionales y las políticas nacionales impredecibles pueden afectar significativamente las operaciones globales de las empresas. Las interrupciones en el comercio internacional, la imposición de aranceles y sanciones, y las restricciones a la movilidad de capital y personas pueden alterar las estrategias de mercado y las cadenas de suministro, afectando directamente la competitividad y la rentabilidad de las empresas. Adaptarse a estos cambios requerirá una mayor flexibilidad en las operaciones y una planificación estratégica que considere múltiples escenarios futuros.

El **riesgo social** se ha destacado como un factor emergente de importancia. La creciente desigualdad económica, los movimientos sociales y la demanda por prácticas empresariales más éticas y responsables están redefiniendo las expectativas sobre el rol de las empresas en la sociedad. El descontento social puede llevar a boicots, pérdida de confianza en las marcas e incluso a cambios regulatorios que obliguen a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles y equitativas. Además, la necesidad de gestionar la diversidad, la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo está cobrando mayor importancia, y las empresas que no aborden estas cuestiones pueden enfrentar desafíos de retención de talento y conflictos internos.

El **riesgo de transformación regulatoria** también es clave de atender. La evolución constante de regulaciones en áreas como la protección de datos, la privacidad, la competencia y la sostenibilidad impone desafíos a las empresas para cumplir con requisitos legales cada vez más estrictos. Las empresas deben estar preparadas para adaptar rápidamente sus operaciones a nuevas normativas, especialmente en un entorno global donde las leyes pueden variar significativamente entre regiones. El incumplimiento de estas normativas puede resultar en sanciones, multas y pérdida de reputación, además de interrumpir las operaciones y generar costos adicionales.

El **riesgo de cambio demográfico**, como el envejecimiento de la población en algunos países y el crecimiento de la población joven en otros, plantean desafíos y oportunidades para las empresas. El envejecimiento de la fuerza laboral podría aumentar la presión sobre los sistemas de pensiones y seguros de salud, mientras que la escasez de talento joven podría dificultar la contratación de personal con habilidades clave. Al mismo tiempo, la diversificación de la base de consumidores y las necesidades cambiantes de las generaciones emergentes requieren que las empresas adapten sus productos, servicios y estrategias de marketing para seguir siendo relevantes.

El **riesgo de disrupción en la cadena de suministro** resulta crucial de atender en la actualidad. La globalización y la interconexión de los mercados han hecho que las cadenas de suministro sean más complejas y vulnerables a interrupciones. Factores como desastres naturales, conflictos geopolíticos, pandemias y cambios en las políticas comerciales pueden causar disrupciones significativas, afectando la disponibilidad de materiales, el tiempo de entrega y los costos. La dependencia de proveedores clave o de regiones específicas también aumenta el riesgo de interrupciones. Las empresas deben buscar

diversificar sus fuentes de suministro y desarrollar estrategias de resiliencia para mitigar estos riesgos.

El **riesgo de crisis de reputación** de las organizaciones y personas está en juego. En la era de las redes sociales y la comunicación instantánea, las empresas enfrentan un riesgo creciente de crisis de reputación que pueden tener un impacto duradero en su marca y en su relación con los clientes. Un escándalo relacionado con prácticas laborales, la insatisfacción de los clientes, la contaminación ambiental o la falta de transparencia puede desencadenar una crisis de confianza que es difícil de recuperar. Las empresas deben gestionar proactivamente su reputación a través de políticas éticas, una comunicación transparente y una rápida respuesta a las crisis.

El **riesgo de volatilidad económica**, como en el listado de crisis anteriores del capítulo anterior, es clave de recordar. Las fluctuaciones en la economía global, incluidas las recesiones, la inflación, las fluctuaciones de las tasas de interés y los cambios en las tasas de cambio, presentan riesgos significativos para las empresas. La volatilidad económica puede afectar la demanda de productos y servicios, los costos de producción y el acceso a financiamiento. Las empresas deben estar preparadas para gestionar estos riesgos mediante una planificación financiera sólida, la diversificación de sus mercados y la creación de reservas financieras para hacer frente a períodos de inestabilidad económica.



Todos estos riesgos mencionados en los párrafos anteriores subrayan la necesidad de una gestión empresarial proactiva y adaptable, que no solo responda a las amenazas emergentes, sino que también aproveche las oportunidades para innovar y liderar en un entorno global cada vez más incierto. La capacidad de anticiparse a estos riesgos y desarrollar estrategias resilientes será fundamental para el éxito empresarial en la próxima década.

IV. Conclusiones

La planificación estratégica en tiempos complejos requiere una atención constante a los cambios globales y un enfoque flexible y adaptativo. A lo largo de los últimos 250 años, el mundo ha experimentado transformaciones significativas que han alterado las dinámicas económicas y sociales. Las crisis económicas globales demuestran cómo la interconexión entre economías puede amplificar los riesgos y generar efectos dominó. En el entorno actual, caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), y más recientemente por la fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad (BANI), las organizaciones deben estar preparadas para ajustar sus estrategias rápidamente, respondiendo a los riesgos emergentes y anticipando las disrupciones. Adaptarse a estos cambios no solo es una cuestión de supervivencia, sino de prosperar en un mundo en constante evolución.

Para que las organizaciones puedan mantenerse competitivas y resilientes en este entorno, es crucial que desarrollen una capacidad de adaptación continua y una mentalidad proactiva frente al cambio. Los cambios observados en los últimos 250 años, desde la revolución industrial hasta la actual era digital, han mostrado que la evolución tecnológica y las transformaciones sociales y económicas no solo son inevitables, sino también aceleradas y, a menudo, disruptivas.

Las crisis económicas globales, desde la Gran Depresión hasta la crisis de la deuda soberana europea, han demostrado que la estabilidad económica es frágil y que las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar y gestionar las turbulencias económicas. Estas crisis han resaltado la importancia de una planificación estratégica que no solo se enfoque en el crecimiento a corto plazo, sino también en la sostenibilidad y la capacidad de recuperación a largo plazo.

Las estrategias que alguna vez fueron efectivas pueden volverse obsoletas rápidamente en este nuevo contexto. Por lo tanto, es vital que las organizaciones adopten una cultura de aprendizaje continuo, innovación y flexibilidad, permitiéndoles no solo reaccionar a los cambios, sino también anticiparlos y aprovechar las oportunidades que surgen de ellos. En resumen, la capacidad de estar atentos al cambio y ajustar las estrategias de manera ágil y efectiva se ha convertido en un imperativo estratégico para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar en tiempos complejos.

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