

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UN MUNDO INCIERTO: INNOVAR O DESAPARECER

### STRATEGIC PLANNING IN AN UNCERTAIN WORLD: INNOVATE OR DISAPPEAR

Mercedes Nancy Santos Reyes<sup>1</sup>, Daniela Viviana Cedeño Cevallos<sup>2</sup>, Damaris Nalexty Muñiz Arana<sup>3</sup>,  
Joel Alejandro González Ortiz<sup>4</sup>

#### RESUMEN

El estudio aborda la planificación estratégica en un mundo caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). La problemática central radica en la necesidad de las organizaciones de adaptarse a entornos altamente dinámicos y responder de manera eficaz a los cambios del mercado. El objetivo del estudio fue analizar cómo la innovación puede integrarse en la planificación estratégica para mejorar la adaptabilidad y competitividad de las empresas. Metodológicamente, se utilizó una revisión literaria y un análisis comparativo de metodologías estratégicas, destacando enfoques innovadores como la planificación por escenarios, la transformación digital y la inteligencia artificial. Los resultados evidenciaron que la aplicación de metodologías ágiles y la adopción de tecnologías avanzadas optimizan la toma de decisiones y la resiliencia organizacional. Asimismo, se destacó el papel del liderazgo innovador como un factor clave para fomentar la adaptabilidad y la sostenibilidad empresarial. En conclusión, la investigación demuestra que la planificación estratégica debe evolucionar constantemente a través de la innovación para garantizar la competitividad y la permanencia de las organizaciones en un entorno incierto.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, innovación, entorno VUCA, transformación digital, liderazgo organizacional.

#### ABSTRACT

The study addresses strategic planning in a world characterized by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA). The central problem lies in the need for organizations to adapt to highly dynamic environments and respond effectively to market changes. The objective of the study was to analyze how innovation can be integrated into strategic planning to improve the adaptability and competitiveness of companies. Methodologically, a literature review and a comparative analysis of strategic methodologies were used, highlighting innovative approaches such as scenario planning, digital transformation and artificial intelligence. The results showed that the application of agile methodologies and the adoption of advanced technologies optimize decision-making and organizational resilience. Likewise, the role of innovative leadership was highlighted as a key factor in fostering business adaptability and sustainability. In conclusion, the research demonstrates that strategic planning must constantly evolve through innovation to ensure the competitiveness and permanence of organizations in an uncertain environment.

**Keywords:** Strategic planning, innovation, VUCA environment, digital transformation, organizational leadership.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. mercedes.santos@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0006-7609-7074>
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. cedeño-daniela0395@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0000-1040-6221>
3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. muniz-damaris6124@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0006-0368-4390>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. gonzalez-joel3804@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0004-4917-0243>



## RESUMO

O estudo aborda o planejamento estratégico em um mundo caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambigüedad (VUCA). O problema central está na necessidade de as organizações se adaptarem a ambientes altamente dinâmicos e responderem efetivamente às mudanças do mercado. O objetivo do estudo foi analisar como a inovação pode ser integrada ao planejamento estratégico para melhorar a adaptabilidade e a competitividade das empresas. Metodologicamente, foi utilizada uma revisão bibliográfica e uma análise comparativa de metodologias estratégicas, destacando abordagens inovadoras como planejamento de cenários, transformação digital e inteligência artificial. Os resultados mostraram que a aplicação de metodologias ágeis e a adoção de tecnologias avançadas otimizam a tomada de decisão e a resiliência organizacional. O papel da liderança inovadora também foi destacado como um fator-chave para promover a adaptabilidade e a sustentabilidade dos negócios.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, inovação, ambiente VUCA, transformação digital, liderança organizacional.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conocido como mundo VUCA (Alonso, 2024). Este contexto desafiante exige una revisión profunda de las metodologías tradicionales de planificación estratégica, ya que las estrategias convencionales pueden resultar ineficaces ante cambios rápidos e impredecibles. La gestión estratégica, según se ha documentado, implica la formulación e implementación de acciones que permitan a una organización alcanzar sus objetivos en este entorno dinámico (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019).

El marco conceptual de este estudio se basa en la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Autores como Peter Drucker han señalado que, en una era de discontinuidad, no es efectivo intentar predecir el futuro basándose únicamente en acontecimientos pasados (Arteaga & Ríos, 2022). Además, Henry Mintzberg critica la planificación estratégica tradicional por su rigidez y aboga por una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la formulación de estrategias (García, 2023).

La relevancia de esta investigación radica en proporcionar a las organizaciones herramientas y enfoques innovadores que les permitan no solo

sobrevivir, sino prosperar en un mundo incierto. La capacidad de anticiparse, pensar críticamente, interpretar datos, tomar decisiones ágiles, alinear equipos y fomentar el aprendizaje continuo son hábitos esenciales de los líderes estratégicos adaptativos (Rusique & Cuellar, 2023). Estos hábitos facilitan la adaptación y la resiliencia organizacional en entornos complejos.

En efecto, el objetivo concreto de este estudio es analizar cómo la innovación puede integrarse efectivamente en la planificación estratégica para que las organizaciones puedan adaptarse y evolucionar en un mundo VUCA. Se busca identificar prácticas y enfoques que permitan a las empresas no solo responder a las amenazas del entorno, sino también aprovechar las oportunidades emergentes, asegurando así su relevancia y competitividad en el mercado.

### Entorno VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad)

El término VUCA, acrónimo de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, se originó en la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir las condiciones del mundo tras el fin de la Guerra Fría. Este concepto ha sido adoptado en diversos campos, incluyendo la estrategia empresarial, para reflejar entornos caracterizados por cambios rápidos y constantes, falta de predictibilidad, múltiples

variables interconectadas y situaciones sujetas a múltiples interpretaciones (Rolin, 2021).

En un entorno VUCA, las organizaciones enfrentan desafíos significativos en la gestión estratégica. La volatilidad implica cambios rápidos e inesperados que pueden afectar la estabilidad de las empresas. La incertidumbre dificulta la capacidad de prever eventos futuros, lo que complica la toma de decisiones informadas. La complejidad se manifiesta en la interconexión de múltiples factores que influyen en las operaciones empresariales. La ambigüedad surge cuando la información disponible es incompleta o contradictoria, lo que puede llevar a interpretaciones erróneas y decisiones equivocadas (Reyes, 2023).

Para adaptarse a la incertidumbre inherente de un entorno VUCA, las organizaciones deben desarrollar estrategias de adaptación efectivas. Una de las principales estrategias es la resiliencia organizacional, definida como la capacidad de anticipar amenazas, afrontar eventos adversos y adaptarse a condiciones cambiantes para sobrevivir y prosperar (Ramirez, Baque, Fiallos, & Montes, 2025). Además, la gestión del talento en tiempos de crisis es fundamental; la flexibilidad y adaptación organizacional, la resiliencia y las estrategias de comunicación interna son cruciales para mantener la cohesión y el compromiso en tiempos difíciles (Garmendia, 2024). Asimismo, la diversidad de género en posiciones de liderazgo ha demostrado ser una ventaja competitiva, ya que aporta diversas perspectivas y enfoques en la toma de decisiones estratégicas (Quiches, Pimentel, Mogollón, & Pimentel, 2025).

De esta manera, comprender el origen y la conceptualización del entorno VUCA es esencial para que las organizaciones puedan desarrollar estrategias de gestión adaptativas. La implementación de prácticas que fomenten la resiliencia, la gestión efectiva del talento y la promoción de la diversidad en el liderazgo son fundamentales para enfrentar los desafíos de un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

### **Innovación y transformación digital en la estrategia empresarial**

La innovación estratégica se refiere a la capacidad de una organización para redefinir su modelo de negocio y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, buscando oportunidades que le permitan diferenciarse y mantener una ventaja competitiva. Esta forma de innovación no solo implica la introducción de nuevos productos o servicios, sino también la transformación de procesos, estructuras y estrategias corporativas para responder eficazmente a las demandas del entorno empresarial (García S. C., 2023).

La relación entre la innovación y la sostenibilidad empresarial es cada vez más estrecha. Las empresas que integran prácticas innovadoras en sus operaciones tienden a ser más resilientes y sostenibles a largo plazo. Por ejemplo, la implementación de herramientas para evaluar el impacto ambiental en la industria del calzado ha permitido a las empresas de este sector adoptar el ecodiseño y mejorar sus procesos hacia modelos más ecológicos, promoviendo el uso de materias primas sostenibles y fomentando la economía circular (Elche, 2025).

La transformación digital se ha convertido en un pilar fundamental para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado actual. Empresas como Galletas Gullón han sido reconocidas por su transformación digital integral, que abarca desde procesos productivos hasta logísticos y comerciales. La integración de tecnologías avanzadas como la robotización, el Big Data y la sistematización ha mejorado la eficiencia y calidad de producción, consolidando la sostenibilidad digital de la empresa (Palencia, 2024).

La inteligencia artificial y el análisis de datos desempeñan un papel crucial en la planificación estratégica de las organizaciones. La aplicación de la IA permite optimizar procesos, predecir tendencias del mercado y personalizar ofertas para los clientes. Proyectos como LAB19, promovido por el Grupo Fuertes, buscan aplicar la IA y otras tecnologías emergentes para transformar

ideas disruptivas en proyectos innovadores, mejorando la eficiencia, optimización de recursos y sostenibilidad ambiental (García E. S., 2024).

Por lo tanto, la integración de la innovación estratégica, la transformación digital y el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial son esenciales para que las empresas se mantengan competitivas y sostenibles en el entorno empresarial actual. Estas prácticas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también permiten a las organizaciones adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y contribuir positivamente al medio ambiente.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este estudio, se empleó una revisión literaria como metodología principal, permitiendo la recopilación, análisis y síntesis de información relevante sobre la integración de la innovación en la planificación estratégica dentro de entornos VUCA. Se revisaron fuentes actualizadas que abordan enfoques estratégicos, gestión organizacional, transformación digital e inteligencia artificial, con el propósito de identificar tendencias, desafíos y oportunidades en el ámbito empresarial. Esta revisión permitió construir una base teórica sólida que fundamenta el análisis de estrategias innovadoras y su impacto en la sostenibilidad organizacional.

Además, se aplicó un enfoque comparativo para evaluar diferentes metodologías utilizadas en la planificación estratégica y su efectividad en contextos inciertos. Se analizaron modelos de gestión como la planificación por escenarios, metodologías ágiles, transformación digital y liderazgo innovador, identificando sus ventajas y limitaciones en función de su aplicación práctica. A través del análisis de casos y experiencias documentadas, se establecieron criterios que permiten determinar qué estrategias han sido más exitosas en la adaptación a entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Por último, se realizó un análisis de tendencias basado en la recopilación de datos de fuentes especializadas en innovación y gestión estratégica. Se examinaron estudios previos y reportes empresariales para identificar patrones emergentes en la implementación de la innovación dentro de la planificación estratégica. La combinación de estos métodos permitió generar un marco de referencia que contribuye a la comprensión de cómo las organizaciones pueden evolucionar mediante la aplicación de estrategias innovadoras en un entorno dinámico y desafiante.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

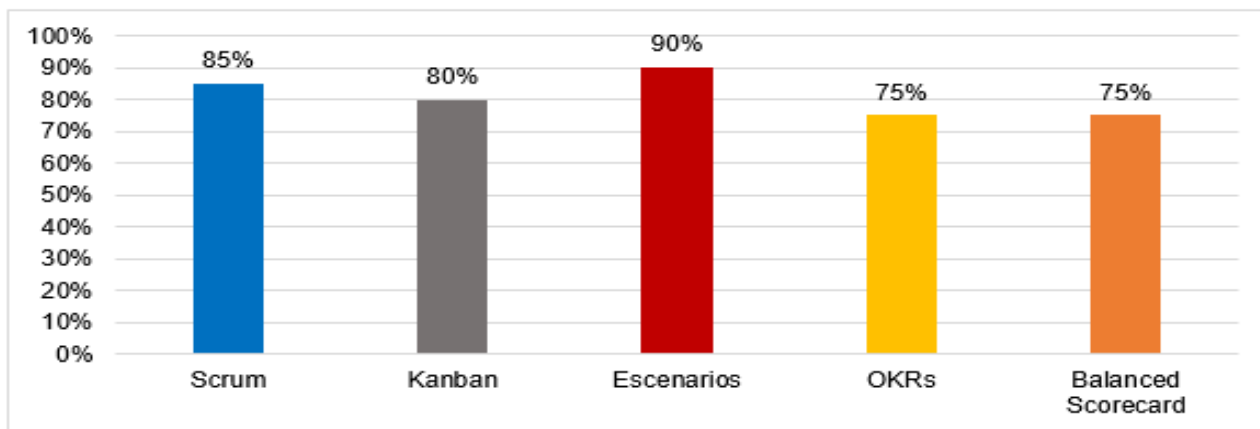
El análisis de la integración de la innovación en la planificación estratégica para la adaptación de las organizaciones a entornos VUCA revela hallazgos clave en tres dimensiones fundamentales: metodologías de gestión, tecnología e inteligencia artificial, y liderazgo organizacional.

Se identificó que la implementación de metodologías ágiles y enfoques flexibles en la planificación estratégica permite a las organizaciones responder con mayor eficacia a la volatilidad y la incertidumbre. Estudios recientes demuestran que la aplicación de marcos como Scrum y Kanban facilita la toma de decisiones rápida y adaptativa (Garmendia, 2024). Además, según Rusinque y Cuellar (2023), la planeación estratégica basada en escenarios permite a las empresas anticipar posibles cambios y formular estrategias resilientes.

A continuación, se presenta un gráfico comparativo de la eficacia de diversas metodologías de gestión estratégica en entornos VUCA:

**Figura 1**

*Comparación de metodologías de gestión en entornos VUCA*



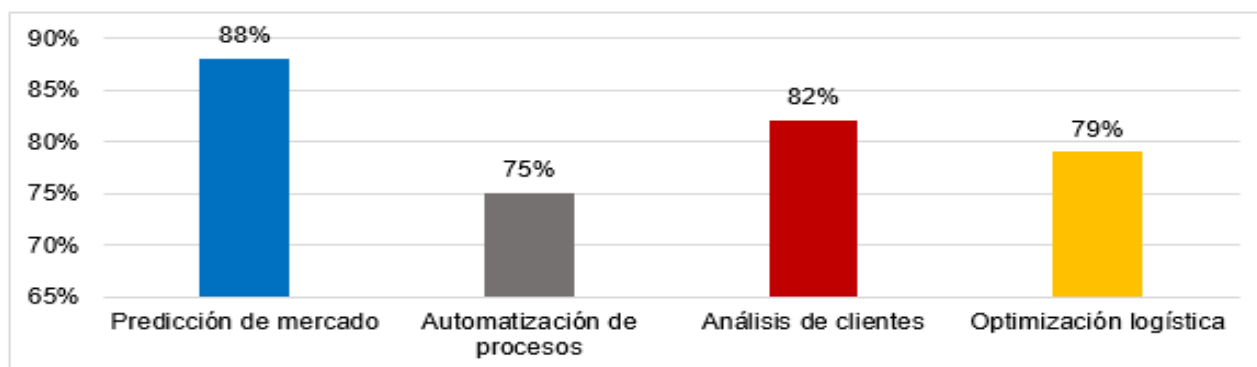
*Nota. Elaboración propia.*

El impacto de la tecnología y la inteligencia artificial en la planificación estratégica es significativo. Empresas que han integrado soluciones basadas en inteligencia artificial han optimizado procesos de análisis de datos, permitiendo una mayor precisión en la identificación de tendencias y patrones del mercado (García, 2024). La iniciativa LAB19 del Grupo Fuertes demuestra cómo la aplicación de

tecnologías emergentes genera ideas disruptivas y mejora la eficiencia operativa (García, 2024). Adicionalmente, la transformación digital ha sido clave para empresas como Gullón, reconocida por su capacidad de innovación en la optimización de sus procesos productivos (Palencia, 2024). La siguiente figura ilustra el nivel de adopción de diversas aplicaciones de inteligencia artificial en la toma de decisiones estratégicas:

**Figura 2**

*Uso de inteligencia artificial en la toma de decisiones estratégicas*



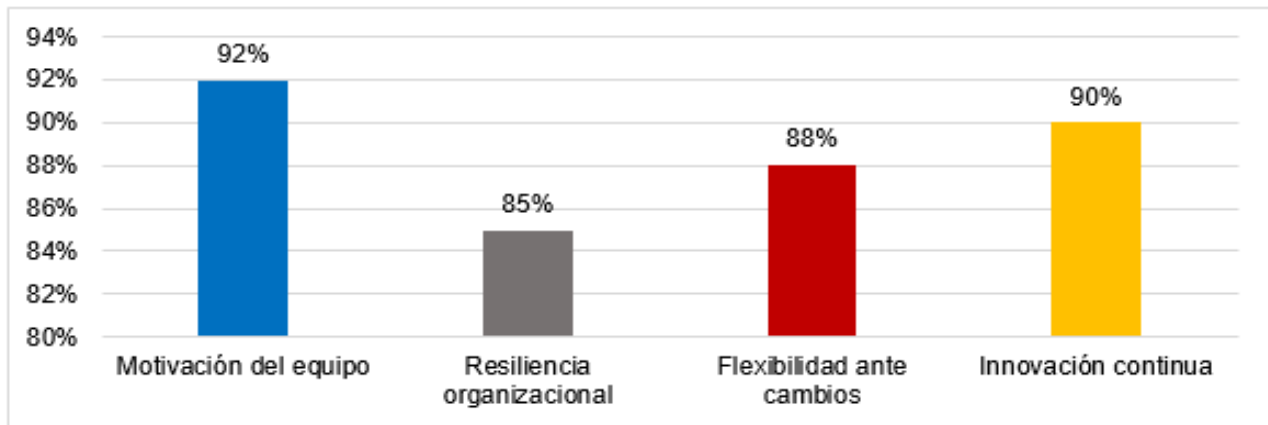
En cuanto al liderazgo organizacional, se evidenció que los líderes innovadores desempeñan un papel crucial en la adaptación a entornos VUCA. Según Rolin (2021), el liderazgo innovador fomenta una cultura organizacional flexible y orientada al cambio, lo que permite a las empresas navegar con éxito en la incertidumbre. Asimismo, Ramirez et al. (2025) destacan que

la capacidad de inspirar y motivar equipos en entornos cambiantes es un factor determinante para la sostenibilidad empresarial.

A continuación, se muestra el impacto del liderazgo innovador en la adaptación organizacional:

**Figura 3**

*Impacto del liderazgo innovador en la adaptación organizacional*



**Nota.** Elaboración propia.

Estos resultados sugieren que la innovación, cuando se integra de manera efectiva en la planificación estratégica, no solo ayuda a mitigar riesgos, sino que también crea oportunidades para el crecimiento y la competitividad. Así, la aplicación de enfoques innovadores en la gestión empresarial es una necesidad imperativa para garantizar la sostenibilidad en un mundo VUCA (Quiches et al., 2025).

## CONCLUSIONES

El análisis de la planificación estratégica en un entorno VUCA demuestra que la innovación es un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. La volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno exigen la implementación de metodologías ágiles y flexibles que permitan a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. En este sentido, herramientas como la planificación por escenarios, el enfoque basado en datos y la transformación digital han demostrado ser efectivas para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades emergentes.

Asimismo, la incorporación de inteligencia artificial y tecnología en los procesos estratégicos fortalece la capacidad de toma de decisiones y

optimización de recursos. Las organizaciones que han adoptado soluciones tecnológicas avanzadas han logrado mejorar su eficiencia operativa, anticipar tendencias del mercado y ofrecer respuestas más rápidas a las necesidades del entorno. La digitalización, combinada con un liderazgo innovador, facilita la implementación de estrategias proactivas que generan valor y promueven una cultura organizacional resiliente y adaptable.

El liderazgo tiene un papel fundamental en la integración de la innovación dentro de la planificación estratégica. Un liderazgo visionario y orientado al cambio impulsa la transformación organizacional y fomenta un entorno que prioriza la creatividad y la mejora continua. Para las empresas que operan en un mundo incierto, la capacidad de reinventarse y adoptar enfoques disruptivos no es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad imperativa para su permanencia y éxito en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, M. (2024). *Entornos VUCA: gestión de proyectos en un mundo cambiante*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/vuca>

- Arteaga, F., & Ríos, D. (2022). *El analista de inteligencia en la era digital*. Obtenido de Media Real Instituto El Cano.
- Elche, R. (2025). *Innovación financiera herramientas para evaluar el impacto ambiental de la industria del calzado y mejorar su sostenibilidad*. Obtenido de <https://cadenaser.com/comunitat-valenciana/2025/02/28/innovacion-financia-herramientas-para-evaluar-el-impacto-ambiental-de-la-industria-del-calzado-y-mejorar-su-sostenibilidad-radio-elche/>
- García, A. E. (2023). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. . Obtenido de Bilineata Publishing.
- García, E. S. (2024). *Un laboratorio de inteligencia artificial que genera ideas disruptivas*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/especial-rsc/2024-11-29/un-laboratorio-de-inteligencia-artificial-que-genera-ideas-disruptivas.html>
- García, S. C. (2023). *Colapso o Renacimiento: La ciencia y la tecnología como solución o verdugo*. . Obtenido de Editorial Nechi.
- Garmendia, E. (2024). *Evaluación de metodologías de producción en entornos de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (VUCA)*.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Obtenido de Telos, vol. 21, núm. 1, pp. 242-267.
- Palencia, R. (2024). *Gullón, reconocida como Mejor Empresa en Transformación Digital*. Obtenido de <https://cadenaser.com/castillayleon/2024/10/03/gullon-reconocida-como-mejor-empresa-en-transformacion-digital-radio-palencia/>
- Quiches, J., Pimentel, V. M., Mogollón, O. J., & Pimentel, V. N. (2025). *El pensamiento innovador; el entorno VUCA y el cambio en las organizaciones*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(6), 7804-7816: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rm.v8i6.15466](https://doi.org/10.37811/cl_rm.v8i6.15466)
- Ramírez, B. E., Baque, L. K., Fiallos, Á. F., & Montes, J. E. (2025). *Retos y oportunidades para líderes en entornos VUCA: una revisión de la literatura*. Obtenido de Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i2.4543>
- Reyes, G. (2023). *Los Entornos VUCA y BANI en la inteligencia*. Obtenido de Revista Académica de la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú, 3(1), 105-116.
- Rolin, C. D. (2021). *El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA*. Obtenido de Business Innova Sciences, 2(1), 53-66: <https://doi.org/10.58720/bis.v2i1.33>
- Rusínque, Y. A., & Cuellar, S. L. (2023). *Publicación: Caracterización de la planeación estratégica como herramienta de gestión en la toma de decisiones*. Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5029>