

ARTÍCULO

Descubra los primeros pasos de Hoshin Kanri

Configurar un plan estratégico para su negocio es como trabajar con un arquitecto en el desarrollo de los planos de la casa de sus sueños.

POR DANIEL ANELL

Resumen general

Implementar el proceso Hoshin Kanri le permitirá darse cuenta de que incrementar sus ventas es un tema tan importante que no podrá delegarlo exclusivamente a mercadotecnia y/o ventas. Para que sea exitoso es necesario involucrar a la gente de contabilidad e ingeniería, así como a la de planeación de producción. En su implementación resulta fundamental contar con personas con perspectivas distintas y abiertas para ayudarle a ubicar y encontrar oportunidades.

Con frecuencia se caricaturiza Hoshin Kanri como aquel contratista que trabaja para conseguir que esa visión se torne realidad, estableciendo metas claras y acciones correctivas cuando por ejemplo el plomero no llega a su trabajo. La parte débil de esta analogía es que toda casa en construcción cuenta con planos y con un contratista general más o menos competente, pero no todo negocio cuenta con un plan estratégico y mucho menos con un proceso disciplinado para hacerlo realidad.

Mark Kohler, quien ha trabajado en manufactura lean y con iniciativas Hoshin Kanri desde principios de los años noventa dice que “su negocio está diseñado a la perfección para arrojar los resultados que actualmente obtiene”. Kohler, quien además fue vicepresidente de manufactura para Snapon Inc. (Kenosha, Wis.) hasta principios del 2008, considera que “si los líderes desean conseguir resultados diferentes o mejores deberán entonces estar dispuestos a cambiar el diseño del negocio para lograrlo”. Hoshin Kanri plantea precisamente qué procesos del negocio necesitan cambiarse así como cuáles desarrollarse y mejorarse para llevar a su empresa hacia donde desea ir.

En la búsqueda de nuevos resultados

Kohler divide la actividad gerencial de dos maneras: “trabajar en la estrategia del negocio” y “trabajar en la táctica del negocio”. A continuación, explicaremos cada una de ellas.

Trabajar en la estrategia del negocio implica hacer lo que se tiene que hacer para cumplir con compromisos semanales, mensuales y trimestrales. Se trata de efectuar mejoras incrementales y de realizar todas aquellas cosas fundamentales que los gerentes competentes saben que mejorarán el desempeño del negocio.

Por el contrario, **trabajar en la táctica** requiere de cambios en la forma en que la compañía opera y realizar ajustes en las habilidades esenciales de la empresa para conseguir mejoras de progreso significativo.

El plan de acción

Hoshin Kanri ayuda a los líderes de una organización a configurar un plan de acción para que “trabajando en la táctica del negocio” logren sus objetivos estratégicos y –lo más importante– establece un **proceso disciplinado** para lograr que esto suceda.

Según Kohler muchas compañías son impulsadas por un plan operativo anual con niveles incrementales de mejora del desempeño con sistemas de bonos e incentivos orientados a ese plan. Algunos años les va bien, pero cuando las cosas salen mal culpan a la economía o a los cambios en las variables del mercado y no admiten su falta de capacidad de respuesta ante las condiciones del mercado. Y agrega: “los líderes de la empresa podrán tener una visión de hacia dónde quieren llegar, pero no cuentan con un camino para desplegar dicha visión o para comprender los cambios físicos requeridos por el negocio para lograrlo”.

Establezca objetivos realmente claros y agresivos

Como todo un proceso disciplinado para la ejecución del plan estratégico de la empresa, Hoshin Kanri se realiza tomando como base el ciclo Shewhart que consiste en: Planear, Realizar, Checar, Actuar (PDCA por sus siglas en inglés).

- **Planear** abarca el desarrollo de un plan estratégico y de los indicadores del negocio que reflejen aquellos objetivos agresivos.
- **Realizar** consiste en el lanzamiento del plan donde los líderes asignan recursos y responsabilidades y agrupan a equipos interdepartamentales para impulsar objetivos agresivos tanto operativos como comerciales.
- **Checar** incluye el monitoreo y la realización de juntas mensuales de revisión del progreso.
- **Actuar** consiste en implementar acciones

“Implementar el proceso Hoshin Kanri le permitirá darse cuenta de que el incrementar sus ventas es un tema demasiado importante como para delegarlo a Mercadotecnia y/o Ventas. Necesitará involucrar a la gente de Contabilidad e Ingeniería, así como a la de Planeación de Producción. Requerirá contar con personas con perspectivas distintas y con menos prejuicios para ayudarle a ubicar y encontrar oportunidades”.

correctivas para mantener el curso.

Seguramente después de analizar estas fases entenderá por qué su negocio está perfectamente diseñado para los resultados que está obteniendo. Si quiere obtener resultados diferentes o mejores, tiene que estar dispuesto a cambiar el diseño de la empresa.

Ponga bajo control su empresa

De acuerdo con Mike Heath: “Si una empresa se encuentra fuera de control, el enfoque inicial será ponerla bajo control”. Heath trabajó 14 años para Danaher Corp., fue presidente del Danaher Tool Group Asia y vicepresidente ejecutivo de Danaher Tool Group antes de lanzar su propia empresa de consultoría. Enfocado en impulsar el desempeño dentro de compañías públicas y de capital privado, su despacho fue adquirido por TBM Consulting Group en 2008.

Este experto afirma que: “Después de lograr poner su negocio bajo control entonces podrá enfocarse en mejoras graduales”. Los objetivos de mejora gradual serán variados, pero en general se ubican dentro de un crecimiento rentable y flujo de capital. En una economía desacelerada en la que las compañías acumulan una gran cantidad de deuda, el flujo de capital por lo general será la prioridad.

Los objetivos agresivos requieren que los altos mandos **dejen de hacer aquello que siempre hacían y que hagan algo totalmente nuevo**. Este caos controlado trata de sacar a la gente de su zona de confort y justamente de eso se trata. Sin embargo, los objetivos agresivos deberán colocarse siempre dentro del ámbito de lo posible.

Lograr los dos o tres objetivos principales generalmente requiere que los equipos colaboren interdepartamentalmente, no obstante, la mayoría de las compañías no funcionan bien interdepartamentalmente, he ahí el reto.

Para combatir esta tendencia, los planes de acción del proceso de Hoshin Kanri deberán estar totalmente autorizados por los jefes de Finanzas, Ingeniería, Recursos Humanos, Informática y Tecnología. El hablar abiertamente acerca de sus preocupaciones y problemas revelará el impacto potencial para cada área, así como para el negocio en su totalidad. Entre más tiempo invierta el equipo en este tipo de pláticas, más profundo será el compromiso y mayor será la probabilidad de éxito.

Enfóquese en los puntos vitales de Hoshin Kanri

El proceso Hoshin Kanri comienza con la estrategia de la empresa. Aquí tenemos una línea de tiempos típica para una organización que está dando sus primeros pasos en Hoshin Kanri:

ESTRATEGIA, VISIÓN Y COMPROMISO (en caso de que no esté debidamente definido)

1. Crear un Entendimiento Común.

Revisión de las percepciones del cliente en cuanto a calidad, entrega, servicio y valor. El equipo de liderazgo deberá analizar el desempeño actual de la empresa, enfocándose en indicadores operativos y financieros clave. Estas reuniones abundarán en la comprensión de las fortalezas y debilidades de la competencia, desafíos del recurso humano, capacidades de la cadena de valor y el impacto potencial de cualquier cambio en el mercado.

2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Clave (FODA Enfocado).

Identificar los pocos problemas vitales que la organización deberá atender y resolver de inmediato. Una metodología consiste en pedirle a los miembros del equipo de líderes que se ubiquen en la posición de presidente de la compañía y que expresen desde esta postura sus tres prioridades más importantes.

3. Desarrollar una Alineación de Dirección.

Alinear la visión de la compañía con las conclusiones del análisis FODA. Determinar la dirección organizacional óptima a través de la observación de tecnología y productos actuales, mercados y canales de ventas. Crear una matriz direccional podrá develar tanto productos nuevos como relacionados, así como tecnología que la empresa podría desarrollar, mercados que podría penetrar y canales relacionados que podría explorar.

HOSHIN KANRI FASE I

4. Trazar un Plan Estratégico.

El equipo de planeación creará un plan estratégico de tres años que aprovecha los resultados del análisis FODA y también a la matriz direccional para ubicar metas concretas de calidad/satisfacción al cliente, productividad/reducción en costos, entrega/respuesta, y moral/seguridad. El equipo identifica metas medibles para cada unidad del negocio que contribuirá a las metas globales del negocio.

HOSHIN KANRI FASE II

5. Crea la Matriz para Hoshin Kanri.

Las metas establecidas en el plan estratégico deberán desarrollarse hasta convertirse en objetivos específicos de crecimiento y mejora operativa. La matriz X despliega estos objetivos, proyectos relacionados, impacto financiero potencial, así como a las personas responsables en una sola hoja.

6. Elegir los Pocos Puntos Vitales y Deselecciona Agresivamente.

Elegir aquellas pocas iniciativas de progreso agresivo que tendrán un impacto mayor en el éxito de la empresa. Las iniciativas agresivas tienen el potencial de conducirnos a un cambio radical en ventas, participación de mercado o ingresos. Los proyectos que no estén alineados con metas organizacionales deberán desaparecer.

HOSHIN KANRI FASE III

7. Monitorear y Revisar el Desempeño.

La clave de Hoshin Kanri es asegurarse que cada iniciativa se mantenga en curso y que estén efectuándose acciones para conseguir los objetivos del negocio.

Juntas semanales y reportes mensuales de progreso revisan logros monumentales y diseñan medidas correctivas en caso de que algo esté atrasándose. Los controles visuales y tableros de desempeño ayudan a que todos observen cómo están progresando tanto la empresa como cada departamento.

*Fuente: El Antídoto: Cómo Transformar Tu Negocio para los Retos Extremos del Siglo 21, Anand Sharma y Gary Housel (Managing Times Press, 2006).

¡Contáctenos para saber cómo le podemos ayudar!

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in |  |  | tbmcg.mx



Tel. Gratuito 01800.843.9999
Tel. CDMX +52.55.1105.0514
Tel. Monterrey +52.81.5000.9136