

## II. PLANEACIÓN

### A. LA PLANEACIÓN COMO PARTE DE LOS NEGOCIOS

La mayoría está de acuerdo que un proceso de planeación efectivo es crítico a largo plazo para el éxito del negocio. Sin embargo, para que sea efectiva la planeación debe integrarse a todo el proceso administrativo. Si hubiera alguna receta mágica para el éxito de un negocio, todos la estarían usando. Desgraciadamente el éxito depende de un número infinito de variables, muchas de las cuales son incontrolables. A pesar de las complejidades algunas compañías lo hacen muy bien de manera consistente. Tienen crecimiento constante, clientes leales, empleados orgullosos y ganancias atractivas. Ejemplos de tales compañías son la AT & T, el Federal Express, la HP, la Motorola, la Westing House y la Xerox.

No hay dos iguales entre estas compañías en la manera exacta en que llevan a cabo el negocio, pero tienden a hacer las cosas semejantes en las áreas

más importantes. El título popular que describe este conjunto colectivo de características es Administración total de la Calidad o TQM. En E.U. tienen un modelo excelente de TQM. Es el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA). El criterio del premio se desarrolló estudiando las características de las compañías excepcionales y continuamente se modifica para reflejar los cambios en esas características. El propósito principal del MBNQA es reconocer a las compañías de E.U. con negocios excelentes. El premio promueve el entendimiento de los requerimientos de la excelencia de comportamiento y de las mejoras en competitividad; compartir la información de las estrategias de comportamiento exitoso y los beneficios derivados de utilizar estas estrategias. Los primeros premios se otorgaron en 1988.

Japón tiene un modelo semejante de TQM llamado el premio de aplicación Deming, el primer premio Deming se entregó en 1951. La unión de científicos e ingenieros japoneses JUSE maneja el premio y se preocupa por compartir las mejores prácticas con la industria japonesa. Compañías como Cannon, Matsushita, Sony y Toyota han utilizado esas prácticas para conseguir éxito en el mercado.

La tabla 1 muestra las principales categorías de los 2 modelos de TQM. La tabla 2 indica algunas de las subcategorías que se relacionan específicamente a la planeación. Ninguno de los modelos es una receta para el éxito, pero es difícil encontrar modelos mejores. Si las compañías implementan los conceptos de estos modelos, probablemente tendrán una mejor oportunidad de éxito.

más importantes. El título popular que describe este conjunto colectivo de características es Administración total de la Calidad o TQM. En E.U. tienen un modelo excelente de TQM. Es el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA). El criterio del premio se desarrolló estudiando las características de las compañías excepcionales y continuamente se modifica para reflejar los cambios en esas características. El propósito principal del MBNQA es reconocer a las compañías de E.U. con negocios excelentes. El premio promueve el entendimiento de los requerimientos de la excelencia de comportamiento y de las mejoras en competitividad; compartir la información de las estrategias de comportamiento exitoso y los beneficios derivados de utilizar estas estrategias. Los primeros premios se otorgaron en 1988.

Japón tiene un modelo semejante de TQM llamado el premio de aplicación Deming, el primer premio Deming se entregó en 1951. La unión de científicos e ingenieros japoneses JUSE maneja el premio y se preocupa por compartir las mejores prácticas con la industria japonesa. Compañías como Cannon, Matsushita, Sony y Toyota han utilizado esas prácticas para conseguir éxito en el mercado.

La tabla 1 muestra las principales categorías de los 2 modelos de TQM. La tabla 2 indica algunas de las subcategorías que se relacionan específicamente a la planeación. Ninguno de los modelos es una receta para el éxito, pero es difícil encontrar modelos mejores. Si las compañías implementan los conceptos de estos modelos, probablemente tendrán una mejor oportunidad de éxito.

MBNQA	Deming Prize
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Información y análisis</li> <li>3. Planeación estratégica</li> <li>4. Desarrollo y administración del Recurso Humano.</li> <li>5. Administración del Proceso</li> <li>6. Resultados del Negocio</li> <li>7. Enfoque y satisfacción del Cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política y objetivos</li> <li>2. Organización y su operación</li> <li>3. Educación y difusión</li> <li>4. Unión y difusión de la información y su utilización.</li> <li>5. Análisis</li> <li>6. Estandarización</li> <li>7. Control</li> <li>8. Garantía de Calidad</li> <li>9. Efectos</li> <li>10. Planes a futuro.</li> </ol>

MBNQA	Deming Prize
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Énfasis en la satisfacción del cliente y capacidad operacional.</li> <li>2. Alinear el trabajo diario con las direcciones estratégicas.</li> <li>3. Incluir un mecanismo para transmitir los requerimientos y lograr alineación.</li> <li>4. Definir objetivos de desempeño claros y medibles.</li> <li>5. Evaluar el progreso relativo a las expectativas y a la competencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la política de calidad.</li> <li>2. Alinear objetivos con la política de calidad.</li> <li>3. Desplegar objetivos a través de la organización.</li> <li>4. Definir las relaciones entre los planes a largo y a corto plazo.</li> <li>5. Identificar líneas claras de responsabilidad.</li> <li>6. Checar objetivos y su implementación.</li> </ol>

## A.1. SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE EL HOSHIN Y OTROS SISTEMAS DE PLANEACIÓN.

HOSHIN KANRI ofrece un Proceso de Planificación, Ejecución y Revisión **paso a paso**, para dirigir el cambio. Es decir, una estructura de planificación que llevará a los procesos críticos seleccionados hasta el nivel de rendimiento deseado.

El HOSHIN KANRI actúa a dos niveles:

1. A nivel de Planificación Estratégica, denominada DIRECCIÓN PROFUNDA por el Dr. Juran.
2. A nivel de la GESTIÓN DIARIA, sobre los aspectos fundamentales para la buena marcha de la empresa.

Se ha dicho también que HOSHIN KANRI es la aplicación del ciclo P-D-C-A - que se describirá más adelante - al proceso de dirección empresarial.

Con HOSHIN KANRI no se pierden la perspectiva y la visión. Los planes no se archivan después de las reuniones de planificación ni se olvidan hasta el próximo año. Lo importante tiene preferencia sobre los sucesos del día a día: lo urgente. Se contempla un proceso de verificación continua para asegurar que lo que se hace cada día está en consonancia con las metas planificadas.

Planificación y despliegue son las características críticas del HOSHIN KANRI. Pero al hablar de despliegue no sólo hace referencia al despliegue de políticas, se centra también en el despliegue de metas, en el de medios para lograr dichas metas y, en el despliegue de ambos en conjunto.

El Hoshin como el MBO (*Management by objectives*.- Administración por objetivos), permite autonomía, creatividad y flexibilidad para llevar a cabo los objetivos esperados. Algunas de las diferencias entre el Hoshin y otros sistemas para la planeación estratégica y la implementación son:

1. El Hoshin se enfoca a unos cuantos puntos: aquellos que requieren un mayor enfoque en el desempeño.
2. Se incluyen medidas para cada estrategia para monitorear la implementación de la estrategia.
3. Todos los planes, objetivos y estrategias están unidos entre los niveles y a través de los departamentos y las áreas funcionales.
4. Se requieren revisiones del desempeño para todas las medidas.
5. Todas las formas utilizadas para documentar y revisar el desempeño, contienen elementos comunes que se utilizan y se aplican constantemente dentro de una organización.
6. La planeación estratégica Hoshin y su implementación esta documentada, controlada y sujeta a mejoras continuas.

### CICLO PDCA

QUÉ: El ciclo PDCA es un proceso universal para la mejora continua. Involucra una serie de actividades que comienzan con:

Chequeo.- Una revisión de sus datos actuales y su análisis.

Actuar.- Acciones basadas en los resultados de sus análisis.

Plan.- El desarrollo de los planes incluye: objetivos, estrategias y medidas de desempeño.

Hacer.- Implementando el plan, incluyendo la educación y el entrenamiento necesario para implementar el plan y la ejecución del plan.

Chequeo.- Checar los resultados del plan y revisar el progreso.

Actuar.- Tomar acciones o contra - acciones basados en los resultados del plan y en el análisis de los resultados.

\*Si los resultados son como se esperaban se continúa implementando el plan o estandarizando el éxito y se continúa con otro punto.

\*Si los resultados no son como se esperaba se analiza y se encuentra la causa de la anomalía de la anomalía - desviación: se toman las acciones adecuadas para dirigirse a la o las causas.

El proceso de planeación, ayuda a enfocar la actividad en los puntos clave necesarios para el éxito. Peter Drucker afirma que la planeación de los negocios está enraizada en la respuesta a tres preguntas básicas del negocio:

¿Cuál es nuestro negocio?

¿Cuál será nuestro negocio?

¿Cuál debería ser?

El proceso de planeación debe definir el porqué existe el negocio. Que la existencia no se define por los productos y los servicios de la compañía sino por las necesidades de los clientes. Como las necesidades de los clientes cambian con el tiempo, el proceso de planeación debe considerar el porqué continuará existiendo en el futuro. Además el proceso de planeación debe también considerar la difícil elección de reaccionar en el futuro o influir en él.

## B. EN QUÉ CONSISTE

Hoshin es un sistema de formas y reglas que proporciona la estructura para el proceso de planeación. Estimula a los empleados a analizar las situaciones, a crear planes para mejorar, revisiones del desempeño de la conducta y para tomar acciones adecuadas. Es una metodología impulsada por datos y apoyada por documentación. El Hoshin enfoca los esfuerzos de la compañía en los pocos puntos críticos que tienen impacto para el éxito.

Estos son los cinco elementos de un plan Hoshin completo:

### ***MISIÓN.***

- El plan fundamental del negocio que documenta el trabajo diario. Esta basado en la Misión de la compañía, describe lo que es el negocio.

### ***VISIÓN.***

- El plan a largo plazo documenta como se supone que la compañía va a operar en el futuro. Se basa en la Visión de la compañía, describe lo que el negocio deberá ser.

### ***PLAN ANUAL.***

- El plan anual documenta las actividades clave que deben llevarse a cabo este año para que la compañía consiga su plan y su visión a largo plazo.

### ***TABLA DE REVISIÓN.***

- Las tablas de revisión comparan los resultados actuales con los resultados esperados y documenta los cambios en los planes.



### ***TABLA DE ANORMALIDAD.***

- Las tablas de anomalía documentan lo que sucede "fuera de lo ordinario" y facilitan la remoción de la raíz de la causa del problema.

Hoshin utiliza formas para facilitar la documentación del plan. No hay dos compañías que utilicen exactamente el mismo conjunto de formas; sin embargo, siempre se trata de mantener la intención del Hoshin, no importa cual sea la forma utilizada.

## **C. ETAPAS DEL HOSHIN KANRI**

1. Etapa filosófica
2. Etapa Analítica
3. Etapa Operativa
4. Etapa de Seguimiento y Control

En los capítulos posteriores se hará una descripción de ellas.