

## V. ETAPA OPERATIVA

A partir de aquí, se inicia el **nivel operativo**, en el que se deberán establecer los objetivos, estrategias y planes de acción, a desarrollar en los distintos niveles de la organización. Dentro de la filosofía HOSHIN KANRI, hablaremos de METAS-MEDIOS y ELEMENTOS DE CONTROL.

### A. CÓMO SERÁ EL NEGOCIO

#### ***MEDIDAS DE DESEMPEÑO.***

Es absolutamente esencial que todos entiendan los aspectos del negocio de los que son responsables, y que entiendan qué tan bien están cumpliendo con esa responsabilidad. Las medidas de desempeño se utilizan para cuantificar el desempeño. Se utilizan muchos nombres para describir estas medidas: Indicadores de procesos y métricas de procesos para citar solo dos ejemplos.

Como todo lo que hacemos es un proceso, el término que se prefiere es Medidas de Desempeño del Proceso o PPMs. Algunos refieren al PPM como partes por millón, pero es el término que más se adecua al proceso Hoshin.

Joseph Juran define un proceso como cualquier combinación de máquinas, instrumentos, métodos, materiales, y gente empleada para conseguir las calidades deseadas para los productos y servicios. Otra definición sencilla de un proceso es *cualquier cosa que cause que algo se cambie*. Utilizando esa definición es fácil ver que todo lo que hacemos se puede pensar como un proceso. El proceso de cambio de los datos a información. El proceso de los cambios de mercado que necesitan los clientes a las órdenes. El proceso de los cambios del caos de gerencia a la sinergia. Cualquier cosa que cambie, hizo que sucediera un proceso.

Como el Hoshin es una metodología estimulada por datos, es crítico que los PPMs se utilicen para seguir la efectividad de todos los procesos. Pero qué es un PPM?. Se puede pensar que un PPM es un termómetro. Cuando se inserta en un proceso mide la "temperatura" del proceso. La lectura del termómetro proporciona una visión de la salud del proceso. Por ejemplo, un buen PPM de la vida humana, es la temperatura corporal. Un termómetro que lea 36.5 °C implica una condición saludable, mientras que lectura de 33 °C ó 40 °C indica que algo anda mal.

Las partes genéricas de los PPMs de cualquier proceso son: *calidad, costo, y entrega*. Esto es debido a que todos los procesos tienen clientes, y la calidad, el costo y la entrega son los elementos críticos de la satisfacción de los clientes. En otras palabras, si el producto cuesta mucho los clientes no lo comprarán en primer lugar. Si los clientes no reciben a tiempo, la orden se cancelará. Además si la calidad es tal, que los clientes perciban que no se llenan sus expectativas, el producto será regresado o las compras futuras serán a otro proveedor.

Como la satisfacción del cliente es crítica para el éxito del negocio, los mejores PPMs son los que proporciona el cliente. Todas las percepciones del cliente son reales y por lo tanto los PPMs de los clientes no pueden debatirse. El problema de confiar solamente en los PPMs de los clientes es el tiempo de espera para recibir la retroalimentación. Al tiempo en que se recibe la primera queja del cliente, probablemente se han entregado ya los productos a muchos otros.

Todos los procesos necesitan al menos un PPM, sin embargo, la mayoría de los procesos necesitan 2 y algunas veces los 3 PPMs críticos de Calidad, Costo y Entrega. La prueba para determinar si se necesita más de un PPM es responder a la pregunta "Hay algo que pueda yo hacer para optimizar este PPM, pero que intuitivamente se que es algo que no se debe hacer?". Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces se requiere un PPM de contrabalanceo. Por ejemplo, supongamos que se trabaja en la línea de producción. Su misión es construir y enviar los productos a los consumidores. Su principal PPM podría ser "número de unidades enviadas". Claramente, si la única manera de cumplir los requerimientos de entrega, es el enviar los productos que no funcionan, entonces se necesita un PPM de contrabalanceo. Por ejemplo, un PPM de contrabalanceo para este ejemplo podría ser, "% de rechazos al final de la línea". Teniendo los dos PPMs con igual prioridad, se asegura que un PPM no se optimiza a expensas del otro.

Enfocando los PPMs en la Calidad, Costo y Entrega se puede medir adecuadamente la mayoría de los procesos. Un área adicional que no se debe pasar por alto, sin embargo, es el impacto en la gente que maneja el proceso. Los procesos que cumplen con las metas de Calidad, Costo y Entrega, podrían estar haciéndolo a expensas de la moral y seguridad de los empleados. Por ejemplo, los costos podrían controlarse no contratando gente adicional, pero entonces la gente empleada se sentirá con demasiado trabajo y con poco apoyo. La baja

moral de los empleados finalmente se mostrará en un pobre desempeño en uno o más de los tres PPMs críticos, pero, por lo general, es mejor también incluir los PPMs que siguen qué tan bien la compañía esta balanceando el trabajo de gerencia con la gente de gerencia. Los PPMs típicos de esta naturaleza son resultados de la encuesta de moral, de los comentarios de los empleados sobre las evaluaciones del desempeño y de las terminaciones o transferencias voluntarias.

Con respecto a la selección de PPM hay que tener cuidado qué se mide. El viejo adagio "lo que se mide se hace" es muy cierto. Asegúrese de que los PPMs que se seleccionan conduzcan al comportamiento deseado. Así mismo, no espere que sus PPMs permanezcan para siempre. No es inusual el cambiar la mitad de los PPMs dentro del primer año. Se encontrará que no miden lo que se pensaba debían medir, que los datos son muy difíciles de obtener, o que no dan una visión acerca del desempeño del proceso.

Así, cómo se sabe que se tiene un buen PPM?. Un buen PPM tiene estas características: 1)Se puede graficar, 2)Proporciona una visión sobre el desempeño del proceso, 3) Conduce al comportamiento deseado.

<b>Cómo será el negocio?</b>
<p style="text-align: center;"><b><u>PLAN A LARGO PLAZO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cubre 5 , 10,y aún 20, años.</li><li>• Actúa para cuantificar la visión.</li><li>• Despliegue limitado pero ampliamente comunicado.</li><li>• Cambia poco año con año.</li></ul>

Hay muchas maneras diferentes en que las compañías pueden desarrollar una visión. La mayoría de las compañías en E.U.A. tienen buen resultado al crear una visión y en determinar lo que se debe llevar a cabo para conseguir la visión. En lo que fallan es en la ejecución.

Hoshin es un proceso de implementación de plan. Hoshin comienza en donde otros procesos de planeación se detienen. Una vez definida la visión el siguiente paso es el traducirlo a algo que pueda llevarse a cabo. Las visiones tienden a ser puras palabras. Están llenas de elementos emocionales y no está claro cuándo se consigue la misión. Para hacer que la visión pueda llevarse a cabo, debe cristalizarse en enunciados objetivos y concisos. El objetivo debe tener medidas claras del éxito definidas. Además las estrategias necesarias para conseguir los objetivos deben identificarse. También deben asignarse a los dueños las medidas de desempeño para cada estrategia.

El plan a largo plazo, algunas veces referido como plan estratégico, describe cómo es que la compañía espera transformarse en lo que deberá ser en el futuro. El plan a largo plazo debe cubrir por lo menos una ventana de tres a cinco años. Muchas compañías exitosas tienen actualmente planes a largo plazo que consideran diez y aún veinte años. La visión debe comunicarse a través de toda la organización. Debe mencionarse en casi todas las reuniones y debe incluirse periódicamente en otros vehículos de comunicación en la compañía. La visión señala la dirección; pero el plan a largo plazo, convierte la visión en acción.

El Hoshin facilita el desarrollo y el despliegue de un plan a largo plazo con una forma. La forma se llama una tabla de planeación Hoshin.

Los PPM's permiten conocer cuándo se ha conseguido el objetivo.

Los planes a largo plazo no necesitan ser complicados, con frecuencia son una simple tabla de planeación. Es raro el desplegar los planes a largo plazo más

de un solo nivel. El despliegue es limitado pero el plan a largo plazo debe de ser ampliamente comunicado. A cada reunión, cuando la visión de la compañía se discute, los gerentes también deben discutir el objetivo total y las estrategias para conseguir el objetivo. Todos los empleados no necesitan tener una copia del plan a largo plazo, pero por su amplia comunicación, ellos conocen lo que implica el plan. Cuando se les pregunta, pueden mencionar los componentes básicos del plan.

Objetivos amplios ayudan a establecer la dirección de la compañía. Sin embargo, para hacer que el plan a largo plazo sea una realidad, se deben de tomar pasos este año. Esos pasos están documentados en el plan anual.

## B. PLAN ANUAL DE NEGOCIOS

PLAN ANUAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pasos específicos del plan a largo plazo que se deben de llevar a cabo este año.</li><li>• Despliegue a todas las áreas críticas.</li><li>• Puede cambiar significativamente año con año.</li></ul>



El plan anual, describe aquellas cosas críticas que deben llevarse a cabo este año, para que la compañía pueda lograr su plan a largo plazo. Acortando la ventana de planeación a un año, es más fácil determinar qué pasos específicos se requieren. Por lo general el problema no es identificar los pasos; sino seleccionar cuáles pasos deben programarse. Un error común de los que usan Hoshin por primera vez es intentar el llevar a cabo muchos objetivos. Hay que

recordar que los fundamentos del negocio deben ser apoyados. Los recursos para llevar a cabo los objetivos en el futuro no son libres. Pero si la compañía ha hecho bien la definición de los fundamentos del negocio cerca de 5 a 10% de los recursos de la compañía pueden estar disponibles.

Hoshin utiliza la misma forma para el plan anual que la que usa para el plan a largo plazo. Basado en el plan a largo plazo, la compañía identifica los pasos más importantes que hay que llevar a cabo este año.

Las estrategias deben seleccionarse para proporcionar mucha confianza en que los objetivos se conseguirán. Solo estrategias críticas se deberán documentar en el plan. Mucha gente comete el error de tener muchas estrategias. Esto tiende a diluir los esfuerzos hasta el punto de que se hace poco progreso en cada estrategia. Desplegando numerosas estrategias puede también convertirse en una pesadilla de trabajo de oficina. Se recomienda que se documenten no más de cinco estrategias. Un típico plan anual Hoshin tiene solamente tres o cuatro estrategias para llevar a cabo cada objetivo. Recuérdese, las palabras claves son "Camino crítico" y "Enfoque".

Con la tabla de planeación de alto nivel del plan anual ya completa, cada autor de estrategia trata a su estrategia como un objetivo y la despliega un nivel. Los planes hacia el futuro no necesariamente se despliegan a lo largo de líneas funcionales. Con frecuencia se despliegan en forma funcionalmente cruzada. Los autores deben ser capaces de conducir y coordinar los recursos que están fuera de su control. La visión es clara y los objetivos clave son claros, pero el impacto en los fundamentos del negocio en otras áreas puede ser serio. Al desarrollarse las estrategias de nivel más abajo, los autores deben de probar la entrega de la gente continuamente para conseguir los objetivos hacia el futuro y el mantener el control de los fundamentos del negocio.

Identificando los objetivos clave del plan anual y desplegándolo a todas las áreas requeridas, la compañía tiene un enfoque para sus esfuerzos hacia el futuro. No es necesario desplegar cada estrategia a todos dentro de la compañía. Solamente se deben desplegar las estrategias de camino crítico. Esto ayuda a que el proceso de revisión periódica no pierda tiempo revisando las actividades con poca contribución hacia el objetivo de la compañía. Es importante que todos entiendan y contribuyan al plan anual, pero se debe aplicar el principio de Pareto a las actividades que están documentadas y revisadas. La falla en seguir esta guía puede crear planes anuales que están cargados con demasiado trabajo de oficina.

### **C. EJECUTAR LOS PLANES DE ACCIÓN**

Los planes Hoshin se crean típicamente en un ciclo anual. Cada año el equipo de gerencia comienza un nuevo ciclo de planeación. Cada compañía tiene su propio proceso que, generalmente incluye reuniones fuera del negocio. Como se mencionó antes es preferible el tener esas reuniones en el negocio, en donde se puede involucrar a más gente y en donde se pueden tener los datos disponibles.

La primera pregunta que se debe hacer es porqué se tiene una descripción de la misión y de la visión en el primer paso. Si no se tiene visión se necesitan datos para crearla y no podría ser el primer paso. Si ya se tiene una visión, no cambiará de un año a otro y se desea que la visión influya en el análisis de los datos. Reafirmando la misión, la visión y los valores en el primer paso, se pueden utilizar para evaluar la efectividad de las alternativas potenciales.



Los siguientes pasos recogen y analizan los datos. Los pasos específicos deben ser adecuados para las necesidades de la compañía. Algunas compañías no analizarán todos los pasos mientras otras compañías necesitarán añadir pasos. Se debe involucrar el mayor número de gente posible en estos pasos. Asignando cada paso de recolección y análisis de datos a un equipo funcionalmente cruzado, se puede estimular la sabiduría colectiva de la organización. Más importantemente todavía, el tiempo que la gente invierte en crear el plan anual, mejora sus posibilidades y su apoyo. Se convierte en su plan en vez de una tabla de piedra dada por la gerencia superior.

Después del análisis SWOT es responsabilidad de la alta gerencia el poner al día el plan a largo plazo y definir el objetivo clave anual.