

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Casos de Negocios

**CÓMO REALIZAR UN PLAN HOSHIN:
UNA APLICACIÓN EN ASC. TELESÍ S.R.L.
(Caso de Negocios 13)**

**Enrique Yacuzzi, Enrique Arancio, Diego Alfonso
María Elena Esteche, Vanesa Niro**

**Agosto 2011
Nro. 463**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

CÓMO REALIZAR UN PLAN *HOSHIN*: UNA APLICACIÓN EN ASC. TELESÍ S.R.L.

Enrique Yacuzzi (Universidad del CEMA)

Enrique Arancio (Asc. Telesí S.R.L.)

Diego Alfonso (Universidad Tecnológica Nacional)

María Elena Esteche (Asc. Telesí S.R.L.)

Vanesa Niro (Asc. Telesí S.R.L.)

RESUMEN

Este trabajo es una introducción práctica al uso de la gestión *hoshin* en empresas pequeñas y medianas (pymes). En particular, refleja nuestra experiencia de su aplicación en Asc. Telesí, una firma de mantenimiento y venta de ascensores, con sede en Buenos Aires. Presentamos los conceptos generales de la gestión *hoshin* y los contrastamos con los de la administración por objetivos. Luego de discutir su aplicabilidad en las pymes, describimos la empresa, su estrategia y la forma en que desarrollamos anualmente la gestión *hoshin*, dentro de un ciclo de planificación de varios años. Destacamos dos enfoques ligeramente distintos empleados en Asc. Telesí en dos etapas sucesivas, como parte de un proceso de aprendizaje a través de la mejora continua. Resumimos, finalmente, un procedimiento general para la planificación *hoshin* en una pyme y proponemos algunas preguntas para reflexionar sobre el tema.

JEL: L21, L23, M10

Keywords: *Hoshin kanri*, *catchball*, planificación por objetivos, planificación por políticas, pequeña y mediana empresa, metodología de planificación.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión *hoshin* fue inicialmente desarrollada para grandes empresas. La complejidad del manejo de proyectos complejos, como la construcción de buques interoceánicos de gran porte, sumada a la necesidad de adaptarse rápidamente a mercados dinámicos, llevó a sistematizar el proceso de planificar y controlar las operaciones de la empresa, en especial, las cuestiones no rutinarias.

Durante muchos años, los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas consideraron, erróneamente, que la planificación *hoshin* era un método de aplicación posible sólo en organizaciones ricas en recursos financieros, de personal, tecnológicos y otros. Sin embargo, como en tantas áreas de la administración de las organizaciones, sus principios se pueden aplicar a empresas más pequeñas. Todo lo que se necesita es simplificar la metodología para que, sin que se torne inefectiva, se pueda administrar con un nivel módico de recursos.

II. ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN *HOSHIN*?¹

La dirección *hoshin*, o gestión *hoshin*, es una versión de la administración por objetivos desarrollada por el *management* japonés. Se la ha incorporado también en empresas occidentales como Hewlett-Packard, P&G, Intel, Texas Instruments, AT&T y Xerox. A través de una aplicación generalizada del ciclo de la mejora continua, la organización despliega unos pocos objetivos anuales, que facilitan la adaptación al cambio mediante la coordinación de todos sus niveles directivos y operativos.

Los objetivos anuales se llaman *hoshin*. En japonés, *hoshin* significa compás magnético y, como segunda acepción, política. Cada objetivo de la dirección, y cada objetivo menor que se va generando en cascada hacia los niveles inferiores, constituye un *hoshin*.

II.1. GESTIÓN *HOSHIN* Y ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La gestión *hoshin* mejora la administración por objetivos. Ambas son técnicas que aclaran las metas de la dirección y distribuyen la responsabilidad de alcanzarlas entre todo el personal. A pesar de su atractivo racional, esquematizado como un árbol que se despliega en

¹ La sección II fue tomada de Yacuzzi (2006). Se agradece al editor la autorización para reproducirla.

ramas de mayor detalle en cada nivel de la organización, la administración por objetivos suele presentar dificultades, por ejemplo, en la fijación de objetivos y en las relaciones entre sectores.

La gestión *hoshin* tiene las ventajas de la administración por objetivos y evita sus problemas. Se destaca por el realismo de sus objetivos, la utilidad de un estilo de negociación interna llamado *catchball*, y la existencia de planes detallados y acordados. Estos planes, que se desarrollan e implementan con herramientas simples, guían a la organización tras sus objetivos. La organización aprende sistemáticamente durante la gestión.

II.2. UN MODELO GENÉRICO DE LA GESTIÓN *HOSHIN*

En la gestión *hoshin* se comienza adaptando la visión y los planes de largo plazo de la organización a los cambios del entorno económico y social. Luego se trazan planes de mediano plazo y se formulan los *hoshin*² y los planes anuales para cada nivel; para esto se despliegan los *hoshin* y los planes de acción.

En el despliegue de los *hoshin* y sus planes se mantiene consistentemente la relación entre fines y medios. Un *hoshin* del director general es un fin por lograr, y está asociado con un plan de realización, es decir, con un medio. A su vez, un ítem del plan del director general (un medio) se transforma en un *hoshin* (un fin) de un gerente, quien a su vez traza sus planes (medios), cuyos ítem se convertirán en *hoshin* (fines) de los planes de acción (medios) de los niveles inferiores, y así sucesivamente. Con los *hoshin* y los planes nacen las metas, las métricas y los cronogramas de ejecución. Se inician las tareas y comienza el trabajo de mejoramiento. La relación entre fines y medios es siempre explícita.

Las metas son la base del control. Hay etapas descendentes del ciclo de planificación en donde se formulan los *hoshin* y los planes de acción preliminares, y etapas ascendentes, que dan forma a los *hoshin* y a los planes de acción definitivos. Esta es la aplicación del ciclo retroalimentado de la mejora continua (*Plan-Do-Check-Act*, o PDCA) al proceso gerencial de toda la empresa. Cada integrante de la organización debe tener su meta. Sin las metas, el ciclo PDCA no se cierra, porque no se puede cumplir con la etapa de verificación.

² Siguiendo la forma japonesa, utilizamos la palabra “*hoshin*” tanto para el singular como para el plural.

II.3. ASPECTOS ORIGINALES DE LA GESTIÓN *HOSHIN*

¿Algo nuevo bajo el Sol? Destacamos tres aspectos originales de la gestión *hoshin*: el *catchball*; la relación entre la gestión *hoshin* y la TQM; y el vínculo entre la gestión *hoshin* y la estrategia de la firma.

El *catchball*. El *catchball* es un proceso de negociación que promueve el análisis de los fines y medios; tiempos y métricas; controles y recursos de las distintas áreas. Permite crear confianza en la fijación de metas y en la asignación de recursos, y en esto radica su mayor poder. Tiene aspectos informales y aspectos formales. Los informales están íntimamente vinculados con el *nemawashi*; los formales, con la implantación de un sistema de reuniones eficaces.

Nemawashi significa en japonés “cavar alrededor de la raíz de un árbol” antes de transplantarlo y, por extensión, denota el trabajo de base necesario para lograr un objetivo. Es un proceso de consulta y persuasión ante cambios o proyectos significativos, encaminado a lograr apoyo y consejos de los colegas; es una herramienta para construir el acuerdo aún antes de ingresar a los procesos administrativos formales. Un *nemawashi* exitoso acorta la implementación. En la gestión *hoshin*, el *nemawashi* es una forma del *catchball*.

Los aspectos formales, en la empresa japonesa, se concentran en el *ringi*. El *ringi* es un proceso decisorio en el cual los gerentes de nivel medio y *junior* trazan planes que vuelcan en un documento llamado *ringi-sho*, que se va aprobando en sucesivas revisiones hasta que las decisiones se implementan. Es una especie de ritual, similar en su esencia al *nemawashi*, para transmitir información y confirmar su aprobación.

En lugar del *ringi*, proponemos un “sistema de reuniones eficaces”, para lograr y formalizar los acuerdos en las empresas occidentales. Tal sistema es una estructura jerárquica de las reuniones regulares, que ayuda a identificar problemas y soluciones y a comprometer al personal en la ejecución de los planes. El sistema fortalece el *nemawashi* y el *catchball*.

Gestión *Hoshin* y TQM. La gestión *hoshin* está asociada íntimamente con la filosofía y los métodos de la gestión de la calidad total (TQM). Ambas proveen conceptos y herramientas para que los fines y medios de la organización cobren vida. Los *hoshin* se despliegan integrando a los gerentes de nivel alto y nivel medio en el ciclo de la mejora continua. El liderazgo de la alta dirección también se desenvuelve dentro del ciclo PDCA. En la gestión *hoshin* las pequeñas cuestiones operativas se unen conscientemente a los grandes lineamientos de la TQM.

Gestión Hoshin y estrategia. El éxito de la gestión *hoshin* depende de cómo se integra la estrategia global de la organización con su actividad cotidiana. Administrar estratégicamente implica actividades como definir la misión del negocio; establecer una dirección general; fundar y consolidar una cultura adecuada al cumplimiento de los objetivos; y—algo clave para la gestión *hoshin*—identificar áreas que permitan grandes avances (*breakthroughs*) en la vida de la organización. Los posibles *breakthroughs* orientan la selección de los *hoshin*. El trabajo estratégico cristaliza en planes de mediano y largo plazo, que constituyen la materia prima de la gestión *hoshin*; en efecto, la planificación *hoshin* corresponde al primer año de la planificación de mediano y largo plazo.

II.4. APLICABILIDAD EN EMPRESAS NO JAPONESAS

¿Funciona esta metodología en las organizaciones no japonesas? El éxito de Xerox y otras empresas occidentales sugiere que el concepto y sus herramientas valen en contextos distintos de los originales. Para ello, todos en la organización deben entender y aplicar exhaustivamente los conceptos y las herramientas de la gestión *hoshin*.

Sobre todo, se deben desarrollar nuevas formas de trabajo que faciliten el *catchball*. Si hay una barrera cultural que dificulta las aplicaciones en Occidente, ésta es precisamente la dificultad del *catchball*. No obstante, un sistema de reuniones eficaces puede consolidarlo en nuestras organizaciones.

Con frecuencia, los objetivos estratégicos de las empresas son un inventario de ideales que nunca se realizan. La gestión *hoshin* es un vehículo para la concatenación ordenada de fines y medios que lleva al logro de los objetivos estratégicos.

III. ASC. TELESÍ S.R.L.³

Asc. Telesí S.R.L. es una empresa de mantenimiento, montaje y modernización de ascensores, montacargas, rampas móviles para vehículos y, en general, todo tipo de transportes verticales. En los últimos dos años ha expandido su actividad a la venta de ascensores BLT Brilliant, de fabricación china. Opera en la ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires, y también ha desarrollado proyectos de instalación de ascensores en ciudades como

³ Esta introducción a Asc. Telesí S.R.L. se basa fundamentalmente en Yacuzzi (2008, b). Fue actualizada por Alfonso (ca. 2011).

Posadas, Catamarca y Mercedes (Provincia de Buenos Aires). Fue fundada en 1991 y trabaja en el rubro de ascensores desde 1996. Emplea a 30 personas, que aplican una tecnología rutinaria diseñada a medida. La firma es una empresa familiar, administrada por la primera generación. Su CEO—que tiene el cargo de *socio gerente* y es, además, uno de los cofundadores de la empresa—es un ingeniero electrónico de 59 años, que acredita una importante experiencia en grandes empresas de base tecnológica. Su dedicación a la empresa es *full-time*.

El funcionamiento administrativo de la firma, que está organizada como una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), es superior al estándar argentino, y desde hace cinco años se encuentra certificada según las normas de aseguramiento de la calidad ISO-9001. Algunos datos financieros son los siguientes. El crecimiento anual de las ventas promedió el 15% a lo largo de los últimos tres años. El promedio de los beneficios netos de la empresa divididos por sus activos alcanza al 6%, y la tasa de endeudamiento, calculada como el porcentaje de deuda total/activos totales, es del 2,5%. En el último ejercicio, la utilidad fue menor que en otros años.

El entorno de trabajo de la empresa es relativamente dinámico. La intensidad del gasto en publicidad a nivel de la industria es muy baja, y también es baja la intensidad de otras actividades promocionales. Sin embargo, el sector de mantenimiento de ascensores y montacargas presenta oportunidades interesantes para la innovación de productos y la innovación tecnológica. Desde la vigencia de la ordenanza municipal N° 49.308, que regula el mantenimiento y conservación de los ascensores de la ciudad de Buenos Aires, Asc. Telesí S.R.L. estuvo entre las primeras empresas en cumplir con los requisitos sobre capacidad técnica e idoneidad, y obtuvo uno de los primeros permisos de conservador. Este permiso la habilita para realizar todas las tareas inherentes a la instalación, montaje, reparación y conservación de medios de transporte vertical en el ámbito de aplicación de la ordenanza. La figura del “permiso de conservador” se está implementando en cada municipio del Gran Buenos Aires y la empresa se adhiere a ella conforme van entrando en vigencia las ordenanzas.

A la gerencia de la empresa, se le suman la Representación Técnica y la Jefatura de Obras, a cargo de sendos profesionales de amplia experiencia en ascensores y transporte vertical en general, para coordinar y supervisar los trabajos realizados por un plantel de técnicos especializados.

La empresa pone en primer plano a la higiene y seguridad industrial. Desde los comienzos de la actividad contrató a un colaborador externo, profesional de la seguridad e

higiene en el trabajo, que marca las pautas por seguir en la materia a los directivos, técnicos y operarios de la empresa, a fin de garantizar la seguridad del personal y los equipos atendidos. Dando cumplimiento a las normas legales vigentes, Asc. Telesí S.R.L. cuenta con la atención de una importante empresa Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), como así también con la de una empresa líder en seguros de responsabilidad civil y en seguros de vida; esto le da la necesaria cobertura ante los riesgos del personal y libera a todos sus clientes de eventuales responsabilidades por daños y siniestros.

La capacitación de directivos y personal de Asc. Telesí S.R.L. se brinda permanentemente, gracias a la colaboración prestada por los propios proveedores de equipos y repuestos, así como por las aseguradoras, que ofrecen cursos de perfeccionamiento a los que es enviado el personal indicado.

La claridad y transparencia de la situación legal, contable y técnica de Asc. Telesí S.R.L. le permite competir en licitaciones públicas y privadas de organismos estatales y privados, y ha logrado importantes contratos para el mantenimiento y reparación de ascensores.

Por la importancia de la atención permanente de los equipos conservados, y en cumplimiento de exigencias de la ordenanza que regula la actividad, Asc. Telesí S.R.L. suma al trabajo en sus oficinas la contratación de un centro de atención telefónica durante las 24 horas de todos los días, con un número telefónico directo y exclusivo, desde el que se garantiza una atención personalizada que fortalece la relación empresa–cliente.

La empresa se define como moderadamente innovadora. Si bien no crea productos revolucionarios, es activa en la introducción de productos nuevos en mercados ya existentes y es rápida para introducir al mercado nuevos productos especialmente creados. La mayoría de sus ingresos, por otra parte, proviene de productos con una larga historia. Si bien el mercado del mantenimiento de ascensores y montacargas no permite la innovación radical de productos, Asc. Telesí S.R.L. se esfuerza por ser la primera empresa de la industria en introducir al mercado nuevas metodologías de servicio. En este terreno, desafía a los competidores, antes que responder a ellos. La decisión de implementar la norma ISO-9001, una novedad en el mercado argentino del mantenimiento de ascensores, es un ejemplo de esta proactividad. Asc. Telesí desafió creencias generalizadas en el sector del mantenimiento de ascensores y de mantenimiento en general, e introdujo métodos totalmente revolucionarios de atención de equipos, fundados en una tecnología de coordinación de recursos humanos y técnicos. Así, los

equipos se mantienen en el menor tiempo posible y se reduce la posibilidad de fallas; ante un problema, los equipos se ponen en marcha rápidamente. Los tiempos de mantenimiento, además, se van reduciendo de modo continuo. La funcionalidad de las máquinas es cercana al 95%.

La proactividad también se manifiesta en la tendencia a emprender proyectos de riesgo y a realizar acciones competitivas osadas, como la reciente inauguración de una sucursal en Hurlingham, que atiende a la región del Gran Buenos Aires. Igualmente se manifiesta la vocación por realizar proyectos experimentales de desarrollo, como es la preparación que realizará en los próximos dos años para concursar por el Premio Nacional a la Calidad.

La gobernancia de Asc. Telesí S.R.L. es avanzada para una empresa de su tipo. El índice de gobernancia de la empresa, obtenido utilizando un cuestionario especializado⁴, alcanza los 740 puntos. Examinemos algunos aspectos de la propiedad. Se trata de una sociedad de responsabilidad limitada, integrada por dos socios, con igual participación en el capital social. No ha habido cambios en la estructura de propiedad durante los últimos cinco años. Todas las cuotas están suscriptas por los fundadores y no se considera por el momento la incorporación de otros propietarios a la firma.

Los socios designan al socio gerente, que permanece dos años en el cargo, renovables. La auditoría interna de la sociedad la realiza un contador externo, que depende del *socio gerente*. No ha habido temas que ocasionaran disidencias entre los socios. La relación entre los socios y el CEO (estrictamente, entre “un socio” y el “otro socio”, ya que uno de los socios es el CEO) es escasa (en término de la frecuencia de las reuniones).

Una característica atípica de Asc. Telesí S.R.L. es la existencia de un “directorio funcional” que, en los hechos, dirige la marcha de la empresa en el día a día y, en alguna medida, contribuye a la toma de decisiones estratégicas, por su capacidad para generar iniciativas de todo tipo. Por “directorio funcional” significamos un grupo de gerentes y empleados que, si bien no es el directorio reconocido por el estatuto social, hace un uso práctico de la información completa de la empresa para aconsejar en la toma de decisiones. Este directorio funcional se reúne todos los jueves durante no menos de tres horas. Está integrado por el socio gerente, los gerentes de producción, comercial (área de marketing y ventas), administración, compras y calidad, así como por el representante técnico y dos empleados de línea que van rotando semana tras semana. Este

⁴ Ver Yacuzzi (2008 b).

funcionamiento da a la información de la empresa una transparencia poco usual. El compromiso del socio gerente con el trabajo del directorio funcional es total.

Las reuniones del directorio funcional siguen una agenda formal, que incluye temas críticos—como la seguridad industrial—, temas esporádicos—como la modernización del taller—y temas tratados regularmente una o dos veces por año—como la estrategia de ventas, el plan de capacitación o la revisión por la dirección del sistema de aseguramiento de la calidad. Los temas de la agenda los proponen los participantes de la reunión, simplemente informando a la secretaría administrativa con uno o dos días de anticipación. La secretaría administrativa también es responsable de la confección de las minutas, que se distribuyen a todos los participantes (excepto los rotativos) por correo electrónico.

Además de las reuniones del directorio funcional, cada área y grupo de trabajo tiene su reunión semanal, en donde se intercambian opiniones que, en no más de siete días, llegan a oídos del directorio funcional. La transparencia y calidad de la información es grande. Ocasionalmente hay reuniones informales antes de las reuniones formales, y en algunos casos hay decisiones que ya han sido decididas antes de la reunión oficial para discutir las; sin embargo, en general, se toman decisiones grupales y por consenso.

Examinemos las tareas importantes de los socios. A juicio del socio gerente, estas tareas son la revisión de la estrategia de largo plazo, la salvaguarda de los intereses de los socios y la selección (y eventual reemplazo) del socio gerente. Otras tareas—más bien típicas de los directorios de las sociedades anónimas—, como el apoyo en la formación de redes y diversas competencias técnicas para asesorar a los *managers*, no ocupan un lugar importante entre estas tareas.

El directorio funcional, por su parte, colabora en tareas como las siguientes: Servir como *sounding board* (caja de resonancia de ideas u opiniones) para los distintos gerentes, monitorear y evaluar las acciones gerenciales y su rendimiento, aportar ideas para expandir los negocios, establecer las normas y procedimientos para el funcionamiento de la empresa, contribuir al desarrollo de las competencias técnicas y gerenciales, desarrollar conceptos y estrategias de negocio, profesionalizar el trabajo y motivar a todo el personal.

IV. DESARROLLO METODOLÓGICO PARA APLICAR LA GESTIÓN *HOSHIN* EN ASC. TELESÍ S.R.L.⁵

A fin de sistematizar un método para la construcción y seguimiento de un plan *hoshin* en Telesí, brindamos en este apartado los conceptos de la planificación *hoshin* y damos lineamientos para implementarla y seguirla a lo largo del periodo de planificación (un año). El socio gerente y todos los integrantes de la empresa conocen bien estos conceptos, para aplicarlos en su tarea cotidiana y, en particular, en las reuniones de seguimiento (reuniones del directorio funcional).

¿CÓMO SE HACE?

La realización de un plan *hoshin* tiene fundamentalmente dos etapas: (1) La preparación de los *hoshin* de todos los niveles y (2) el seguimiento (semanal) de los *hoshin*, para cerrar el ciclo PDCA.

LA PREPARACIÓN DE LOS *HOSHIN*

En las empresas típicas, los *hoshin* de la alta dirección se generan, normalmente, en la alta dirección. Los ejecutivos máximos de la empresa se supone que son depositarios de toda la información necesaria para iniciar el proceso de determinación de los *hoshin*. En realidad, estos ejecutivos consultan con sus asesores y las segundas líneas de la organización, para poder acceder a los datos e informes necesarios.

En las empresas más abiertas, sin embargo, la participación de los niveles medios, e incluso inferiores, se puede realizar de modo formal. Este es el caso de Asc. Telesí, donde todo el personal participa en la confección de una lista inicial de *hoshin* anuales. El procedimiento seguido es así:

- (1) A comienzos del ciclo de planificación anual se distribuye entre todo el personal el cuestionario de la Figura 1.

⁵ Esta sección reproduce, con pequeños cambios, documentos internos de Asc. Telesí S.R.L.. Agradecemos la autorización de la empresa para publicarlos.

Asc. Telesí S.R.L.

RECOLECCIÓN DE IDEAS PARA UN PLAN ANUAL

Con total libertad, y en forma anónima (o no, si lo prefiere), escriba los tres principales objetivos que debería tener Asc. Telesí para el próximo año. Estos objetivos anuales se llaman “*hoshin*”. En última instancia, los define la máxima autoridad de la empresa, pero es importante en todos los procesos de planificación recoger la sabiduría del grupo.

1. _____
2. _____
3. _____

Muchas gracias.

Figura 1. Formulario de recolección de ideas para un plan anual.

- (2) Al cabo de una semana se recogen los cuestionarios contestados y se resume la información registrada, para dar lugar a un documento como el de la Figura 2. El resumen lo realiza la persona que el *socio gerente* indique, y esta responsabilidad puede recaer sobre el representante de la dirección para el sistema de la calidad o sobre el asesor de la calidad.

IDEAS PARA EL PLAN ANUAL (Resumen)

TEMAS ESTRATÉGICOS

- Venta de ascensores nuevos/Consolidar vínculo con BLT Brilliant (China)
- Crecimiento y estabilidad económica
- Intensificar ISO 9001 y preparación para el Premio Nacional a la Calidad (PNC)
- Ser selectivo, eliminar ascensores problemáticos

INFRAESTRUCTURA

- Adquirir vehículo/herramientas/sistemas de comunicación para el trabajo

NUESTRA GENTE

- Consolidar equipos de montaje y de zonas/ Organización y expansión del personal
- Toma de conciencia, mejor comunicación por parte del personal
- Capacitación del personal
- Incentivos al personal/Mejorar la atención al personal

MARKETING

- Acciones de marketing
- Mejorar la atención al cliente
- Visitas a clientes

MATERIALES

- Agilizar entrega de materiales
- Generar más ventas de materiales

Figura 2. Resumen de ideas para el plan anual.

- (3) Las ideas del punto (2) se discuten en una reunión general de los directivos, en el caso de Telesí, en la reunión de directorio funcional, y, a partir de esta discusión, se genera un documento como el de la Figura 3. Es el documento de los *hoshin* del socio gerente.

OBJETIVOS ANUALES (*HOSHIN*) 2008-2009

Los objetivos anuales armonizan con los objetivos a cinco años: CRECIMIENTO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL MARKETING ENFOCADO EN EL CLIENTE

CRECIMIENTO. Asc. Telesí consolidará el *know-how* necesario para el **montaje de ascensores y escaleras mecánicas** y la relación con BLT. Deberá instalar 20 nuevos ascensores en el periodo 2008-2009.

MARKETING. El posicionamiento de su **marca propia** exigirá conocer y satisfacer los requerimientos reales y latentes de los clientes. Para esto se intensificarán las **visitas a los clientes actuales (abonados) y a los clientes potenciales (de montaje)**, como acción de marketing fundamental. También se mejorará la **infraestructura de las oficinas de la Sucursal**; y, para realzar la imagen de la empresa, se mejorará el **servicio** a través de un **mejor aprovisionamiento de repuestos**.

DESARROLLO DEL PERSONAL. El desarrollo del personal comienza por la consolidación del **sentimiento de confianza mutua** y de pertenecer todos a una empresa común. Continúa con el mejoramiento de sus **habilidades de gestión**, en armonía con la norma ISO 9001:2000 y las pautas del PNC, que deben afianzarse. La **capacitación técnica** permanente de los equipos de montaje y de las zonas complementa el desarrollo del personal.

CONTROL FINANCIERO. Se mejorarán los controles financieros, como parte de un tablero de comando. Esto implica, entre otras acciones, la instalación de sistemas informáticos adecuados para el control del flujo de caja y de los indicadores financieros en general.

Figura 3. Objetivos anuales, 2008-2009.

- (4) El documento anterior se presenta y comenta en una reunión general (reunión de directorio funcional en Telesí) y se indica a los gerentes que reportan al socio gerente que, sobre la base de los *hoshin* del socio gerente, desarrollen sus propios *hoshin* anuales. A continuación se presenta, en la Figura 4, uno de estos *hoshin*, correspondientes a la Sucursal.

HOSHIN 2008-2009 de la SUCURSAL TELESÍ

Crecimiento a través del desarrollo del personal y del marketing enfocado en el cliente

A continuación se detalla de qué manera planea proceder la Sucursal de Telesí para cumplir con los objetivos anuales:

Crecimiento:

- 1- Visitar 520 obras en doce meses: Elegir una ciudad para recorrer con el propósito de encontrar obras en construcción y vender ascensores; para esto necesitaremos disponer de dos días a la semana en donde se visitarán como mínimo 5 obras por la mañana.
Material necesario para realizar esta tarea: Anotador, tarjetas personales y folletería.
Tiempo a emplear: 10 horas semanales, **520 anuales**. Gastos en pesos: Viáticos promedio de \$ 10 semanales, \$520 anuales, tarjetería por \$125 anuales.
- 2- Revisar presupuestos pendientes de resolución y activar: Buscar las órdenes de operación, realizar llamados telefónicos o enviar mails. Necesitamos 30 min. promedio y teléfonos disponibles para realizar al menos dos llamadas diarias. Presupuestos pendientes: 12, tiempo a invertir, **6 horas como máximo**, incluidos llamados reiterados y mails.
- 3- Bajar datos de Internet para conseguir abonos: Buscar en Internet datos de empresas, clínicas, hoteles, etc. para llamarlos y ofrecerles nuestro servicio de mantenimiento. Realizar al menos 5 llamados por día, un total de 1250 llamadas al cabo de un año. Necesitamos alrededor de 3 horas 30 minutos semanales para buscar teléfonos y mails de empresas para contactar, para realizar los 5 llamadas diarias necesitamos invertir 90 minutos (7.30 horas semanales) y al cabo de un año utilizaríamos en bajar datos 182 horas y en llamados 390 horas, un total de 572 horas en esta tarea.
Elementos que necesitaríamos: una máquina con conexión a Internet, teléfono y una planilla para registrar las llamadas. Punto 3: **NO SE REALIZARÁ YA QUE CENTRAL CONTRATÓ UN TELEMARKETER PARA REALIZAR ESE TRABAJO**

Marketing:

- 1- Infraestructura de las oficinas de Sucursal: Para cambiar la imagen de la sucursal es necesario cambiar su fachada; pretendemos lograr esto al menor costo posible: para conseguirlo planeamos reemplazar el muro bajo que tiene en estos momentos por un paredón alto con dos accesos, una puerta principal con portero eléctrico y un portón que dé al garaje que, además, cerraríamos para convertirlo en un depósito/taller. A su vez, en la entrada se colocará un cartel con la razón social de la empresa y se pintarán las paredes interiores de la oficina.
Para realizar este proyecto necesitamos tiempo para buscar empresas y negocios que se dediquen a esto, para pedir algunos presupuestos de pinturas, aberturas, cartelería, materiales de construcción y mano de obra. Luego, se procederá a evaluar las propuestas, y se tomarán las decisiones correspondientes.
Tiempo estimado para realizar el plan: pedir presupuestos, 15 días, evaluar presupuestos, 5 días, contrataciones y compra de materiales, 5 días, realización de los trabajos, 30 días. **NO SE HA DESARROLLADO TOTALMENTE POR FALTA DE CONVENIENCIA PARA LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD. SE POSPONE.**

Desarrollo del Personal:

- 1- Capacitación técnica: Se enviará al supervisor de sucursal con la gente del departamento de obras para que observe y realice una instalación de ascensores desde cero, con la ayuda teórica y práctica del personal capacitado para esta tarea; una vez asimilado el aprendizaje, se lo transmitirá a sus compañeros de trabajo en su zona.
Para este plan necesitamos que el dpto. de obras nos comunique lugar y fecha en que emprenderá un nuevo trabajo de instalación y la disposición anímica y de tiempo del supervisor de la sucursal.

Tiempo estimado para esta capacitación: 18 días de trabajo, lo que duraría la instalación de un ascensor nuevo (**144 horas**), luego de esto estaríamos en condiciones de realizar los montajes de ascensores con la interacción y apoyo del departamento de obras, ya que suponemos, al momento de emprender nuestro trabajo, que surgirán múltiples dudas que pueden despejarse con la comunicación apropiada.

- 2- Mayor comunicación con el personal: con el propósito de adquirir y reforzar la confianza entre todos los integrantes de sucursal de Telesí, se intensificarán las reuniones con el personal y se transmitirán todos los temas tratados en las reuniones del directorio funcional, con el afán de presentar a Telesí como una Empresa transparente. Haremos hincapié, siempre que se nos presente la oportunidad, en el Código de Ética. Se le dará respuesta rápida y certera a sus reclamos, ya sea que estas respuestas sean positivas o no. Para poder realizar esta tarea es necesario que todos dispongamos de tiempo; calculamos una hora semanal (52 horas anuales), un día y hora (miércoles a las 8 horas), sumamos a este número media hora más semanal para atender requerimientos no previstos, lo que nos da una inversión de **78 horas anuales para esta tarea**. Necesitamos un lugar para reunirnos (las oficinas de sucursal), buena predisposición para la comunicación y manejarnos con honestidad.

Control Financiero:

- 1- Puntualidad al facturar: La facturación de los abonos se realizará al 10 de cada mes, como máximo (3 horas de trabajo), y los arreglos del mes serán facturados al 30 de cada mes (tres horas promedio de trabajo), respetando esto estrictamente. Para cumplir con este objetivo se necesitan **72 horas anuales**, una PC, base de datos de clientes, impresora, facturas en blanco.
- 2- Puntualidad al cobrar: Llamar a los clientes para pasar a cobrar del 1 al 10 de cada mes como máximo (tiempo a utilizar para las consultas de pagos, 3 horas mensuales, un total de **36 horas anuales**). Para realizar este trabajo de cobranzas necesitamos un promedio de 50 horas mensuales (**600 horas anuales**), recibo oficial de Telesí y estado de cuenta corriente de clientes y sus teléfonos. Se buscará una alternativa para las cobranzas que nos ahorre tiempo.

Total de horas a invertir en todo el plan anual: 1456. De encontrarse otro sistema para realizar las cobranzas, se ahorrarían 600 horas, es decir que estimamos que el plan de sucursal para los próximos doce meses nos tomará 856 horas anuales.

Figura 4. *Hoshin* 2008-2009 de la Sucursal Telesí. (La figura comienza en la página anterior).

Se observa que el nivel de detalle aumenta a medida que se desciende en los niveles de planificación. Planes *hoshin* similares existen para todas las áreas. Eventualmente, pueden trazarse planes para sub-áreas, pero esto no se ha realizado en Telesí, por no ser necesario, dada su escala.

- (5) Escritos los *hoshin* de las áreas, se procede a integrarlos a través del *catchball*. Los *hoshin* integrados constituyen el documento final de este proceso. (No lo reproducimos por su larga extensión). El proceso de planificación descendente ha

concluido y se inicia el ascendente, al cual llamamos “proceso de seguimiento de los *hoshin*” y explicamos a continuación.

EL SEGUIMIENTO DE LOS *HOSHIN*

- (1) Cada área es responsable del seguimiento de sus *hoshin*. El seguimiento es semanal y responde al ciclo PDCA, es decir, que, en caso de detectarse una brecha entre el plan y lo realizado, se debe aplicar el ciclo de la mejora continua.

- (2) Como documento para el seguimiento de los *hoshin*, se reproduce a continuación, en la Figura 5, a modo de ejemplo, el plan del asesor de la calidad.

PROYECTO Asc. TELESÍ S.R.L..

PLAN DE TRABAJO *HOSHIN* DEL PROYECTO ISO-9000

- Fecha de preparación: 30/07/08
- Período que cubre: 4 de agosto de 2008 a 31 de julio de 2009.
- Lista de distribución: Todas las áreas. Se distribuirá en la reunión del directorio funcional.

ESTRUCTURA DEL PLAN

- Se trata de un plan anual, desplegado semanalmente.
- El plan está estructurado según la tabla siguiente:

Figura 5. Plan *hoshin* del asesor de la calidad. (Continúa en la página siguiente).

HOSHIN DEL ASESOR DE LA CALIDAD 2008-2009					
Horas totales pautadas: 50+52+96+93 = 291 horas					
Hoshin 1: CRECIMIENTO					
50 hs.					
50 hs. anuales	a. Aportar metodología de seguimiento de los planes <i>hoshin</i> y de 5 años				
Hoshin 2: MARKETING					
52 hs.					
52 hs. anuales	22 hs.	Colaborar en la capacitación s/Marketing	a. Notas técnicas	20hs	
			b. Bibliografía	2 hs.	
			c. Eventualmente apoyo de otro consultor	---	
	4 hs.	d. Colaborar en el plan de ventas			
	16 hs.	e. Colaborar en la confección de los procedimientos			
	10 hs.	f. Colaborar con ideas sobre creación de la imagen corporativa (posicionamiento)			
Hoshin 3: DESARROLLO DEL PERSONAL					
96 hs.					
96 hs. anuales	48 hs.	a. Capacitación en ISO 9000 con énfasis en los procedimientos de ventas y obras			
	48 hs.	b. Visitas de obras y campo			
Hoshin 4: CONTROL FINANCIERO					
93 hs.					
93 hs. anuales	91 hs.	Colaborar con el área administrativa en la consolidación del tablero de control	a. Escribir notas técnicas (NT)	50hs	
			b. Implementar NT	28hs	
			c. Capacitación	23 hs.	
	2 hs.	d. Consolidar los recursos informáticos para el <i>cash flow</i>			

Figura 5. *Hoshin* del asesor de la calidad. (Comienza en la página anterior).

Destacamos los siguientes aspectos del plan.

1. Alcance del plan: Resulta necesario mirar a este plan dentro del plan *hoshin* de todas las áreas. Hay tareas que necesariamente deben coordinarse entre las áreas.
2. Origen del plan: El plan resulta de la aplicación de la metodología para la preparación de los planes de largo y mediano plazo de la empresa. Esta metodología, ya aplicada en Telesí, se habrá de volcar en una o varias notas técnicas, para referencia futura.
3. Acciones de mejoramiento y rutina que marchan en paralelo con el plan. La vida de la organización sigue su rutina de trabajo diario y su trabajo de mejoramiento en paralelo con la realización de este plan. Es necesario, por lo tanto, asignar los tiempos necesarios para todo el contenido del trabajo de cada persona de la empresa.
4. Revisión del plan. El plan debe verificarse cada semana, para darle un adecuado seguimiento, dentro de la filosofía PDCA (del inglés, *Plan, Do, Check, Act*, el ciclo de Deming, o de la mejora continua).
5. Registros. El cumplimiento de las acciones vinculadas con la ejecución del plan debe registrarse, para facilitar el ciclo PDCA.
6. Auditorías internas. La auditoría interna es una buena ocasión para evaluar en su conjunto la marcha de los planes.

DESPLIEGUE DEL PLAN SEMANA POR SEMANA

- En esta sección desplegamos el plan del asesor de la calidad con mayor nivel de detalle, una semana en cada renglón.
- En cada columna titulada *Hoshin 1, Hoshin 2*, etc., se incluye la letra de la actividad de la tabla ***Hoshin del asesor de la calidad 2008-2009*** (a, b, c, etc.) (Figura 5) y el número de horas asignado a la actividad en la semana correspondiente. Así, por ejemplo, en la semana 1, *hoshin 1*, dedicamos dos horas a aportes metodológicos de seguimiento de los planes y, según el *hoshin 2*, dedicamos dos horas de la misma semana a la preparación de notas técnicas.

PRIMER SEMESTRE AGOSTO 2008 A ENERO 2009

Semana	Hoshin 1	Hoshin 2	Hoshin 3	Hoshin 4	Horas totales	Cumplimiento y otros comentarios
1 4-10 VIII	a 2	a 2			4	100%. Se entregan notas técnicas números 14 y 15 de los <i>hoshin</i> 1 y 2, respectivamente.
2 11-17 VIII	a 2	a 2 f 3			7	100%. Se entregan notas técnicas números 16 y 17 de los <i>hoshin</i> 1 y 2, respectivamente. Se entrega y comenta artículo sobre imagen corporativa.
3 18-24 VIII	a 2	a 2 f 3			7	
4 25-31 VIII	a 2	a 2 f 2			6	
5 1-7 IX	a 2	a 2 f 2			6	
6 8-14 IX		b 2	a 4		6	100%. El asesor acompaña a la sucursal en la visita de ventas. Se prepara bibliografía de cinco ítems sobre marketing práctico en marketing industrial. Curso in-company sobre ISO 9001, 2 horas.
7 15-21 IX		d 2	a 4		6	
8 22-28 IX		d 2	a 4		6	
9 29-5 X		e 4	a 2		6	
10 6-12 X		e 4	a 2		6	
11 13-19 X	a 2	a 2	a 4		8	
12 20-26 X	a 2	a 2	a 4		8	
13 27-2 XI	a 2	a 2	a 4		8	
14 3-9 XI	a 2	a 2	a 4		8	
15 10-16 XI	a 2	a 2	a 4		8	
16 17-23 XI		e 4	a 2		6	
17 24-30 XI		e 4	a 2		6	
18 1-7 XII			a 4		4	
19 8-14 XII			a 4		4	
20 15-21 XII			b 3		3	

Semana	Hoshin 1	Hoshin 2	Hoshin 3	Hoshin 4	Horas totales	Cumplimiento y otros comentarios
21 22-28 XII	a 2		b 3		5	
22 29-4 I	a 2		b 3		5	
23 5-11 I	a 2		b 3		5	
24 12-18 I	a 2		b 3		5	
25 19-25 I	a 2		b 3		5	
26 26-1 II				d 2	2	

SEGUNDO SEMESTRE ENERO 2009 A JULIO 2009

Semana	Hoshin 1	Hoshin 2	Hoshin 3	Hoshin 4	Horas totales	Cumplimiento y otros comentarios
1 2-8 II	a 2			a 4 c 1	7	
2 9-15 II	a 2		b 3	a 2 c 1	8	
3 16-22 II	a 2		b 3	a 2 c 1	8	
4 23-1 III	a 2			a 4 c 1	7	
5 2-8 III	a 2			a 4 c 1	7	
6 9-15 III			b 3	a 3 c 1	7	
7 16-22 III				a 6 c 1	7	
8 23-29 III				a 6 c 1	7	
9 30-5 IV			b 3	a 3 c 1	7	
10 6-12 IV				a 6 c 1	7	
11 13-19 IV	a 2			a 4 c 1	7	
12 20-26 IV	a 2		b 3	a 1 c 1	7	
13 27-3 V	a 2			a 5 c 1	8	
14 4-10 V	a 2			b 2 c 1	5	
15 11-17 V	a 2		b 3	b 2 c 1	8	
16 18-31 V				b 4 c 1	5	
17 1-7 VI				b 2 c 1	3	

Semana	Hoshin 1	Hoshin 2	Hoshin 3	Hoshin 4	Horas totales	Cumplimiento y otros comentarios
18 8-14 VI			b 3	b 2 c 1	6	
19 15-21 VI				b 2 c 1	3	
20 22-28 VI				b 2 c 1	3	75%. Se implementó solo parcialmente la nota técnica número 26. Se capacitó en tablero de comando.
21 29-5VII			b 3	b 2 c 1	6	125%. Se cumplió con lo adeudado de la semana anterior.
22 6-12 VII				b 2 c 1	3	
23 13-19 VII				b 2 c 1	3	
24 20-26 VII			b 3	b 2 c 1	6	
25 27-2 VIII				b 2 c 1	3	
26 3-9 VIII			b 3	b 2 c 1	6	

Figura 6. Seguimiento del plan anual. (La figura abarca tres páginas.) En la columna de la derecha sólo se indican algunos datos, como ejemplo.

La columna Cumplimiento y otros comentarios, de la Figura 6, está inicialmente en blanco, y se va completando, semanalmente, en las reuniones del directorio funcional, a medida que se va realizando y verificando el plan *hoshin*. En estas reuniones se verifica el quehacer de todas las áreas, cada una de las cuales tiene –lo recordamos– su plan *hoshin*. En la Figura 6 hemos incluido, a modo de ejemplo, algunas anotaciones en la columna Cumplimiento y otros comentarios. A partir de ellos se realizan, si corresponde, acciones correctivas que, generalmente, incluyen el uso de las herramientas de la calidad.

V. LA EXPERIENCIA DE ASC. TELESÍ 2008-2009

La aplicación de la gestión *hoshin* en Asc. Telesí durante 2008-2009 fue razonablemente buena, pero se fue desgastando por el “exceso de burocracia”, en opinión del personal. Retrospectivamente, meditamos que Telesí es una empresa de técnicos de campo, y no de empleados de oficina, por lo cual existe cierta renuencia al trabajo con planillas e informes escritos. Con frecuencia, el tiempo de las reuniones del directorio funcional no alcanzaba para un adecuado seguimiento de los planes *hoshin* en las distintas

áreas. Además, tampoco se destinó el tiempo necesario a las actividades de mejora propiamente dichas, por reducción de personal, y se hubieran necesitado más horas de capacitación. No obstante, existe en la dirección y en sus colaboradores la conciencia de la importancia de la planificación.

VI. DESARROLLOS ACTUALES

Luego de la aplicación de la gestión *hoshin* en 2008-2009, mencionada en la sección anterior, Asc. Telesí decidió continuar con la planificación *hoshin* en 2010, teniendo ahora como impulsor adicional un estudio de caso que se está desarrollando para la tesis de maestría de uno de los autores (Alfonso, ca. 2011). El estudio comenzó en junio de 2010 con la participación por observación directa del estudiante de maestría en las reuniones del directorio funcional, y en la preparación de la migración del sistema de gestión calidad ISO 9001 de la versión 2001 a la 2008, con la actualización de la documentación de la norma.

Luego de la auditoría externa realizada en noviembre de 2010, y por la reconversión de Telesí de una empresa de conservación de instalaciones de transporte vertical a una empresa donde la prioridad es la venta de equipos chinos BLT Brilliant, se buscó fortalecer las relaciones con los clientes ya existentes, que son las acciones que generan el flujo principal de la caja. Por otro lado, siguiendo la estrategia de la empresa en la preparación para el Premio Nacional a la Calidad, es importante la intensificación del sistema de gestión de la calidad. Como se verá más adelante, este es uno de los elementos clave del *hoshin 2* de 2010: Fidelización del cliente⁶. Por otro lado, Yacuzzi (2008, b) ha realizado un estudio sobre los aspectos de liderazgo y gobernanza de la empresa. Se ve allí la coherencia de la estrategia a largo plazo de la empresa, y se justifica el uso de la tecnología *hoshin kanri* en la planificación, en una concatenación de acciones pequeñas y concretas para el logro de un objetivo mayor por intermedio de progresos incrementales durante cada año.

El representante de la dirección para el sistema de la calidad (una posición exigida por las normas de aseguramiento) comienza la planificación anual en el mes de diciembre. El plan contempla actividades propias del representante de la dirección (revisiones, tratamiento de no conformidades, etc.) y las de mejora planificadas con la herramienta *hoshin*. La bibliografía consultada estipula que, para las empresas japonesas, se admite un

⁶ Recordamos que los *hoshin* se renuevan todos los años.

plazo de un año a un año y medio (Akao, 1991) en la preparación para la implementación del despliegue de políticas, mientras que, para las organizaciones occidentales, es razonable esperar que la madurez del sistema tomará unos tres años en una compañía pequeña o mediana (Berkeley-Hill, 2000). La metodología de la planificación se está confeccionando en el formato correspondiente a la norma ISO 9001:2008, a modo de sistematización del modelo; esta es una actividad íntimamente relacionada con el capítulo 5 de la norma, “Responsabilidad de la dirección”. Para ello contamos con la información previa ofrecida por las notas técnicas (internas a la empresa) número 11 (PNC-NT-11) y 12 (PNC-NT-12) que se utilizaron durante el período 2008–2009; también se acopla la planificación que se realizó en 2010 en la sucursal de Hurlingham. Luego se registran los acontecimientos de las acciones emprendidas en los formularios correspondientes y en las “Memorias del representante de la dirección”, documento que está en vigencia desde 2006 y que se genera anualmente. Estas memorias son un complemento del manual de la calidad, donde se describen los hechos más destacados de la evolución del sistema de gestión de la calidad a lo largo de cada año. En la Figura 7 se muestra el esquema empleado actualmente en la planificación de Asc. Telesí S.R.L.

VALORES Y CREENCIAS	Determinados por el código de ética de Asc. Telesí. S.R.L.
VISIÓN	Confidencial de Asc. Telesí S.R.L.
MISIÓN	Confidencial de Asc. Telesí S.R.L.
ESTRATEGIA	Presentación al Premio Nacional a la Calidad.
TÁCTICA	Planificación anual <i>hoshin kanri</i> (se incorpora un procedimiento y formularios con formato ISO 9001:2008). Contiene los <i>hoshin</i> 1 (ventas de nuevos equipos) y 2 (fidelización del cliente).
DESPLIEGUE DEL PLAN ANUAL	Ejecución de las acciones planificadas mediante el ciclo PDCA, y <i>catchball</i> (Reunión de operaciones).
TABLERO DE COMANDO	Conjunto de indicadores de monitoreo.

Figura 7. Esquema general de planificación de Asc. Telesí S.R.L.

Notemos que los valores se ubican en primer lugar, basándonos en el modelo de Miyauchi (presentado en ITSM, 1995). Los *valores y creencias*, en nuestro caso, el código de ética, determinan cuál es la razón que justifica la existencia de la empresa. Tienen como

finalidad crear un ideal común, que pueda convertirse en una doctrina de práctica diaria para todos los miembros de la organización.

La información de los documentos del plan *hoshin* 2008-2009, presentados parcialmente en las Figuras 3 y 4, se ha actualizado. En particular, como se indica en la Figura 7, en 2010 se trabaja con solo dos *hoshin*: 1. Venta de nuevos equipos y 2. Fidelización del cliente. Estos *hoshin* se obtuvieron con un diagrama de afinidad y un diagrama de causas y efecto, incorporando los elementos clave como proyectos de mejora⁷. En otras palabras, se lleva a su máxima expresión el principio de los “pocos vitales”, para simplificar e identificar aún más las áreas clave del negocio y concentrar la energía de la organización en esos aspectos. Estos proyectos de mejora son unidades básicas que conducen a lograr la concreción de los objetivos a largo plazo. Cuando estos se practican de manera sistemática, considerando a la empresa holísticamente, se obtiene una mejora incremental que da lugar a la actualización de las metas y la determinación de nuevos medios para lograrlas. Todo ello se lleva a cabo por intermedio del ciclo PDCA. Estas nuevas metas y medios serán las nuevas directrices que establecerán el plan de acción del próximo año. Las nuevas metas deberán contemplar, entre otras cosas, los problemas residuales del año anterior y el *benchmarking*. Son fundamentales la revisión por la dirección y las auditorías de calidad (elementos reactivos del sistema).

Entonces tenemos, en esta nueva etapa de aplicación de la metodología, un *hoshin* para las ventas de nuevos equipos y otro para la fidelización del cliente. Estas dos directrices se despliegan en el denominado Plan anual *hoshin kanri*, que contiene un calendario de las actividades de cada *hoshin*; para cada mes, se presenta la etapa del ciclo de Deming que se lleva a cabo, mediante sus iniciales, PDCA, como se puede ver en la Figura 8. En números romanos, se indican los meses del año, y los elementos clave son los proyectos de mejora derivados de los *hoshin* anuales. Los elementos clave son las acciones que se implementan con la finalidad de concretar el objetivo.

⁷ Shiba et al. (1993) brindan un resumen de estas herramientas. El Apéndice II es uno de los diagramas de afinidad preparados por los empleados.

Hoshin 2: Fidelización del cliente													
N°	Elementos clave o actividades	Calendario 2011. Despliegue de actividades											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1	Intensificar el sistema de gestión de la calidad												
1.1	Corrección del punto 4.2 del Manual de la calidad				PDCA								
1.2	Colocar en el puesto de trabajo la Política de la calidad				PDAC								
1.3	Confección del procedimiento referido al apartado 7.3, Diseño y desarrollo				P	D	C	A					
1.4	Revisar e incluir en el procedimiento de evaluación de proveedores al correspondiente a servicios de IT					P	D	D	C/A				
2	Capacitación del personal												
2.1	Confeccionar y realizar la evaluación de desempeño				P	D	D	D	C	A			
2.2	Confeccionar perfiles de puesto				P	D	D	D					
2.3	Confeccionar el Manual Técnico y sus cursos correspondientes.				P	D	D	D	C	A			
2.4	Capacitación PNC					P	D	D	D	D	D	D	D
3	Disminuir las fallas recurrentes												
3.1	Control semanal aleatorio de dos clientes por semana	D	D	D						C	A		
3.2	Clasificación de las fallas				C	A							
3.3	Confección de un Plan preventivo AMFE					P	P	D	D			P	P
4	Venta de repuestos												
4.1	Ofrecimiento de la reparación a los clientes	D	D	D			D	D	D			D	D
4.2	Verificación del resultado				C/A					C/A			
4.3	Acciones de mejora					P					P		

Figura 8. Calendario 2011, *hoshin* 2: fidelización del cliente.

Los casilleros de la primera columna de la Figura 8 que están en gris son proyectos que están en marcha (se desarrollan en la etapa *Do* del ciclo de Deming). Por ejemplo, en “*Venta de repuestos*”, se implementaron reparaciones menores que tienen que ver con aspectos de comodidad para el usuario, que dieron un resultado parcial satisfactorio de veinticinco remitos concretados. Por otro lado, está la inspección que se está realizando en las instalaciones de los clientes con la finalidad de establecer las fallas recurrentes. Estas son tomadas como oportunidades de mejora para la satisfacción del cliente y aportan datos útiles para la gestión.

Los proyectos de mejora surgieron través del *catchball*, que se realiza en las reuniones de operaciones del directorio funcional y en las reuniones semanales de las diversas áreas de la organización. En estos meses de debate surgieron diversos temas: como más relevante, citamos el análisis de fallas en la prestación del servicio, que ocasionaba algunas quejas por parte de los clientes; además, se destacó la generación de *cash flow* mediante la venta de materiales (repuestos) y la manera en se fueron dando las soluciones a los problemas técnicos, que, si bien cumplían con el formato PDCA, se realizaban de manera informal y desestructurada, sin registros de lo acontecido (salvo el acta de la reunión). Para simplificar el proceso de planificación, se planteó el sistema *hoshin* de una manera práctica para el personal, buscando que no se diluya el conocimiento existente, que se incrementa mediante revisiones periódicas y registros. Por intermedio de las herramientas de la gestión visual⁸, se suma otro elemento para la obtención rápida y sintética de la información.

El calendario con las fechas límite para cada etapa del ciclo de Deming nos lleva a establecer *cómo* se desarrollaran las actividades de los elementos clave. Para ello contamos con el reporte de tres generaciones (ITSM, 1995), Figura 9, que permite presentar en forma sintética y orgánica el contenido y los resultados de cada proyecto de mejora. El reporte de tres generaciones debe su nombre a que cualquier acción emprendida tiene un pasado, un presente y un futuro; es decir, abarca tres períodos de tiempo; ellos están íntimamente relacionados con el ciclo de Deming, donde el pasado está plasmado por la etapa *Plan*, que

⁸ La gestión visual es un conjunto interrelacionado de herramientas que facilita la utilización de la información recogida durante el trabajo de operaciones para asegurar el logro de los objetivos de la fábrica y la oficina.

muestra lo que se pretendía alcanzar por intermedio de las metas y la forma de lograrlo (medios); el presente, con las etapas *Do* y *Check*, que compara la situación actual del proceso y sus resultados por contraste con las metas; y el futuro, representado por la etapa *Act*, donde se muestran las acciones correctivas, o posibles soluciones, que se deben tomar después de la etapa *Check*.

Toda actividad o trabajo tiene un sentido *dual*: por un lado, se desarrollan actividades cotidianas del trabajo (la rutina), y, simultáneamente, se presentan oportunidades o acontecimientos de mejora ante un problema; podemos citar como ejemplo el caso de un técnico que, en su rutina diaria, y ante un evento que no puede solucionar aplicando las metodologías conocidas, tiene la oportunidad de aprender y desarrollar una destreza nueva. Y, mejor aún, ese nuevo conocimiento adquirido es conveniente que lo transmita al equipo de trabajo y lo asiente en un registro con la finalidad de incrementar el *know how* de la empresa.

En lo posible, los resultados deben expresarse en el formato de los gráficos de las siete herramientas de la calidad, como son los histogramas, los gráficos de control estadístico, el diagrama de espina de pescado, etc. Las acciones planificadas se detallan en una tabla que contiene los medios por emplear. Las metas otorgan al responsable de lograrlas un período de tiempo para su ejecución y un indicador, que será el parámetro de verificación, la expresión del resultado deseado. Lo ilustramos con un ejemplo en las Figuras 10. a y 10. b.

Reporte de tres generaciones				
Ítem de control: Definición del problema: _____ Objetivo del proyecto: _____			Área: _____ Responsable: _____ Fecha: _____	
Acciones planificadas	Acciones ejecutadas	Resultados	Puntos problemáticos	Propuestas de soluciones
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	Es conveniente expresarlos con las herramientas del control de la calidad	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____
← PASADO		← PRESENTE		← FUTURO →

Figura 9. Reporte de tres generaciones. Esquema de presentación y seguimiento de los proyectos de mejora

Es conveniente que se pacte por consenso, en el *catchball*, el tiempo que se le va a dedicar a cada actividad, para realizar un seguimiento semanal exhaustivo de los acontecimientos. De no lograrse los objetivos semanales, se establecen los puntos problemáticos por intermedio de un análisis de causa raíz, de cuyo resultado se desprenden las nuevas propuestas de solución.

Hoshin 2: Fidelización del cliente				
Área	Sistema de gestión de la calidad	Asignación horaria (en horas)	Semanal	5
Elemento clave	Intensificación del sistema de gestión de la calidad		Mensual	20
Responsable	Representante de la dirección		Anual	1060
Objetivo	Corregir los desvíos encontrados en la auditoría de migración y los detectados en la revisión por la dirección de 2010.			
Indicadores	Cantidad de no conformidades Porcentaje de no conformidades elaboradas y cerradas. Porcentaje de acciones correctivas y preventivas que se implantaron.			

Figura 10. a. Ejemplo de formulario de acciones planificadas. (Continúa en la próxima página).

Nº	Elementos clave y actividades	Medios
1	Intensificar el sistema de gestión de la calidad	
1.1	Corregir el punto 4.2 del Manual de la calidad.	Corrección del apartado señalado en los archivos de la PC y realizar el correspondiente <i>back up</i> .
1.2	Colocar en el puesto de trabajo la política de la calidad.	Cuadro de la política de la calidad; se debe ubicar en un lugar visible del pañol en el Hospital Militar Central.
1.3	Confeccionar el procedimiento referido al apartado 7.3, Diseño y desarrollo.	Desarrollar el procedimiento y validarlo con el cliente; en caso de que no se cumpla con algún punto, deberá elevar la no conformidad y su tratamiento en la reunión del directorio funcional.
1.4	Revisar e incluir en el procedimiento de evaluación de proveedores el correspondiente a los servicios informáticos.	Especificar los requisitos de servicios informáticos que la empresa necesita para operar sin inconvenientes. Luego, establecer si el proveedor actual es apto para desarrollar la tarea. En caso de no cumplir con lo mínimo especificado, se deberá buscar un proveedor alternativo. Debatir el tema en las reuniones de directorio funcional en el período que marca el calendario, asignando un responsable para la tarea.

Figura 10. a. Ejemplo de formulario de acciones planificadas. (Continuación).

Como vemos en la Figura 10. a, la tabla indica el área afectada, y en ella se asigna un responsable, con su carga horaria correspondiente al trabajo de mejora; también se identifica el elemento clave y a continuación se detallan las actividades involucradas. Para estas tareas se identifican los recursos (medios) necesarios para llevarlas a cabo; por último, la tabla incluye los indicadores de gestión. De esta manera, queda especificado *qué* hacer, *con qué* hacerlo y *adónde* se pretende llegar. La Figura 10. b completa el panorama con la descripción de las acciones planificadas y realizadas para el *hoshin 2*, fidelización del cliente.

Hoshin 2: Fidelización del cliente		Elemento clave y actividades: Intensificación del Sistema de Calidad		Área	Responsable	Fecha
Objetivos del proyecto		Corregir los desvíos encontrados en la auditoría de migración y los detectados en la revisión por la dirección del 2010.		Representante de la dirección del sistema de gestión de la calidad	María Elena	Marzo 2011
Acciones planificadas		Acciones ejecutadas	Resultados	Puntos problemáticos	Propuestas de soluciones	
1.1	Corrección del punto 4.2 del Manual de la calidad	Se corrigió digitalmente el Manual de la calidad y, se realizó el back up, según el procedimiento.	La actividad se completó satisfactoriamente.	N/A	N/A	
1.2	Colocar en el puesto de trabajo la Política de la calidad	Se colocó un cuadro con la política de calidad actualizada en el pañol del Hospital Militar Central	Actividad realizada	N/A	N/A	
1.3	Confección del procedimiento referido al apartado 7.3, Diseño y desarrollo	Se debatió el diseño de los requisitos del diseño, integrando los puntos de la norma; luego se procedió a confeccionar el procedimiento y su validación.	Luego del período de prueba se están analizando las no conformidades en busca de unificar los distintos criterios del grupo.	Discrepancia en los formularios confeccionados.	Se propone diseñar un formulario que reemplace y unifique los anteriores.	
1.4	Revisar e incluir en el procedimiento de evaluación de proveedores al correspondiente a servicios informáticos	Se evaluó, en base al procedimiento de evaluación de proveedores, el servicio informático.	Si bien el proveedor aprobó la evaluación, el resultado no es el esperado por el socio gerente.	El tiempo de respuesta y la baja actualización de versiones del software son los ítems en conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar criterios y parámetro del procedimiento de evaluación de proveedores. -Se establecen nuevos requisitos del servicio informático. -Se buscarán nuevos presupuestos de proveedores. 	

Figura 10. b. Ejemplo de formulario de acciones planificadas y realizadas.

Factores determinantes del modelo

Vale destacar dos factores determinantes del éxito del modelo *hoshin* planteado: las competencias de los recursos humanos y la capacitación. Ambas están interrelacionadas.

Las nuevas teorías sobre el gerenciamiento estratégico de las operaciones están asociadas con las *capacidades dinámicas* y el manejo de los recursos que un gerente debe dominar. Este marco de trabajo propone la formación de competencias en las actividades centrales del negocio, mezcladas con estrategias de recursos. Para ello, se hace hincapié en las auditorías de revisión, o TEAs por sus siglas en inglés, provenientes de *Top Executive Audits*.

¿Qué son las *capacidades dinámicas*? Witcher y Chau (2008) hacen referencia a la capacidad que tiene la firma a renovar sus competencias a través del tiempo; en otras palabras, las capacidades dinámicas son las capacidades que un ejecutivo utiliza para lograr la congruencia con el cambio del entorno del negocio mediante la interacción y reconfiguración, interna y externa a la organización, en cuestiones de recursos, habilidades y competencias funcionales, de un modo tal que sea estratégicamente apropiado a los requerimientos del cambio.

Por otra parte, destacamos el valor de la capacitación. La cultura del enfoque en la calidad sostiene que el éxito de la mejora continua está dado, en gran medida, por la constante capacitación del personal, en aspectos propios de su puesto, como así también por el aprendizaje de nuevas habilidades para actividades futuras o potenciales. Esto surge con la necesidad de contar con empleados *multi-task*. La metodología *hoshin* ofrece, como herramienta auxiliar, la transferencia de conocimientos y entrenamiento de actividades, dentro de la institución, entre los compañeros de trabajo.

Estos conceptos se aplican en Telesí. Por ejemplo, luego de una capacitación técnica que tuvo lugar en Lima, Perú, donde participaron empleados de los países latinoamericanos en los cuales BLT Brilliant tiene representantes –Chile, Perú, Argentina, se planificó la capacitación técnica para 2011, que incluye un curso que, en su primera etapa, contempla temas de nivelación de conocimientos del nuevo personal y, a continuación, trata sobre los temas aprendidos en el Perú. Se dispondrá para este fin un entrenamiento *in situ*, donde se aplicará lo aprendido teóricamente.

VII. UN PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN *HOSHIN* EN UNA PYME⁹

Si bien el *hoshin kanri* es una metodología utilizada generalmente en empresas de gran tamaño, es posible emplearla también en organizaciones pequeñas, realizando una serie de adaptaciones y considerando fundamentalmente su esencia, para obtener una sistematización de la planificación a corto plazo.

El modelo general que aplicamos para la planificación *hoshin* en una pyme se muestra en las Figuras 11.a, 11.b y 11.c, donde se presentan las distintas etapas del ciclo PDCA y sus respectivas acciones de implementación¹⁰. En este cuadro se expone la versión completa del sistema, aunque muchas de las herramientas de la calidad presentadas allí son de poca practicidad en la vida cotidiana del universo *pyme* (Mazur, 1998). Dependiendo de la estructura de la organización, en cantidad de personal e interacciones entre sus áreas, ciertas herramientas no son útiles en la implementación ya que, en vez de agilizar el proceso, lo detienen. La excesiva formalización no es útil, especialmente cuando los empleados de las diversas áreas están en contacto una gran cantidad de horas y la organización cuenta con un buen clima laboral. Sin embargo, es fundamental que las comunicaciones entre el personal sean claras y transparentes; el trabajo de planificación y ejecución debe ser inter-funcional, mediante un sistema eficaz de reuniones.

La Figura 11. a indica que debe prepararse el terreno para la gestión *hoshin* de cada año. En la Figura 11. b, obsérvese la gran cantidad de componentes de la etapa de planificación (*Plan*), comparada con las de implementación (*Do*), verificación (*Check*) y acción (*Act*), que se especifican en la Figura 11. c. En efecto, el sistema de gestión *hoshin*, así como los enfoques usuales de una buena gestión en general, prestan mucha atención y recursos a la planificación y al análisis de los primeros esfuerzos. No es necesario, naturalmente, llegar a la “parálisis por el análisis”, pero los planes iniciales deben realizarse a conciencia y en profundidad.

⁹ Esta sección fue escrita por Diego Alfonso, al igual que las secciones IX y X.

¹⁰ Fuente: ITSM (1995), capítulo 3, “Implantación de la administración funcional”, pág. 43 a 72.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
1. Prerrequisitos	Identificación de PROBLEMAS y OPORTUNIDADES (en cada área de la organización)	-Listado de problemas -Diagrama de afinidad -Diagrama de Pareto (priorización)

Figura 11. a. Esquema de implantación de la metodología. Prerrequisitos.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN		
2. PLANIFICAR (P)		
		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
2.1 Reafirmación de RESPONSABILIDADES	Identificar en cada área lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Outputs</i> (producto) - Cliente del área. - Necesidades del cliente (voz del cliente). Verificación de lo anterior.	-Matriz de responsabilidades y habilidades para el puesto. -Diagrama de macroflujo de los procesos del negocio.
2.2 Establecer la misión y estrategias para cada área	Se establecen la misión y estrategia basadas en las obligaciones específicas de cada área. Deberán desarrollarse en un determinado <i>tiempo</i> .	-Lluvia de ideas. -Diagrama de afinidad. -Diagramas de causas y efecto. -Diagrama de relaciones.
2.3 Descripción de las funciones y clarificación de las FORTALEZAS Y DEBILIDADES	- Análisis de cliente interno y externo -Análisis del macroflujo contemplando: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Outputs</i> que se deberían estar haciendo, pero no se están realizando (debilidades). 2. <i>Output</i>s que se están haciendo pero que no agregan valor al producto (debilidades). <i>Outputs</i> que se están haciendo en forma correcta (fortalezas). 	-Recursos necesarios. -Tiempo de las operaciones. -Parámetros. -Indicadores de resultados.
2.4 Establecer los planes para cada área	- Planes anuales y de largo plazo que contemplen el punto 2.3	-Matrices de relaciones cruzadas.

Figura 11. b. Esquema de implantación de la metodología. Ciclo PDCA, Planificación. (Continúa en la próxima página).

Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
2.5 Establecer los ítems de control y verificación (C y D del ciclo PDCA)	<p>-Cada área debe tomar sus <i>outputs</i> como un objetivo básico; es el “¿qué hacer?”</p> <p>-Luego se definen los medios para ese objetivo básico; es el “¿cómo lograr el objetivo?”</p>	<p>-Diagrama de árbol. -Técnicas de medición. - Plan de control. -Estándar aceptable. -Métricas (indicadores). -Frecuencia de control. -Técnicas estadísticas por utilizar. -Etc.</p> <p>-Una técnica alternativa es la del “despliegue inverso” del trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Listar las actividades que se desarrollan dentro del área o función. ii. Agruparlas por afinidad. iii. Repetir el proceso de agrupación hasta que todos los grupos converjan en un solo punto (<i>output</i> en cuestión). <p>Nota: considerar el punto 2.3.</p>
2.6 Establecer los procedimientos estandarizados de operación (PEO)	-Confeción de los macroflujos de las actividades resultantes del despliegue de trabajo.	De esta manera nos aseguramos de incluir los requisitos del cliente en el producto.
2.7 Capacitación del personal para cumplir con 2.6	<p>- Gestión por competencias y gestión del conocimiento.</p> <p>-<i>Catchball</i>.</p>	<p>- Planes de educación y entrenamiento.</p> <p>Nota: La finalidad es delegar autoridad y darle libertad al empleado para realizar su tarea; por otro lado, se puede crecer como persona. Se toma el principio de que el hombre desea hacer bien las cosas, que, por su sentido de superación, si se lo educa adecuadamente, puede convertirse en una persona confiable que no requiera supervisión excesiva.</p>
2.8 Medios necesarios (recursos)	-Preparación y disponibilidad de los materiales y recursos necesarios para efectuar los PEO.	<p>- Planes 5 S (Ver Cura (2003)).</p> <p>-Dispositivos especiales (poka joke, etc.)</p>

Figura 11. b. Esquema de implantación de la metodología. Ciclo PDCA, Planificación. (Continuación).

3. HACER (D) 		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
3.Implementar	Se ejecuta lo planificado en 2, Planificar.	
4. VERIFICAR (C) 		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / comentarios
4.1 Medición y control	Medición de los resultados de las actividades.	-Uso de gráficos. -Diagrama de Pareto. -Diagrama de Ishikawa, etc.
4.2 Revisión de controles	Si no se encuentran desvíos, continuar con 2.6.	
5. ACTUAR (A) 		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
5.1. Acciones correctivas y preventivas	Si los resultados están fuera de control, repetir los pasos 2.3 al 3.	-Se establecen las acciones correctivas.
5.2 Establecer mejoras	-Evaluación y monitoreo de los ítems críticos de control. -Búsqueda de tendencias que indiquen la necesidad de tomar acciones preventivas.	En el caso de operar con los procesos bajo control, la mejora se obtiene también a través de la alteración de las metas de los ítems de control; implica un análisis de restricciones.

Figura 11. c. Esquema de implantación de la metodología. Ciclo PDCA, etapas *Do*, *Check* y *Act*.

VIII. LA GESTIÓN *HOSHIN* COMO PARTE DE UN PLAN DE LARGO PLAZO

Enmarcados en los valores, la visión y la misión de la empresa, la tecnología *hoshin* se inserta en un plan de largo plazo, dentro del cual el plan *hoshin* cubre generalmente el primer año. El plan de largo plazo se diseña en tres pasos, a saber: análisis de la situación actual, planificación de los fines y planificación de los medios.¹¹

1. Análisis de la situación actual (prerrequisito)

Como requisito previo de la confección de un plan de largo plazo, comenzamos con un diagnóstico de situación de los problemas más frecuentes que tiene la empresa en sus distintos sectores, tratando de clasificarlos y otorgando prioridades sobre la base de los medios con que cuenta la organización y la criticidad del problema. Estos pueden ser el punto de partida de un proyecto de mejora que estará finalmente alineado con el *hoshin* anual, y, su vez, implique a dos o más sectores de la empresa.

Es imprescindible el análisis de las funciones centrales del negocio en que se opera y los recursos humanos; las fuentes que limitan el crecimiento y desarrollo de la empresa. También es fundamental realizar un examen del entorno por intermedio del *benchmarking*, con vistas a detectar oportunidades que se presentan en el mercado y detectar el eventual estancamiento del negocio de la organización.

2. Planificación de los fines

Para Ackoff (1999), la planificación de largo plazo consiste en diseñar un futuro ideal o al menos deseable, lo cual requiere pensar la estructura y gestión de la organización “de la empresa que hoy quisiéramos tener”. Tenemos que considerar también el mercado donde opera la empresa, las tecnologías existentes, etc. Las propiedades del diseño idealizado son las siguientes:

- Supone que no existe la empresa, pero sí el entorno.
- Diseña la empresa con factibilidad técnica en el entorno de hoy.
- Diseña un sistema que permita aprender y adaptarse rápidamente.

Entonces, comparando lo que tenemos en la empresa y lo que queremos obtener, surge una diferencia o brecha que la empresa, por medio de la planificación de los medios y con mejoras incrementales, va a reducir. Para el caso de Asc. Telesí, pensamos como

¹¹ Secuencia extraída de la nota técnica PNC-NT-11 de la empresa Asc. Telesí S.R.L., “Cómo realizar un plan de largo plazo”. Disponible a través de los autores.

modelo idealizado en un esquema de gestión bajo los requerimientos del Premio Nacional a la Calidad.

Mencionamos dos conceptos clave que son provistos por la filosofía gerencial de Toyota¹², uno de los pioneros en estas cuestiones. El primero es el autocontrol (*jidoka*) de productos defectuosos; y, el segundo, el pensamiento creativo o las ideas innovadoras (*soifuku*), que se materializa mediante el aprovechamiento de las sugerencias del personal. El autocontrol es clave en el diseño de las acciones del plan *hoshin*. El *soifuku* es relevante para pensar en los planes de largo plazo.

3. Planificación de los medios

En esta instancia entra en juego la herramienta de administración *hoshin*. Mediante los sucesivos ciclos PDCA, a lo largo del año, se van eliminando cuantas restricciones sean necesarias para llegar al *diseño idealizado* planteado en el paso 2. Recordemos que una restricción puede ser no solo un paso en algún proceso que impide el progreso, sino que también incluye al mercado, los volúmenes de ventas, los cambios en las costumbres de consumo, etc.

Una vez definidos estos problemas, comenzamos la etapa de planificación. Es fundamental que se establezcan claramente los procesos que involucran la operativa del negocio y determinar quién es su “dueño”; esto quiere decir, establecer responsabilidades.

En nuestro caso, la organización viene trabajando en temas relacionados con la calidad desde hace cinco años, bajo la modalidad de la serie ISO 9000, pero en otras organizaciones que no poseen un sistema de trabajo similar es recomendable la confección de un macroflujo que permita obtener claridad de los factores y departamentos involucrados en cada proceso de la empresa. De esta manera, determinamos las funciones que se llevan a cabo y nos permitimos, en un futuro, detectar las restricciones que tienen los procesos. El análisis debe contemplar los factores clave de dichos procesos y un cuestionamiento de cómo se están desarrollando las tareas: esto significa preguntarse, mediante evidencias objetivas como el análisis estadístico, si lo que se está haciendo es lo adecuado a lo que el cliente necesita, sin perder el foco del *diseño idealizado*.

¹² Monden (1993).

Por intermedio de un sistema eficaz de reuniones (donde toma realidad el *catchball*) y teniendo como elementos: la matriz FODA de la empresa; las sugerencias de ideas de los empleados; y los informes de auditorías internas y de certificación, se determinan los *hoshin* anuales u objetivos de la empresa y sus elementos clave: los planes de mejora, para eliminar restricciones en el camino hacia el diseño ideal. Allí se determinan *qué* se va a hacer, *cómo*, en *cuánto* tiempo y los *medios* disponibles por la empresa para concretarlos; para ello, utilizamos el formulario de la Figura 10 a. y 10. b, Formulario de acciones planificadas y realizadas, ya visto.

El reporte de tres generaciones, de la Figura 9, es el registro donde quedan plasmadas las acciones por seguir, el estándar que uno quiere alcanzar, los resultados obtenidos, y las nuevas propuestas o sugerencias para comenzar el próximo ciclo PDCA. Algunos de los proyectos de mejora pueden ser anuales, mientras que algunos otros llevan menor tiempo.

IX. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN *HOSHIN* EN ASC. TELESÍ S.R.L.

En esta sección aplicamos el procedimiento general de la sección VII a Asc. Telesí. Notaremos que no necesariamente se siguen todos los pasos ni se completan todos elementos del procedimiento, sino que las herramientas se adaptan a las necesidades de planificación de la empresa. La aplicación se muestra en las Figuras 11. a, 11. b y 11. c.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
1. Prerrequisitos	Identificación de PROBLEMAS y OPORTUNIDADES (en cada área de la organización). Existe una matriz FODA de Asc. Telesí, ver Apéndice I, y un diagrama de afinidad, ver Apéndice II.	-En la empresa se usa una matriz FODA y se recoge información en las reuniones del directorio funcional. Ver el Apéndice I. Igualmente se usa el diagrama de afinidad, Apéndice II.

Figura 11. a. Esquema de implantación de la metodología. Prerrequisitos.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN		
2. PLANIFICAR (P)		
		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
2.1 Reafirmación de RESPONSABILIDADES	<p>Identificar en cada área lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Outputs</i> (producto). - Cliente del área. - Necesidades del cliente (voz del cliente). <p><i>Gerencia general: los outputs son las decisiones estratégicas y de inversión; sus clientes son los gerentes de áreas y sucursal, así como los clientes externos; los clientes piden rapidez, seguridad y precios competitivos.</i></p> <p>Verificación de lo anterior <i>Consta en las numerosas actas de reunión de la empresa: reuniones de operaciones y de áreas.</i></p>	<p>-Matriz de responsabilidades y habilidades para el puesto. -Diagrama de macroflujo de los procesos del negocio.</p> <p><i>Existe en la empresa un manual de la calidad que detalla las responsabilidades por función. Los procesos del negocio se encuentran procedimentalizados.</i></p>
2.2 Establecer la misión y estrategias para cada área	<p>Se establecen la misión y estrategia basadas en las obligaciones específicas de cada área. Deberán desarrollarse en un determinado tiempo.</p> <p><i>La misión de la empresa es vender en toda la Argentina dispositivos de transporte vertical y mantener estos dispositivos en la ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.</i></p>	

Figura 11. b. Esquema de implantación de la metodología. Ciclo PDCA, Planificación. (Continúa en la página siguiente).

Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
2.3 Descripción de las funciones y clarificación de las FORTALEZAS Y DEBILIDADES	<p>- Análisis del cliente interno y externo. - Análisis del macroflujo, contemplando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Outputs</i> que se deberían estar haciendo, pero no se están realizando (debilidades). ○ <i>Outputs</i> que se están haciendo pero que no agregan valor año producto. (debilidades). <p><i>Outputs</i> que se están haciendo en forma correcta (fortalezas).</p> <p><i>El elemento clave de intensificación del sistema de la calidad contempla las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la empresa.</i></p>	<p>-Recursos necesarios. -Tiempo de las operaciones -Parámetros. -Indicadores de resultados.</p> <p><i>Por intermedio del procedimiento en desarrollo sobre la planificación, se están enmarcando los lineamientos de trabajo concentrando los esfuerzos en la venta de ascensores nuevos y la satisfacción del cliente.</i></p>
2.4 Establecer los planes para cada área	<p>- Planes anuales y de largo plazo que contemplen el punto 2.3.</p> <p><i>Se trazaron los planes de trabajo para el 2011 por el ya mencionado procedimiento de planificación, el cual se irá modificando a lo largo del año en vistas a la planificación del Premio Nacional a la Calidad.</i></p>	<p>-Matrices de relaciones cruzadas.</p> <p><i>Si bien no existen matrices cruzadas, los planes contemplan todas las áreas de la empresa; la interacción de áreas se produce naturalmente en la reunión del directorio funcional.</i></p>
2.5 Establecer los ítems de control y verificación del ciclo PDCA	<p>-Cada área debe tomar sus <i>outputs</i> como un objetivo básico; es el “¿qué hacer?” -Luego se definen los medios para ese objetivo básico; es el “¿cómo lograr el objetivo?”</p> <p><i>En la Figura 10 claramente se define el objetivo a cumplir y su respectivo indicador.</i></p>	<p><i>Con la tabla quedan plasmadas las acciones que se deben realizar, su responsable, tiempos de ejecución, etc.</i></p>

Figura 11. b. Esquema de implantación de la metodología. Ciclo PDCA, Planificación. (Continúa de la página anterior).

Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
2.6 Establecer los procedimientos estandarizados de operación (PEO)	<p>-Confección de los <i>macroflujos</i> de las actividades resultantes del despliegue de trabajo.</p> <p><i>En el marco de la gestión de la calidad, la empresa cuenta con el sistema ISO 9001 en el cual están incluidos los procesos de operación</i></p>	<p>De esta manera nos aseguramos de incluir los requisitos del cliente en el producto.</p> <p><i>Tanto los procesos de trabajo, como los requisitos del cliente, los contemplan los procedimientos del capítulo 7 de la norma ISO 9001, Realización del producto.</i></p>
2.7 Capacitación del personal para cumplir con 2.6	<p>- Gestión por competencias y gestión del conocimiento.</p> <p><i>La empresa posee un procedimiento de la gestión de los recursos humanos, mientras que la gestión del conocimiento está programada: se hará un manual de capacitación técnica y notas técnicas.</i></p> <p>-<i>Catchball.</i></p> <p><i>En Telesí contamos con una reunión semanal del CEO con los gerentes de áreas y lo mismo ocurre entre los gerentes con sus subordinados.</i></p>	<p>- Planes de educación y entrenamiento.</p> <p><i>El procedimiento contempla una planificación anual de los recursos humanos acorde a las necesidades del perfil de puesto, que está en pleno desarrollo.</i></p> <p><i>En el primer caso las reuniones se desarrollan los días martes en un lapso de 3 horas; para las del personal técnico se realizan los días lunes al inicio de la jornada. También se desarrollan reuniones todos los días sobre las inquietudes de la jornada anterior, durante 15 minutos.</i></p>
2.8 Medios necesarios (recursos)	<p>-Preparación y disponibilidad de los materiales y recursos necesarios para efectuar los PEO.</p>	<p>- Planes 5 S. -Dispositivos especiales (poka joke, etc.).</p>

Figura 11. b. Esquema de implantación de la metodología. Ciclo PDCA, Planificación. (Continuación).

3. HACER (D)		
		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
3.Implementar	Se ejecuta lo planificado en 2. Planificar. <i>Algunos de los proyectos de mejora se encuentran en el estado “Hacer” de la planificación anual, mientras que la gran mayoría están en la fase de planificación debido a su complejidad.</i>	
4. VERIFICAR (C)		
		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
4.1 Medición y control	<i>Por lo dicho en el apartado anterior, ningún elemento clave de los hoshin está en la etapa de medición, sin embargo, ya están diseñados los indicadores para las acciones que se están desarrollando. Luego de la obtención de los resultados, se procederá a su revisión y contrastación a los efectos de tomar nuevas acciones.</i>	
4.2 Revisión de controles		
5. ACTUAR (A)		
		
Etapa de implantación	Proceso de implantación del <i>hoshin kanri</i>	Herramientas de gestión / Comentarios
5.1 Acciones correctivas y preventivas	<i>Al finalizar el ciclo PDCA, la empresa deberá contar con nuevas propuestas de acciones correctivas de los procesos o, en el caso de cumplir con los requisitos, incrementar el estándar logrado.</i>	
5.2 Establecer Mejoras		

Figura 11.c. Esquema de implantación de la metodología. Ciclo PDCA, etapas *Do*, *Check* y *Act*.

X. COMENTARIOS FINALES

Consideramos que la administración *hoshin* es una interesante opción tecnológica para organizaciones cuya forma de gestión se basa en la búsqueda de la calidad, dada la practicidad que otorga a sus procesos, que reducen los tiempos de ejecución y facilitan el manejo de proyectos sencillos.

Una de las primeras cosas que debemos hacer es la preparación de la compañía para que pueda aceptar esta nueva modalidad de trabajo; la motivación del cambio debe ser generada por el CEO, mediante un liderazgo basado en el ejemplo y la detección de necesidades compartidas. Hammer et al. (1993) sostienen que, para obtener éxito en los proyectos del campo de la re-ingeniería y la mejora (así como también es el caso de la gestión *hoshin* –podríamos agregar), ellos deben ser acompañados por un mensaje de la dirección que destaque la necesidad del cambio. Sin ese mensaje, los empleados de la organización bien pueden pensar que se trata, como ocurre en muchos casos, de otra moda o capricho del *management*.

Para ello es conveniente que la empresa delegue la responsabilidad de liderar el cambio a un *facilitador* experimentado. Ahora bien, ¿qué es un facilitador? Es una persona que, además de poseer profundos conocimientos, acompaña en el proceso a los integrantes de la organización y, al mismo tiempo, también aprende, investiga y produce conocimiento en la empresa. Su misión primordial es guiar ese proceso de aprendizaje. Debe tener habilidades para la comunicación con todos los estratos del organigrama, transmitir su mensaje efectivamente, ser flexible, y escuchar empáticamente; en otras palabras, debe permitir la participación de los miembros del equipo y generar un proceso de aprendizaje de doble vía (intercambio de ideas entre los participantes y el *facilitador*). Debe ser capaz de hacer que todos los integrantes del grupo den su opinión en las sesiones del *catchball*, ya que la resistencia a opinar por vergüenza o por “el qué dirán” es una constante; las personas, en este tipo de asuntos, prefieren con frecuencia el anonimato, y, en estos casos, se puede emplear el e-mail o un buzón de sugerencias, por ejemplo (Owen Berkeley-Hill, 2000).

Este mismo autor sugiere que, antes de comenzar a instaurar el sistema, la organización debe tener como condición preliminar que sus procesos principales estén bajo

control. Si contamos, como en el caso de Asc. Telesí, con un sistema de gestión de la calidad con el formato de la norma ISO 9001, se cumple con esa condición previa, con la cual se está en condiciones de implantar la tecnología *hoshin*. Otros autores, como ITSM (1995), toman a la etapa previa como el *shakedown* de los problemas de cada área de la organización. En otros términos, significa eliminar todas las restricciones posibles para “allanar el terreno”, identificando los clientes internos, los productos generados por cada área, etc.

Un ítem de suma importancia son las revisiones de los gerentes. Comúnmente, nos encontramos con una degradación de estas revisiones, debido a que se les quita la importancia que merecen y se delegan a un subordinado. Por lo general, los gerentes consideran que esta tarea les resta tiempo para sus actividades específicas (Owen Berkeley-Hill, 2000). Estas revisiones deberían ser ejecutadas con la copia del plan original y expresar los resultados en informes breves, como el reporte de tres generaciones, mostrado en una sección anterior. A ellos podría sumársele una actividad de *gemba kanri* (o gestión del lugar de trabajo), con la finalidad de tomar contacto con el personal de la planta u operativo.

Otra de las restricciones que surgen en la implementación del sistema *hoshin kanri* es la unificación de lenguaje utilizado y el uso de las herramientas de la calidad y administración visual en la organización. Warfield (1995) reconoce que, “[a] medida que una organización crece, la brecha lingüística en ambos sentidos, vertical y horizontal, aumenta”. Sugiere la necesidad de dominar y compartir un lenguaje común; como ejemplo, cita al lenguaje unificado que brinda una partitura musical. Dos músicos con idiomas distintos pueden leer e interpretar la misma partitura e interpretarla en el instrumento; un músico japonés no necesita conocer el idioma alemán ni el inglés para interpretar tanto a Bach como a Hendrix. En la práctica, este mecanismo lo ofrecen las tablas y los diagramas de la gestión visual, que permiten, de un modo fácil, clarificar las ideas, reduciéndolas a un “mínimo necesario” de información y, como consecuencia, brindan agilidad operativa y de registro.

Un inconveniente que se plantea frecuentemente en la implantación del *hoshin kanri* es la confección de un sistema adecuado de métricas. Como menciona Mazur (1998) en su caso de estudio, no todas las estrategias tienen metas fácilmente identificables en los *outssets*

o elementos de salida. Además, algunas organizaciones cuentan con un exceso de indicadores o con indicadores inadecuados para medir lo que se quiere medir. Nuestra sugerencia es que la empresa comience con indicadores estándares, y que, progresivamente, se diseñen o adecuen nuevos sistemas según los procesos vitales de la empresa.

Witcher (2002) marca un error recurrente que sucede en organizaciones del Reino Unido: los mandos medios y gerentes, a menudo, tienen la expectativa de que el sistema les brinde más de lo que puede ofrecer. El resultado, por lo tanto, recae en una sobrecarga de *hoshin*, donde el número de políticas es excesivo y produce la multiplicación descontrolada de objetivos y metas. Si bien, *a priori*, el sistema es fácil de comprender, en los puestos gerenciales cuesta entender el concepto de cooperación holística en la organización. En algunas ocasiones, el autor notó, por medio de la evidencia del estudio de caso, la impaciencia en los gerentes *senior*, cuyo estilo de mando se identifica con el individualismo y los logros a corto plazo. También sugiere que los objetivos y metas deben ser manejables, es decir, que deben ser elementos que podamos controlar por nuestra propia cuenta como, por ejemplo, fechas y períodos de tiempo.

La reflexión más destacada de este autor se refiere a la versatilidad del modelo *hoshin*; insiste en que no hay ningún mecanismo que revele cómo llevarlo a cabo. También plantea la divergencia encontrada entre los distintos puntos de vista de los gerentes *senior*. Uno de ellos es la visión de **la cultura empresarial orgánica**, que se adquiere por la práctica metódica del sistema, transformando la modalidad de trabajo de la organización al encaminar los esfuerzos hacia una misma dirección; la segunda visión es la del enfoque del **proceso gerencial bajo el régimen de políticas sectoriales** (objetivos e indicadores) donde los empleados conocen y comprenden qué se espera de ellos en cada rol de las áreas de la empresa. Basados en lo anterior, los gerentes utilizan el *hoshin* para monitorear el estado del plan anual y poder modificarlo en caso de ser necesario. Esta corriente no toma al *hoshin* como un sistema interdisciplinario, sino que lo aplica en cada área o sector de la empresa como una herramienta de gerenciamiento más.

En este trabajo hemos descripto dos enfoques parcialmente distintos de la gestión *hoshin*. Inicialmente, se probó el funcionamiento de uno de ellos, que, a la sazón, resultó “burocrático” (secciones IV y V) y fue reemplazado por otro (secciones VI, VII y IX). Esta

secuencia es una muestra del proceso de prueba y error, íntimamente asociado con el ciclo PDCA, y en tal sentido debe considerarse al analizar la historia de la empresa.

XI. PREGUNTAS DEL CASO

- (1) Lea detenidamente el trabajo y proponga un enfoque alternativo para la planificación en una empresa de las características de Asc. Telesí. Establezca todos los supuestos necesarios para fundamentar su propuesta.
- (2) Trace un paralelo, con pros y contras, entre la gestión *hoshin* y la administración por objetivos. Aspectos que podría considerar son la aplicabilidad de ambas técnicas en una empresa argentina típica, los aspectos de capacitación del personal técnico y administrativo, y la facilidad (o dificultad) de persuadir a los accionistas y directivos, en cada caso, sobre las ventajas de la planificación propuesta.
- (3) Critique el primer enfoque de planificación *hoshin* de Telesí, descrito en la sección IV.
- (4) Examine la sección IX, Aplicación del procedimiento de planificación *hoshin* en Asc. Telesí S.R.L.. ¿Qué sugerencias le haría a la empresa, si fuera un consultor externo, para mejorar su sistema actual de planificación *hoshin*?
- (5) Considere el Apéndice I, que contiene la matriz FODA de la empresa. ¿Qué sugerencias adicionales haría a las actividades de las columnas sobre “qué hacer”?
- (6) ¿Qué elementos de la escritura de este caso modificaría usted, y por qué?

APÉNDICE I
ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS FODA DE TELESÍ-BLT

Resumen de una encuesta a todo el personal (realizada el 2 de julio de 2009): se pidió enumerar los elementos de la matriz FODA de la empresa. Luego (el 16 de julio de 2009), se preguntó qué hacer con los elementos de la matriz FODA.

FORTALEZAS	QUÉ HACER CON LAS FORTALEZAS
Prestigio en reparticiones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actividad de RR.PP. en esos ámbitos. • Continuar participando en licitaciones. • Aprovechar el prestigio en reparticiones públicas para expandir el producto.
Experiencia local y, ahora, vínculo con multinacional BLT Brilliant, con representación exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerla y fortalecer experiencia y vínculo con BLT. • Aprovechar experiencia de BLT para darnos a conocer en el mercado. • Difundirlo (clientes, proveedores, futuros clientes, empresas). • Es importante aprovechar la experiencia y el vínculo con BLT para seguir creciendo. • Difundirlas. • Usar logo con BLT, en cartas, ofertas, etc.
Organización del directorio funcional, comunicación interna a nivel gerencial, sistema de reuniones consolidado	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar a los muchachos esta modalidad para que sea general en toda la organización. • Explotarlo, participando, exponiendo. • Continuar con reuniones semanales. • Mantener presencia imponiendo un directorio competente. • Aprovecharla para lograr expandir el negocio.
Certificación ISO 9000, normalización, procedimentalización	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarlo, mantenerlo actualizado según necesidades. • Respetar e incorporar los procedimientos para mantener la certificación. • Continuar con la implementación de nuevos procedimientos. • Continuar activando con empuje la ISO 9000 en beneficio del producto. • Promocionarlas dentro del mercado.
Buen concepto entre clientes, en general	<ul style="list-style-type: none"> • Difundirlo, mantenerlo. • Tratar de que estos clientes transmitan este concepto a no clientes. • Consolidar el vínculo con visitas a clientes, para conseguir que nos recomienden. • No perder este objetivo. • Aprovechar para, a través de ellos, promocionar la empresa.
Estructura básica y conocimientos asociados de la industria, incluso conocimiento de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar. • Aprovecharlo. • Armar base de datos por cliente. • Tener siempre los registros actualizados. • Aprovechar para darse a conocer en otras plazas de las provincias.
Permanencia en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Difundirlo. • Dar el mismo y mejor servicio. • Seguir vendiendo y haciendo publicidad. • No perder de vista este objetivo. • Intensificar la presencia en las cámaras y foros del sector.

FORTALEZAS	QUÉ HACER CON LAS FORTALEZAS (Continuación)
Gran necesidad y predisposición para hacer y avanzar en la realización de cosas	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir generando confianza y comunicación con todo el personal. • Desarrollarse hacia el futuro.
Responsabilidad y compromiso de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerlo. • Tener mayor comunicación con el personal, para fortalecer el vínculo. • Participación continua de los empleados para que asuman su compromiso. • Inculcar en el personal las metas, expresando direcciones claras.
Liderazgo, actitud proactiva	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentarlo. • Continuar. • Ampliarlo. • Intensificarlas haciendo notar al personal su importancia.
Organización (formal) de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar. • Desarrollarla en forma continua.
Conciencia de los ítems críticos, incluyendo seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar. • Mantenerlos, chequear permanentemente. • Tener conciencia de ambos ítems.

OPORTUNIDADES	QUÉ HACER CON LAS OPORTUNIDADES
Explotar la representación de BLT	<ul style="list-style-type: none"> • Difundirla, afianzarla. • Hacer lo necesario para explotar esta representación. • Dar a conocerla. • Aprovechar prestigio de BLT en el medio y su influencia en el mundo. • Difundirla por distintos medios gráficos (revistas del sector), participando en licitaciones.
Mercado ABC1 y Provincia, posicionarse en un nicho de instalaciones nuevas de altísima calidad utilizando al Telesí-BLT de hoy	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la forma de entrar al mercado a través de visitas, publicidad, continuamente. • Desarrollarse con empuje en el mercado.
Potencial de fuerte crecimiento como empresa en negocios más grandes, con buena imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir publicitando, visitando futuros clientes, adquirir más conocimientos de ventas, consolidar experiencias y escribirlas. • Los primeros trabajos que vamos realizando que queden en buen nivel para poder mostrarlos. • Afianzar y volver a crecer. • Posicionarse e impulsar mayor crecimiento. • Participar en ofertas en todos los ámbitos posibles.
Aprovechar la baja de las ventas para dar a conocer a la empresa (marketing de la marca), capacitar, concienciar, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir incansablemente con esta táctica. • Crear buenos y potenciales métodos de propaganda (carpetas, logos). • Se está haciendo. • Contrarrestar la competencia e imponer un fuerte marketing.

OPORTUNIDADES	QUÉ HACER CON LAS OPORTUNIDADES (Continuación)
Nuevas zonas para ofrecer nuestros productos (todo el país)	<ul style="list-style-type: none"> • Estar atentos a las licitaciones y contactar constructoras de todo el país. • Contratar a gente capacitada y con experiencia en el tema. • Contratar vendedores atados a resultados. • Promoverlo. • Imponer y desarrollar nuevos mercados. • Previo análisis de la situación de los gobiernos provinciales, ofrecer el producto en toda licitación que requiera equipos nuevos.
Posibilidad de sanear la cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir instalar ascensores nuevos en cantidad. • Cuidar al existente para crear nuevos. • Hacer un estudio y clasificación. • Importante seleccionar la clientela. • Definir situaciones crónicas de deudas que llevan años de morosidad.
Visitas del socio gerente a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar y estrechar vínculos con los clientes. • Cronograma de visitas. • Aumentarlas. • Es importante su presencia ante clientes. • Intensificarla. • Recordarle al socio gerente.
Corregir las fallas al seguimiento de algunas decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Hablar hasta el hartazgo de la importancia de las no conformidades para corregir errores. • Tomar como experiencia esas malas decisiones para poder decidir bien en las cosas futuras. • Importante llevar esto a cabo. • Debatirlas en el seno de las reuniones.
Organización de una escuela de técnicos alrededor de la actividad de BLT, vía pasantes, cursos in-company, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar al personal en toda oportunidad que se tenga para aprovechar cada capacitación. • Pensarlo para un futuro mediato. • Sería un gran aporte su desarrollo.
Usar más la tecnología para fortalecer comunicaciones internas, proceduralizar el uso de la tecnología actual para aprovecharla más.	<ul style="list-style-type: none"> • A medida que crezcan las ventas y el flujo de efectivo, ocuparse de implementar más tecnología para una mejor organización. • Capacitar a los empleados. • Muy necesario. • Enviar a los técnicos a todos los cursos de interés que se dicten y luego hacer reuniones para comentar entre los compañeros lo aprendido.

DEBILIDADES	QUÉ HACER CON LAS DEBILIDADES
Sistema administrativo lento, necesidad de aerodinamizarlo con sistemas computacionales, nuevos procedimientos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar bien antes de invertir en un sistema informático. • Incluir a otra persona en la administración. • Con más ventas habrá más efectivo. Necesitaremos más personal técnico y administrativo y sistemas para el control de todos estos recursos. • Buscar un buen asesoramiento antes de adquirir un sistema de administración.
Poco personal	<ul style="list-style-type: none"> • Por ahora, esforzarse un poco más. • Ante el crecimiento, ingresar más personal. • Tomar más gente si el flujo de ventas es continuo. Si no, contratar a terceros. • Tener personal más apto. • Previo estudio del mercado y la situación política y gremial, analizar posibles y puntuales incorporaciones de personal con experiencia.
Poca experiencia en comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Tercerizar. • Con el tiempo, adquirirla. • La experiencia se adquiere con el tiempo, a medida que surgen los acontecimientos. • Desarrollar mayor conocimiento o ceder la gestión a un tercero. • Esforzarse para aprender y desenvolverse en el rubro.
Falta de experiencia en venta de ascensores nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar propuestas de ventas para comparar. • Capacitación. • Informarse más, aprender de los errores y aciertos. • Aumentar las ventas para tener un patrón de comparación. • Incorporar personas part-time a resultado concreto.
Base de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Hacerla y bajo un sistema de PC. • Implementar un sistema y designar a su responsable. • Es importante tener datos actualizados.
Cumplimiento de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse y replantear las entregas en tiempo. • Cambiar la manera de trabajar. • Tener contactos con proveedores y programar los cumplimientos.
Personal técnico se involucra poco en áreas “administrativas” (papeles)	<ul style="list-style-type: none"> • Que lo haga un encargado. • Capacitar. • El técnico debe estar en lo técnico, tratar de no complicarnos con papeles o hacerlo mínimamente. • Derivarlo a un responsable del grupo. • Insistir.
Espíritu de cuerpo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentarlo con hechos (asado, ayuda en trabajo). • Sinceridad, confianza y comunicación mantienen el espíritu. • Aportar y apoyar la sociabilidad. • Reuniones.
Tecnología de ascensores viejos, poco conocida en sus detalles	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminarlos de a poco o no tomarlos. • Ya se están terminando. (No lo veo como debilidad, que no nos preocupe, no es nuestro negocio.) • A medida que instalemos ascensores nuevos nos iremos librando de los equipos problemáticos. • No es aconsejable tomarlos. • Reuniones donde expongan casos los que más saben.

DEBILIDADES	QUÉ HACER CON LAS DEBILIDADES (Continuación)
Cultura que no lleva al análisis profundo de las no conformidades	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir trabajando. • Realizar a fondo las no conformidades relevantes. • Insistir hasta el cansancio para que se cambie de forma de pensar. • Continuar desarrollando las no conformidades. • Insistir.
Poca inserción en la industria de la construcción, arquitectura, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • No bajar los brazos y seguir por todos los medios. • Seguir con el marketing y aprovechar las nuevas instalaciones. • Instalando ascensores nuevos y vendidos tendremos referencias para que conozcan el producto y será más fácil la inserción en el mercado. • Utilizar la amplia experiencia de BLT. • Insistir con fuerza hasta lograr este objetivo. • Intensificar visitas al rubro.

AMENAZAS	QUÉ HACER CON LAS AMENAZAS
Situación política nacional e internacional, imprevisible	<ul style="list-style-type: none"> • Estar atento pero no dejarse llevar. • Continuar con seguridad si ya estamos seguros de lo que queremos vender y lo bueno que es lo que ofrecemos. • Es necesario ser precavidos y anticiparse a ese flagelo. • Interiorizarse en la Cámara y conversar mucho con los proveedores grandes sobre el tema.
Acciones del gobierno posibles	<ul style="list-style-type: none"> • Imprevisibles. • Continuar con seguridad si ya estamos seguros de lo que queremos vender y lo bueno que es lo que ofrecemos. • Aquí no hay previsión válida o posible.
Acciones de los competidores	<ul style="list-style-type: none"> • No pueden afectarnos pero sí hay que escucharlas y conocerlas. • Con un buen producto a buen precio y calidad ISO 9000 estamos a la altura de los competidores. • No dejarnos influenciar por ellos. • Alerta en la cámara del sector ante variaciones en la comercialización del rubro.
Valijeros ¹³	<ul style="list-style-type: none"> • No tenerlos en cuenta. • No nos pueden hacer sombra, ya que apostamos a los grandes, no al cliente chico. • Ignorarlos totalmente. • No son una amenaza.

ESPACIO PARA OTRAS SUGERENCIAS

¹³ Son técnicos que mantienen ascensores por cuenta propia, sin estructura administrativa u oficina, por lo cual sus costos son generalmente menores, pero ofrecen un servicio limitado.

APÉNDICE II

DIAGRAMA DE AFINIDAD

Preparado por el personal de Asc. Telesí en una reunión de directorio funcional, en octubre de 2008

¿Qué podemos hacer para mejorar nuestros servicios?

Organización

Comunicación e información interna y externa

Ú - Visita periódica a clientes
- Comunicación más rápida cliente-servicio técnico
- Informe trimestral de los equipos, tareas, inquietudes, observaciones
- Dialogar con el cliente para generar confianza, sobre todo si las soluciones no son rápidas
- Mantener una relación cordial con el cliente ya sea telefónica o personalmente y acudir a sus necesidades de manera urgente

Organización, control, mejora continua

- Mejorar la organización de los pedidos y traslados
- Implementar supervisor externo a las zonas
- Analizar mejor los reclamos para evitar repeticiones
- No realizar trabajos facturables sin aprobación previa del presupuesto

RRHH

Capacitación y remuneración

- Mejorar la presencia de los operarios
- Mejores condiciones laborales y económicas
- Afianzar vínculos con los empleados de Telesí: estarán más contentos y orgullosos y optimizarán el servicio y el trato al cliente
- Tratar que todo el personal esté conforme cumpliendo con los pagos en fecha si fuera posible

Mejora en la logística

- Mejor seguimiento de las piezas enviadas a reparación para acelerar la entrega. Agilizar la entrega de materiales
- Verificar los compromisos de entrega o finalización de los trabajos antes de entregárselos a sus clientes
- Analizar los trabajos a realizar y prever nuevas complicaciones para evitar realizar nuevamente el trabajo y la disconformidad del cliente
- Tener todos los materiales y herramientas para cumplir en tiempo y forma los trabajos

Asignar bien los recursos

- Ordenar prioridades
- Seleccionar los clientes

Ética

Aspectos éticos

^a - Actitud ante el cliente por parte del trabajador
- Compromiso con los objetivos
- Entender cómo la acción individual cuenta
- Las mejores soluciones son las más sencillas

No dar excusas

- No buscar excusas sino soluciones
- No dar excusas a los clientes que se quejen sobre detalles de terminaciones
- Dar respuestas siempre positivas (no dubitativas), estar adelante de los hechos
- Cumplir con el cliente que ya tenemos porque buscar uno nuevo implica mayores costos

Capacitaciones en nuevos productos y procedimientos

N - Que todos conozcan los nuevos productos
- Capacitar sobre cumplimiento de horarios de los reclamos. Respuestas rápidas. Avisar tiempo de tardanza
- Cumplir con los procedimientos y repararlos semanalmente con todos
- Hacer lo que está escrito que debe hacerse. No perder el tiempo analizando lo que no se hace y está escrito

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Russell L., 1999, *Un Concepto de Planeación de Empresas*, Noriega Editores.

Akao, Yoji, 1991, *Hoshin Kanri. Policy Deployment for Successful TQM*, English translation by Productivity Press, Inc.

Alfonso, Diego, ca. 2011, *Hoshin Kanri: Aplicación a una empresa pyme*, tesis de maestría en ingeniería en calidad, en preparación, Universidad Tecnológica Nacional, Regional Buenos Aires.

Berkley-Hill, Owen, 2000, *Hoshin Kanri. MSc in Lean Operations*, Cardiff Business School, November. Downloaded from <http://www.richarddurnall.com/wp-content/uploads/2008/10/hoshin-kanri.pdf> on 10/08/2010.

Cura, Hugo Máximo (2003), Las “cinco S”: Una filosofía de trabajo, una filosofía de vida, trabajo presentado en el Congreso de Productividad, Universidad del CEMA, disponible en <http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>.

Deming, Edwards W., 1982, *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Gurisatti, Rubén B., 2008, *Hoshin Kanri en la Administración Pública. Posibilidades de aplicación del modelo de Planeamiento Hoshin en las Direcciones Generales del Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires*, tesis de maestría en ingeniería en calidad, Universidad Tecnológica Nacional, Regional Buenos Aires.

Hammer M., et. al., 1993, *Reengineering the corporation*, Harper Business, pages 148-158.

Mazur, Glenn H., 1998, *Strategy Deployment for Small and Medium Enterprises*, University of Michigan.

ITSM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), 1995, *Administración por directrices, Versión 2.0*, Monterrey, N.L., México.

Monden, Yasuhiro, 1993, *El sistema de producción Toyota*, Ediciones Macchi.

Shiba, Shoji, Alan Graham and David Walden, 1993, *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*, Productivity Press, Portland, Oregon.

Warfield J., 1995, *Complexity and drummers*, published in review form by George Mason University, page 58.

Witcher, Barry, 2002, *Hoshin Kanri: a study of practice in the UK*. University of East Anglia, Norwich, UK.

Witcher, Barry, and, Sum, Chau, Vinh, 2008, Dynamic capabilities: top executive audits and *hoshin* kanri at Nissan South Africa, University of East Anglia, Norwich, UK.

Yacuzzi, Enrique, 2006, “La gestión ‘*hoshin*’: concepto y características distintivas”, Revista Análisis, Universidad del CEMA, No. 44, 25 de julio.

Yacuzzi, Enrique, 2008 (a), Cómo realizar un plan de largo plazo, Nota técnica PNC-NT-11 de la empresa Asc. Telesí S.R.L.. (Disponible a través de ey@cema.edu.ar)

Yacuzzi, Enrique, 2008 (b), Gobernanca de las pequeñas y medianas empresas, tesis doctoral, Universidad del CEMA.