/ SISTEMA DE GESTIÓN

Hoshin Kanri

Despliegue estratégico; Strategy Deployment; Policy Deployment; Hoshin Planning

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin inventor único; desarrollo colectivo de la gestión japonesa de la calidad desde los años sesenta; referencia clásica: Akao (ed., 1991)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Sistema para convertir pocas prioridades estratégicas en objetivos del año y actuaciones con responsable, acordados con quien las ejecuta y revisados de forma periódica.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo conseguimos que nuestras prioridades estratégicas se conviertan en actuaciones coordinadas, viables y medibles en toda la empresa?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas tienen una estrategia que parece clara en el equipo de dirección. Pero cuando llega el momento de ejecutarla, aparecen los problemas. Cada departamento entiende las prioridades a su manera. Las iniciativas se multiplican y los recursos se reparten entre demasiados proyectos. La gente trabaja mucho, pero no siempre en la misma dirección. El plan estratégico existe, pero apenas cambia el trabajo del día a día.

Hoshin Kanri ataca esa desconexión. Es un sistema de dirección para convertir unas pocas prioridades estratégicas en objetivos del año, actuaciones concretas y revisiones periódicas. **Su particularidad es que la dirección no se limita a dar órdenes: los responsables y sus equipos participan en decidir cómo se consiguen los objetivos, con qué recursos y en qué plazos.**

Señales de que puede hacer falta:

- la estrategia no se traduce en proyectos concretos;
- cada departamento tiene sus propias prioridades;
- se ponen en marcha demasiadas iniciativas;
- los proyectos estratégicos no tienen un responsable claro;
- los recursos no llegan para todo lo aprobado;
- los planes anuales de cada área se preparan por separado;
- los indicadores de los departamentos no reflejan las prioridades de la empresa;
- los problemas se detectan demasiado tarde;
- las reuniones revisan resultados, pero no resuelven obstáculos;
- la dirección dedica poco tiempo a ver cómo avanza la estrategia.

HOSHIN KANRI

«Gestión del rumbo», en japonés: llevar la estrategia a toda la empresa

QUÉ ES | Convertir pocas prioridades estratégicas en objetivos del año y en actuaciones con responsable, acordados con quien las ejecuta.

DE LA PRIORIDAD A LA EJECUCIÓN

Por ejemplo: un fabricante con retrasos en las entregas

1 PRIORIDAD ESTRATÉGICA
Pocas, para 3 a 5 años
Mejorar la fiabilidad de las entregas.

2 OBJETIVO DEL AÑO
Qué hay que avanzar este año
Pedidos fuera de plazo: del 18 % al 8 %.

CATCHBALL La dirección propone el objetivo y cada área responde qué lo dificulta:

Comercial	Operaciones	Compras	Sistemas
«Aceptamos urgencias sin mirar capacidad»	«Nos cambian el plan ya cerrado»	«Nos faltan previsiones de componentes»	«Las fechas de pedido no son fiables»

3 ACTUACIONES Y RESPONSABLES
Qué, quién y con qué recursos
Cuatro actuaciones con responsable: pedidos urgentes, previsiones, componentes críticos y fecha común.

4 REVISIÓN Y APRENDIZAJE
Cada mes y al cerrar el año
Cada mes: retrasos, causas, avance y decisiones. Al cerrar el año: qué aprender para el siguiente.

SI HAY DESVÍOS, AJUSTAR

CATCHBALL: «PASARSE LA PELOTA»

Ir y venir de propuestas hasta acordar objetivos, recursos y plazos realistas.



Vertical: dirección y equipos ajustan objetivos, recursos y plazos.

Horizontal: las áreas resuelven juntas lo que depende de varias.

HOSHIN SE CENTRA EN EL CAMBIO

GESTIÓN DIARIA
No es Hoshin: mantener el negocio (pedidos, incidencias, productividad).

CAMBIO ESTRATÉGICO
Es Hoshin: pocas prioridades que transforman (un nuevo modelo logístico).

NO ES UNA CASCADA DE ÓRDENES | La dirección fija la prioridad; los equipos ayudan a decidir cómo, con qué medios y en qué plazo.

Esquema original de Biblioteca Management. Hoshin Kanri: desarrollo colectivo de la gestión japonesa de la calidad, sin inventor único (referencia clásica: Akao, ed., 1991); catchball vertical y horizontal según Reich (2025). Ejemplo ficticio. No reproduce la matriz X ni gráficos de terceros.

emilio llopis

Esquema original de Biblioteca Management. Hoshin Kanri: desarrollo colectivo de la gestión japonesa de la calidad, sin inventor único (referencia clásica: Akao, ed., 1991); catchball vertical y horizontal según Reich (2025). Ejemplo ficticio. No reproduce la matriz X ni gráficos de terceros.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Transformaciones importantes** que exigen que varias áreas colaboren.
- ✓ **Estrategias que cambian procesos, capacidades u organización.**
- ✓ **Cuando hay que concentrar recursos** en pocas prioridades.
- ✓ **Cuando hay que conectar objetivos a varios años con el plan del año.**
- ✓ **Cuando la ejecución exige aprender y corregir sobre la marcha.**

Sirve en industria, servicios, construcción y otros sectores.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no hemos decidido dónde competir y cómo ganar.** Primero hay que trabajar la estrategia, por ejemplo con **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**. Hoshin Kanri no sustituye esa decisión.
- × **Si solo hay que definir indicadores.** Puede bastar un **KPI / Driver Tree**.
- × **Si buscamos ciclos cortos (habitualmente trimestrales) y una revisión ágil, sin un ciclo anual de negociación de recursos.** Encaja mejor **OKR — Objectives & Key Results**.
- × **Si la empresa es pequeña y se coordina fácilmente.** Un sistema Hoshin completo añadiría complejidad innecesaria.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Una estrategia no se ejecuta porque esté escrita. Se ejecuta cuando sus prioridades orientan las decisiones, los recursos, el trabajo y el aprendizaje.

02 Entender

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Qué es Hoshin Kanri

Hoshin Kanri es un sistema para convertir pocas prioridades estratégicas en objetivos del año y en actuaciones con responsable, acordados con quien las ejecuta y revisados de forma periódica, normalmente cada mes.

El nombre es japonés. Suele traducirse como «gestión del rumbo» o «despliegue de directrices»: *hoshin* alude al rumbo que se marca, y *kanri*, a la gestión. En inglés se conoce como *strategy deployment* o *policy deployment*. A veces se le llama solo Hoshin.

Nació en la gestión de la calidad japonesa en los años sesenta. Toyota es una de sus empresas de referencia. No tiene un inventor único: Yoji Akao contribuyó a darlo a conocer fuera de Japón con una obra colectiva publicada en inglés en 1991.

La lógica central: de la prioridad a la ejecución

El visual lo muestra con un ejemplo: un fabricante con retrasos en las entregas. Hoshin Kanri encadena cuatro elementos y un diálogo:

ELEMENTO	QUÉ RESPONDE	POR EJEMPLO
1. Prioridad estratégica	Qué cambio importante queremos conseguir en los próximos 3 a 5 años	Mejorar la fiabilidad de las entregas
2. Objetivo del año	Qué hay que avanzar este año	Pedidos fuera de plazo: del 18 % al 8 %
Catchball	¿Es viable? ¿Qué lo dificulta? ¿Qué hace falta?	Cada área explica qué lo impide y qué propone

ELEMENTO	QUÉ RESPONDE	POR EJEMPLO
3. Actuaciones y responsables	Qué se hace, quién y con qué recursos	Cuatro actuaciones, cada una con su responsable
4. Revisión y aprendizaje	Qué está pasando, qué lo frena y qué hay que corregir	Revisión cada mes y al cerrar el año

El catchball es el diálogo entre la dirección y las áreas que se explica a continuación. Si la revisión muestra desvíos, se ajustan el objetivo o las actuaciones. Lo importante es que los cuatro elementos y el diálogo encajen entre sí.

Catchball: «pasarse la pelota»

Es el concepto más importante de Hoshin Kanri. *Catchball* significa literalmente «pasarse la pelota». Es el ir y venir de propuestas entre la dirección y quienes van a ejecutar, hasta acordar objetivos, recursos y plazos realistas.

Funciona así:

1. **La dirección propone** una prioridad y un objetivo.
2. **Cada área responde:** si es viable, qué necesita, qué obstáculos ve, con quién tiene que coordinarse, qué plazo es razonable y qué alternativa funcionaría mejor.
3. **La dirección contrasta** esas respuestas y ajusta: mantiene la prioridad, pero puede cambiar el objetivo, las actuaciones, los recursos o los plazos.

El resultado es un compromiso mejor informado y más realista.

> / EJEMPLO
> La dirección del fabricante del visual propone reducir los pedidos fuera de plazo del 18 % al 8 % en un año. Cada área explica qué lo dificulta (por ejemplo, Comercial: «aceptamos urgencias sin mirar la capacidad») y entre todas proponen cuatro actuaciones. La dirección mantiene la prioridad, pero ajusta las actuaciones, los recursos y los compromisos con lo que ha escuchado. Eso es catchball, no comunicar un objetivo en una reunión. El caso completo está en Aplicar.

El catchball va en dos sentidos (Reich, 2025):

- **Vertical:** entre la dirección, los mandos intermedios y los equipos, de arriba abajo y de abajo arriba, para alinear los objetivos y desarrollar la capacidad de los equipos. En la práctica, también sirve para ajustar objetivos, recursos y plazos a lo que se puede hacer.
- **Horizontal:** entre las áreas que deben colaborar, para que resuelvan juntas lo que depende de varias, como en el ejemplo.

Participar no es decidir por consenso. La dirección sigue siendo responsable de fijar las prioridades, pero escucha a quienes conocen la realidad de la ejecución. No toda propuesta se acepta; lo que se consigue es decidir con mejor información y responsabilidades claras.

Hoshin se centra en el cambio: gestión diaria frente a cambio estratégico

Que Hoshin Kanri trabaje con pocas prioridades no significa que la empresa tenga solo dos o tres objetivos. Significa que distingue dos tipos de trabajo:

- **Gestión diaria (no es Hoshin):** mantener el negocio en marcha (pedidos, incidencias, productividad).
- **Cambio estratégico (es Hoshin):** las pocas prioridades que transforman la empresa y necesitan una atención especial, como implantar un nuevo modelo logístico para competir en otros mercados.

Las dos son necesarias y deben conectarse, pero no se gestionan igual. No conviene convertir cada indicador operativo en una prioridad estratégica.

El ciclo de mejora: PDCA

Hoshin Kanri se apoya en el ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*): **planificar** (definir objetivos y actuaciones), **hacer** (ejecutar lo acordado), **comprobar** (analizar hechos y resultados) y **actuar** (corregir y mejorar). El valor está en cerrar el ciclo: un plan que no se revisa ni se corrige no funciona como Hoshin Kanri, aunque esté bien escrito.

Revisión y aprendizaje

Hoshin Kanri necesita un ritmo. Lo habitual es planificar una vez al año, revisar cada mes y hacer al final del año una revisión que sirva para el ciclo siguiente. La frecuencia se adapta a cada negocio. No se trata de producir más informes, sino de responder: ¿qué queríamos conseguir?, ¿qué hemos conseguido?, ¿qué nos impide avanzar?, ¿qué hay que cambiar?, ¿quién lo decide?

La matriz X

La matriz X es una herramienta que representa en una sola página las relaciones entre prioridades a largo plazo, objetivos del año, proyectos, indicadores y responsables. Ayuda a ver qué proyecto apoya a qué objetivo y a detectar proyectos sin relación clara con la estrategia.

Pero la matriz X no es Hoshin Kanri. Hoshin es el sistema de dirección y aprendizaje; la matriz es una forma opcional de representar parte de él. Mark Reich, que dirigió durante siete años el proceso de Hoshin Kanri como responsable de estrategia de Toyota en Norteamérica, ha contado que en esos años nunca vio una matriz X. Christoph Roser, profesor y autor del blog AllAboutLean, considera la matriz X excesiva porque distrae del seguimiento y la mejora. La sofisticación visual no sustituye al diálogo ni a la ejecución. Una empresa puede aplicar Hoshin Kanri con una tabla sencilla (ver el kit práctico).

Qué no es Hoshin Kanri

- **No es solo un plan estratégico.**
- **No es una matriz X.**
- **No es repartir objetivos por departamentos.**
- **No es imponer metas sin escuchar las dificultades.**
- **No es hacer más reuniones.**
- **No es una herramienta informática.**
- **No es un cuadro de mando sin actuaciones.**

Es un sistema para conectar prioridades, equipos, ejecución y aprendizaje.

03 Aplicar

Cómo aplicarla: seis pasos

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management, basada en Hoshin Kanri y en el ciclo PDCA. No es una metodología literal de Akao ni de Toyota.

Los pasos 1 a 4 siguen el esquema (prioridad, objetivo, catchball y actuaciones); el 5 y el 6 desarrollan la revisión, la mensual y la de cierre de año.

1 **Elegir pocas prioridades**
Partir de la estrategia vigente y preguntarse: ¿qué cambios son de verdad importantes?, ¿qué problemas no resuelve la gestión habitual?, ¿qué capacidades hay que desarrollar?, ¿qué hay que dejar de hacer o aplazar? No convertir toda la actividad de la empresa en proyectos estratégicos. *Resultado: prioridades claras y justificadas.*

2 **Fijar el objetivo del año**
Traducir cada prioridad en un avance concreto: dónde estamos hoy, qué resultado buscamos, cómo lo comprobaremos y cuándo. *Resultado: objetivos anuales medibles.*

3 **Hacer el catchball**
Contrastar los objetivos con quienes deben ejecutarlos, incluidas todas las áreas afectadas: ¿es viable?, ¿qué obstáculos hay?, ¿qué recursos faltan?, ¿qué equipos deben colaborar?, ¿qué decisiones hacen falta?, ¿qué alternativa es mejor? Ajustar objetivos, actuaciones o recursos cuando proceda. *Resultado: compromisos compartidos y viables.*

4 **Convertir los objetivos en actuaciones con responsable**
Para cada actuación: qué se hará, por qué, a qué objetivo contribuye, quién responde y quién participa, con qué recursos, cuándo termina, cómo se medirá el avance y de qué otras actuaciones depende. *Resultado: plan de despliegue.*

5 **Revisar el avance cada mes**
Comprobar avances, resultados, desvíos, problemas, dependencias y decisiones pendientes. La reunión no sirve para preguntar porcentajes de cumplimiento, sino para quitar obstáculos y aprender. *Resultado: decisiones de ajuste.*

6 **Aprender y preparar el ciclo siguiente**
Al cerrar el año: ¿qué objetivos alcanzamos?, ¿qué no funcionó?, ¿qué suposiciones eran falsas?, ¿qué recursos faltaron?, ¿qué proyectos continúan?, ¿qué prácticas mantenemos?, ¿qué cambia en la estrategia? *Resultado: revisión estratégica y nuevas prioridades.*

Kit práctico: tres plantillas

> / **NOTA** · BM
> Las tres herramientas siguientes son plantillas de Biblioteca Management.

1 Tabla de despliegue

Permite aplicar la lógica de Hoshin sin empezar por una matriz X. Se rellena una por cada actuación:

CAMPO	POR EJEMPLO
Prioridad estratégica	Mejorar la fiabilidad de las entregas
Objetivo del año e indicador	Pedidos fuera de plazo: del 18 % al 8 %
Situación de partida	18 % de pedidos fuera de plazo
Actuación	Reglas compartidas para aceptar pedidos urgentes
Responsable y participantes	Dirección comercial, con operaciones
Recursos y plazo	Lo que se necesita y cuándo debe estar
Dependencias y riesgos	De qué otras actuaciones depende y qué puede fallar
Estado, próxima revisión y decisiones pendientes	Cómo va, cuándo se revisa y qué hay que decidir

2 Ficha de catchball

Recoge lo que pasa de verdad en el diálogo, no una simple firma de conformidad: prioridad y objetivo propuestos; responsables consultados; dificultades detectadas; recursos necesarios; dependencias entre áreas; alternativas propuestas; decisiones tomadas; objetivo acordado; compromisos y responsables; fecha de revisión.

3. Reunión mensual: cinco preguntas.

1. ¿Qué teníamos que haber conseguido?
2. ¿Qué ha pasado de verdad?
3. ¿Qué explica los desvíos?
4. ¿Qué decisiones necesitamos?
5. ¿Quién hará qué y para cuándo?

Se registran hechos, problemas, decisiones, responsables y plazos. Hay que evitar las reuniones que solo repasan el cuadro de mando.

Si se quiere más detalle, puede usarse la matriz X (ver Entender). Si se usa, cada relación entre una actuación y un objetivo debe justificarse: es un instrumento para decidir, no una decoración, y no es obligatoria.

Ejemplo de empresa que vende a empresas (B2B): un fabricante con retrasos en las entregas

> / EJEMPLO
> Un fabricante tiene 180 empleados. Sus ventas crecen, pero los retrasos en las entregas están dañando la relación con clientes importantes. El equipo de dirección decide que una prioridad de los próximos tres años será mejorar la fiabilidad de las entregas. Para el año siguiente propone reducir los pedidos entregados fuera de plazo del 18 % al 8 %.

En el catchball aparecen las dificultades:

ÁREA	QUÉ RESPONDE
Comercial	Acepta pedidos urgentes sin comprobar si hay capacidad
Operaciones	Recibe cambios cuando la planificación ya está cerrada
Compras	No tiene previsiones suficientes de algunos componentes
Sistemas	Las fechas de los pedidos no son fiables

La empresa acuerda cuatro actuaciones, cada una con un responsable:

1. Reglas compartidas para aceptar pedidos urgentes.
2. Mejores previsiones de demanda.
3. Revisión de los componentes críticos.
4. Una definición común de fecha comprometida y fecha real de entrega.

Cada mes, el equipo de dirección revisa: pedidos fuera de plazo, causas de los retrasos, avance de las actuaciones y decisiones pendientes.

Lo que enseña: el objetivo no es tener una matriz bonita, sino conseguir que varias áreas trabajen juntas en una prioridad estratégica.

Ejemplos de empresas reales

Turner Construction. En abril de 2022, el Lean Enterprise Institute (LEI), organización que difunde el sistema de gestión inspirado en Toyota, publicó la experiencia de la unidad de Nueva York de esta constructora internacional. La unidad inició en 2014 su transformación *lean* (ese sistema de gestión, centrado en eliminar despilfarros y mejorar de forma continua), colaboraba con el LEI desde 2017 y en 2019 empezó a montar un sistema de dirección que integraba Hoshin Kanri y la resolución de problemas con el método A3 (resumir en una sola hoja de tamaño A3 el problema, sus causas, las acciones y su seguimiento). El caso cuenta una dificultad inicial: cuando se preguntó a los cinco directores generales de la unidad por las prioridades estratégicas, sus respuestas no coincidían. La empresa trabajó para conectar la estrategia con los objetivos y las actividades de cada nivel, combinando prioridades compartidas, diálogo entre niveles, resolución de problemas, planes de cada nivel conectados entre sí y una revisión mensual.

Lo que enseña (lectura de Biblioteca Management): el despliegue exige que la dirección comparta las prioridades y que las personas entiendan cómo contribuyen.

Xerox Reino Unido. Witcher y Butterworth (1999) estudiaron cómo la filial británica de Xerox gestionaba su estrategia con Hoshin Kanri. Xerox es uno de los ejemplos occidentales de referencia en su aplicación.

Lo que enseña (lectura de Biblioteca Management): el despliegue exige tiempo, liderazgo y disciplina.

> **/ IMPORTANTE** · BM
> El caso Turner lo publica una organización que colaboró con la empresa, y el de Xerox describe una empresa en un momento concreto. Ninguno es una evaluación independiente de causa y efecto, ni demuestra mejoras económicas.

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Elegir demasiadas prioridades	Separar las prioridades estratégicas de la actividad habitual
Bajar objetivos sin diálogo	Hacer un catchball de verdad
Pedir compromisos sin dar recursos	Comprobar la capacidad antes de aprobar los planes
Hacer una matriz X y no volver a mirarla	Fijar revisiones y decisiones periódicas
Confundir indicadores con actuaciones	Separar lo que medimos de lo que haremos para cambiarlo
Revisar resultados sin resolver problemas	Usar las reuniones para decidir
Montar un sistema demasiado complejo para el tamaño de la empresa	Empezar con pocas prioridades y una tabla sencilla
No implicar a la dirección	El director general y su equipo deben dirigir el proceso

Limitaciones

- **Exige tiempo de la dirección.**
- **Necesita una estrategia clara** y capacidad para coordinar áreas.
- **Puede volverse burocrático** si se documenta en exceso.
- **El catchball puede convertirse en una negociación política** si no hay criterios claros.
- **Falla si los responsables no tienen recursos.**
- **Los indicadores mal diseñados** pueden provocar comportamientos no deseados.
- **No hay un formato único** de implantación.
- **La investigación publicada es limitada** y se concentra en algunos sectores; no se puede prometer un porcentaje de mejora.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

> / **NOTA** · BM
> Estas relaciones son una propuesta de Biblioteca Management.

1 Playing to Win / Strategy Choice Cascade.
Decide dónde competir y cómo ganar. Formular la estrategia y ejecutarla son cosas distintas, pero deben conectarse.

2 KPI / Driver Tree.
Ayuda a entender qué variables mueven los resultados, para elegir indicadores y actuaciones.

3 Hoshin Kanri.
Despliega las prioridades en objetivos del año y actuaciones acordadas, y las revisa cada mes.

4 Operating Model.
Si el despliegue revela que hace falta cambiar la organización para ejecutar la estrategia.

Otros complementos útiles

- **Balanced Scorecard + Strategy Map — Kaplan & Norton** → para traducir la estrategia en perspectivas, objetivos e indicadores. Hoshin Kanri añade el despliegue con participación, las actuaciones y la revisión. Se pueden combinar, pero no son lo mismo.
- **OKR — Objectives & Key Results** → también despliega objetivos y combina propuestas de arriba abajo y de abajo arriba. Hoshin Kanri se distingue por su ciclo anual, la negociación de recursos en el catchball, la separación entre cambio estratégico y gestión diaria y la revisión con el ciclo PDCA. Los OKR pueden usarse en algunos niveles de un sistema Hoshin, sin duplicar el seguimiento.
- **Modelo Go-to-Market GLR Partners** → durante su implantación, Hoshin Kanri puede ayudar a coordinar las prioridades que afectan a varias áreas. No modifica el modelo.

05 Profundizar

Origen y evolución

Hoshin Kanri no tiene un inventor único. Nació en Japón, en la gestión de la calidad de los años sesenta: la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) sitúa sus antecedentes en Teijin (1961) y Komatsu (1964), y el nacimiento del término y del concepto en Bridgestone y Toyota (1965). Kondo (1998) lo sitúa a finales de esa década. Las fechas de su adopción en Toyota varían según la fuente.

- **Akao (ed., 1991), *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*.** Obra colectiva, traducción de un original japonés de 1988, que contribuyó a difundir el sistema fuera de Japón.
- **Witcher y Butterworth (1999).** Estudio de la implantación en Xerox Reino Unido.
- **Tennant y Roberts (2001).** Proponen un proceso estructurado de catchball, basado en el método Delphi (rondas sucesivas de consulta hasta acercar posiciones), y lo aplican en Rover Group, en un momento en que el hoshin apenas se había adoptado en Occidente.
- **Liker y Shook (2025).** Describen la historia y el uso en Toyota y advierten que Hoshin Kanri no debe reducirse a una herramienta técnica: es un proceso de dirección que combina propósito, coordinación, resolución de problemas, desarrollo de capacidades y aprendizaje.
- **Reich (2025), *Managing on Purpose*.** Distingue el catchball vertical del horizontal desde su experiencia en Toyota.
- **Roser (2019).** Considera la matriz X excesiva y recomienda evitarla. Es una opinión profesional, no un estudio comparativo.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que se puede afirmar:

- **/ EVIDENCIA**
  Wilson, Cudney y Marley (2024) revisan la investigación sobre Hoshin Kanri publicada en inglés entre 1990 y 2021 y concluyen que es relativamente escasa y se concentra en la industria; la mayoría procede del Reino Unido y Estados Unidos.
- Hay estudios de caso (Xerox, Rover) y propuestas para integrarlo con el Balanced Scorecard: Asan y Tanyaş (2007) lo plantean para la universidad, con el Balanced Scorecard para ordenar los objetivos y Hoshin para desplegarlos y revisarlos; Dias y Tenera (2020) revisan distintas formas de combinarlos. Muestran cómo se ha aplicado, no su eficacia general.

Lo que no se puede afirmar:

- Que garantice resultados en cualquier empresa.
- Que su efecto se pueda separar del de otras prácticas de liderazgo, mejora continua y transformación que suelen acompañarlo.
- Que mejore los resultados en un porcentaje determinado.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Hoshin Kanri convierte prioridades estratégicas en compromisos reales: pocas prioridades, objetivos claros, diálogo entre dirección y equipos, actuaciones con responsable y revisión constante.

Fuentes de origen

- Akao, Y. (ed.) (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press. ISBN 0-915299-57-7. (Original japonés de 1988.)
- JUSE. *Hoshin kanri* [folleto]. https://www.juse.jp/houshin_kanri/pamphlet.pdf
- Kondo, Y. (1998). Hoshin kanri: a participative way of quality management in Japan. *The TQM Magazine*, 10(6), 425–431. https://doi.org/10.1108/09544789810239155

Lecturas recomendadas

- Witcher, B. J. y Butterworth, R. (1999). Hoshin Kanri: how Xerox manages. *Long Range Planning*, 32(3), 323–332. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00036-9
- Tennant, C. y Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: implementing the catchball process. *Long Range Planning*, 34(3), 287–308. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00039-5
- Wilson, R., Cudney, E. A. y Marley, R. J. (2024). Current status of Hoshin Kanri. *The TQM Journal*, 36(2), 460–477. https://doi.org/10.1108/TQM-07-2022-0216
- Asan, Ş. S. y Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: the case of higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(9), 999–1014. https://doi.org/10.1080/14783360701592604
- Dias, R. M. F. y Tenera, A. (2020). Integrating Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: a review of approaches. *Independent Journal of Management & Production*, 11(7), 2899–2924. https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i7.1137
- Liker, J. y Shook, J. (2025). Hoshin Kanri as a foundational piece of a lean management system. *The Lean Post*, Lean Enterprise Institute, 11 de marzo de 2025. https://www.lean.org/the-lean-post/articles/hoshin-kanri-as-a-foundational-piece-of-a-lean-management-system/
- Reich, M. (2025). *Managing on Purpose: Using Hoshin Kanri to Develop Strategy, Align Teams, Grow Leaders, and Innovate Your Enterprise*. Lean Enterprise Institute. ISBN 978-1-934109-05-2.
- Graban, M. (2025). *Hoshin Kanri and Managing on Purpose: Lessons from Former Toyota Leader Mark Reich* [pódcast, Lean Blog, episodio 528], junio de 2025. https://www.leanblog.org/2025/06/hoshin-kanri-managing-on-purpose-mark-reich/
- Roser, C. (2019). Hoshin Kanri – Part 4: The X-Matrix? *AllAboutLean.com*, 22 de enero de 2019. https://www.allaboutlean.com/hoshin-kanri-x-matrix/

Fuentes de los ejemplos

- Panchak, P. (2022). Meeting strategic objectives. *The Lean Post*, Lean Enterprise Institute, 6 de abril de 2022. https://www.lean.org/the-lean-post/articles/meeting-strategic-objectives/

No se ha leído el texto completo de los artículos de pago ni el libro de Akao; se usan sus resúmenes y registros.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin inventor único. Nace en la gestión de la calidad japonesa en los años sesenta (la JUSE sitúa sus antecedentes en Teijin y Komatsu y su nacimiento en Bridgestone y Toyota, en 1965). Referencia clásica: Yoji Akao (ed.), Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM (1991; original japonés de 1988). Estudios de aplicación: Witcher y Butterworth (1999, Xerox Reino Unido), Tennant y Roberts (2001, catchball en Rover Group); revisión de Wilson, Cudney y Marley (2024). Práctica de Toyota: Liker y Shook (2025) y Reich (2025). Los seis pasos y las herramientas son síntesis de Biblioteca Management. (Años sesenta (origen); 1988 y 1991 (obra de Akao)) — sin autor único.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.