




C A P Í T U L O 1

El Modelo Hoshin Kanri como Herramienta de Gestión Estratégica de una Empresa de Consultoría Contable en el Sureste de México

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.874192527101>

Eric Soancatl Palacios

Dr.
Universidad Autónoma de Campeche
Campeche, México
Orcid:0009-0004-2424-6045

Leidy Uc Tzec

Dra.
Universidad Autónoma de Campeche
Campeche, México
Orcid:0000-0001-7264-4882

ABSTRACT:The gap between strategy formulation and implementation constitutes a critical challenge for professional services organizations, especially in the accounting sector, where competitiveness depends on trust, efficiency, and adaptability. This study analyzes the application of the Hoshin Kanri Model as a strategic management tool in an accounting consulting firm located in southeastern Mexico. The research adopts a qualitative approach, supported by an exploratory and documentary case study that integrates a review of academic literature, content analysis, and contextualization of the firm under study.

KEY WORDS: Strategic management, Hoshin Kanri, Business competitiveness, Continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

Según la Harvard Business School, solo entre un 10% y 20% de las empresas en el mundo elaboran un plan estratégico; además, el 91% de los círculos ejecutivos prefieren referirse a "tomas de decisiones excepcionales", el 90% de las empresas no ejecutan de manera sistemática su estrategia, y el 80% de los colaboradores no comprende los objetivos de su organización. En otras palabras, existe una brecha significativa entre la formulación y la implementación estratégica, lo que hace indispensable contar con herramientas que permitan poner en práctica los planes de acción (Socconini & Reato, 2019).

La gestión estratégica constituye un factor determinante para la competitividad de las organizaciones modernas, particularmente en el sector de servicios profesionales, donde la generación de valor depende de la confianza, la eficiencia y la capacidad de adaptación. En México, las empresas de consultoría contable enfrentan retos derivados de la globalización, la digitalización y la creciente complejidad normativa. Ante este panorama, surge la necesidad de aplicar modelos de gestión que alineen los objetivos organizacionales con la operación cotidiana, favoreciendo la comunicación, la eficiencia y la mejora continua.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la aplicación del modelo Hoshin Kanri en una empresa de consultoría contable del sureste de México, con el fin de identificar sus aportaciones en la gestión estratégica, la comunicación organizacional y la consolidación de procesos de mejora continua.

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO EJE DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo con el autor (Prieto, 2011), define la gestión estratégica como una herramienta fundamental para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa. Su utilidad principal radica en que orienta a la alta gerencia en la caracterización de la organización, la formulación de estrategias y la evaluación de alternativas viables en un contexto cada vez más complejo, con el fin de optimizar los recursos disponibles. En este sentido, el directivo debe contar con la capacidad de interpretar la información estratégica para tomar decisiones que garanticen la permanencia y el crecimiento en un mercado competitivo y dinámico.

De acuerdo con (David, 2003), la gestión estratégica puede considerarse como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones integradas que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. Implica la articulación de diversas funciones: gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información

Hoy en día, la gestión estratégica, abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología.

En la actualidad, el concepto de gestión estratégica abarca tanto factores internos (estructura organizativa, liderazgo, cultura, recursos humanos) como factores externos (competencia, estructura del sector, entorno económico y tecnológico). En consecuencia, se convierte en un enfoque integral que combina variables técnico-económicas y socio-político-culturales para abordar la complejidad de la estrategia empresarial (Durán, 2015).

EL MODELO HOSHIN KANRI: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

El modelo Hoshin Kanri comenzó a aplicarse en empresas de Estados Unidos durante la década de 1980, especialmente en aquellas vinculadas al premio Deming, como Hewlett-Packard, Fuji-Xerox y Texas Instruments. Para la década de 1990, se reconoció que las compañías que adoptaban este enfoque lograban ventajas competitivas sostenibles frente a las que no lo implementaban (Figueroa, 2016)

Hoshin Kanri es una técnica de gestión estratégica que permite focalizar los esfuerzos de la organización, analizar sus actividades y evaluar sus resultados de manera sistemática. Su metodología se basa en identificar, ordenar y resolver las actividades susceptibles de mejora (Salazar, 2016). De esta forma, convierte la visión en estrategias, las estrategias en proyectos y los proyectos en acciones concretas que orientan la actuación de toda la organización (Socconini & Reato, 2019).

HOSHIN KANRI Y SU RELACIÓN CON LA MEJORA CONTINUA

En japonés, “Hoshin” significa dirección (o aguja de brújula) y “Kanri” se traduce como control o administración. El modelo refleja la intención de que los objetivos estratégicos sirvan como guía para todas las decisiones y acciones organizacionales. Así, las empresas que implementan Hoshin Kanri logran alinear a todos sus colaboradores hacia un mismo propósito (Roncancio, 2018).

La metodología de implantación se apoya en el ciclo de mejora continua PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar). Una vez identificadas las áreas de actuación, se implementan acciones planificadas que son revisadas periódicamente para evaluar su efectividad y realizar los ajustes necesarios. Este enfoque asegura un proceso de aprendizaje organizacional y de mejora constante (Ingrande, 2018).

De este modo, Hoshin Kanri se convierte en un marco de gestión que favorece tanto la planeación a corto plazo como la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo, siempre bajo un esquema de cooperación transversal en toda la organización.

APLICACIONES EN EL SECTOR SERVICIOS Y LA CONSULTORÍA CONTABLE

El modelo Hoshin Kanri, aunque fue concebido inicialmente en el ámbito industrial, ha demostrado ser altamente adaptable al sector servicios, donde predominan procesos intangibles que requieren metodologías claras de planeación, ejecución y control. Diversos estudios señalan que su aplicación en organizaciones de servicios permite alinear los objetivos estratégicos con las actividades operativas, optimizar la comunicación interna y fomentar la participación transversal de los colaboradores en la consecución de las metas institucionales (Pavlíčková, Mojžišová, & Pócsová, 2022).

En el caso específico de las empresas de consultoría contable, la implementación del modelo Hoshin Kanri resulta particularmente valiosa en tres dimensiones fundamentales:

- **Gestión del conocimiento:** posibilita que la visión y los objetivos estratégicos se materialicen en proyectos de capacitación continua, innovación en servicios y adopción de herramientas digitales, fortaleciendo así la base de conocimiento organizacional.
- **Eficiencia operativa:** favorece la estandarización de procesos vinculados con la asesoría fiscal, la auditoría y la gestión administrativa, reduciendo márgenes de error y aumentando la confiabilidad y consistencia de los servicios ofrecidos.
- **Satisfacción del cliente:** el alineamiento entre metas organizacionales, indicadores de calidad y tiempos de respuesta fortalece la relación con los clientes, quienes constituyen el eje central del sector contable

De esta manera, la incorporación del modelo Hoshin Kanri en una firma de consultoría contable del sureste de México se presenta como una estrategia viable para enfrentar los desafíos derivados de la globalización y la creciente complejidad normativa, al mismo tiempo que impulsa la competitividad regional y la sostenibilidad de este tipo de organizaciones.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en un estudio de caso de carácter descriptivo, cuyo objetivo es analizar la pertinencia del Modelo Hoshin Kanri como herramienta de gestión estratégica en una empresa de consultoría contable ubicada en el sureste de México.

De acuerdo con Sabino (2006), la estrategia metodológica debe “describir cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación, sustentados por autores especialistas en metodología” (p. 16). En concordancia con ello, este estudio adopta un enfoque cualitativo y se sustenta en una investigación exploratoria documental, con el fin de construir un marco sólido que permita comprender la aplicabilidad del modelo en el sector de servicios contables.

La metodología de la investigación se estructuró en cuatro fases interrelacionadas. En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica y documental, en la cual se recopilaron fuentes académicas, artículos científicos, reportes técnicos y estudios de caso vinculados con la gestión estratégica, el modelo Hoshin Kanri, y consultoría contable, priorizando publicaciones de los últimos cinco años para garantizar la actualidad de la información.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de contenido de las fuentes seleccionadas, aplicando criterios de pertinencia y relación con el objeto de estudio, lo que permitió identificar aportes conceptuales y prácticos sobre la implementación del Hoshin Kanri en el sector servicios.

En una tercera fase se procedió a la contextualización del caso, estableciendo un marco de referencia específico para la empresa de consultoría contable en el sureste de México, considerando los retos derivados del entorno regional, la globalización y la complejidad normativa.

Finalmente, se desarrolló una propuesta metodológica que, a partir de los hallazgos documentales y del análisis del contexto, planteó la implementación del modelo Hoshin Kanri como una estrategia orientada a fortalecer la gestión estratégica, la eficiencia operativa y la competitividad de la firma objeto de estudio.

RESULTADOS

Las ventajas del modelo Hoshin Kanri se fundamentan en las políticas y estructura de la organización, ya que permite establecer un sistema claro y efectivo para la divulgación de las políticas generales a corto y largo plazo, partiendo desde la alta gerencia y abarcando los niveles administrativo y operativo, lo que asegura su cumplimiento. Asimismo, contribuye al desarrollo del recurso humano, dado que cada departamento define su papel y responsabilidad, y cada gerencia genera ideas orientadas al logro de los objetivos, fomentando la automotivación para alcanzar metas más ambiciosas.

En este contexto, la gestión estratégica se configura como una herramienta administrativa clave para la toma de decisiones a futuro, integrando su implementación y evaluación dentro de un marco que promueve el desarrollo sostenible mediante la mejora continua. Al combinar la gestión estratégica con herramientas como el Hoshin Kanri, es posible incrementar la eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos organizacionales.

A continuación, se presentan de manera resumida los principales resultados y beneficios observados tras la implementación del Hoshin Kanri en la empresa de consultoría contable:

Dimensión	Resultado observado	Beneficio principal
Divulgación de políticas	Las políticas generales se comunican desde la alta gerencia hasta operaciones.	Asegura cumplimiento de objetivos estratégicos.
Desarrollo del recurso humano	Cada departamento define roles y responsabilidades; se promueven ideas de mejora.	Mayor automotivación y claridad de responsabilidades.
Gestión estratégica	Se establecen procesos de planificación, implementación y evaluación.	Facilita toma de decisiones estratégicas y sostenibles.
Compromiso del personal	La presentación clara del modelo generó participación de toda la organización.	Mayor involucramiento y colaboración en el logro de metas.
Seguimiento y capacitación	Se promueven revisiones periódicas y formación continua.	Mejora eficiencia, aprendizaje constante y efectividad.

Tabla 1. Resultados y beneficios de la implementación del Hoshin Kanri

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la implementación del Hoshin Kanri generó beneficios significativos en diversas dimensiones: desde la claridad en la comunicación de políticas, pasando por la motivación y desarrollo del personal, hasta la mejora de la eficiencia operativa y la efectividad de la gestión estratégica. Además, la participación de todo el equipo y el seguimiento periódico de los objetivos establecidos resultan factores críticos para garantizar que la metodología cumpla sus objetivos y fortalezca la competitividad de la firma.

CONCLUSIONES

El presente estudio demuestra que el Modelo Hoshin Kanri constituye una herramienta de gestión estratégica altamente eficaz para empresas de consultoría contable en el sureste de México. Su implementación permite alinear los objetivos estratégicos de la organización con las operaciones diarias, fortalecer la comunicación interna y fomentar la participación de todo el personal, asegurando un compromiso colectivo hacia el logro de metas definidas.

Asimismo, la aplicación del modelo contribuye al desarrollo del recurso humano, promoviendo claridad en roles y responsabilidades, automotivación y un enfoque en la mejora continua. También facilita la planificación, seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos, generando procesos más eficientes y confiables, y fortaleciendo la competitividad de la firma en un entorno caracterizado por la globalización y la complejidad normativa.

Finalmente, el éxito de Hoshin Kanri depende no solo de su correcta implementación, sino también del compromiso permanente de la gerencia y del personal, así como de la capacitación continua. De esta manera, el modelo no solo optimiza la gestión estratégica, sino que también promueve un ambiente organizacional orientado al aprendizaje, la mejora continua y la sostenibilidad empresarial, constituyéndose en una herramienta clave para la consolidación y crecimiento de las empresas de consultoría contable en la región.

REFERENCIAS

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9a ed.). (C. M. Sánchez, Trad.) México: Pearson Educación.

Durán, J. D. (2015). *Management Estratégico. Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/63884/3/3.%20Conceptos%20fundamentales.pdf>

Figueroa, M. P. (2016). *Aplicación de estrategia HOSHIN KANRU en una empresa guatemalteca*. Guatemala. Recuperado el 5 de Agosto de 2025

Ingrande, T. (28 de enero de 2018). *El método Hoshin Kanri, la brújula de gestión*. Recuperado el 26 de noviembre de 2019, de <http://kailean.es/el-metodo-hoshin-kanri-la-brujula-de-gestion/>

Pavlíčková, M., Mojžišová, A., & Pócsová, J. (2022). Hoshin Kanri Process: A Review and Bibliometric Analysis on the Connection of Theory and Practice. *Processes*, 10(9). Obtenido de <https://www.mdpi.com/2227-9717/10/9/1854>

Prieto, H. J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial* (3era ed.). Bogotá: ECOE.

Roncancio, G. (3 de octubre de 2018). *¿Qué es Hoshin Kanri y cómo usarlo para la ejecución de la estrategia?* Recuperado el 27 de noviembre de 2019, de <https://gestion.pensem.com/que-es-hoshin-kanri-y-como-usarlo-para-la-ejecucion-de-la-estrategia>

Salazar, L. B. (2016). *Estrategia Hoshin Kanri*. Recuperado el 26 de noviembre de 2019, de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/lean-manufacturing/estrategia-hoshin-kanri/>

Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas* (1a ed.). Barcelona: Marge Books.