



# Metodologías Ágiles

22.02.2023



red.es



Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Una manera de hacer Europa

# 1. Introducción teórica

## 2. Caso de estudio: gestión ágil en sector servicios

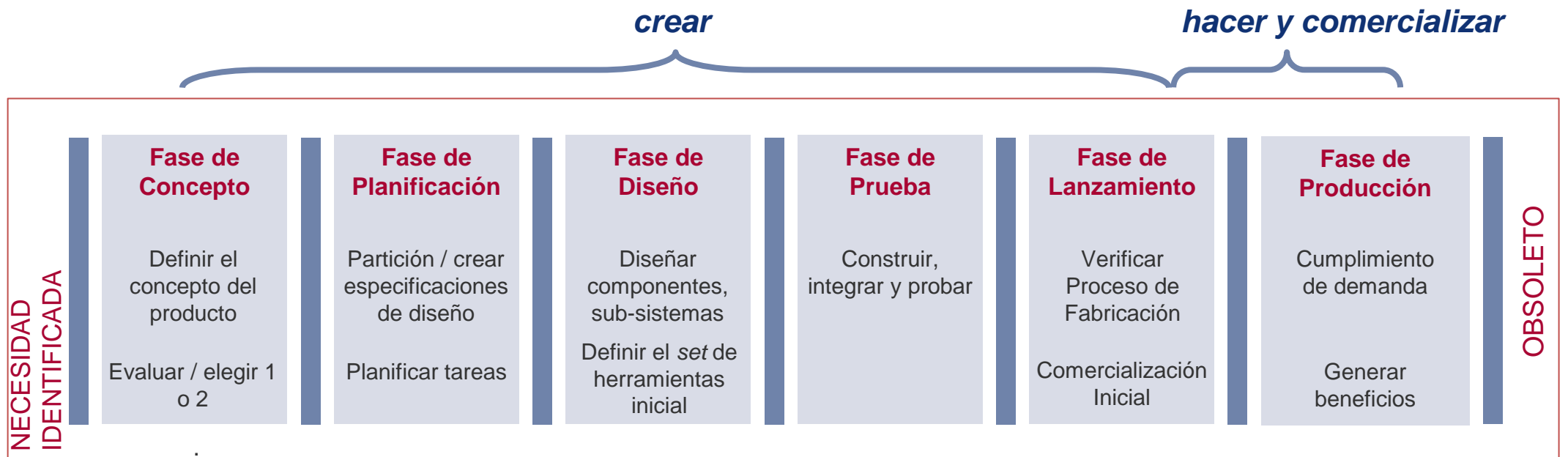


# Introducción Teórica

**Desarrollo ágil de proyectos**

---

# Esto se parece a un Proceso de Desarrollo Ideal

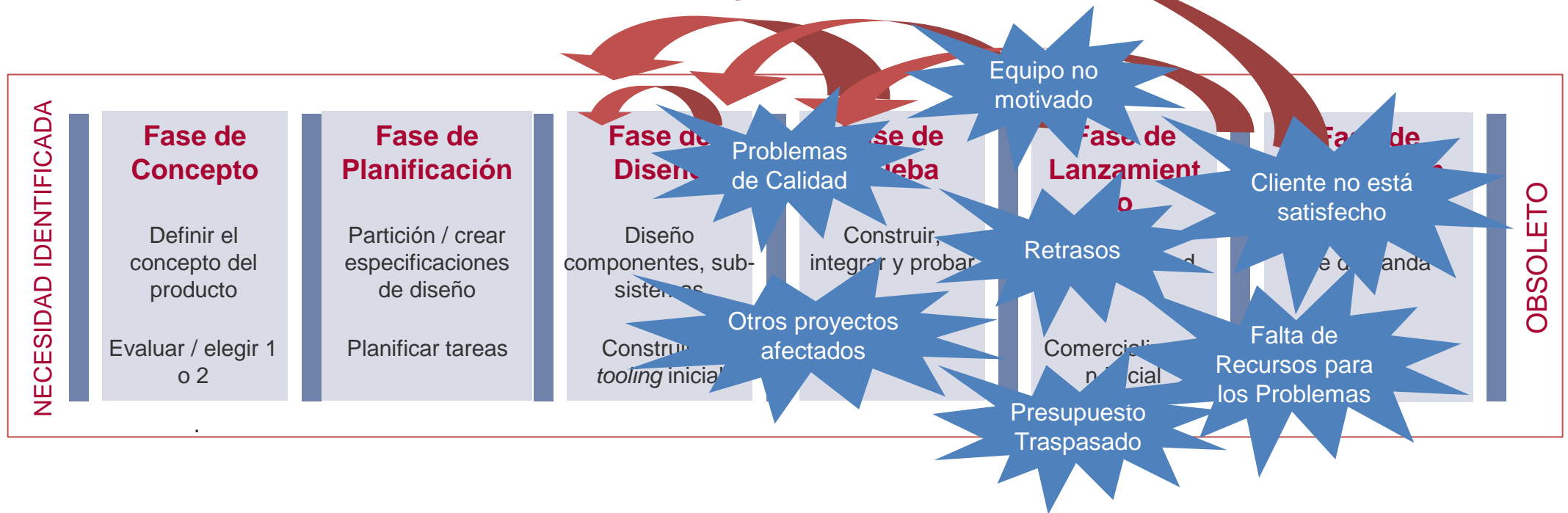


**IDEALMENTE, UN FLUJO CONTINUO Y SUAVE**

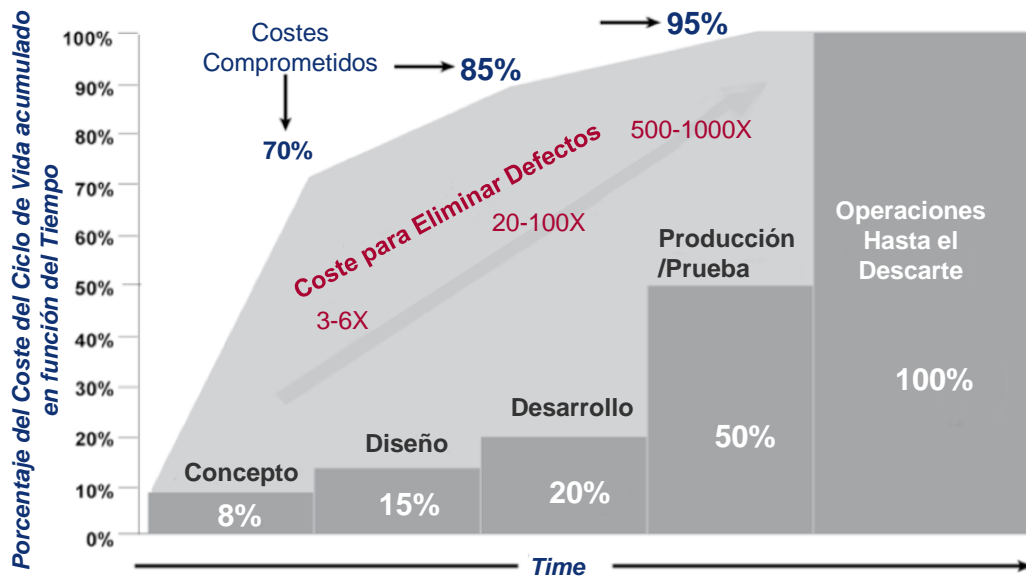
# Lo Que Acontece en el Ciclo Real

Un Desarrollo de Producto / Proyecto más habitual

EL DESCUBRIMIENTO TARDÍO DE PROBLEMAS GENERA **LOOPBACKS** FORZADOS DE DISEÑO



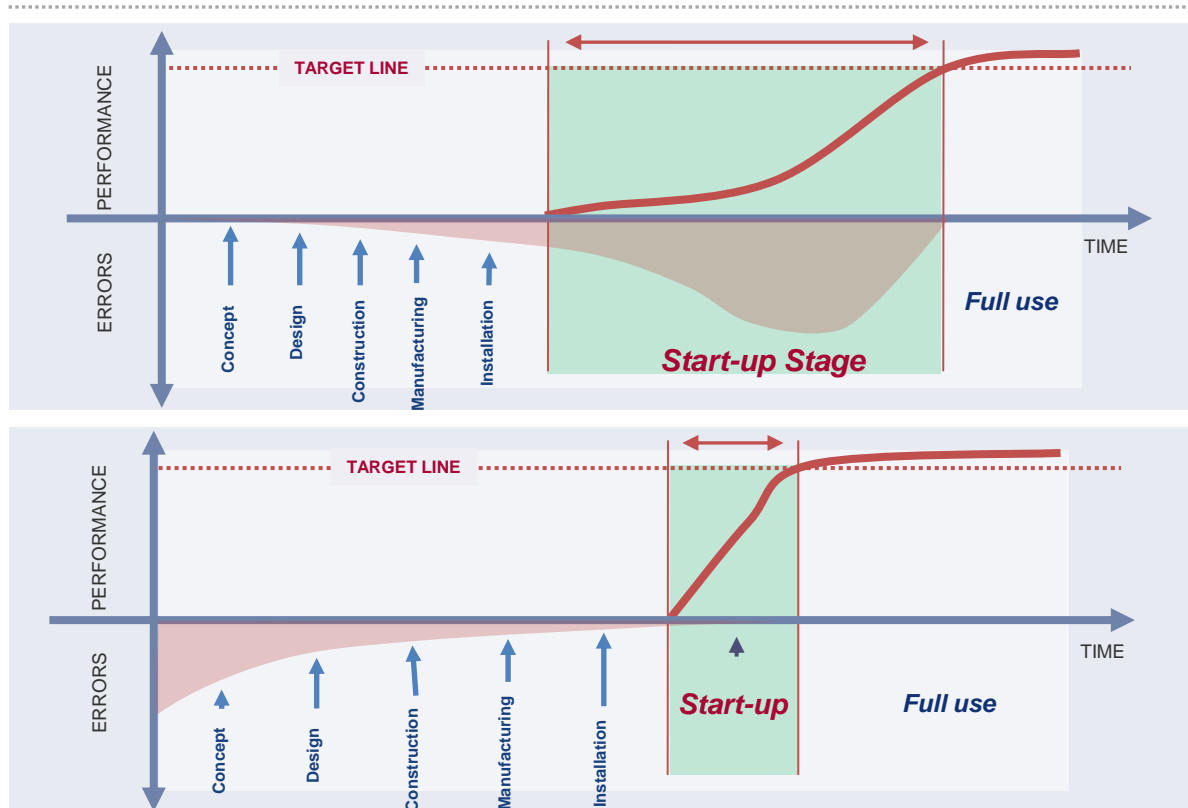
# Decisiones *Front-End* impulsan la mayoría de nuestros resultados



- **Inversión:** Sólo el 8-15% del **coste del proyecto** en las fases iniciales
- **Coste para Eliminar defectos:** aumenta después del Diseño de concepto
- **Coste de Producto:** 70-85% está bloqueado por decisiones tomadas en las **primeras etapas conceptuales**
- “*Front Loading*”: **Contra medidas tempranas** son las acciones de mejora más eficaces

60-75% DE LA CAPACIDAD DEL R&D SE PIERDE EN RETRABAJO DEBIDO DECISIONES ERRÓNEAS TEMPRANAS

# Front Loading promueve el “Vertical Startup”



- **Mejora de Proyectos con KAIZEN™ AGILE PROJECT DEVELOPMENT:**
  - *Time To Market* Corto
  - Tiempo de Arranque Corto
  - Eficiencia en Producción
- **Objetivo:** Curva de Inicio Vertical
- **Prevención de Riesgos y Aprendizaje** tan pronto como sea posible
- Y **Mejora de la Motivación** y la **Eficiencia** de los Recursos de Desarrollo

FRONT LOADING Y FLUJO SON LOS OBJETIVOS CLAVE DEL AGILE PROJECT DEVELOPMENT

# El proceso de comunicación no es simple en la organización...

## ¿Qué ha fallado?



Cómo el cliente explicó



Cómo lo entendió el líder del proyecto



Cómo el analista planificó



Cómo codificó el programador



Lo que obtuvieron los beta testers



Cómo el consultor de negocios describió



Valor que el cliente pagó



Cómo se documentó el proyecto



Qué asistencia técnica se instaló



Cómo se prestó el soporte



Cuándo se entregó



Qué el cliente necesitaba realmente



# Concepto Agile

## AGILE

- Se basa en ciclos **iterativos** e **incrementales** de desarrollo

**Incremental:** dividir los resultados en unidades más pequeñas y construir por piezas

**Iterativo:** refinar los outputs a lo largo del tiempo: "empezar con lo que se sabe, perfeccionar a medida que se avanza"

- Se enfoca en la **colaboración activa** entre el **equipo del proyecto** y los **representantes del cliente**

## Incremental



## Iterativo

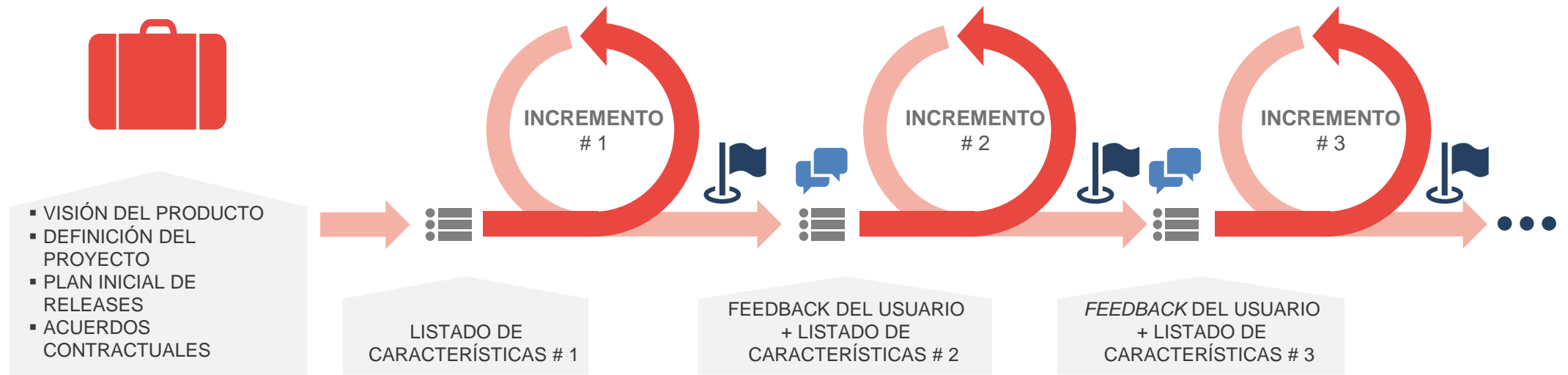


# Metodología Agile

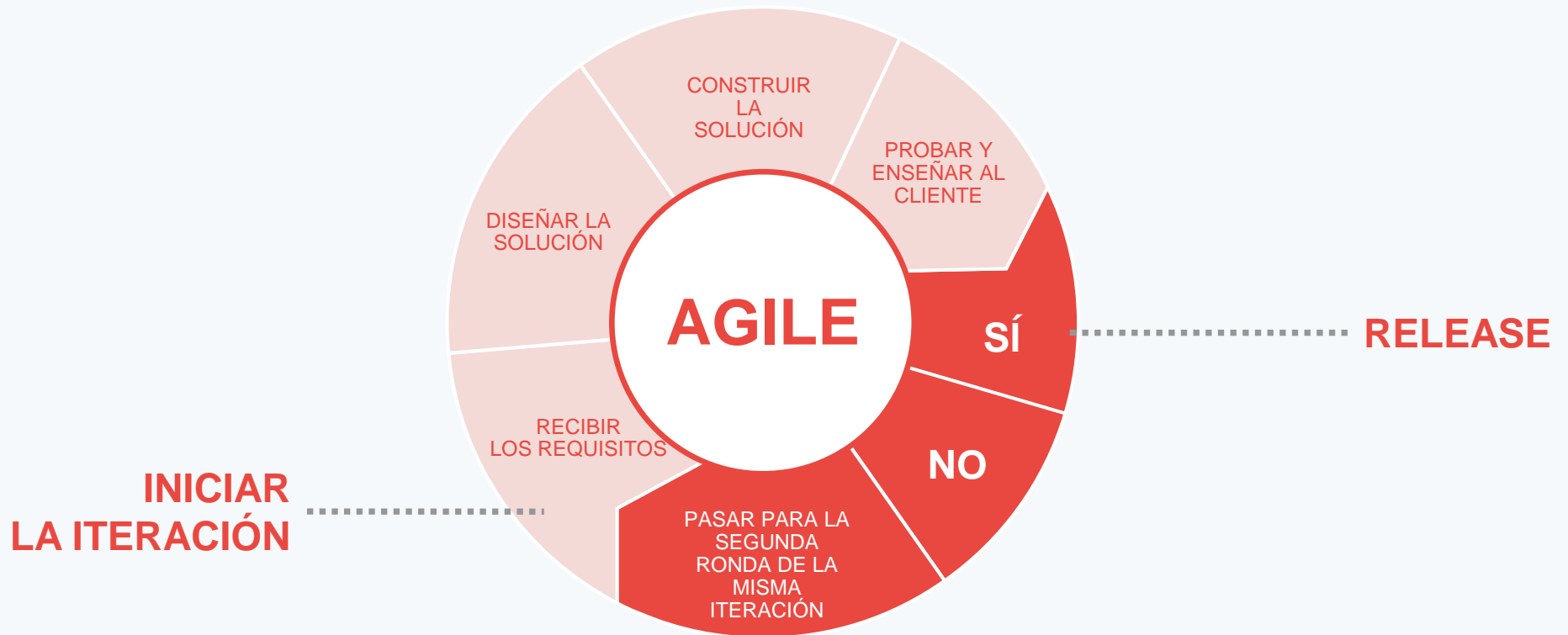
Proceso

## PREVENTA

## AGILE PROJECT MANAGEMENT

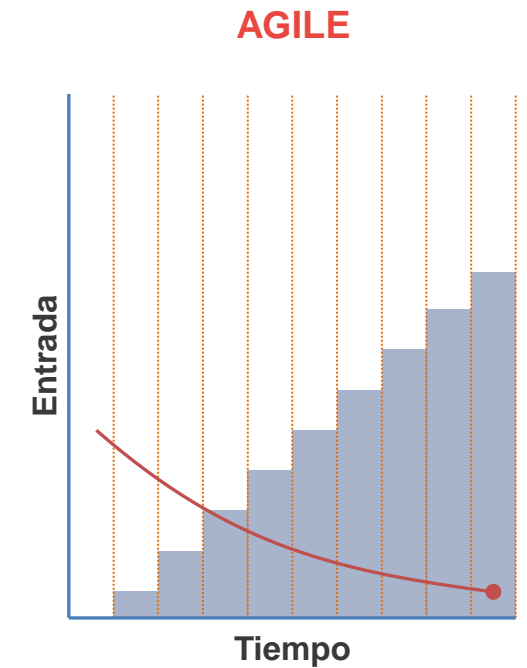
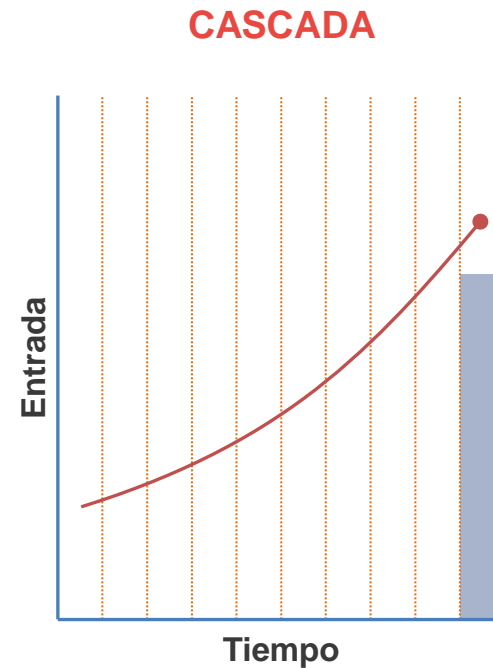
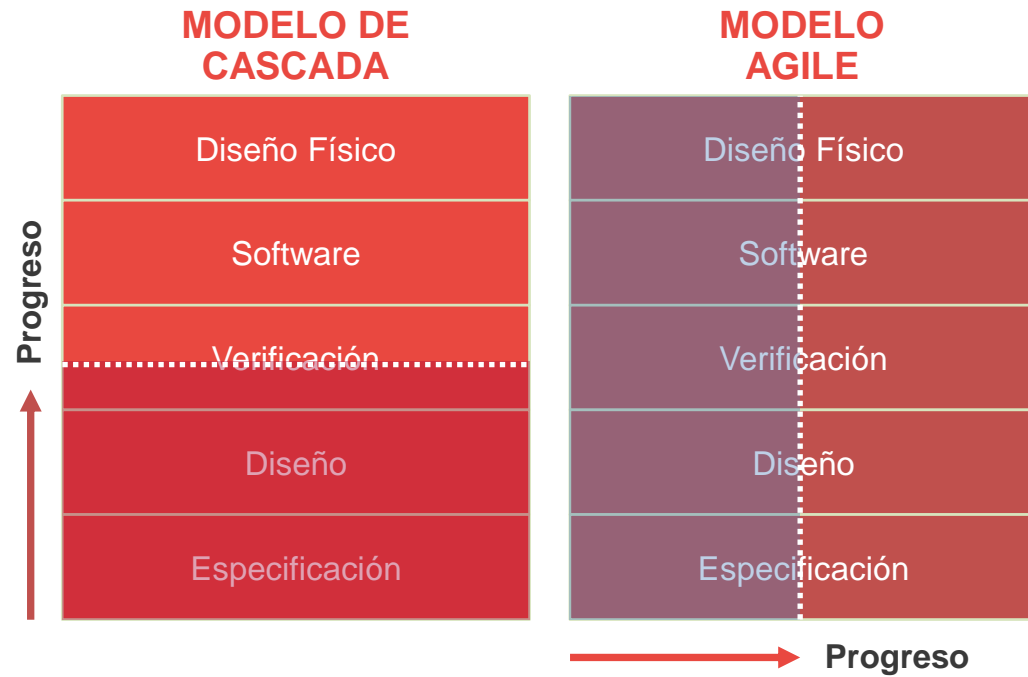


# Metodología Agile



# Cascada vs. Agile

Indicadores de desempeño



● Riesgo de fallo (necesidades falladas)

# Introducción Teórica

## Gestión Diaria Ágil

---

# Funciones y responsabilidades para la organización ágil



Directivos  
Mandos Intermedios  
Gestión Operativa  
Miembros del Equipo

En el modelo tradicional de **Apaga Fuegos** es común:

- Problemas recurrentes que se resuelven una y otra vez
- Sorpresas, retrasos y presiones de fin de mes
- Grandes cantidades de desperdicio (tareas que no añaden valor)
- Incapacidad de sostener mejoras



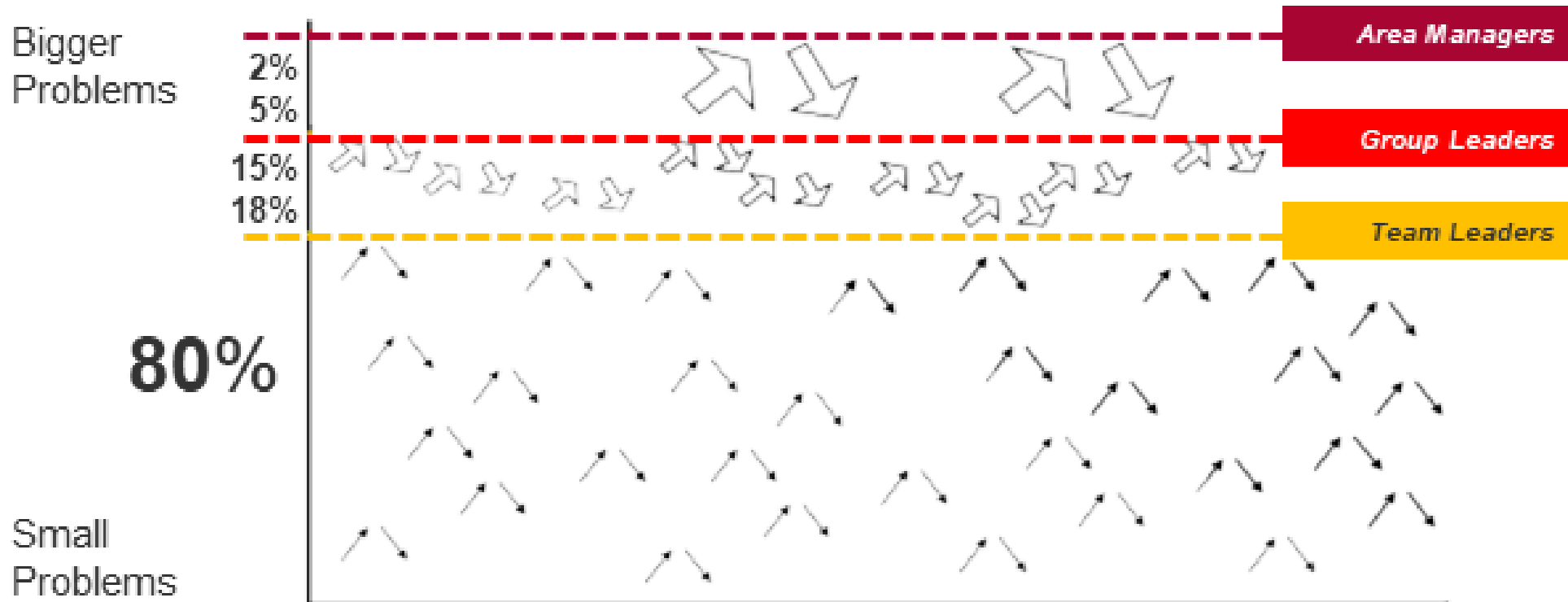
Directivos  
Mandos Intermedios  
Gestión Operativa  
Miembros del Equipo

Supervisores y Líderes de Equipo necesitan emplear **más tiempo en Gestión Ágil y Mejora Continua:**

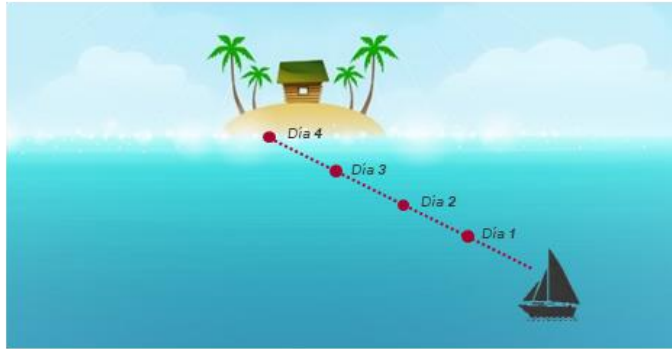
- Estandarización
- Mejora
- Gestión Ágil de los Miembros del Equipo

# Organización ágil

La mayor parte de los problemas se responden en los niveles inferiores aumentando la agilidad de respuesta

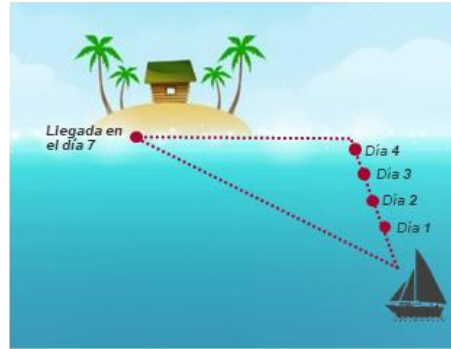


# Objetivo de la gestión ágil



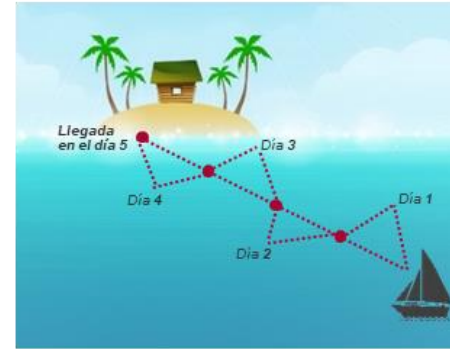
EL VIAJE EN BARCO  
NORMALMENTE DURA **4 DÍAS**

DURACIÓN: **7 DÍAS**



Después de cuatro días el  
capitán revisa su posición

DURACIÓN: **5 DÍAS**



El capitán revisa su posición  
**todos los días**

DURACIÓN: **4 DÍAS**



El capitán revisa su posición  
**cada hora**

MIRAR LO QUE PASÓ AYER, PUEDE SER DEMASIADO TARDE. MIRAR LO QUE HA PASADO EN LA ÚLTIMA HORA O INCLUSO EN TIEMPO REAL, NOS DA LA OPORTUNIDAD DE RECUPERAR



# Gestión Diaria – Agilidad en la gestión de equipos



## GESTIÓN DIARIA

### Oportunidades de Mejora

- Falta de proceso para seguir los KPIs
- Dificultad en la planificación y seguimiento del trabajo en equipo
- Dificultad en el seguimiento de las acciones de mejora
- Falta de alineación del equipo con los objetivos de la empresa

### Metodología

- Estandarización de las reuniones de KAIZEN™ Diario
- Construcción del Cuadro de KAIZEN™ Diario como soporte a las reuniones de equipo:
  - Misión y KPIs
  - Plan de Acción (PDCA)/ *Layout* y proceso de contramedidas
  - Planificador Visual de Trabajo / Kanban de tareas
- Informes / Libro de registros
- Standard Work del Líder para reacción rápida y reuniones

### Resultados Esperados

- Reuniones de equipo estandarizadas centradas en la planificación, KPIs y acciones de mejora
- Mejor comunicación y alineación y aumento de la capacidad de liderazgo
- Nivelación de la carga de trabajo
- Rápida reacción ante desviaciones de los KPI

# Gestión Diaria – Agilidad en la gestión de equipos

- **CUADROS Y REUNIONES DE EQUIPO**

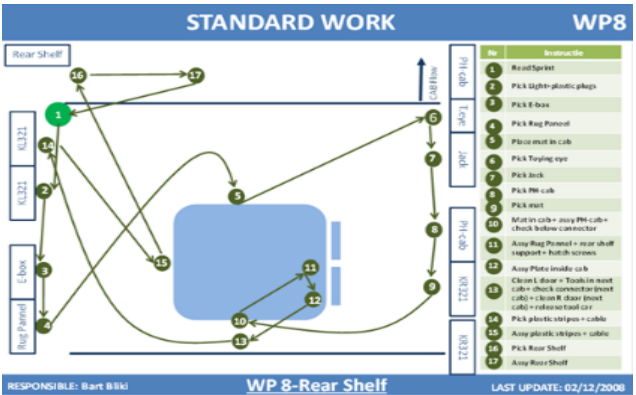
- KPIs
- PLAN DE TRABAJO
- CICLO DE MEJORA
- GRÁFICOS DE SEGUIMIENTO DE DESMEPEÑO

- **DEFINICIÓN DE LOS KPIs DE NEGOCIO RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS/ CONTRAMEDIDAS**

- **ESTANDARIZACIÓN**



# Estandarización



Benteler Team Leader Process Confirmation

100% 38

SHE

Q

D

P

C

KAIZEN INSTITUTE		GESTIÓN DE ESTÁNDARES	
RESPONSABLE: Santiago Sesto	FECHA ULT. ACTUALIZACIÓN: 03/06/2020		

El proceso a seguir es el siguiente:



KAIZEN INSTITUTE		GESTIÓN DE ESTÁNDARES	
RESPONSABLE: Santiago Sesto	FECHA ULT. ACTUALIZACIÓN: 03/06/2020		

Las herramientas a utilizar son las siguientes:

**1. Seguimiento de estandarización:**

- Se anotan todos los estándares que se deben documentar a medida que se identifiquen.
- Se anotan los departamentos afectados

Tema	Estándar	ZONAS						
		NORTE	SUR	CENTRO	NOROCCIDENTE	SUROCCIDENTE	ESTADO	FECHA
ESTANDARIZACIÓN	X	X	X	X	X	X		

- Se define el responsable de estandarizar la tarea y la fecha objetivo
- El responsable documenta el estándar con ayuda de los miembros del equipo de estandarización correspondientes a los departamentos afectados. En el caso de la torre B el responsable sería Karl (DN) y el equipo de estandarización serían Albert (Prog) y Noelia (Admin)
- Se actualiza el estado del proceso de estandarización

RESPONSABLE	FECHA OBJETIVO	ESTÁNDAR CREADO	VALIDADO	FORMADO	SEGUIMIENTO
Aurora	10-jun	X	X	X	
Karl	30-jun	X			

**2. Seguimiento de formación e implementación**

- Una vez se ha impartido la formación en cada equipo de Kaizen Diario, el equipo de estandarización actualizará el grado de implementación del estándar en los diferentes equipos en la **matriz de competencias**
- Todos los miembros del equipo de estandarización participan en dinámicas de Kaizen Diario Corporativo por lo que pueden recabar información tanto de su equipo como de las zonas.

Tema	Equipo	ZONAS				
		NORTE	SUR	CENTRO	NOROCCIDENTE	CAT
ACTIVIDADES	A	●	●	●	○	○
DISTRIBUCIÓN	B	●	●	●	○	○
CRM	C	○	○	○	○	○



# Analítica y Plataforma Digital



Power BI

Minitab® 19



## Creación de PDCA

- Asignación y seguimiento de acciones y tareas
- Programación y ejecución de auditorías
- Programación coachings



## Contenedor de Información

- Estándares
- Matrices de competencias
- Planes de formación
- Auditorías



## Herramientas de Trabajo

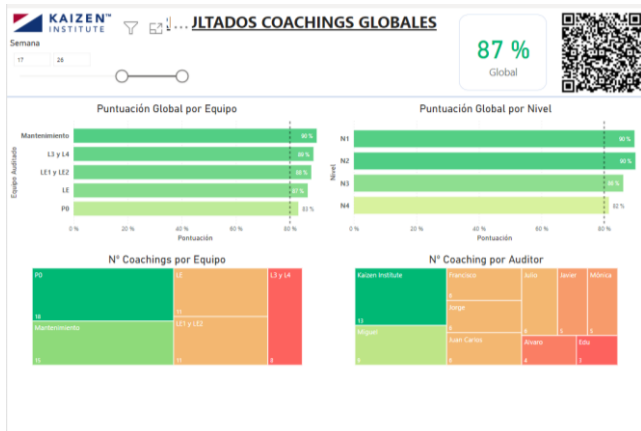
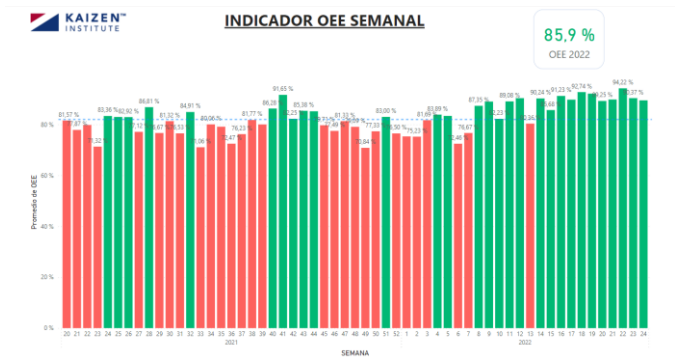


## Resolución Estructurada de Problemas

- Análisis 3C (Caso, Causa y Contramedida)
- Análisis Ishikawa

# Analítica y Plataforma Digital

## CONTROL DE INDICADORES



## PLANIFICACIÓN DE AUDITORIAS

**PLANIFICACIÓN AUDITORIAS - LÍDERES**

44

Fecha Inicio	Auditor	Estándar	Fecha Inicio	Auditor	Estándar	Fecha Inicio	Auditor	Estándar
03/10/2022	Beti	Kaizen Diario Calidad	10/10/2022	Beti	SS BRK Envasadoras	17/10/2022	Beti	SS BRK Envasadoras
03/10/2022	Juanfran	SS BRK Envasadoras	10/10/2022	Juanfran	General DESAGÜES - LUNES	17/10/2022	Juanfran	General DESAGÜES - LUNES
03/10/2022	Rubén	SS BRK Envasadoras Limpiezas	10/10/2022	Rubén	General ENVASADO - SABADO	17/10/2022	Rubén	General ENVASADO - SABADO
03/10/2022	Santiago	Limpiezas	10/10/2022	Santiago	SS BRK Envasadoras Limpiezas	17/10/2022	Santiago	SS BRK Envasadoras Limpiezas
03/10/2022	Vanesa	SS	10/10/2022	Vanesa	SS BRK Envasadoras Limpiezas	17/10/2022	Vanesa	SS BRK Envasadoras Limpiezas

**REPORT COACHING KAIZEN DIARIO**

**Puntos positivos**

- Varias propuestas de mejoras
- Se repiten acciones pendientes del PDCA
- Reposo de AC y se cierran varias acciones
- El equipo propone por sí solo acciones de mejora
- El equipo propone nuevas ideas o indicadores para mejorar la actual
- Comentarios sobre el retractado de las Zorpak
- Ambiente colaborativo

**Oportunidades de mejora detectadas**

- Faltaba por actualizar las memas por algun fallo en el ordenador
- Mejora formato libro botella
- No se exponen
- Uso de tarjetas en lugar de post it para las acciones

**Preguntas a Reforzar**

- El equipo ha propuesto alguna acción de mejora en la última semana
- Los elementos del cuadro están debidamente cumplimentados y actualizados
- El equipo entiende el objetivo de la reunión
- El equipo entiende el significado de todos los indicadores de...
- El líder conoce los estándares definidos para el área
- El líder cumple con los estándares definidos para el área
- La reunión se realiza según lo acordado
- Las acciones de mejora en el panel tienen frecuencia identificada o el responsable y...
- Se sigue la agenda de la reunión y el equipo participa

## PLAN DE ACCIÓN

**PLAN DE ACCIÓN**

General Publicaciones Archivos PDCA 5 más + Reunirse

Agrupar por Depósito Filtrar Lista Panel Gráficos Programación

**PLAN**

- Añadir tubo en la inyectora para poder lubricar con máquina en marcha

**DO**

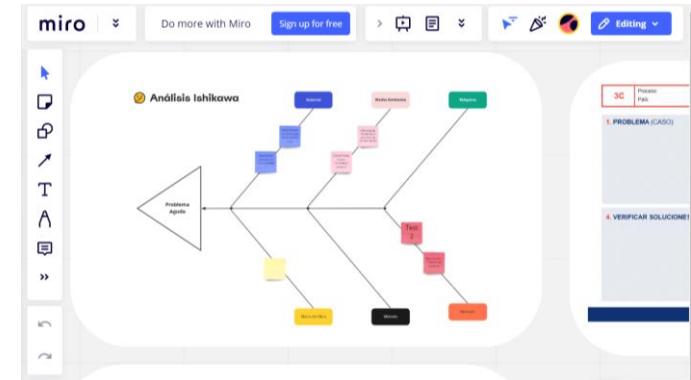
- Finalizar prueba MES en zona de pesaje
- Formar al equipo de producción en el correcto uso del nuevo robot para evitar averías
- Formación teórica
- Hacer las tareas bajo supervisión
- Ser capaz de formar a otros

**CHECK**

- Estandarización Sensores
- Modificación de acceso a la enfardadora para facilitar las labores de mantenimiento

Tareas completadas: 2

## RESOLUCIÓN PROBLEMAS



# Caso de estudio: gestión ágil en sector servicios

---

# Introducción de la empresa

---



**Organización independiente**

**Organización basada en los miembros** y enfocada a los perfiles de los gestores: CEO, CIO, CFO, CHR...

**Oferta:**

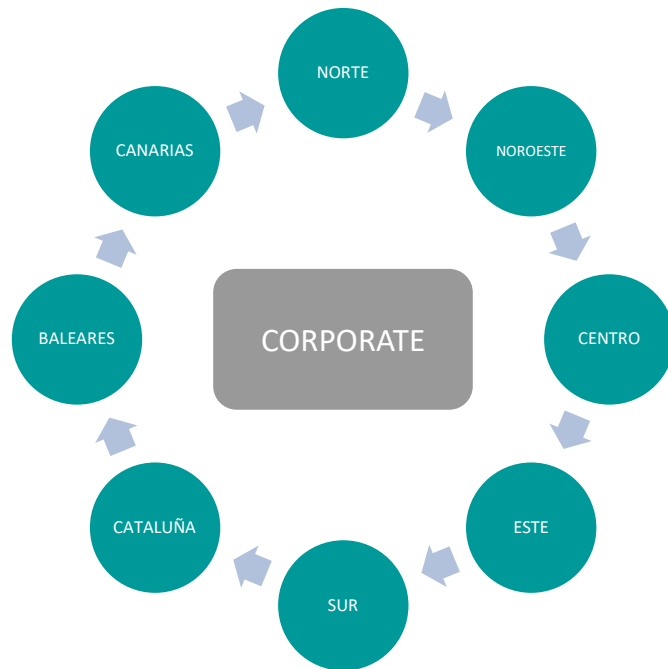
Networking / Formación / Información sobre nuevas tendencias

> 700 actividades al año

Congresos, almuerzos privados, formación, seminarios, cursos, encuentros...

# Situación Anterior

Mapa de la situación inicial



- ❑ 8 áreas diferentes, que actúan como pequeñas empresas
- ❑ Ofreciendo los mismos productos / servicios
- ❑ Falta de estandarización
  - ❑ Misma actividad pero diferentes precios
  - ❑ Diferente experiencia de usuario
  - ❑ Diferentes estándares de calidad
- ❑ Falta de comunicación entre áreas
- ❑ Falta de comunicación con los equipos corporativos
- ❑ Crecimiento rápido y no estructurado del negocio
- ❑ **Falta de agilidad**



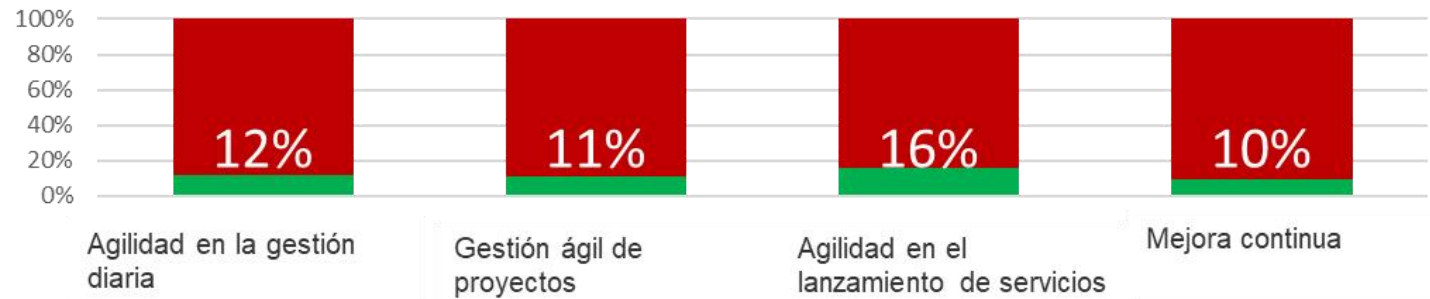
# Inicio

## Análisis de Datos

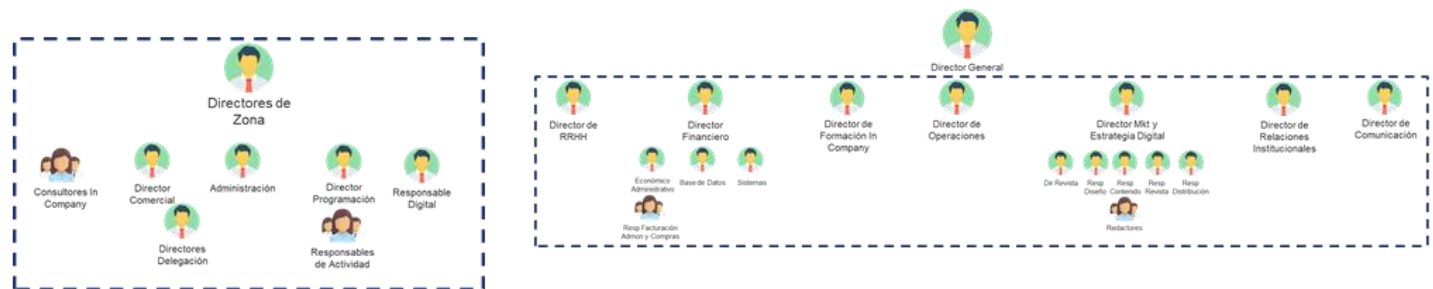
### PROCESOS DE CADA ÁREA



### AUDITORÍA GESTIÓN ÁGIL



### MAPEO DE LA ESTRUCTURA



# Agilidad en la gestión diaria

Reuniones de equipo – gestión diaria

## Agilidad en la gestión diaria

### Clave para el éxito:

- Colaboración del CEO
- Personalización de las dinámicas de equipo
- Seguimiento mensual del estado de la implantación

### Agenda Reunión

**Kaizen Diario In Company**  
 Frecuencia: Reunión Semanal  
 Día: Viernes  
 Horario: 10:00 h  
 Duración: 30'

---

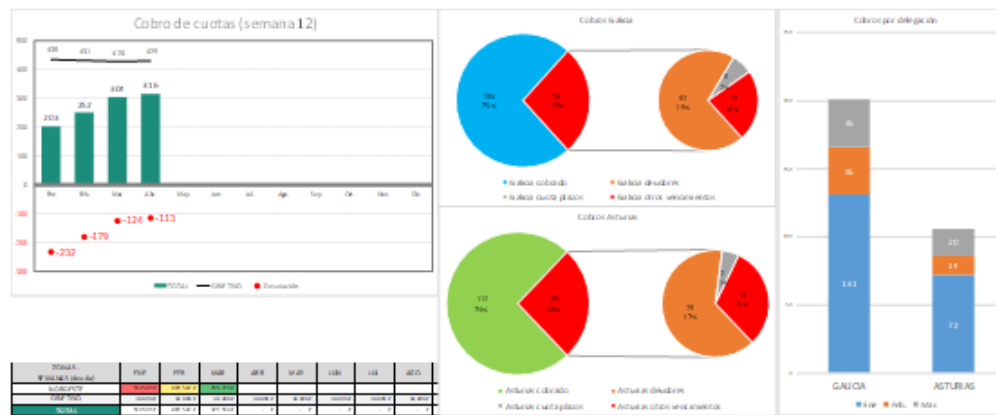
#### Participantes

- Yolanda
- Gaizka (Co-líder)
- David
- Felipe (Time Keeper)
- Irene (Líder)

---

#### Puntos de la agenda

- Mapa de Presencias 30"
- Logros y lecciones aprendidas 5'
- Análisis Indicadores 15'
- Calendario tareas – actividades 5'
- PDCA 5'



Presencias					
Semanas	Irene	Yolanda	Gaizka	David	Felipe
24-feb	✓	✗	✓	✓	✗
02-mar	X	X	X	X	X
09-mar					
16-mar					
09-mar	✓	✓	✓	✓	✗

**Plan**

- Mejora de la comunicación con el asociado. Interlocución única. Establecer un proceso de actuación para los temas de facturación de formaciones de socios noroeste en otras zonas. Centraliza PL.
- María Caramés

**DO**

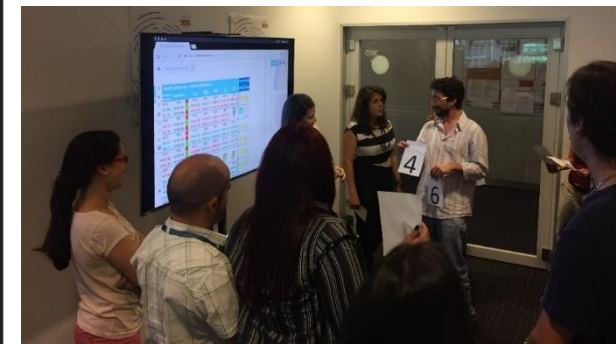
- Calificar muestra base de datos con el objetivo de NO discriminarlos. NO enviar a la vista los correos en la convocatoria de actividades a través de Teams (bertulas y formación digital).
- Mercedes González
- Mejorar comunicación con los socios de la zona noroeste. Analizar las estadísticas de envíos de mail masivo de enero de 2020 y enero 2021, compararlos y ver cómo mejorar.
- Alejandro González
- Mejorar proceso actividad: excel
- Laura Quiroga Martínez

**Check**

- Mejorar la comunicación con los no socios. Impactar mensualmente a los no socios registrados con toda la actividad proyectada en zona.
- María Caramés
- Mejorar al nº de respuestas y la puntuación del NPS de las actividades. ¿Cómo?: enviando el NPS en el mismo momento de despedida de la actividad (mientras la gente aún está conectada).
- María Caramés

**ACT**

- OBJ: aumento usuarios en Salto. Fomentar, a través de las presentaciones y agradecimientos en seminarios y cursos, la descarga de APD Suite móvil.
- Ana Sanchez Alvarez
- OBJ: Mejora de la medición y retorno en fidelización.
- Establecer un KPI que mida el nº de invitación.
- Ana Sanchez Alvarez



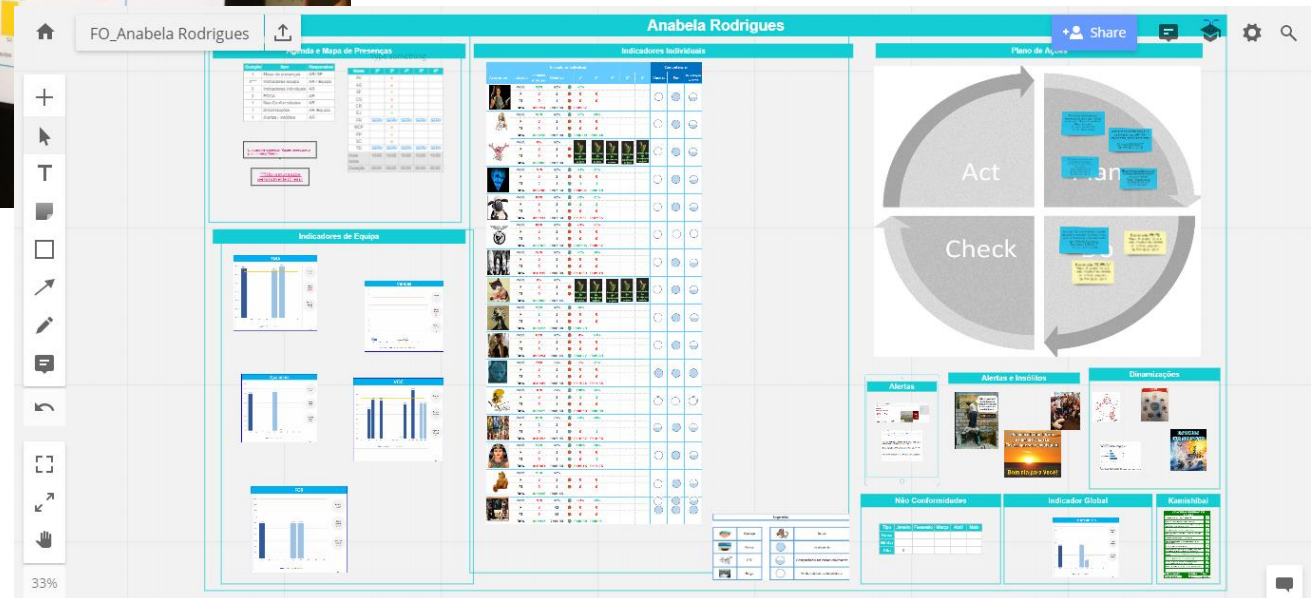
# Agilidad en la gestión diaria

Reuniones de equipo – gestión diaria



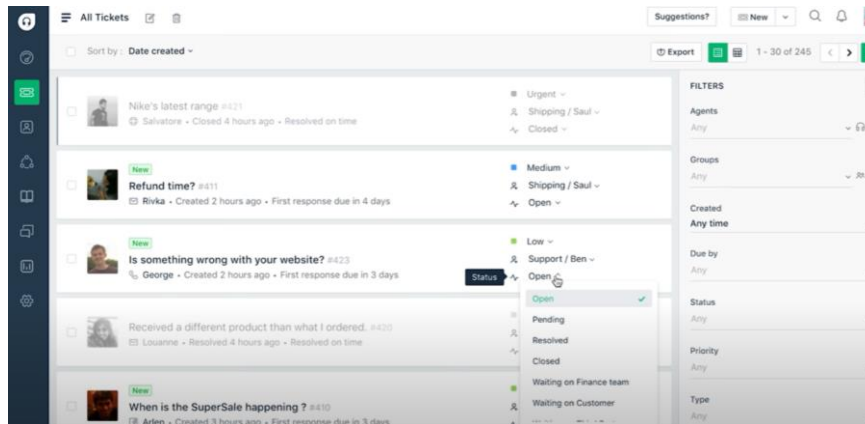
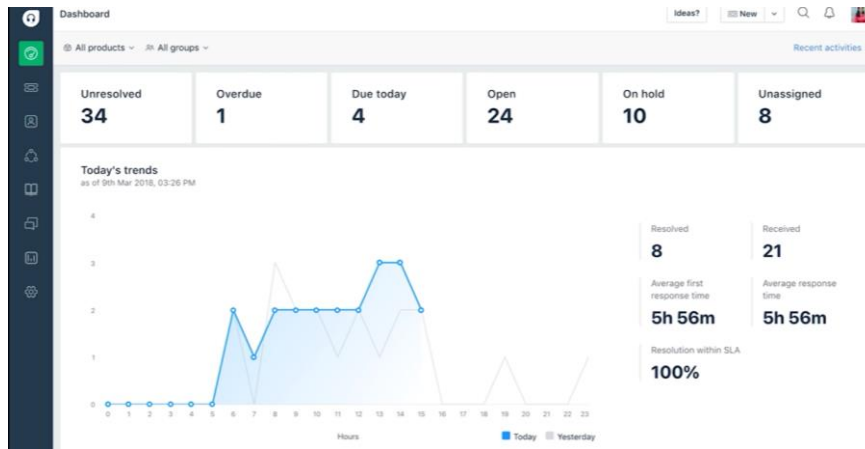
Cuadro en tiempo real:

- Visual
- Dinámico
- Fácil de actualizar
- Enfocado



# Gestión del trabajo

## Solución de Ticketing



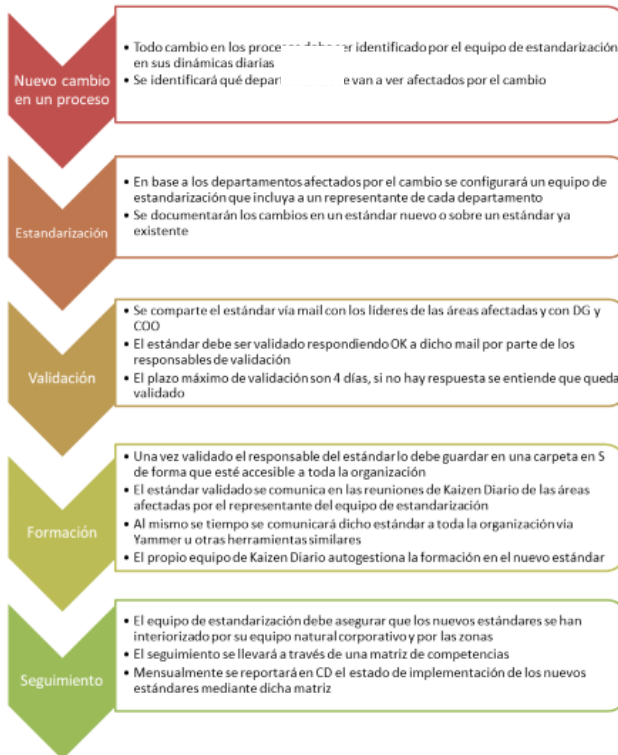
- Implementación de una solución de ticketing – para equipos de soporte (IT, RRHH; etc)
- Organización de los tickets por categoría y prioridad automática
- Dashboard de nivel de servicio para controlar mejor el flujo de tickets y mejorar el Lead Time
- Gestión dinámica de los cuellos de botella, gestión con indicadores reales

# Estandarización

	<b>GESTIÓN DE ESTÁNDARES</b>
RESPONSABLE: Santiago Sesto	FECHA ULT. ACTUALIZACIÓN: 03/06/2020

	<b>GESTIÓN DE ESTÁNDARES</b>
RESPONSABLE: Santiago Sesto	FECHA ULT. ACTUALIZACIÓN: 03/06/2020

El proceso a seguir es el siguiente:



Las herramientas a utilizar son las siguientes:

## 1. Seguimiento de estandarización:

1. Se anotan todos los estándares que se deben documentar a medida que se identifiquen.  
Se anotan los departamentos afectados

Tema	Estándares / tareas	AFECTA A:						
		ZONAS		CORPORATIVO				
		DN	PROG	FIC	FINANZAS	DIGITAL	DATOS	RRH
ACTIVIDADES	A	X						
DISTRIBUCIÓN	B	X	X		X			

3. Se define el responsable de estandarizar la tarea y la fecha objetivo
4. El responsable documenta el estándar con ayuda de los miembros del equipo de estandarización correspondientes a los departamentos afectados. *En el caso de la tarea B el responsable sería Karl (DN) y el equipo de estandarización serían Albert (Prog) y Noelia (Admin).*
5. Se actualiza el estado del proceso de estandarización

RESPONSABLE	FECHA OBJETIVO	ESTÁNDAR CREADO	VALIDADO	FORMADO	SEGUIMIENTO
Aurora	10-jun	X	X	X	
Karl	30-jun	X			

## 2. Seguimiento de formación e implementación

1. Una vez se ha impartido la formación en cada equipo de Kaizen Diario, el equipo de estandarización actualizará el grado de implementación del estándar en los diferentes equipos en la **matriz de competencias**
2. Todos los miembros del equipo de estandarización participan en dinámicas de Kaizen Diario Corporativos por lo que pueden recabar información tanto de su equipo como de las zonas.

Tema	EQUIPO Estándares / tareas	ZONAS				
		NORTE	SUR	CENTRO	NOROESTE	CAT
ACTIVIDADES	A	●	●	●	○	●
DISTRIBUCIÓN	B	●	●	○	○	○
CRM	C	○	○	○	○	○

❑ Falta de estandarización entre áreas genera pérdida de agilidad

❑ Implementación de una solución de estandarización de procesos

❑ Formación y monitorización de estándares

# ¿Cómo gestionamos la implementación?



- Gestión ágil de proyectos
- Involucración de los directivos
- Mission control room
- Sesión semanal de seguimiento
- Sesión semanal para compartir las mejores prácticas entre los Líderes de Equipo



**Tecnología**  
para los negocios



red.es



**Fondo Europeo de Desarrollo Regional**  

---

**Una manera de hacer Europa**

---