

Metodologías Agile #3

# Framework Kanban

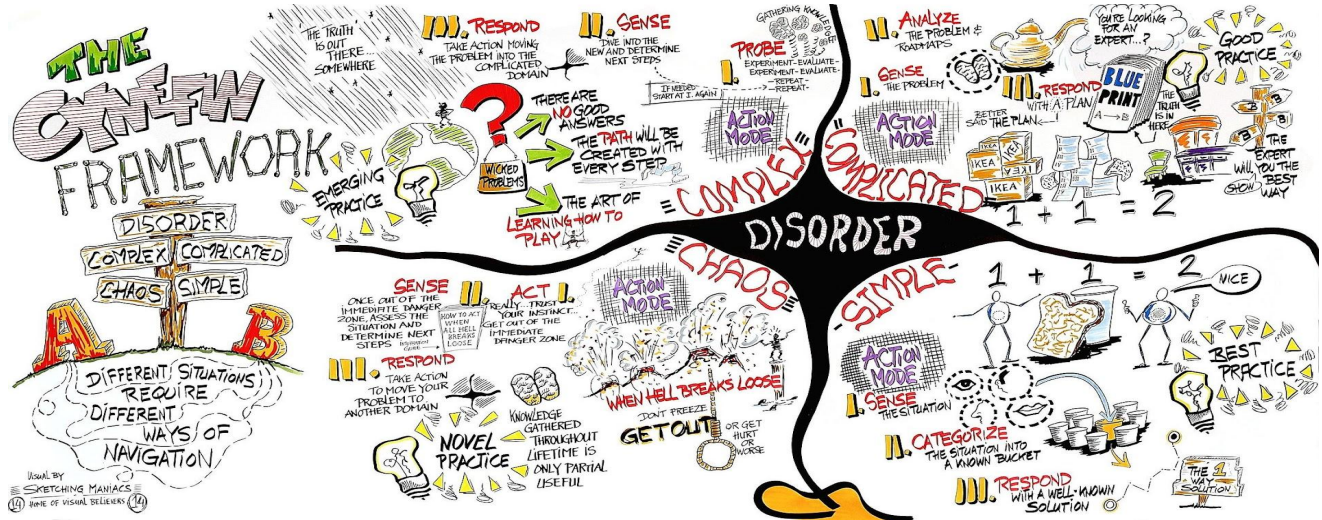
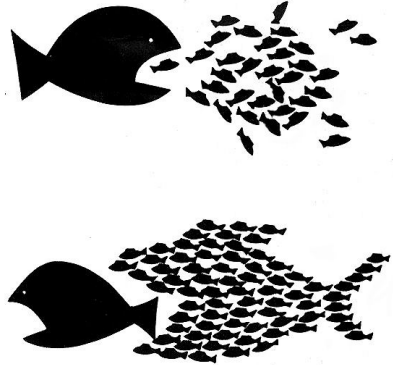
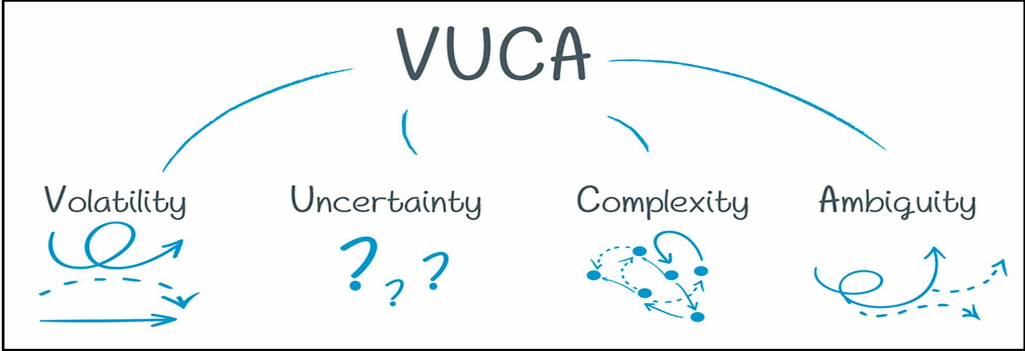


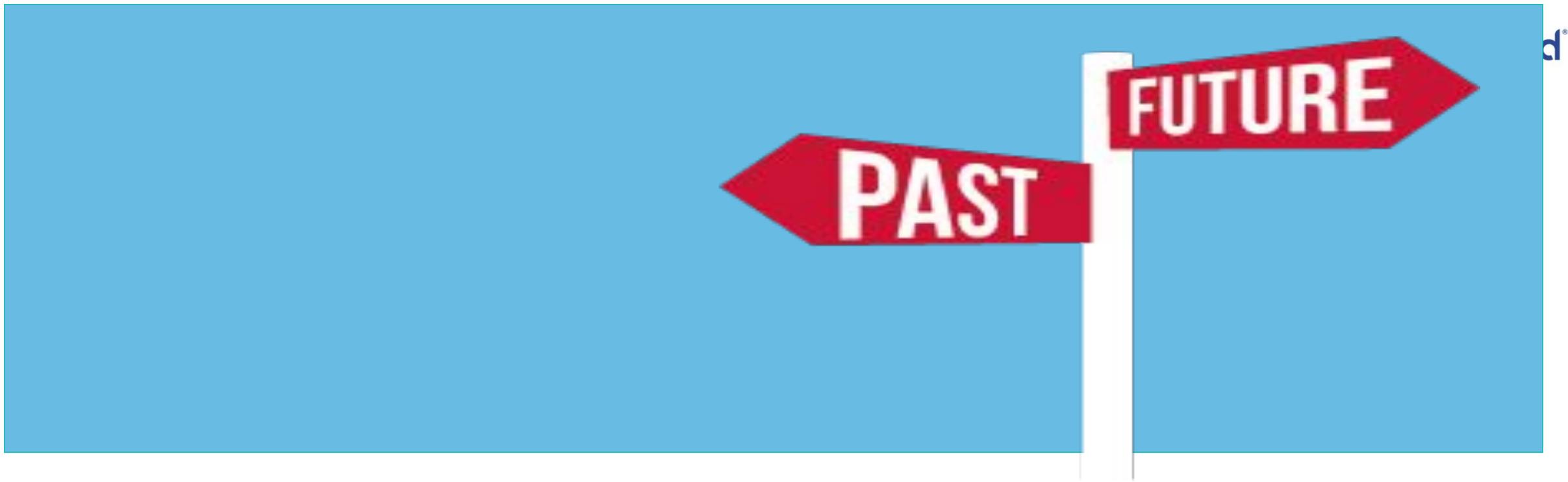
# Quien soy yo

Industrial Engineer - Electronics & Automation by UPV

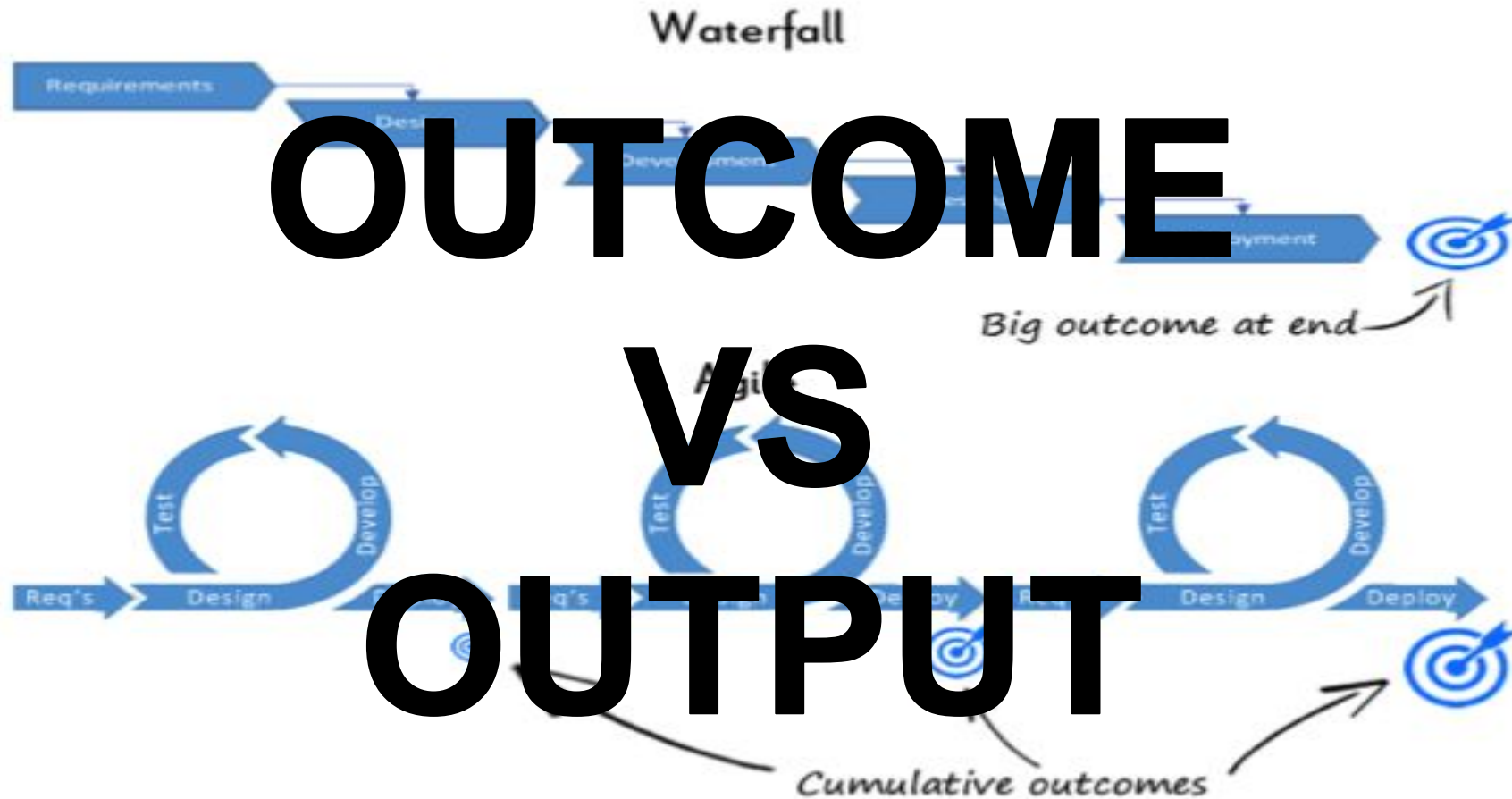


# Definamos AGILE

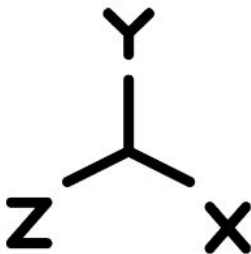




La agilidad es la **capacidad de responder rápida y deliberadamente** a la **incertidumbre** y los **cambios** (mercado) mientras **controlamos el riesgo**....  
Y todo ello para; generar y entregar **valor**.



# Vectores de agilidad



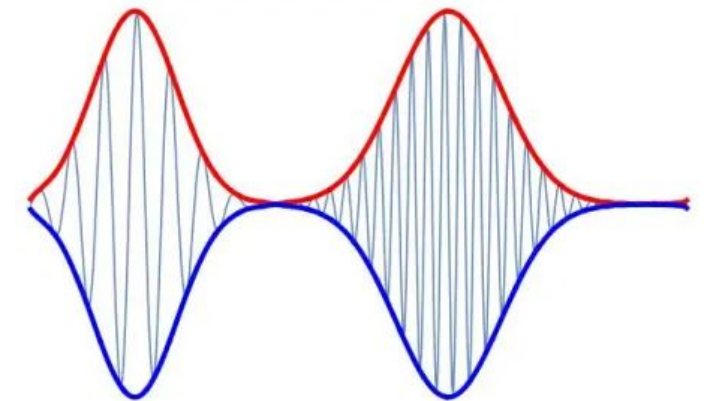
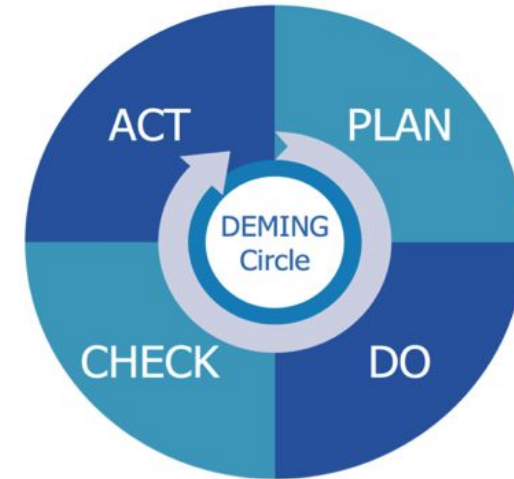
Producto



Procesos



- ❑ Agile People
- ❑ Agile Product
- ❑ Agile Process



**LEAN**

JAPÓN  
1947  
TAICHI OHNO





**CADENA DE FORD. JUST-IN-CASE. REVOLUCIÓN INDUSTRIAL...FABRICAR Y ACUMULAR**



# UN POCO DE HISTORIA



**SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA: JUST IN TIME. EVITAR SOBREPDUCCIÓN Y DESPILFARROS**

# DESPERDICIO O MUDA



## Talento no utilizado

No utilizar la experiencia, conocimiento y creatividad del personal



## Inventario

Exceso de materia prima, productos y procesos no en uso



## Movimientos

Movimientos innecesarios realizados por el personal



## Espera

Tiempo perdido mientras se espera por el próximo paso en el proceso



## Transportación

Movimiento innecesario de productos y materia prima



## Defectos

Información, productos o servicios incorrectos o incompletos



## Sobreproducción

Producción demás o antes de que se necesite



## Sobre-procesamiento

Más trabajo o calidad más alta de la que el cliente requiere

# Ejercicio #1 : Reflexionemos...

Identificar fuentes de desperdicio...



# KANBAN

Es una palabra que proviene del japonés y significa “Tarjeta Visual”.

看板

“Kan” Visual

“Ban” Tarjeta

# TARJETA KANBAN



**7372-A**  
国分名張  
出荷機 K0B  
7372-0423-04 18:34

7SN  
42450-12200-00  
8

09  
トヨタ自動車  
高岡工  
07

1000-K  
2013/04/23-15  
RR7クスル17 8 アリソ  
ユニット記号

3DACF027F-11NS  
型番  
65  
社内背番号

04月23日04時  
7372  
00:25

010/010

FGPO/OOROK  
補助コード

142L  
部室情報

8314  
再発行番号 1-96578

7372-0423-04 18:34

7372-0423-04 18:34

Entrada	Pendiente	En curso	Hecho
<p>Informe Seguimiento</p> <p>Estado adecuación máquinas 1215</p>	<p>Revisión post Safety Tractor de Samsung</p>	<p>Coordinación SS Abra Manera</p> <p>Informe EV Riesgos</p>	<p>Revisión post</p>



9 VALORES KANBAN + 2 SET PRINCIPIOS + 6 PRÁCTICAS

# LOS 9 VALORES DEL KANBAN

---

**Los 9 valores del Kanban son sus ingredientes.**

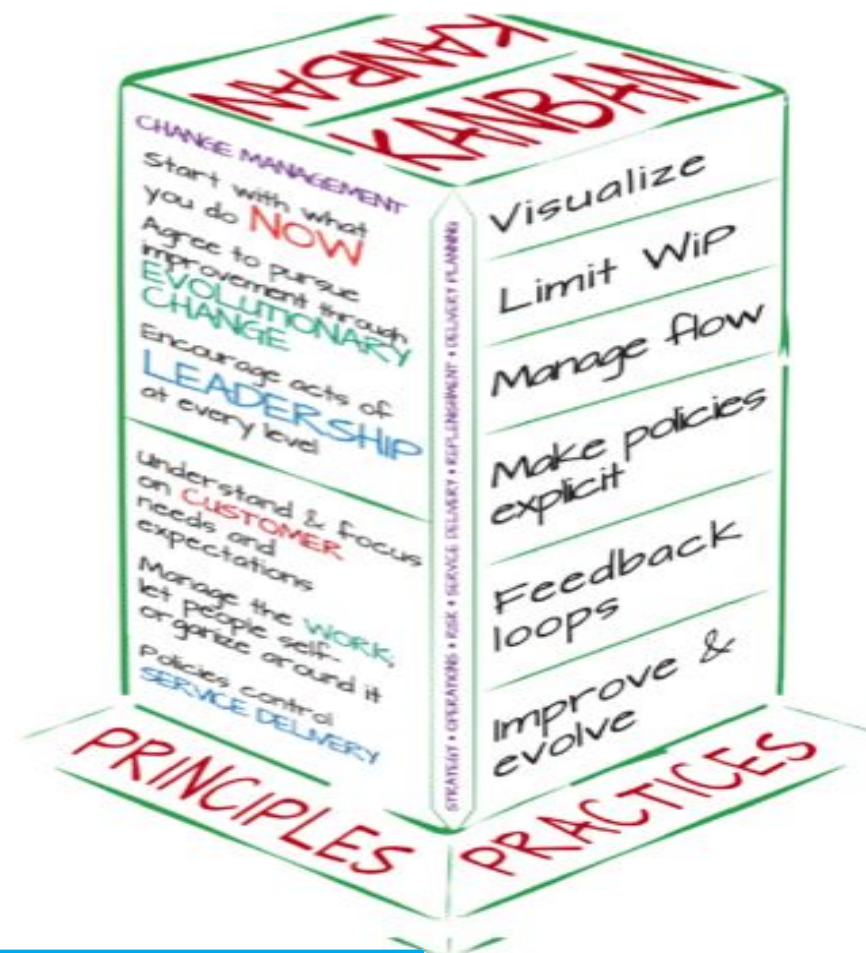
Son los motivos de los cuales derivan los principios, los cuales busco realizar vía las prácticas

Si haces la receta sin todos los ingredientes, llámalo lo que quieras, pero no lo llames Kanban

Todos los 8 valores están apoyados en el valor más importante: **Respeto**



# 2 SETS DE PRINCIPIOS KANBAN



9 VALORES KANBAN

+

2 SET PRINCIPIOS

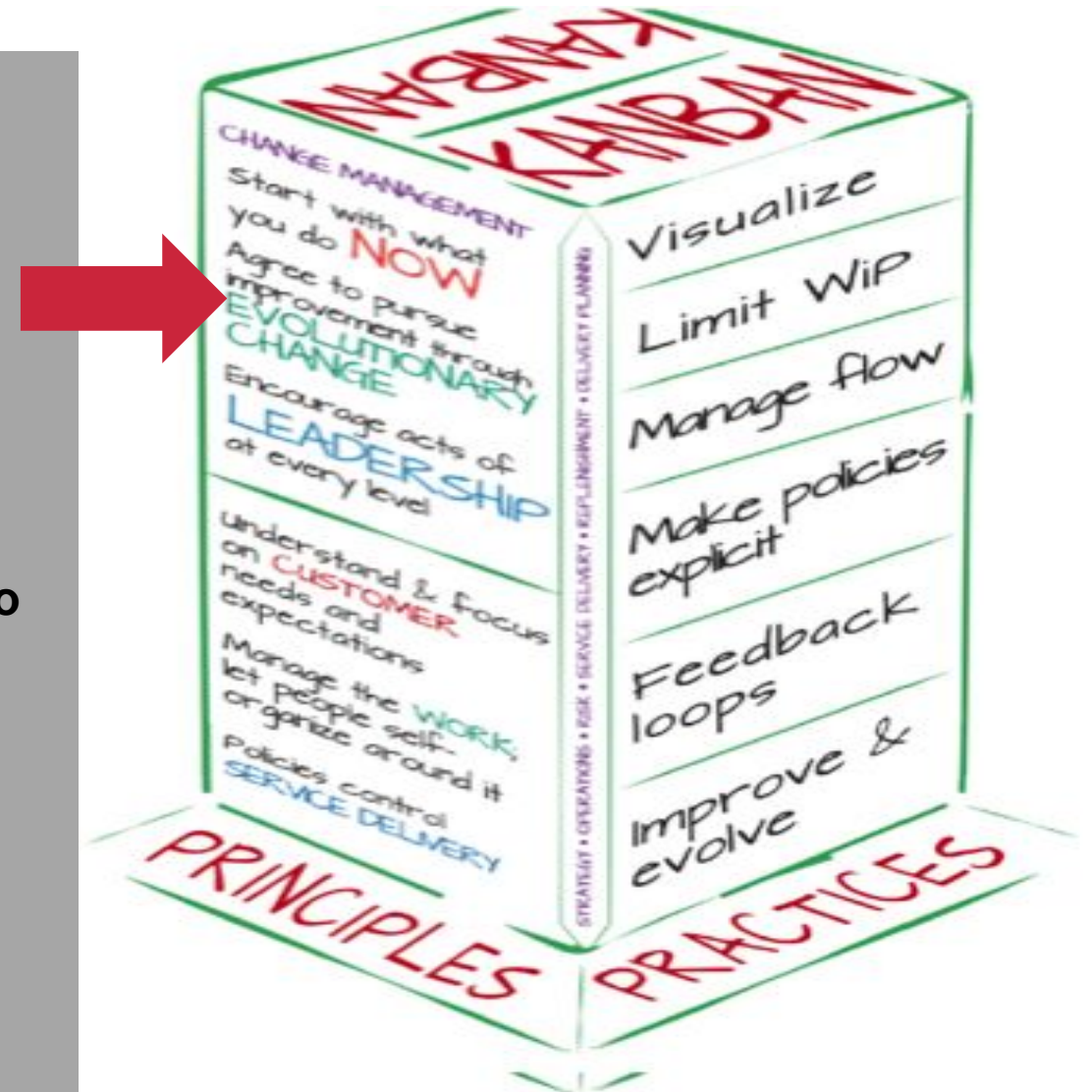
+

6 PRÁCTICAS

## Gestión del cambio

### Change Management

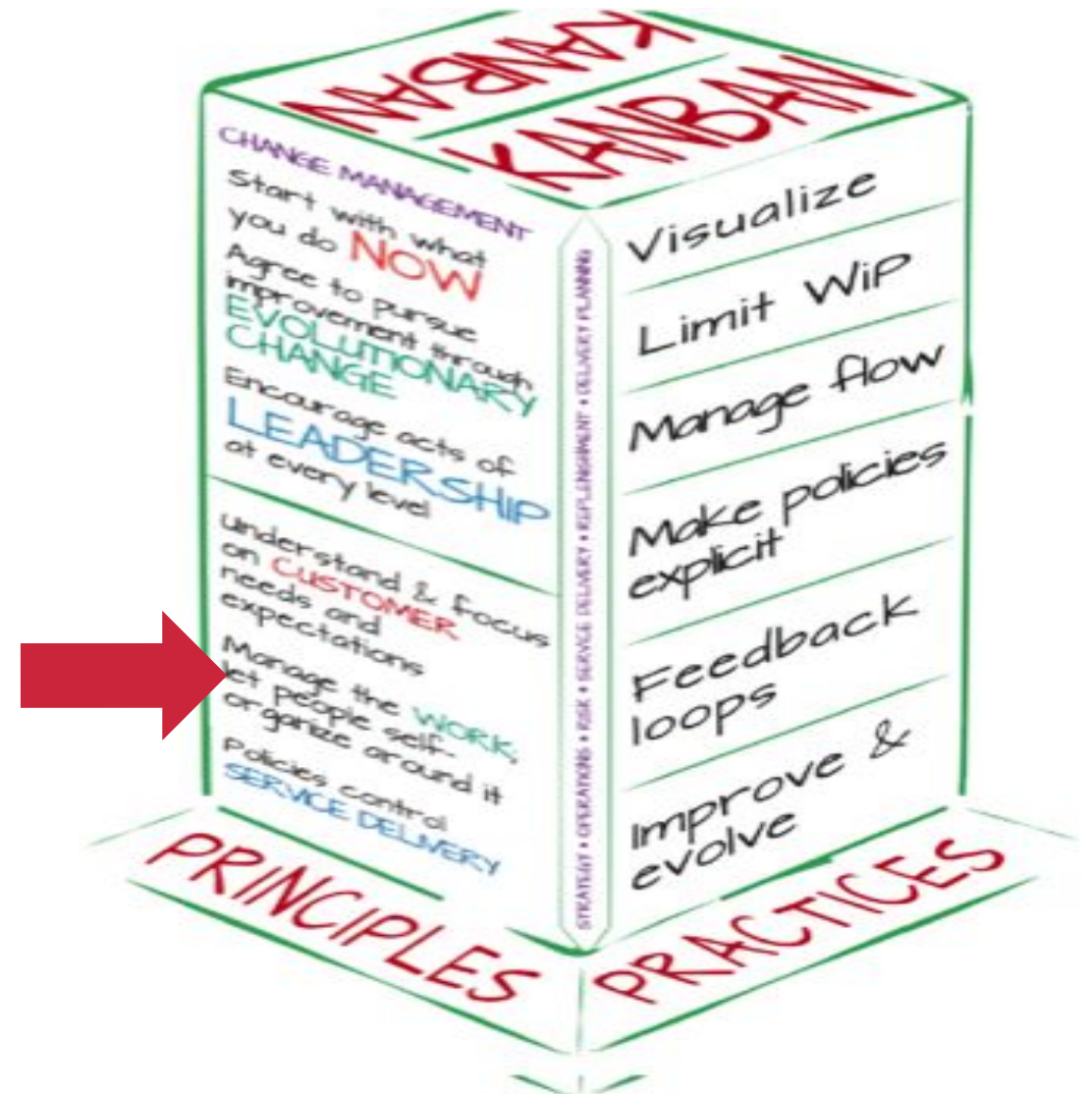
- **Empieza con lo que tengas ahora**
- **Acuerda buscar el cambio incremental y evolutivo**  
– *evolucionar, NO revolucionar*
- **Incita actos de liderazgo en todos los niveles**



## Entrega de servicios

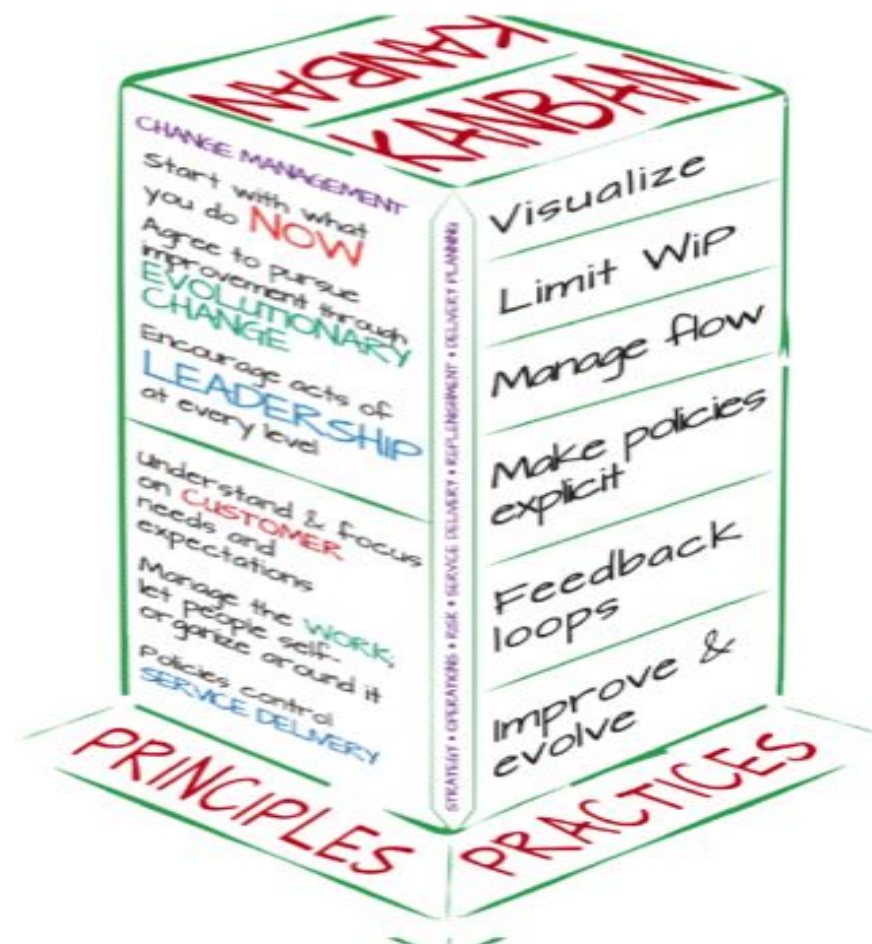
### Service Delivery

- Entiende y enfócate en las **necesidades** de tus clientes (**customer** vs client...)
- **Gestiona el trabajo** (*no a las personas!*) y permite que la gente se auto organice
- **Las políticas** controlan la entrega de servicios





# 6 PRÁCTICAS DE KANBAN



9 VALORES KANBAN + 2 SET PRINCIPIOS + 6 PRÁCTICAS

# KANBAN CAKES

---

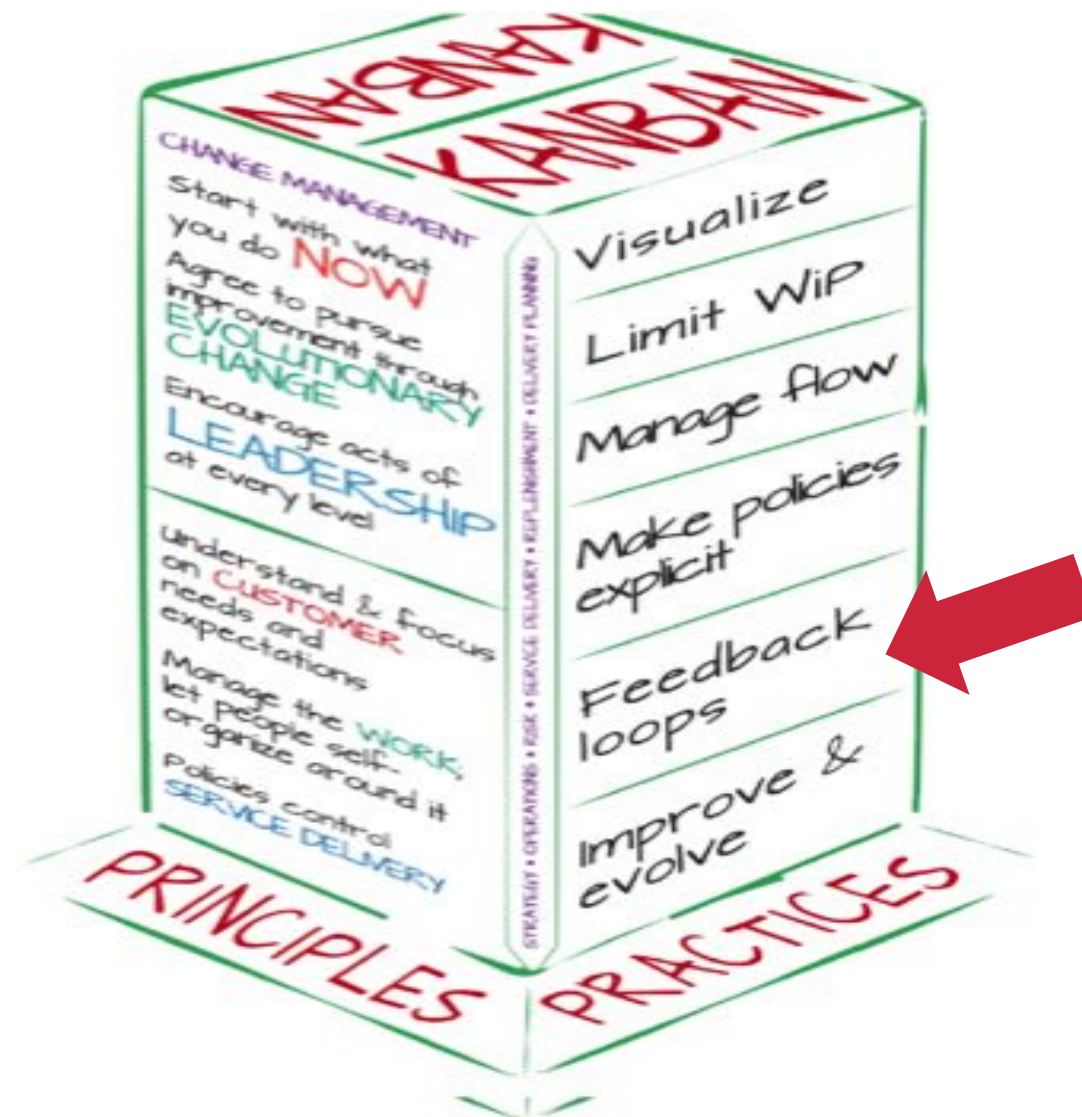
**Cuenta la historia de una pastelería de dulces muy famosa, que está en la calle Jesús, que tiene los pasteles frescos (se venden al mismo día de su elaboración) más ricos de Valencia.**

**Son tan buenos que los clientes empezaron a quejarse por las demoras en las entregas y los empleados dicen que tienen problema en la gestión del trabajo...**

**Ahí entramos nosotros!**



# FEEDBACK LOOPS: EVENTOS

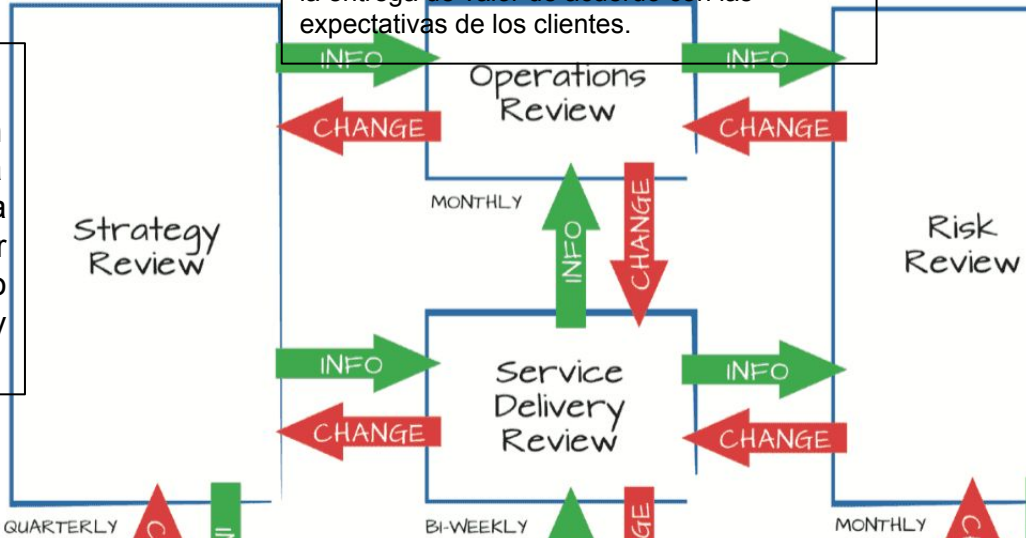


# EVENTOS

**STRATEGY REVIEW**  
Durante esta reunión, se **seleccionan los servicios** que deben proveerse a nivel organizacional y definir la «Idoneidad para el fin» (Fitness for purpose) del mismo, así como establecer las condiciones necesarias y dar dirección al servicio.

**OPERATIONS REVIEW**  
El objetivo es entender el **balance entre servicios**, desplegar recursos para maximizar la entrega de valor de acuerdo con las expectativas de los clientes.

**RISK REVIEW**  
Esta reunión se hace para entender los riesgos asociados a la entrega de valor, por ejemplo a través de la **acumulación de impedimentos**.



**SERVICE DELIVERY MEETING**  
Esta reunión, cuya cadencia depende de cuando se entregue “producto” al cliente, está **orientada a examinar y mejorar la efectividad del servicio**.

**REPLENISHMENT MEETING**  
De cadencia semanal, el objetivo de esta reunión es **establecer prioridades y seleccionar cuales son las siguientes prioridades** de trabajo. Se mueve trabajo a los *commitment point* del sistema Kanban.

**DAILY KANBAN**  
Quick check  
Algún problema?

**DELIVERY PLANNING MEETING**  
A demanda para **revisar y planificar entregas** al cliente.



# VISUALIZA EL FLUJO

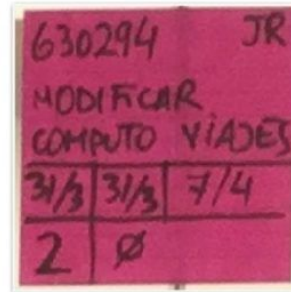


# TIPOS DE TARJETAS

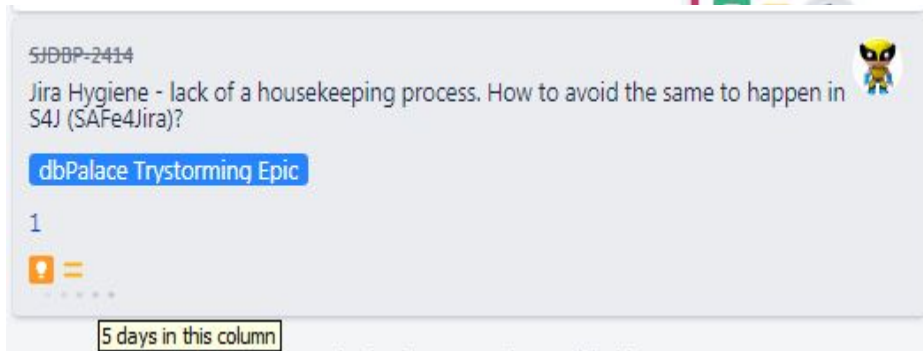
## TIPOS DE TARJETAS

- Requerimiento
- Características
- Historia de usuario
- Caso de uso
- Solicitud de cambio
- Defectos de producción
- Defecto
- Sugerencia

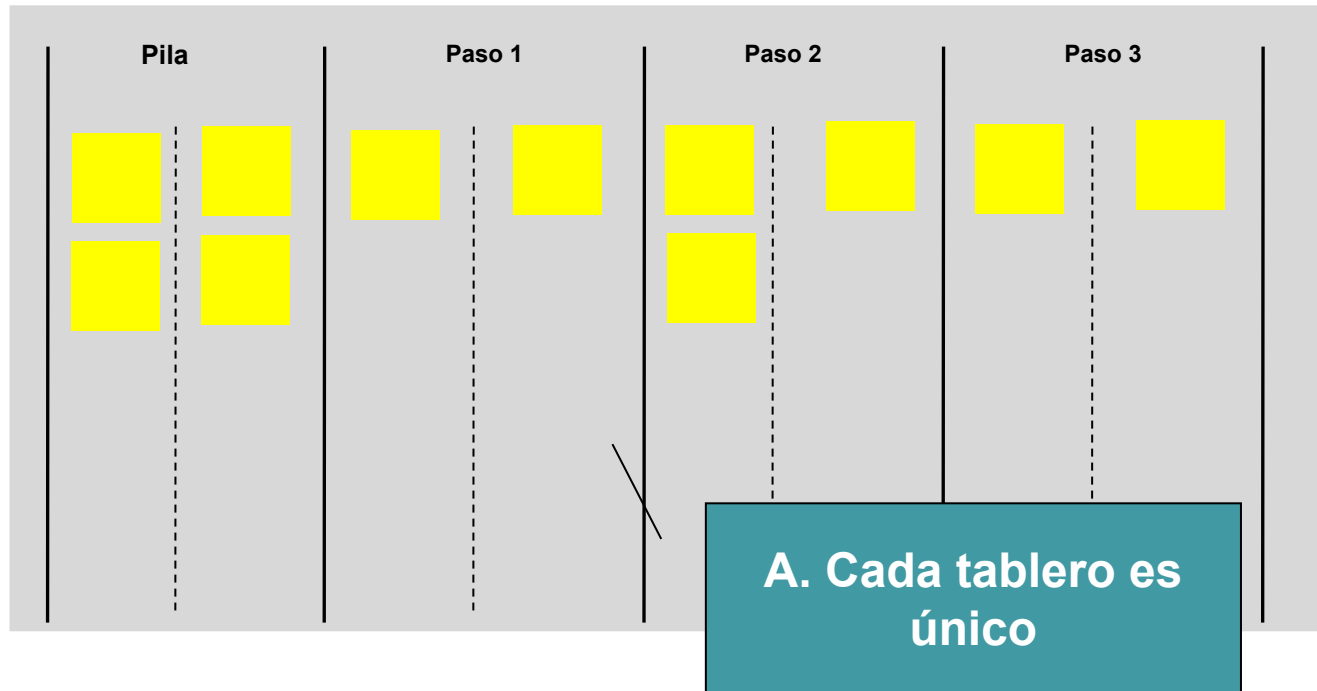
Ejemplo:



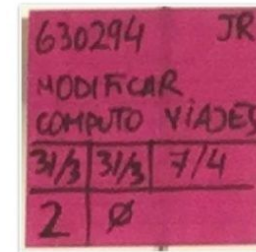
Número de tarea		Iniciales del responsable
Descripción y detalles de la tarea		
Fecha de inicio	Fecha de cierre	Fecha límite de entrega
Coste estimado	Coste actualizado o real, validado por el responsable	



# VISUALIZA FLUJO VALOR



Ejemplo:



<b>Número de tarea</b>		Iniciales del responsable	
Descripción y detalles de la tarea			
<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de cierre</b>	<b>Fecha límite de entrega</b>	
Coste estimado	Coste actualizado o real, validado por el responsable		

**B. Establece una tarjeta estándar**

# TABLERO SIMPLES

dbPalace Trystorming Epic

## Kanban board

QUICK FILTERS: Issues without links Only My Issues Recently Updated

Board

TO DO 58 IN PROGRESS 16 DONE 9 OF 41 Release...

▼ Improving Delivery Process 7 issues

DBP-68042  
Integration problems assigned to random people  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
1  
 =

DBP-66798  
Focus on production post release  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
2  
 =

DBP-66399  
Reduce knock on effects on deliverables due to PROD issues  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
0  
 =

▼ Improving Role definition 10 issues

DBP-73718  
Roles - unclear production defect or issues backlog from L2 and L3 teams  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
0  
 =

DBP-73516  
Roles - Find a new Theme for Teams namings  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
9  
 =

DBP-72609  
Process - There's a very high lead time between start of development and release delivery to PROD - E2E  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
3  
 =

DBP-72595  
Process - Deployment process not yet onboarded on OneSDLC progress, which increases the amount of manual activities for a release  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
0  
 =

DBP-69767  
Process - Definition of Done / DoD is not aligned and adopted across dbPalace  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
1  
 =

DBP-71665  
Process - Test Strategy Definition is not aligned across dbPalace  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
16  
 =

DBP-73717  
Roles - L2 misalignment with regards to release on demand process  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
0  
 =

DBP-73369  
Roles - Pull Request / PR approvers should be reviewed to fit better dbPalace SME list  
[dbPalace Trystorming Epic](#)  
0  
 =

# TABLERO DETALLADO

Jira Software Dashboards Projects Issues Tempo Boards Structure Plans Requirements Approval Create Search

Wolverine S4J Kanban Board - Refinement View

## Kanban board

QUICK FILTERS: Only Stories Not assigned to PI Assigned to next PI Assigned to current PI Pre-assigned to Sprint Only My Issues Recently Updated

PROGRAM BACKLOG 0 OF 1 PRE-PI REFINEMENT 0 OF 3 READY FOR REFINEMENT 12 OF 15 REFINEMENT IN PROGRESS 4 DEFINITION OF READY COMPLETED 1 OF 2 READY FOR SPRINT BACKLOG 4 OF 7 Release...

Business Value = 9 - migrate BRDS Books to Services 6 issues

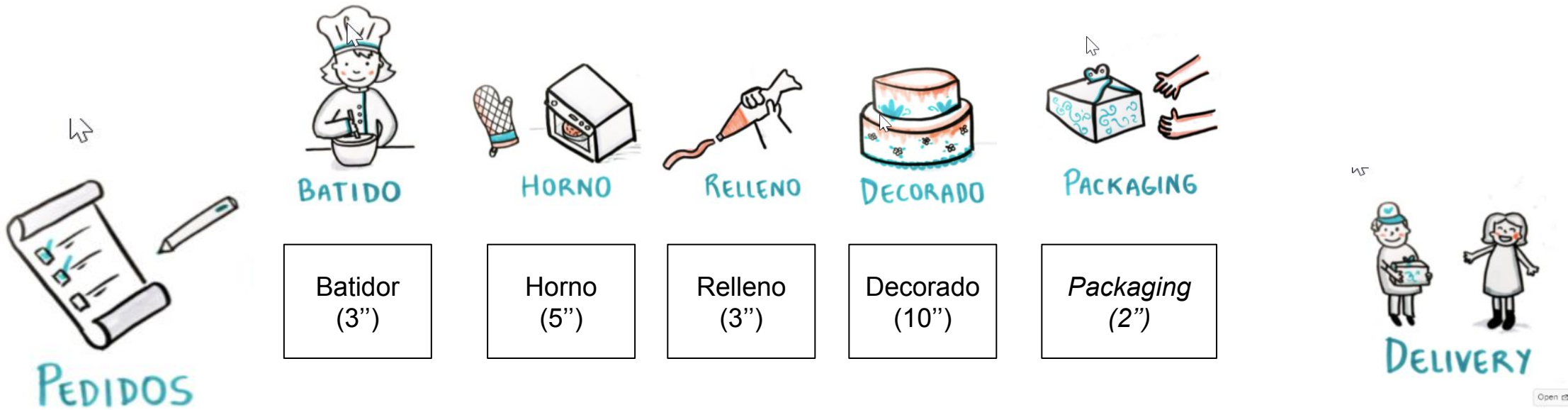
- SJDBP-17137** Mapdb supportability - Supportability could show locations and books stored separately  
3  
None  
PI34 Wolverine Sprint 4
- SJDBP-15275** BRDS migration to service - test pace-static-brds book flow in parallel with DPS and verify result  
5  
PI34 Wolverine Sprint 4
- SJDBP-11533** Migration from Facade V2 to CCO SDP - BRDS DPS  
5  
PI34 Wolverine Sprint 4
- SJDBP-15832** BRDS migration to service - pace-static-brds book flow test preparation  
3  
None  
PI34 Wolverine Sprint 4
- SJDBP-15288** BRDS migration to service - Implement the exception management  
5  
PI34 Wolverine Sprint 5
- SJDBP-17338** BRDS migration to service - Implement the business logic for new and closed books  
5  
PI34 Wolverine Sprint 5

Business Value = 8 - Add commentary on Static UI 3 issues

Business Value = 7 - Relentless improvement, code quality 3 issues

- SJDBP-15225** Refactor old code - Remove singleton pattern  
3  
PI34 Wolverine Sprint 5
- SJDBP-15219** Refactor old code - expose methods through interfaces  
2  
PI34 Wolverine Sprint 5

# NUESTRO PROCESO PRODUCTIVO (v1)



## Dinámica

# Kanban Cakes – Interacción #1

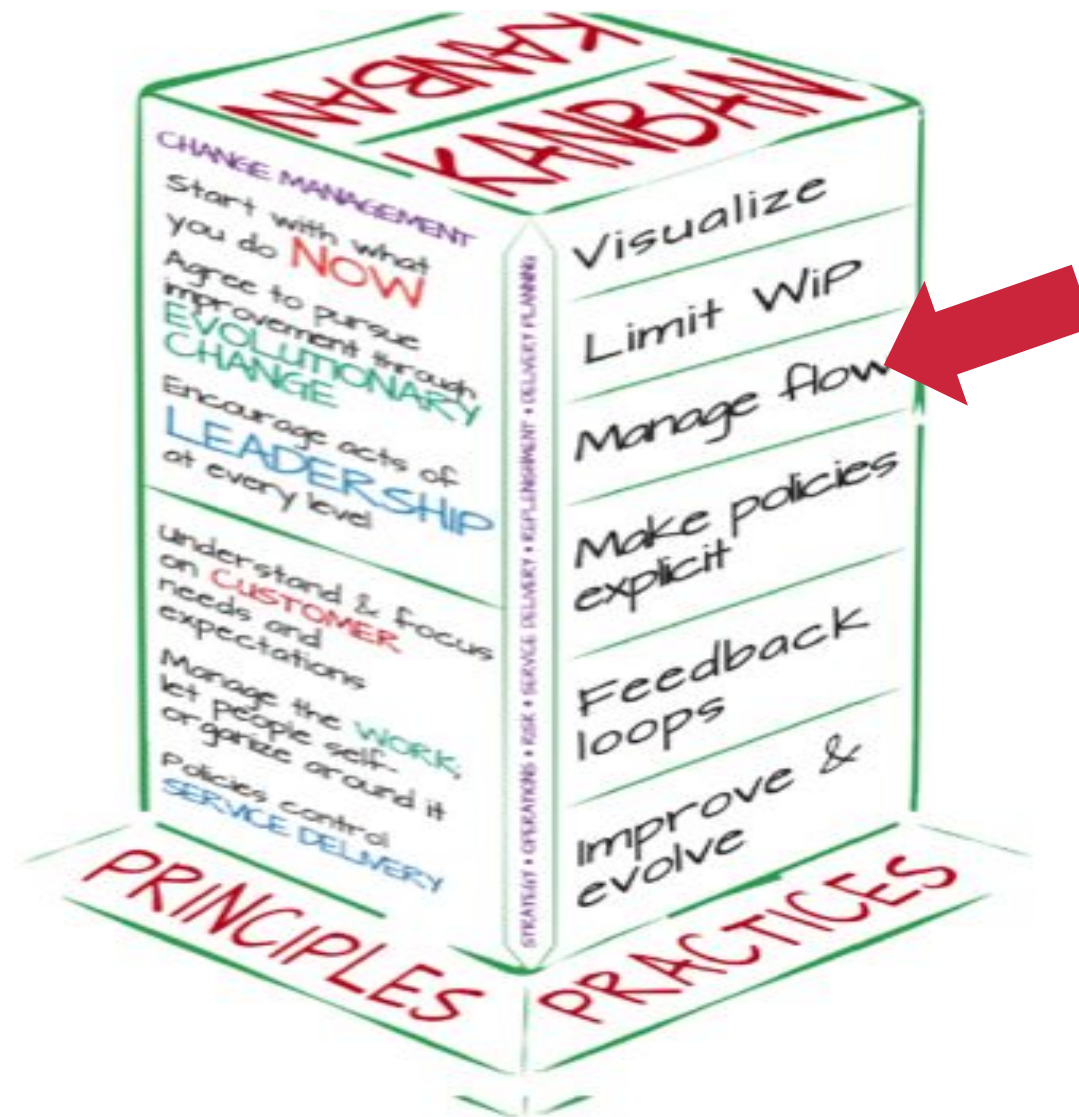
### Reglas:

- Cuando un pastelero termina su tarea, **la pasa a la estación siguiente (PUSH PUSH!!!)**
- Cuando una tarea se pasa a la estación siguiente, ésta va en la parte de abajo de su pila (FiFo)
- El pastelero debe siempre trabajar con la tartas siguiendo el FiFo (**DE UNA EN UNA**)
- El batidor (estación 1) coge un pedido del backlog **siempre que termine su pedido actual**



[TEMPORIZADOR](#) [METRONOMO](#)

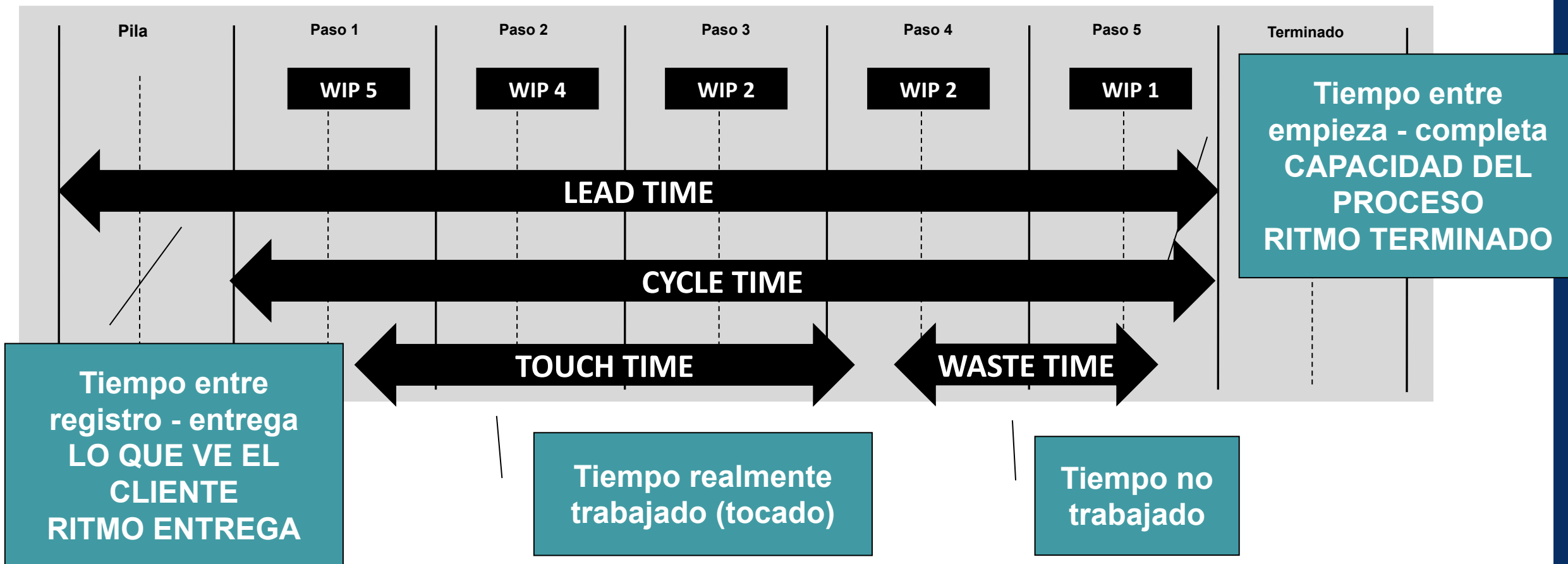
# GESTIONA EL FLUJO



# GESTIONA EL FLUJO

Compromiso

Entrega



## Ley de Little (Teoría de las colas)

$$\overline{\text{Lead time}} = \frac{\overline{\text{WIP}}}{\overline{\text{Throughput}}}$$

### Aplicado a un Cumulative Flow Diagram (CFD)

De esta forma podemos calcular la posible consecuencia de disminuir el WIP o aumentarlo.

**Lead time:** El período entre la entrada de un petición en el sistema (petición solicitada) y la recepción de la petición. Se mide por el tiempo transcurrido

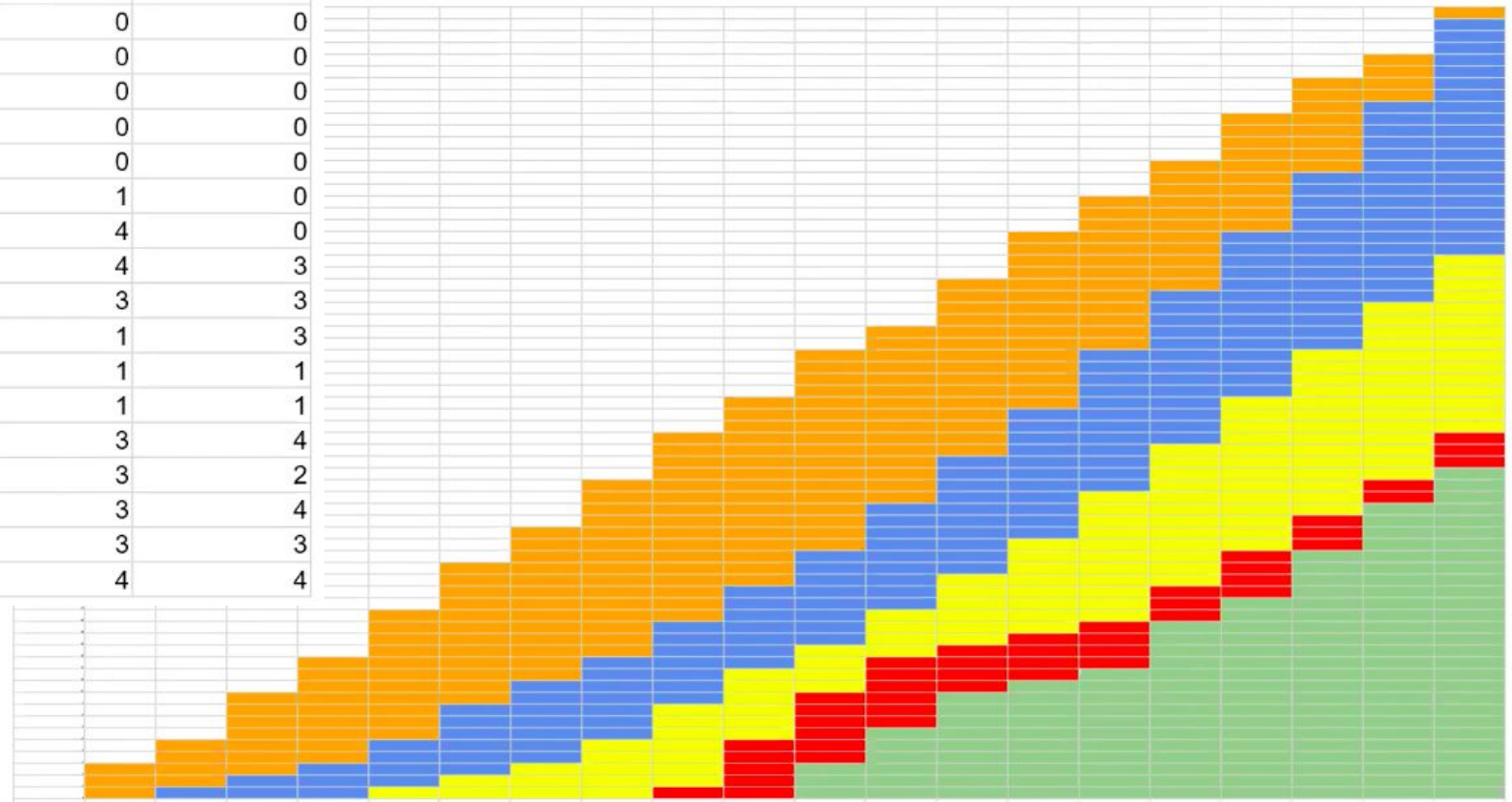
**Trabajo en curso (WIP – Work In Process):** el número de peticiones (unidades de trabajo) que se están procesando, es decir las que han entrado en el sistema, pero todavía no han salido.

**Rendimiento (Throughput o Delivery Rate):** el número de unidades de trabajo que salen del sistema en un tiempo determinado, p.ej., 3 historias de usuario por día.

# CUMULATIVE FLOW DIAGRAM (CFD)

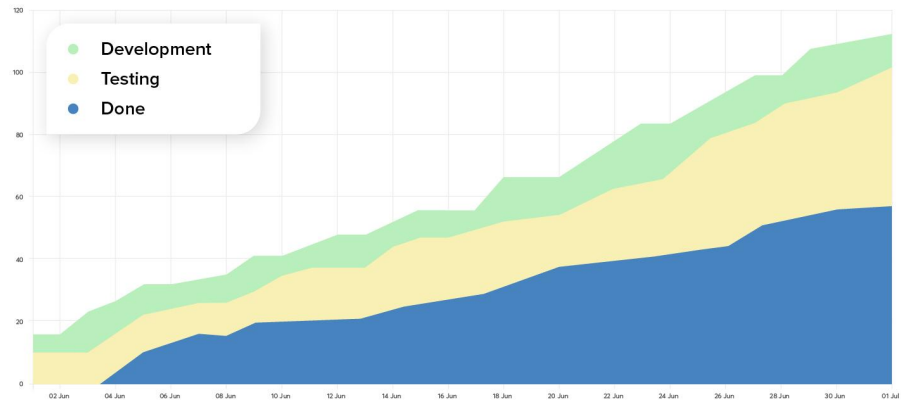


	TO DO	READY	IN PROGRESS	TO VERIFY	DONE
Dia 1	3	0	0	0	0
Dia 2	2	1	0	0	0
Dia 3	4	1	0	0	0
Dia 4	3	1	0	0	0
Dia 5	4	2	1	0	0
Dia 6	4	3	1	0	0
Dia 7	3	2	1	0	0
Dia 8	4	2	2	0	0
Dia 9	4	3	3	1	0
Dia 10	3	3	3	4	0
Dia 11	4	3	2	4	3
Dia 12	2	4	3	3	3
Dia 13	4	4	3	1	3
Dia 14	4	4	3	1	1
Dia 15	3	5	4	1	1
Dia 16	3	5	4	3	4
Dia 17	4	5	4	3	2
Dia 18	3	5	4	3	4
Dia 19	2	6	4	3	3
Dia 20	4	7	4	4	4

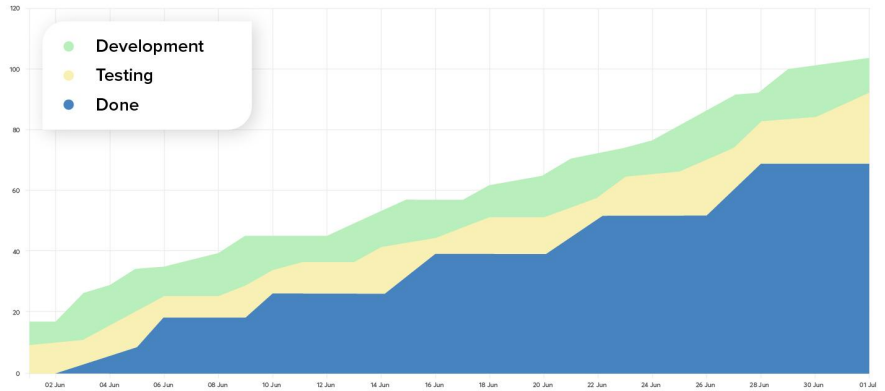


# CUMULATIVE FLOW DIAGRAM (CFD) – LECTURAS COMUNES

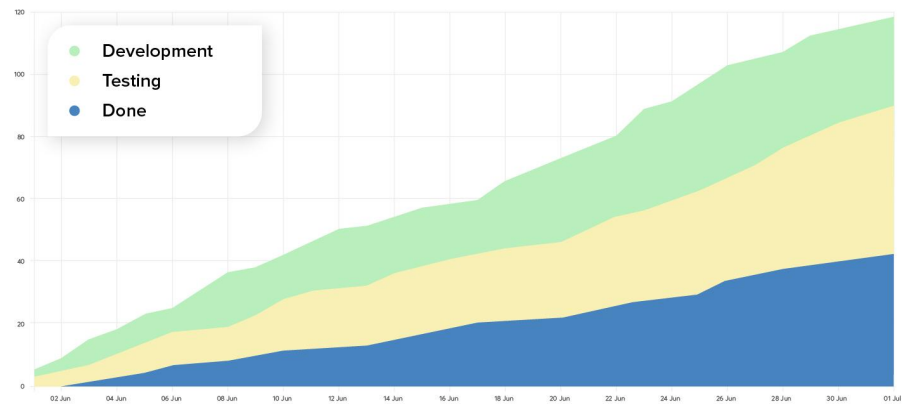
## BAJA PREDICTIBILIDAD



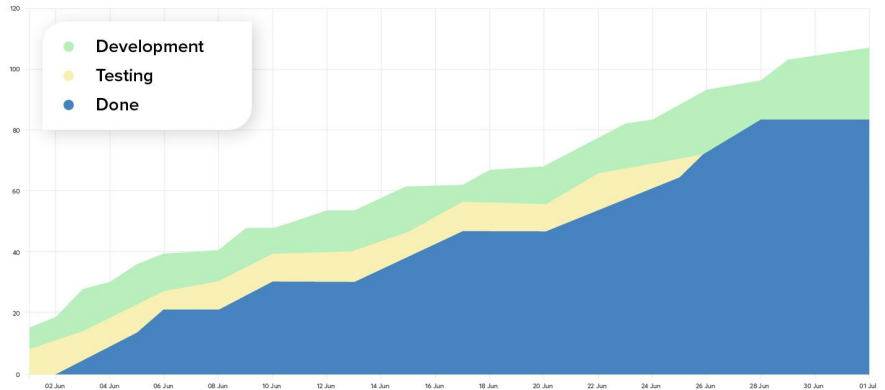
## ENTREGA DE VALOR EN LOTE



## DEMANDA > CAPACIDAD



## BLOQUEO DE UNA FASE



# CUMULATIVE FLOW DIAGRAM (CFD)

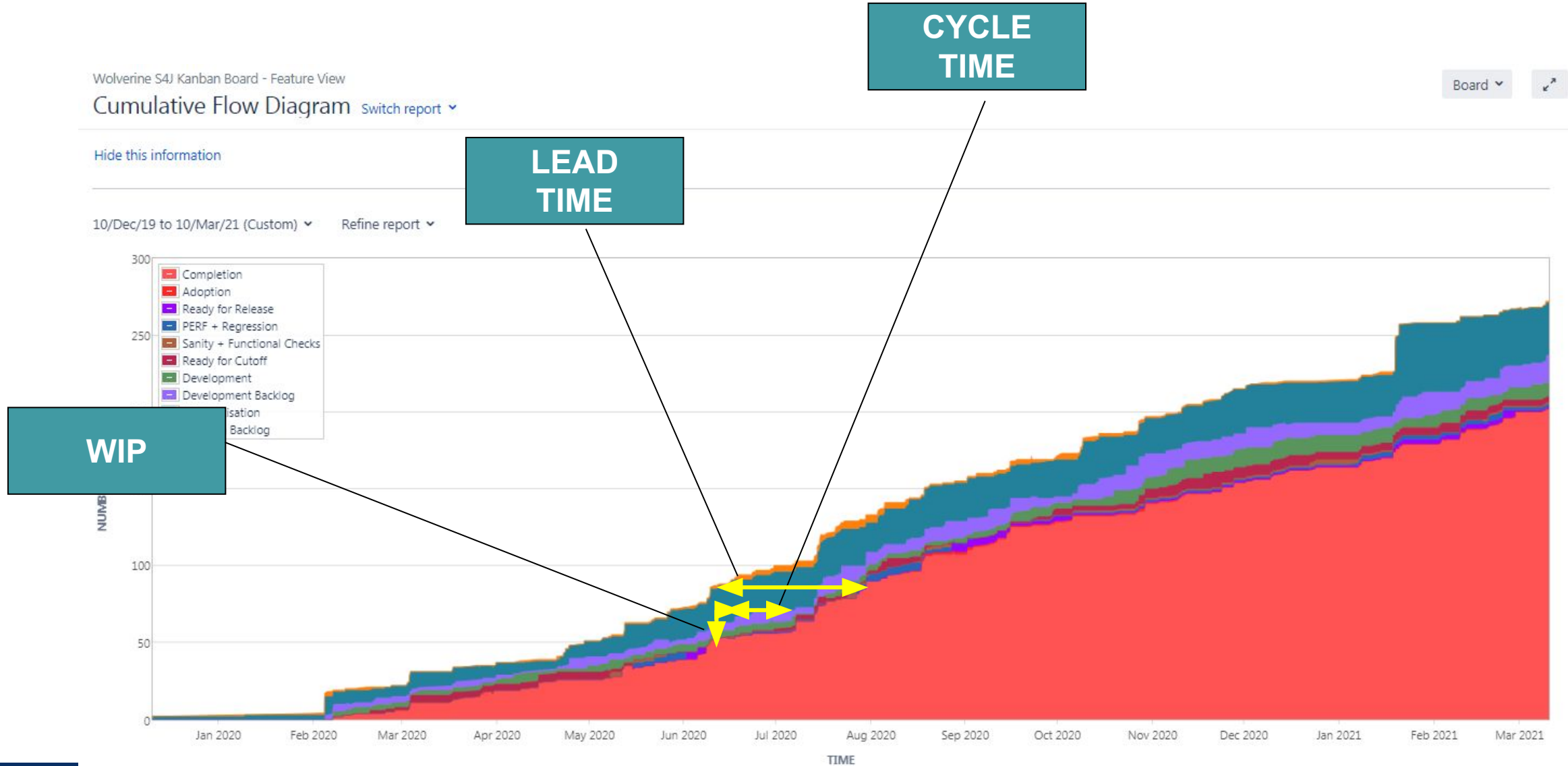
Wolverine S4J Kanban Board - Feature View

Cumulative Flow Diagram [Switch report](#)

Board

[Hide this information](#)

10/Dec/19 to 10/Mar/21 (Custom) [Refine report](#)



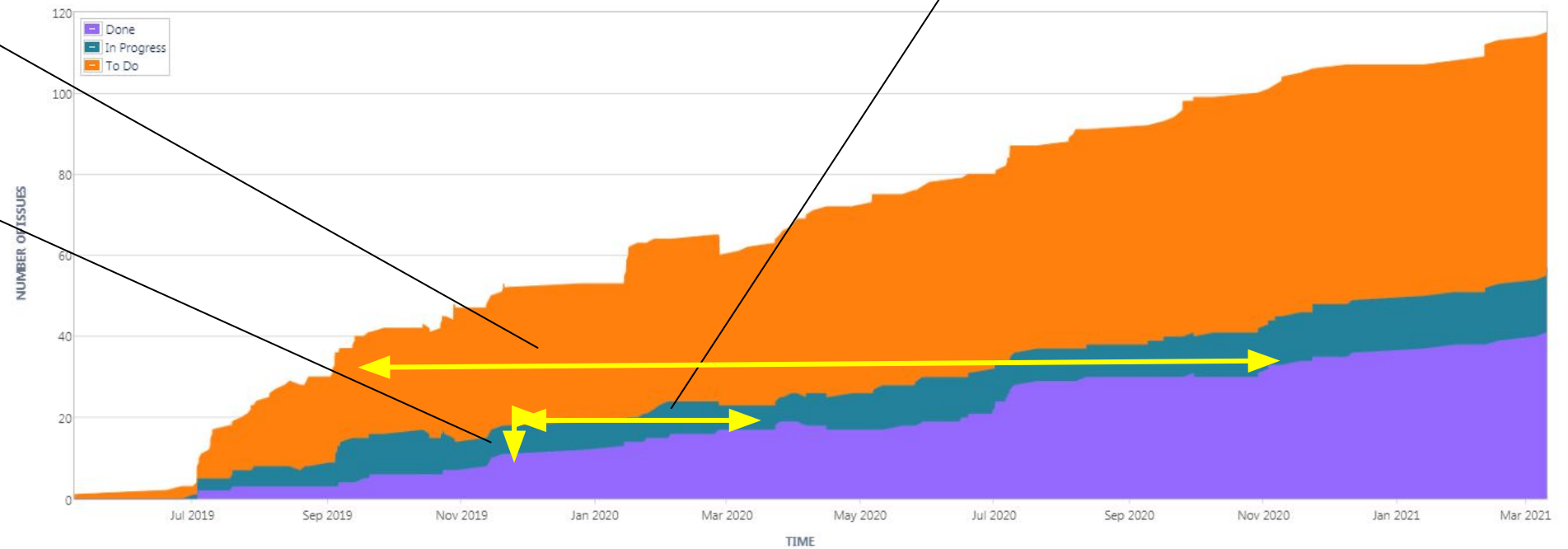
# CUMULATIVE FLOW DIAGRAM (CFD)

dbPalace Trystorming Epic  
Cumulative Flow Diagram [switch report](#)

Board

How to read this chart  
Shows the statuses of issues over time. This helps you identify potential bottlenecks that need to be investigated.  
[Hide this information](#)

8/May/19 to 10/Mar/21 (All Time) [Refine report](#)

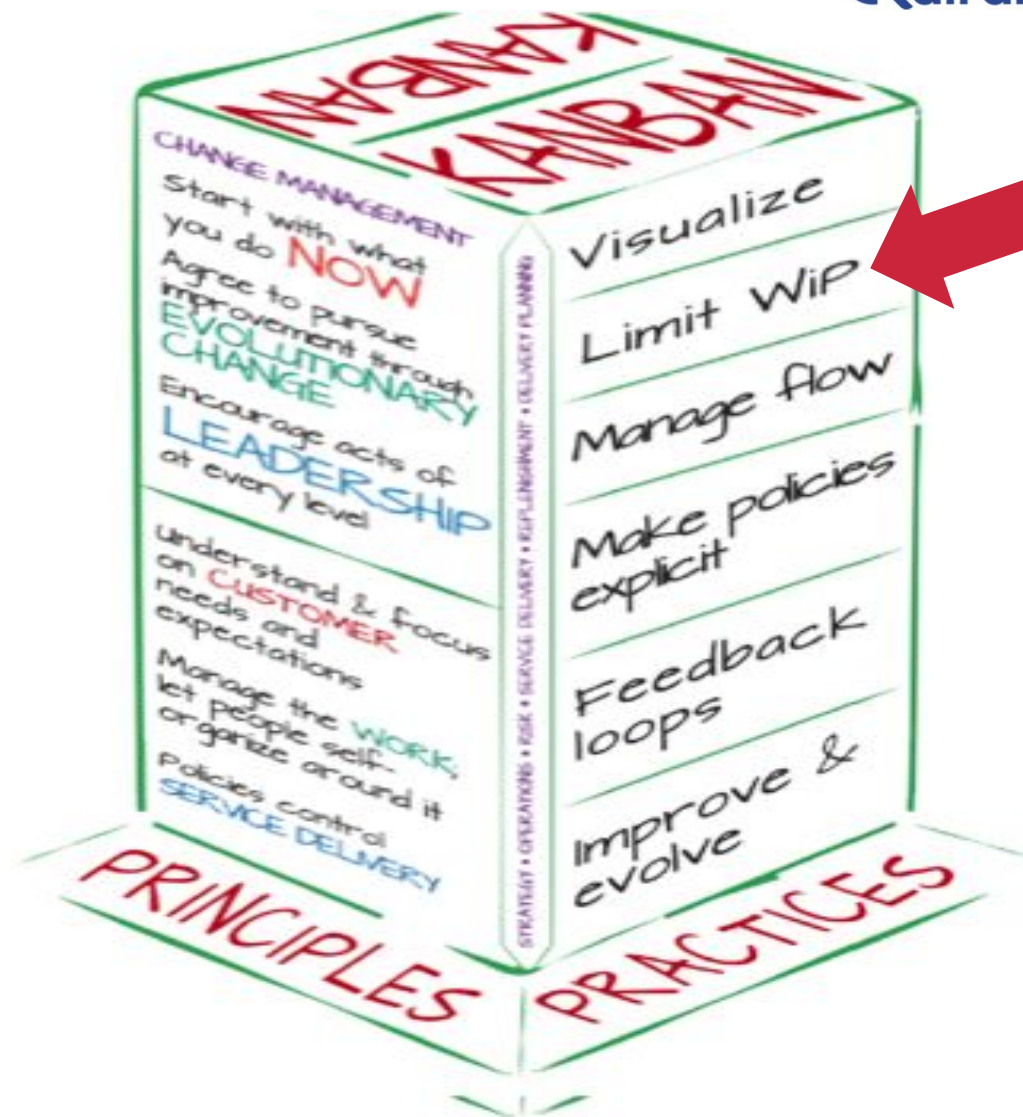


LEAD TIME

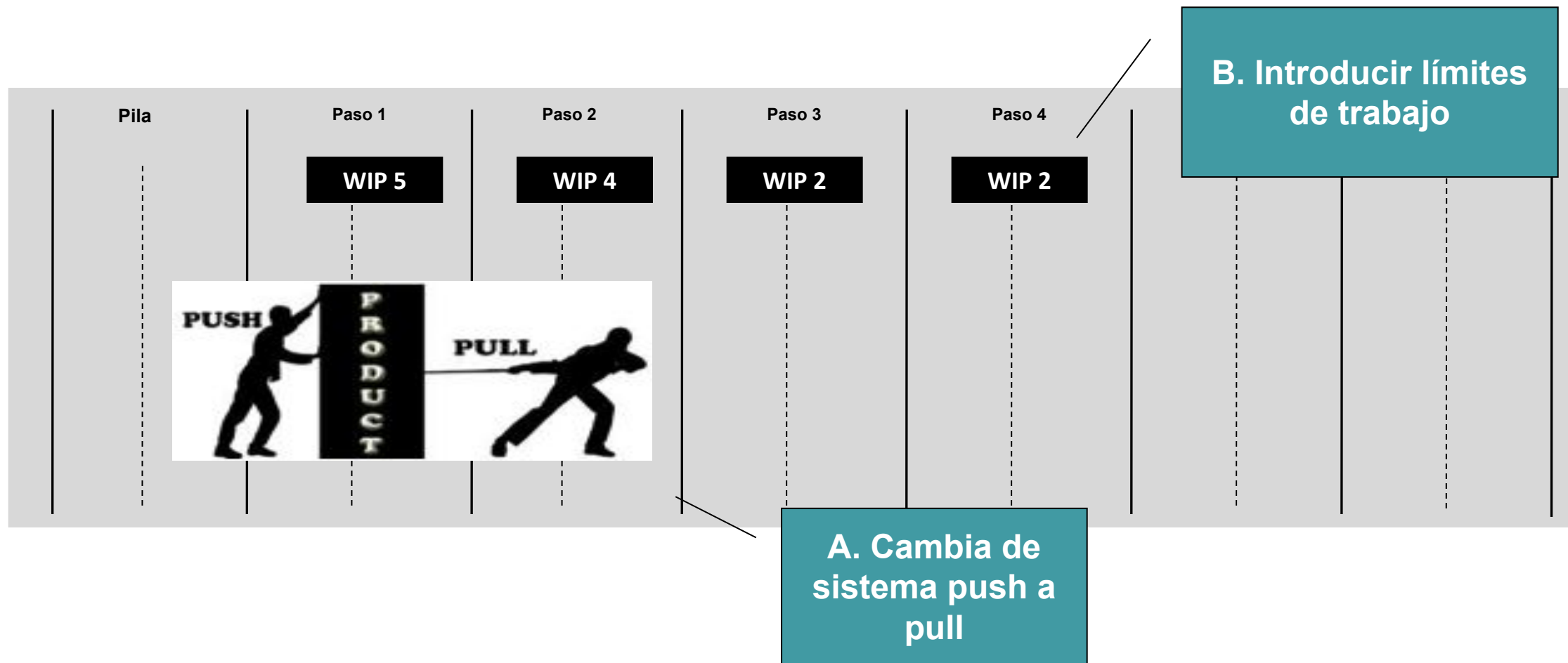
WIP

CYCLE TIME

# PUSH/PULL LIMITA EL WIP

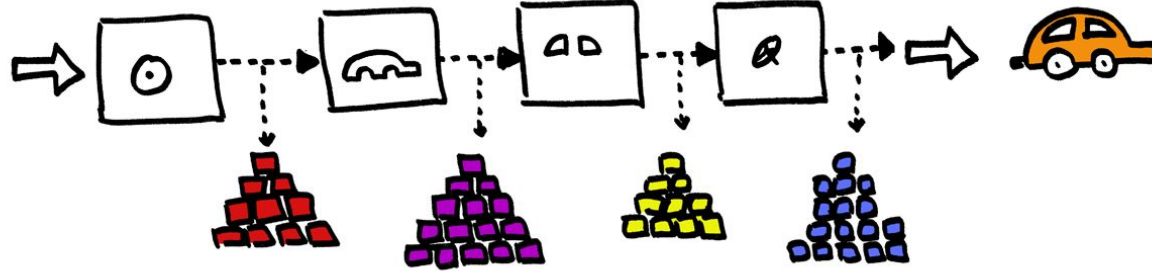


# PUSH / PULL, LIMITA WIP

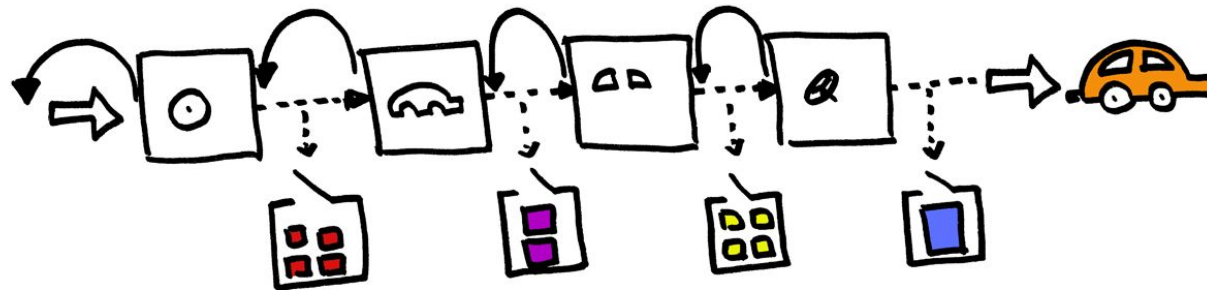


# PUSH VS PULL

## PUSH



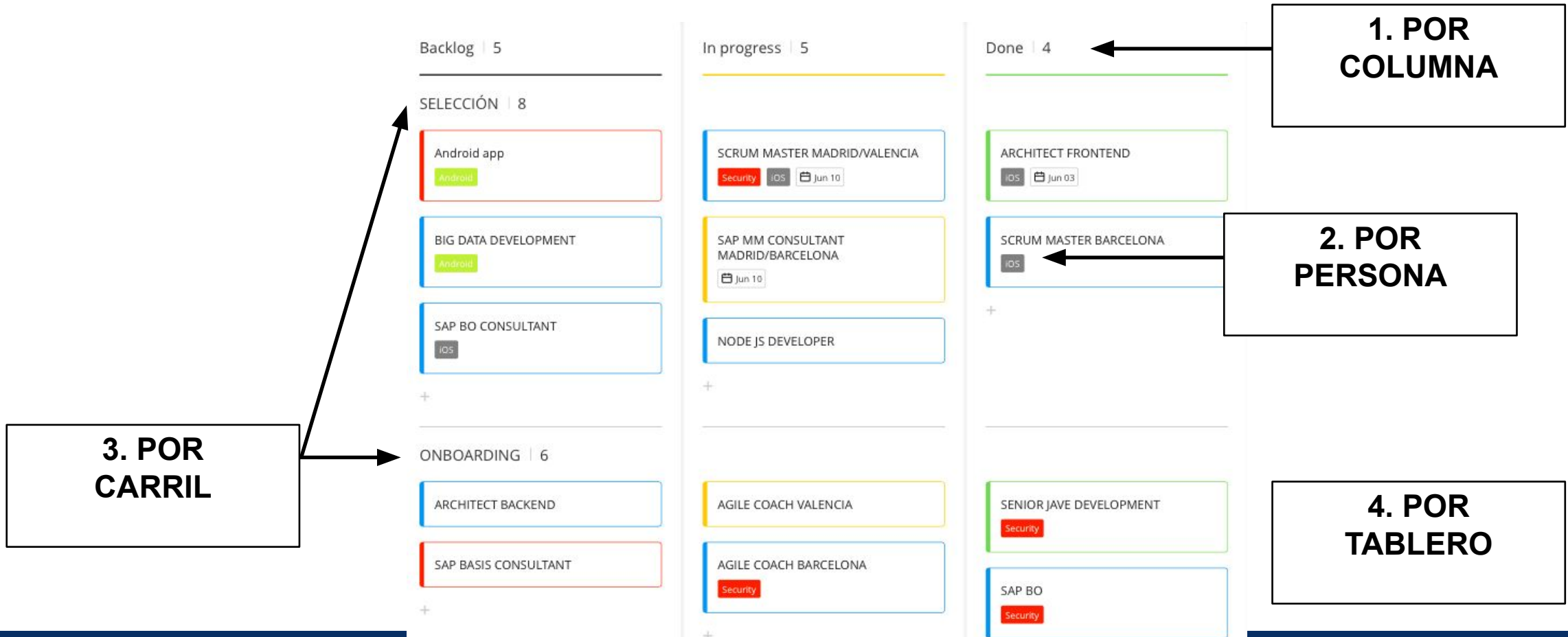
## PULL



# LIMITA WIP

El WIP (Work in Progress) representa el trabajo en progreso **máximo** que puede asumir un equipo sin que se genere retraso en la entrega (cuello de botella) por acumulación de tareas sin completar.

El WIP lo establece cada equipo en base a su propia **experiencia**



# LIMITA WIP

## IN PROGRESS

BACKLOG

READY

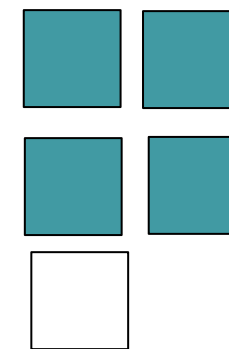
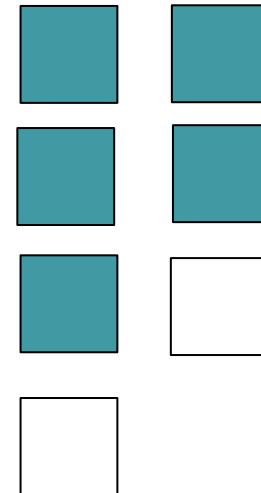
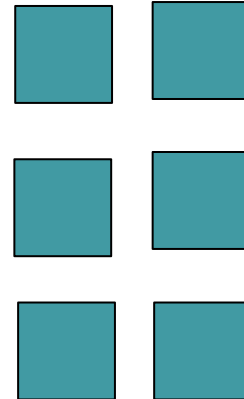
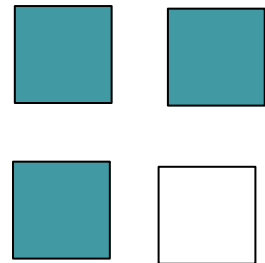
PUBLICACIÓN  
OFERTA  
(4)

ENTREVISTAS  
(6)

2da RONDA  
(7)

CIERRE  
OFERTA  
(5)

ONBOARDING



# TABLERO DETALLADO + WIP LIMIT

Wolverine S4J Kanban Board - Feature View

## Kanban board

Board

QUICK FILTERS: **SAFe Features** SAFe Stories Current PI Only My Issues Recently Updated

PROGRAM BACKLOG 0   PI PRIORITISATION 5 OF 36   DEVELOPMENT BACKLOG 2 OF 14   **DEVELOPMENT 2 OF 10** MAX 3   **READY FOR CUTOFF 0 OF 4** MAX 3   SANITY + FUNCTIONAL CH... 1 MAX 3   PERF + REGRESSION 0 OF 2 MAX 4   READY FOR RELEASE 0 OF 1 MAX 3   ADOPTION 0   COMPLETION 4 OF 200 Release...

▼ PROD Support 1 issue

▼ Relentless Improvements - Enablers, Improvements, Tech Debt, Spike 2 issues

▼ BRDS 7 issues

SJDBP-12227  
Core Book Static screen showing incorrect Domain  
PACE\_PI34  
None  
None  
=

SJDBP-7796  
Replace Notification Listener BRDS flow by already-existing BSS  
PACE Static Data Service  
PACE\_PI34  
None  
None  
=

SJDBP-9632  
Core Build - Reference Data Services - Expose BRDS endpoint for Daily Close  
PACE Static Data Service  
PACE\_PI33  
None  
PACE Static BRDS 2021.2  
=

SJDBP-7243  
Core Book Static - Update Tooltips  
BRDS: Read Only Ref Da...  
PACE\_PI36  
None  
None  
=

SJDBP-426  
Static Exceptions Report Phase 4 - Commentary  
bRDS: Completeness Exc...  
PACE\_PI34, PACE\_PI35  
None  
None  
=

SJDBP-10717  
REF DATA- Migration from Facade V2 to CCO SDP - DBpalace  
PACE Static Data Service  
PACE\_PI35  
None  
None  
=

SJDBP-7572  
CBH Interface Monitoring  
bRDS - CBH Onboarding  
PACE\_PI35  
None  
None

SJDBP-5789  
CBH Management: Exception generation for missing mapping  
bRDS - CBH Onboarding  
DBP\_PI32  
None  
PACE Static BRDS 2021.2  
=

## Dinámica

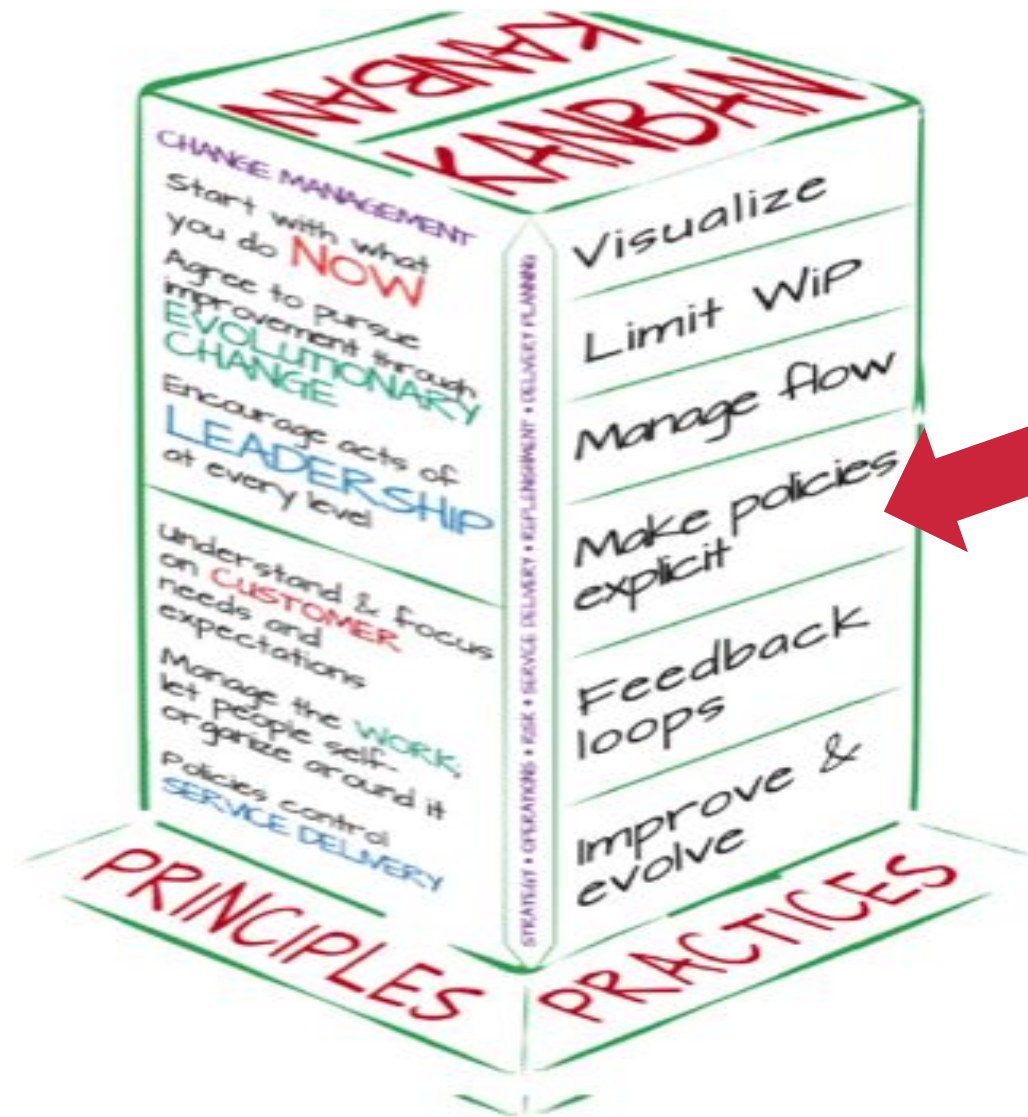
# Kanban Cakes – Interacción #2

### Reglas:

- **Clases de servicio: servicio Express = \$\$\$**
  - Post-it de otro color para identificar en el Sistema el pedido Express
  - Carril específico / cambiar orden de la cola
  - El cliente de la entrada pondrá 3 pedidos Express durante interacción
  - Cuál será el lead time medio de esos pedidos?
- 
- Definir nuevas políticas en 4 min, explicarlas en 2 min
  - Empezar nueva interacción



# POLÍTICAS Y CLASES DE SERVICIO



# POLÍTICAS PÚBLICAS

Las políticas del tablero KANBAN son la clave para el funcionamiento de todo el proceso. Las Políticas trabajan para asegurar la realización de las tareas, la determinación de las responsabilidades y la posibilidad de contabilizar los tiempos para cada proceso

**Política #1.**  
**Todos los candidatos deben vivir a menos 100 km**

**Política #2.**  
**Las entrevistas técnicas se realizan @11am**

**Política #3.**  
**Los candidatos de TI tienen prioridad al resto de las áreas**

**Política #4.**  
**Cuando una tarjeta tiene más de X tiempo en la columna de entrevista técnica se bloquea.**

**Política #5.**  
**Cada persona asume la responsabilidad de un ítem de principio a fin.**

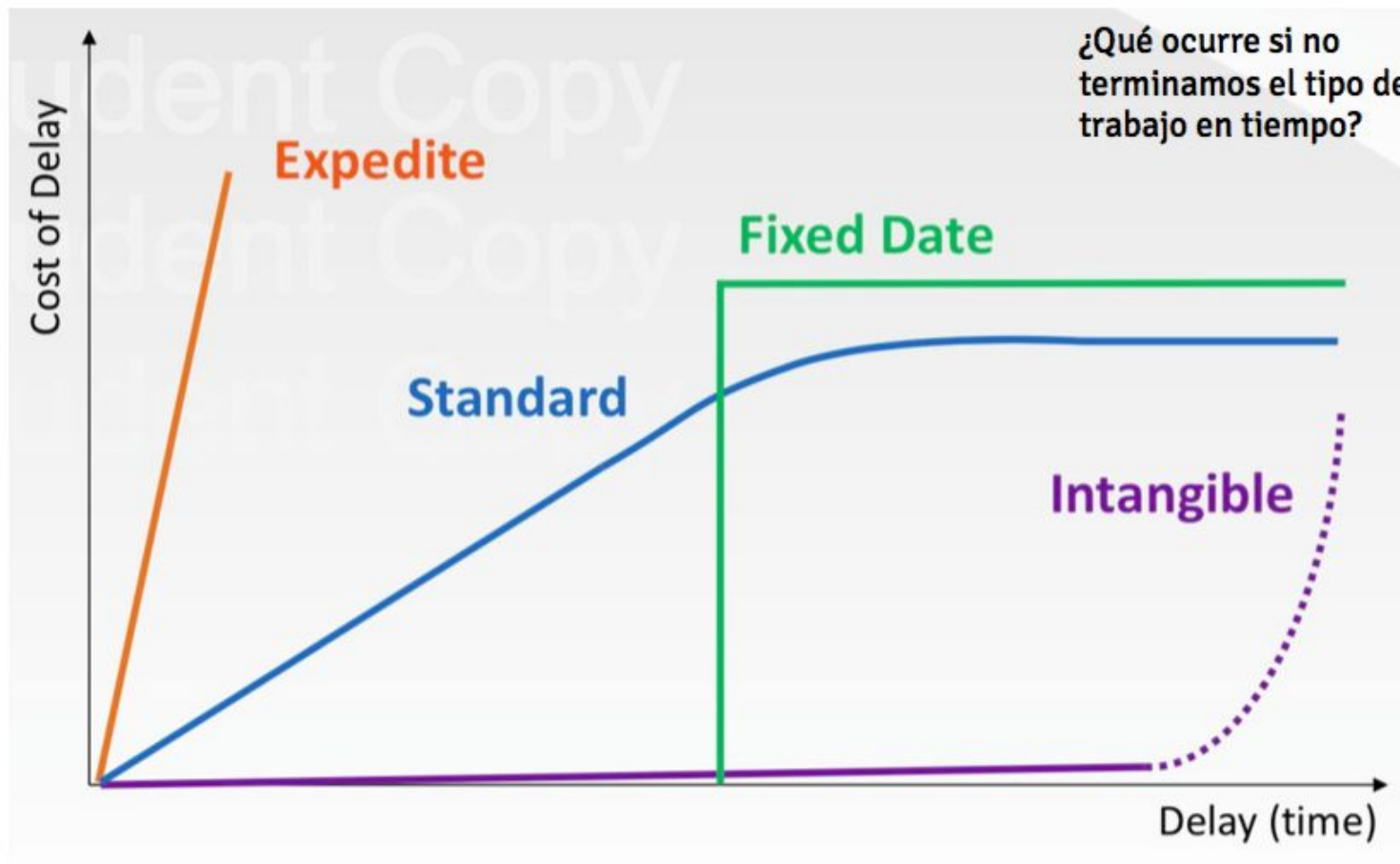
**Política #6.**  
**En caso de bloqueo, el usuario será notificado al instante**

Las políticas deben ser:

- Escasas
- Simples
- Estar bien definidas
- Visibles
- **Siempre** deben aplicarse
- Fácilmente **modificables**

# CLASES DE SERVICIO. CoD. Cost of Delay

CoD. Cost of Delay: Es el coste de lo que perdemos, o dejamos de ganar, si dicha tarea no ha sido realizada.



COSTES DE RETRASO



## Expreso – Urgente – Bala de Plata

CoD crece de forma exponencial – “hacerlo inmediatamente”

### Ejemplo de Políticas

- Tarjeta blanca
- Tiene un límite de WIP 1
- Un recurso calificado debe tomar el ítem inmediatamente
- En cualquier punto del flujo el límite es excedido para abordar el ítem

## Estándar

CoD crece de forma lineal – “hacerlo lo antes posible”



### Ejemplo de Políticas

- Tarjeta amarilla
- Priorización de acuerdo a criterios acordados. Basándose en retraso o valor de negocio
- First in first out Primero en entrar, primero en salir (FIFO)
- Los ítems pueden ser analizados en cuanto a su magnitud (S, M, L)

# CLASES DE SERVICIO. CoD. Cost of Delay



## Fecha de entrega fija. Fixed Time

CoD no existe hasta la fecha de la demanda – “en un punto en el futuro”

### Ejemplo de Políticas

- Tarjeta morada
- La fecha de entrega se muestra en la parte inferior derecha de la tarjeta
- Análisis y estimación del tamaño y esfuerzo del ítem para determinar el tiempo que requieren en el flujo
- Los ítems permanecen en el backlog hasta el momento ideal
- Si se retrasa pasaría a expreso



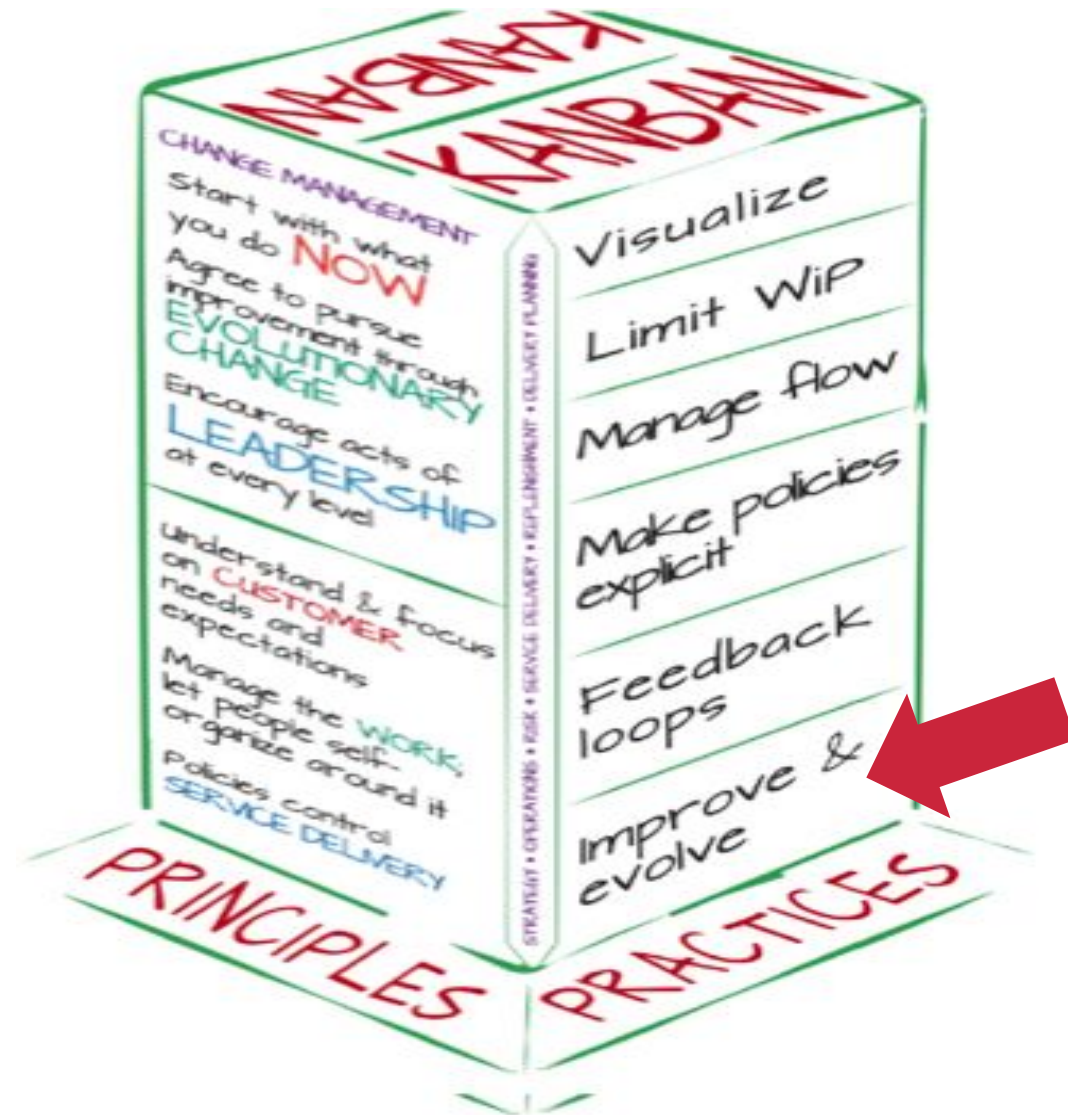
## Intangible

CoD no existe a medio plazo – “Cuanto antes, mejor”

### Ejemplo de Políticas

- Tarjeta verde
- Cualquier miembro del equipo puede tomar un ítem siempre que no haya un ítem de clase más alta
- No se estima nivel de esfuerzo

# MEJORA CONTINUA



Es una palabra que proviene del japonés y significa “Mejora”

改善

“Kai” Cambio

“Zen” Bueno

# MEJORA CONTINUA

---



**Filosofía Kaizen – pequeñas y constantes mejoras al Sistema**

***Evolucionar, no revolucionar!***

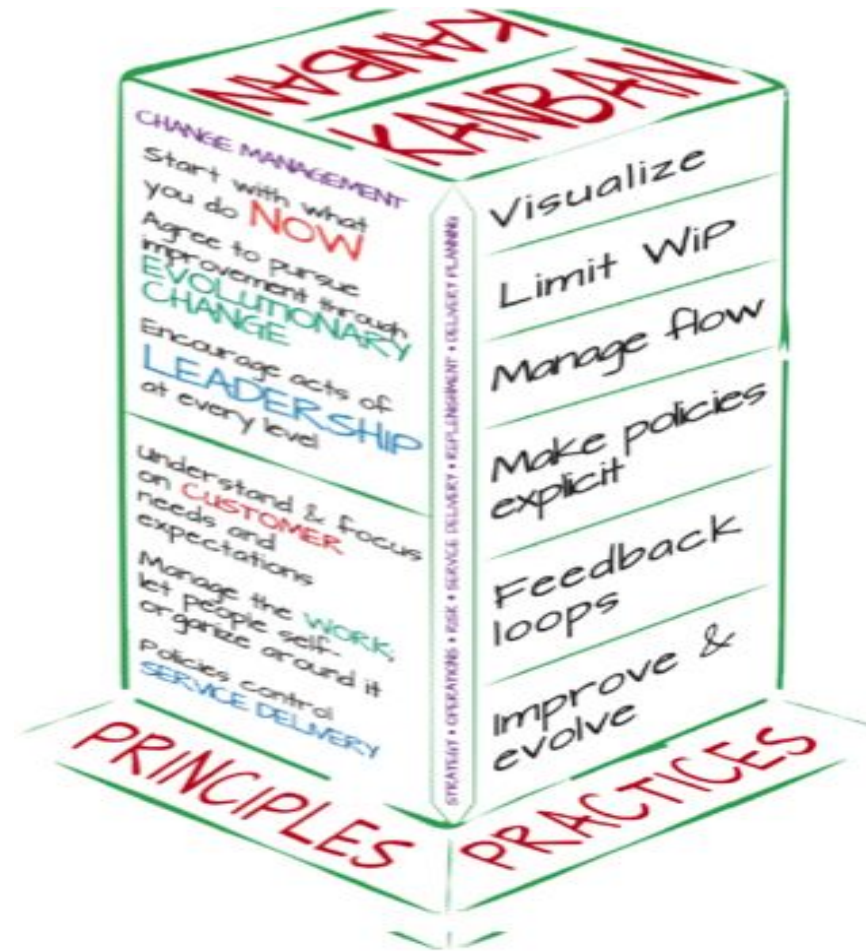


**Aspectos en los cuales debemos buscar las mejoras**

- **Alineamiento estratégico**
- **Coordinación de Operaciones**
- **Gestión del riesgo**
- **Mejora del Servicio**
- **Reabastecimiento del backlog**
- **Flujo**
- **Entrega al cliente**

# RESUMIENDO

## KANBAN

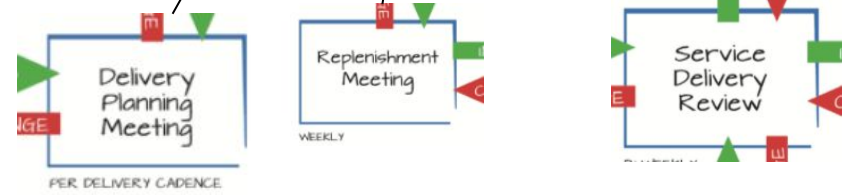
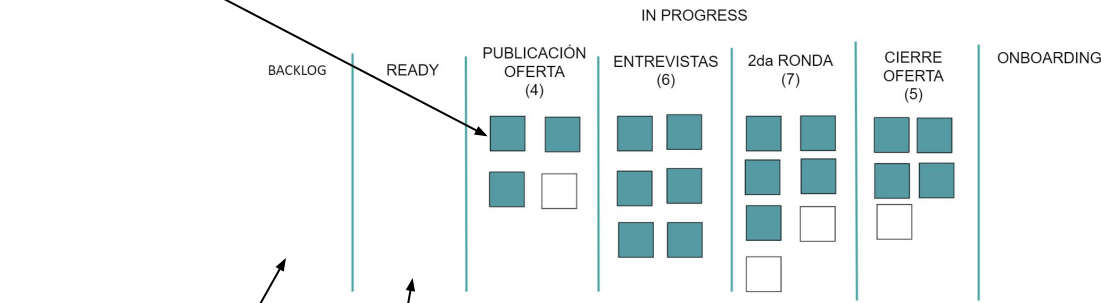


9 VALORES KANBAN + 2 SET PRINCIPIOS + 6 PRÁCTICAS

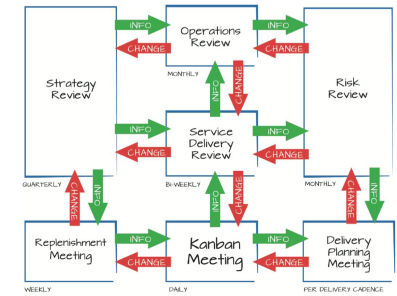
# RESUMIENDO KANBAN

Demanda

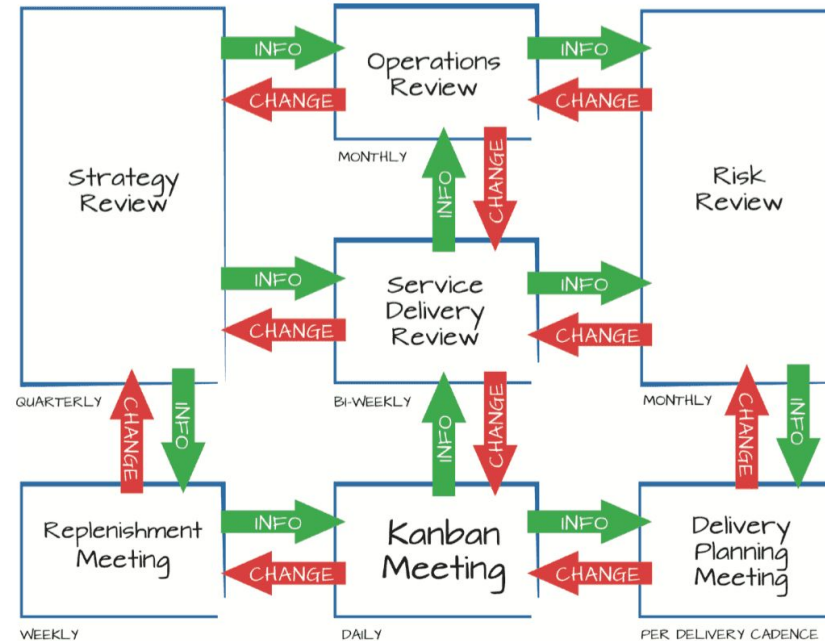
Flujo de VALOR



Cadencia



# “EMERGING” ROLES



## SRM: Service Request Manager

Asegura el “flujo” en la decisión de prioridades, de qué hacer (incluso en discovery)

Participa en Strategy Review, Risk Review

## SDM: Service Delivery Manager

Asegura el flujo en el delivery  
Identificar mejoras y rebalanceos

Participa en el Risk Review

# Y ESO ES LA PUNTA DEL ICEBERG!

---

[https://resources.kanban.university/guide/  
Essential Kanban Condensed](https://resources.kanban.university/guide/Essential%20Kanban%20Condensed)



**Gracias!**

**Gracias!**