

# Guía para simplificar procesos con el Método A3

Roberto Corral

theflowfactory

[www.theflowfactory.es](http://www.theflowfactory.es)

# Contenido

VISIÓN GENERAL DEL MÉTODO A3 PARA SIMPLIFICAR PROCESOS-

1. DEFINIR EL GAP. PROJECT CHARTER
2. ANALIZAR EL PROCESO ACTUAL
3. DISEÑAR EL PROCESO FUTURO
4. IMPLEMENTAR. PILOTO Y ARRANQUE
5. VALIDAR Y APRENDER

Copyright © Roberto Corral. The Flow Factory

Reservados todos los derechos.

“No está permitida la reproducción total o parcial de este manual, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del titular del Copyright”.

# Visión general del Método A3 para simplificar procesos

El Método A3 es parte de la metodología y forma de pensar del Lean Management. Sirve tanto para resolver problemas complejos (por eso se llama también A3 Problem Solving) como para simplificar procesos de un modo estructurado.



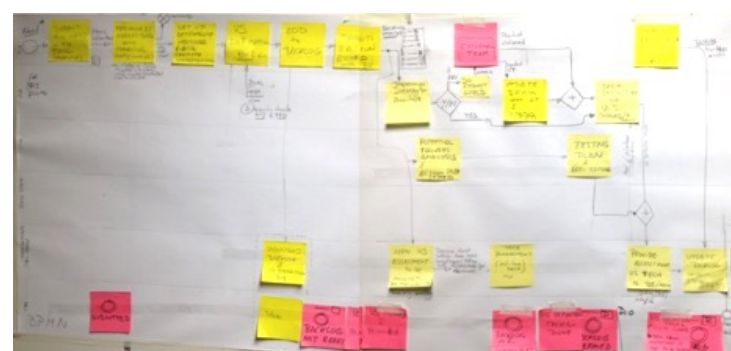
+ Kit de herramientas para el análisis y diseño del proceso.

¿Cuál es el Gap?	Análisis de Puntos Rojos	Generar soluciones	Plan de Implementación	Ajustes finales
Definir el Proyecto	Análisis de Causas Raíz	Diseño del proceso FUTURO	Desarrollo de las soluc.	Estandarizar (Ficha de Proceso)
Mapa del proceso ACTUAL		Estrategia de implementación	Preparar Piloto y Arranque	Validar resultados
			Implem. KPIs	Retrospectiva

Mapa del proceso ACTUAL



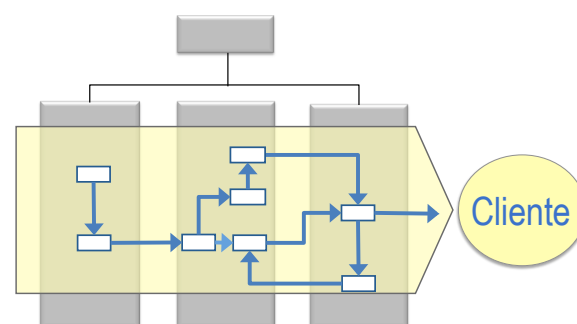
Diseño del proceso FUTURO



# Lean Thinking resumido en 8 puntos

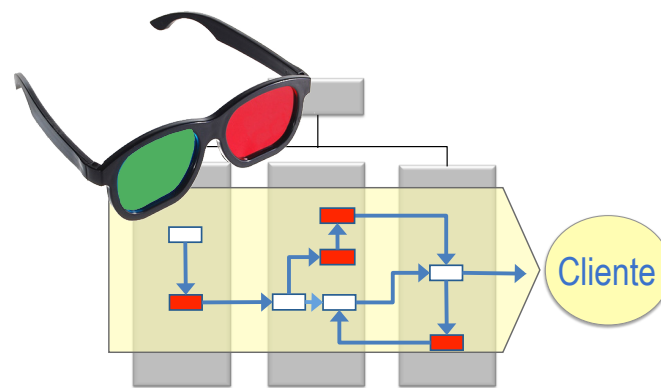
Lean Management no es solamente una metodología y un kit de herramientas para crear más valor y reducir ineficiencias (Derroche) en los procesos. Es sobre todo un sistema de gestión que implica una forma de pensar y que se impregna en toda la organización. A esta forma de pensar se conoce como Lean Thinking.

Procesos transversales centrados en el cliente



Concepto de proceso como flujo de actividades que atraviesan los departamentos con foco en añadir valor para el cliente.

Aprender a ver el Derroche (y eliminarlo)



En el lenguaje Lean, Derroche es toda actividad que NO aporta valor. Es decir, esperas, redundancias, correcciones, retrabajos, etc.

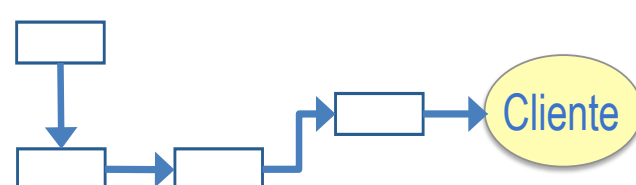
Y para eliminarlo, el primer paso es aprender a verlo ya que muchos no son evidentes.

GEMBA  
“Ir a ver y escuchar”



Ir al lugar donde ocurren las cosas y observar. Escuchar a las personas que trabajan allí. No quedarse únicamente en el despacho con los datos.

Buscar la simplicidad



La simplicidad no es fácil. Implica esfuerzo e innovación. Se trata de eliminar lo superfluo y centrarse “simplemente” en lo que añade valor al cliente.



# 1. Definir el GAP



Esta fase consiste en estas tareas principales:

- **¿Cuál es el Gap?:** Especificar el contexto y problemática que motiva la simplificación (o mejora) del proceso.
- **Definir el Proyecto (Project Charter):** Formar el equipo del proyecto (líder, equipo, sponsor). Definir objetivo, alcance, recursos y calendario estimados.
- **Kick-off:** Reunión de alineamiento Sponsor- Equipo y aprobación oficial del proyecto de mejora. Para ello, es necesario:
  - Definición del Gap (versión preliminar)
  - Project Charter (versión preliminar)
- **Mapa del proceso ACTUAL** para comprender mejor la problemática y el alcance del proyecto. Será el punto de partida para el análisis de Puntos Rojos en el siguiente paso.

Al completar el Mapa del proceso Actual y, por tanto, comprender mejor la problemática del proceso es posible que sea necesario actualizar la Definición del Gap y el Project Charter. Deberá ser comunicado y acordado con el Sponsor.

## ¿Cuál es el GAP?

SOLO hechos observados y datos.

¡Evitamos suposiciones!

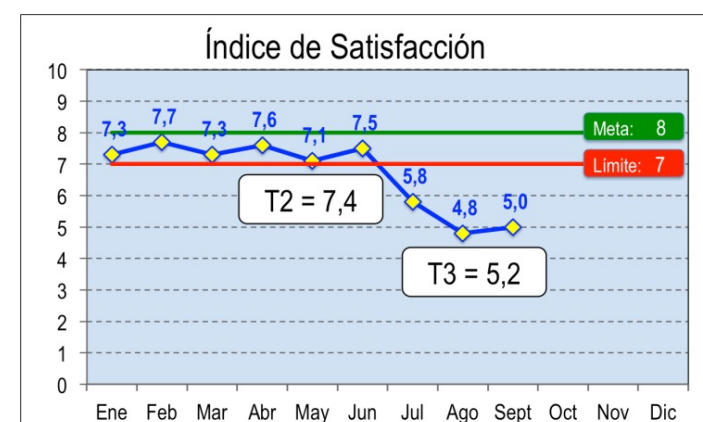
El primer paso para resolver cualquier problema (sea industrial o mejorar un proceso) es especificar con claridad cuál es el Gap.

GAP = la desviación entre la situación actual vs. la deseada.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA: OBJETO + DESVIACIÓN (GAP)

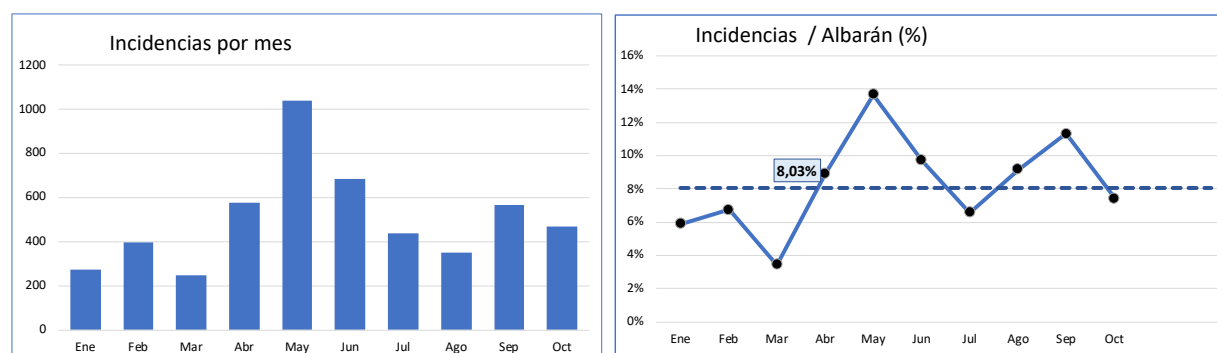
Ejemplo:

*El Índice de Satisfacción del Call Center (Objeto) ha empeorado un 30% en T3 (7.4) respecto T2 (5,2) (Desviación)*



Si se trata de simplificar un proceso aplica la misma idea: ¿Cuál es la situación actual versus la deseada expresada con datos?

Pueden ser indicadores ya disponibles (Lead Time, OTIF, etc. ) o análisis específicos para entender la situación actual (histogramas, ratios, gráficas, etc.). Por ejemplo: Ratio de Incidencias



La plantilla del Project Charter (Definición del Proyecto) nos “obliga” a especificar el punto de partida y el objetivo con valores medibles.

**NOTA IMPORTANTE:** En ocasiones, la problemática del proceso que se dispone al inicio es solo cualitativa. Conviene entonces aterrizarla al máximo con descripciones concretas y revisar la Definición del Gap y el Project Charter al completar la etapa de ANÁLISIS

# Plantilla: Project Charter

El Project Charter es una herramienta muy extendida en la Gestión de Proyectos. Lo podríamos traducir como "Hoja de Proyecto". En esencia, se trata de definir los 3 grandes puntos y de cualquier proyecto:

- **OBJETIVO Y ALCANCE**
- **RECURSOS**
- **CALENDARIO**

La mayoría de las mejoras tienen la entidad de proyecto: objetivos y alcance, unos recursos empleados y un calendario de realización.

Paso 1. DEFINIR EL GAP		PROJECT CHARTER																		
<b>OBJETIVO</b>	<b>Agilidad en el cierre de las incidencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma urgente evitar plazos excesivos por desbordamiento.</li> <li>• El cliente percibe una respuesta ágil y eficaz.</li> </ul>																			
<b>INDICADORES Y METAS</b> <i>¿Cómo sabremos que el proyecto ha sido un éxito?</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>INDICADORES</th> <th>Situación de Partida</th> <th>Meta</th> <th>Límite</th> <th>Definición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Incidencias Resueltas en Plazo</b></td> <td>(ver histogramas Días de Cierre)</td> <td>90%</td> <td>70%</td> <td>Porcentaje de Incidencias resueltas dentro de un un plazo máximo establecido (que se determinará durante el proyecto)</td> </tr> <tr> <td><b>Incidencias / Albarán</b></td> <td>5,7%</td> <td>2.0%</td> <td>--</td> <td>Total Incidencias / Total albaranes</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADORES	Situación de Partida	Meta	Límite	Definición	<b>Incidencias Resueltas en Plazo</b>	(ver histogramas Días de Cierre)	90%	70%	Porcentaje de Incidencias resueltas dentro de un un plazo máximo establecido (que se determinará durante el proyecto)	<b>Incidencias / Albarán</b>	5,7%	2.0%	--	Total Incidencias / Total albaranes				
INDICADORES	Situación de Partida	Meta	Límite	Definición																
<b>Incidencias Resueltas en Plazo</b>	(ver histogramas Días de Cierre)	90%	70%	Porcentaje de Incidencias resueltas dentro de un un plazo máximo establecido (que se determinará durante el proyecto)																
<b>Incidencias / Albarán</b>	5,7%	2.0%	--	Total Incidencias / Total albaranes																
<b>ALCANCE</b>	<b>ES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una buena definición de la Incidencia en el momento de registrarla.</li> <li>• Redefinir Taxonomía de la incidencia: Acelera después el análisis de las causas.</li> <li>• Repensar el flujo del proceso. Roles y Responsabilidades</li> <li>• Cambio de aplicación de Gestión de Incidencias SD</li> </ul>		<b>NO es alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>																	
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de Trabajo: ritmo general 1 sesión de 4h/semana</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo IT: Configuración, testing y migración a nuevo sistema de Gestión de Incidencias SD</li> <li>• Licencias SD</li> </ul>																	
<b>CALENDARIO</b>	1. Definir el Gap	2. Analizar	3. Idear y Prototipar Sol.	4. Implementar	5. Validar y Aprender															
<b>Checkpoints</b>	Oct	Oct	Nov-Dic PILOTO URGENTE SAP	Feb - Marzo NUEVO PROCESO (Ver. SD)	Abril															
			<b>SOLUCIONES Ver SD:</b> 1-Feb	<b>PUESTA EN MARCHA:</b> 1-Abril	<b>CIERRE:</b> Mayo															

## Formalizar el sponsor, líder y equipo de trabajo

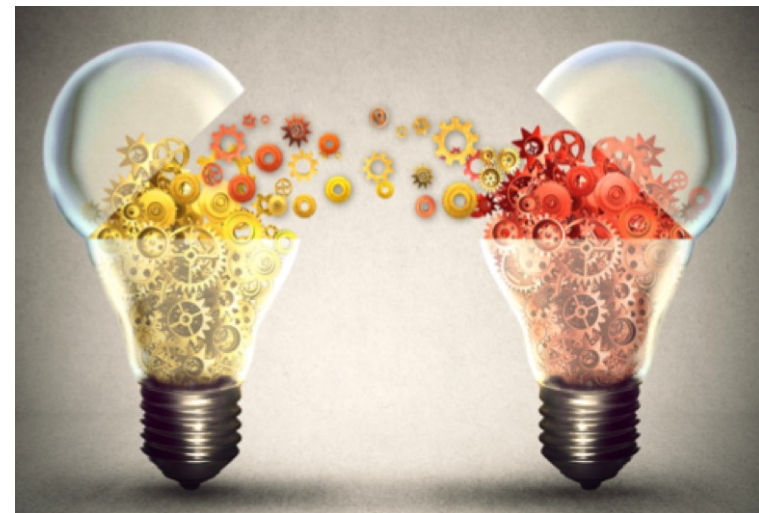
El sponsor es la persona del equipo de dirección que formalmente encarga el proyecto. Tiene autoridad para proporcionar recursos, cancelar, aprobar y eliminar obstáculos. Es a quién se le presentan los resultados y valida formalmente la mejora.

# Retrospectiva: Extraer aprendizajes y compartirlos

Lean Tinking es una forma de pensar que nos recuerda que tan importante son los resultados como el aprendizaje.

Aprendizaje tanto a nivel individual, como a nivel organizacional.







La retrospectiva conviene realizarla de forma sistemática cuando se acaba un proyecto (con 1h suele ser suficiente)



## Plantilla para la sesión de Retrospectiva

Recomendamos utilizar esta plantilla y el equipo la rellena con post-its para que sea muy dinámico.

Aprender de los errores y de los aciertos

¿Qué hemos aprendido para la próxima vez?					
Emociones	Resultados	Qué ha ido bien	Qué debería mejorar	Ideas para mejorar	Decisiones y planes
					

## Cierre formal

Es una buena práctica hacer un cierre formal del proyecto de simplificación del proceso. Los aspectos fundamentales son:

- ❑ Presentar la “historia de la mejora” con la Plantilla A3
  - 1) Contexto. Cuál era el problema. Objetivos
  - 2) Puntos Rojos del proceso. Foco de las mejoras.
  - 3) Soluciones evaluadas y decisiones tomadas
  - 4) Diseño del Proceso Futuro (visión general)
  - 5) Acciones realizadas.
  - 6) Valoración de resultados y lecciones aprendidas
  
- ❑ Revisión del QUÉ y del CÓMO: importan tanto los resultados como el aprendizaje.
  
- ❑ **IMPORTANTE: Reconocer las contribuciones del equipo de trabajo.** No olvidemos algunas pautas básicas:



- ✧ Agradecimiento genuino con ejemplos concretos de lo que se ha hecho.
- ✧ Explicar cómo impacta la mejora a nivel de negocio
- ✧ Valorar las buenas prácticas en relación a CÓMO se llevado a cabo.

Guía preparada por  
Roberto Corral

**theflowfactory**

[www.theflowfactory.es](http://www.theflowfactory.es)

## Lean Thinking en acción para ganar agilidad y fluidez

### **OPTIMIZA LAS OPERACIONES CON LEAN MANUFACTURING**



Reducir plazos de entrega,  
reducir niveles de stock,  
optimizar el flujo productivo,  
reducir costes de tu fábrica.

### **SIMPLIFICA LOS PROCESOS CON LEAN OFFICE**



Menos burocracia.  
menos esperas y retrasos,  
más coordinación,  
digitalización de procesos.