

Cuentas por Pagar I

Introducción al Estudio de Caso



Objetivos de aprendizaje

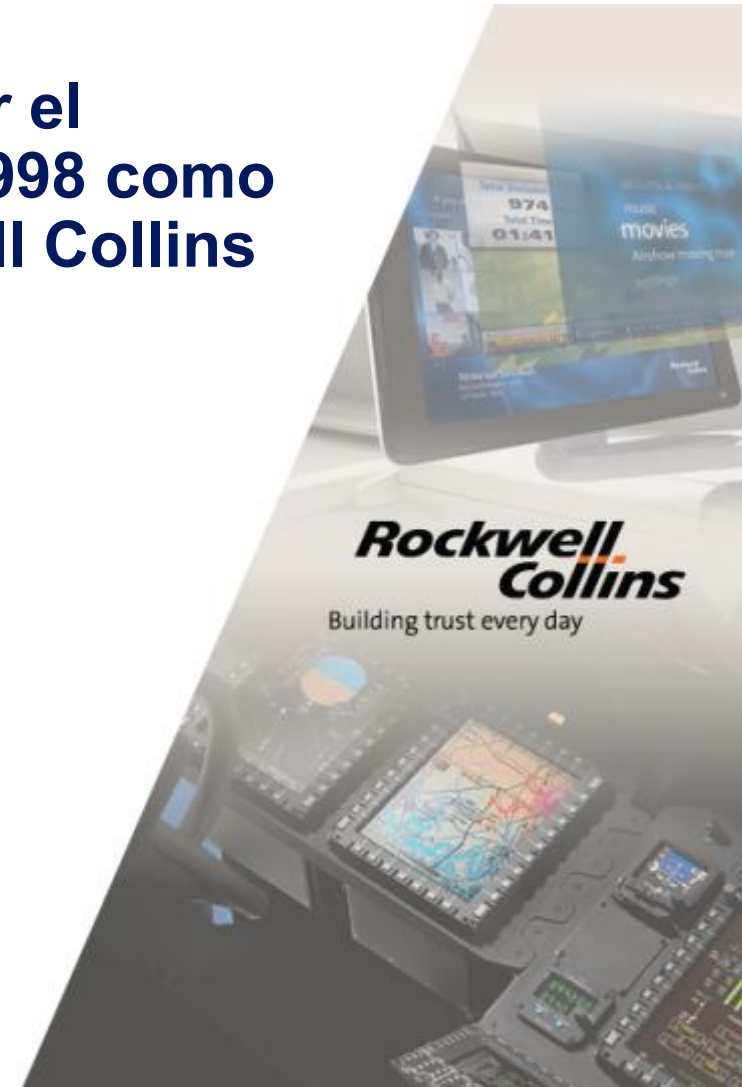
Al final de este módulo, podrá:

- **Usar un estudio de caso para practicar la aplicación de conceptos**
- **Aplicar el pensamiento y las herramientas de análisis Lean a un proceso de oficina**
- **Prepararse para dibujar un mapa de flujo de valor para un estado futuro**
- **Reafirmar el impacto que tiene la variabilidad en el desempeño de procesos**

Lean es un viaje

“Lean Electronics” fue iniciada por el director ejecutivo Clay Jones en 1998 como la *filosofía operacional* de Rockwell Collins

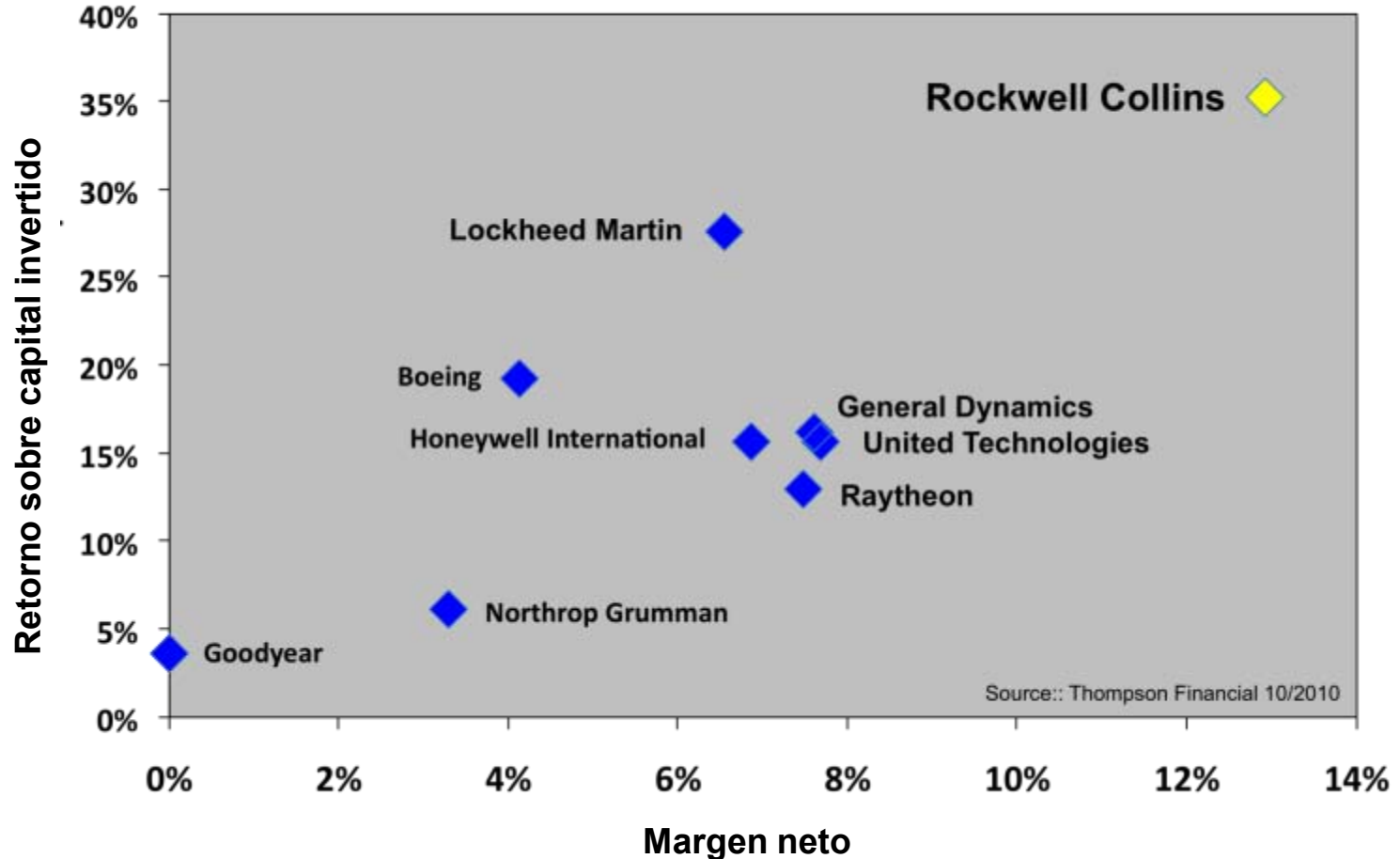
Escuche a Clay describir los primeros ocho años del Viaje Lean de Rockwell Collins



Cortesía de Rockwell Collins. Utilizado con permiso.

Resultados financieros de Rockwell

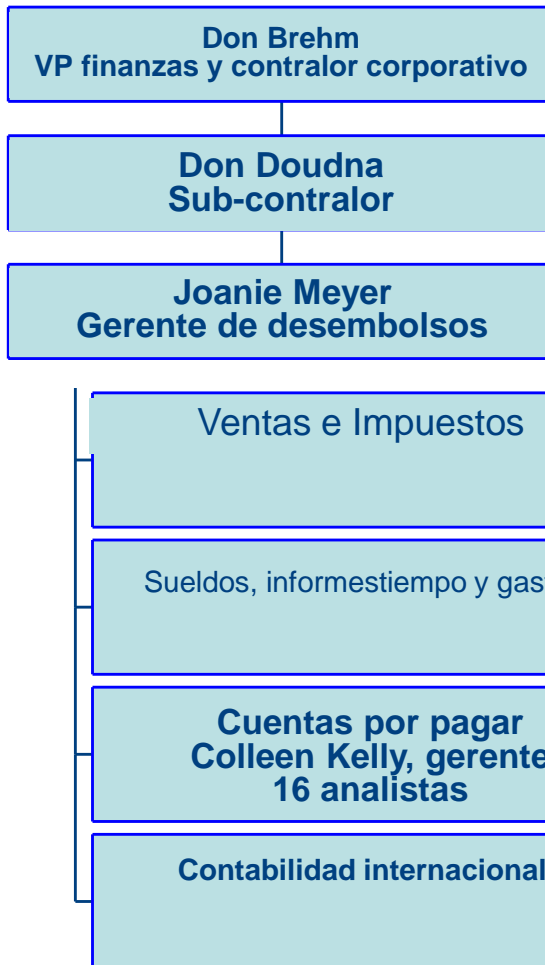
Resultados financieros de algunas empresas aeroespaciales: 2005 a 2009



- Notas
- (1) Hay otros factores, además de *Lean Electronics* que contribuyen a los mejores resultados financieros sectoriales de Rockwell Collins
 - (2) Los resultados financieros de las empresas pueden incluir unidades de negocio no aeroespaciales

Repaso de cuentas por pagar

Organigrama



- Se cambió al sistema “*Pay from Receipt*” o PFR, sin facturas en 1993
- Se implementó el sistema de base de datos corporativa SAP en 1999
 - El departamento de adquisiciones emite Orden de compra (OC) a SAP
 - El departamento de recepción ingresa los datos a SAP al recibo del despacho
 - El pago de proveedor se gatilla cuando la OC y la recepción se concilian
 - El proveedor carga los gastos a la cuenta RC
 - RC paga los impuestos
 - No se necesita factura del proveedor
- Cerca del 80% de las transacciones actualmente se realizan vía PFR
- El procesamiento del resto de las facturas es un problema

Resumen de métricas trimestrales de Cuentas por Pagar

	T 1	T 2	T 3	T 4
Volumen no PFR (redondeado a 100)	13.700	14.500	15.200	15.600
Tiempo de ciclo promedio (semanas)	5,8	6,1	6,3	6,4
Porcentaje vencido	8%	10%	11%	12%

Volumen creciente

Se extienden tiempos de ciclo

Cantidad creciente de pagos a proveedores vencidos

Flujo de mejoramiento de proceso

- **Cuentas por pagar ha desarrollado un mapa de flujo de valor para su proceso**
 - **Lo tienen en sus carpetas**
- **Se necesita un análisis de flujo de valor (VSA, por su sigla en inglés) para el próximo evento de mejoramiento rápido de proceso de cuentas por pagar (RPI, por su sigla en inglés)**
 - **Lo hacen esta tarde y se conversa mañana**
- **El evento RPI identificará las estrategias de mejoramiento y desarrollará el mapa de flujo de valor del estado futuro**
 - **Esto lo hacemos en clases mañana**
- **Durante el módulo de implementación de Lean prepararemos un plan de implementación del nuevo mapa de flujo de valor**

Taller de mejoramiento rápido de proceso (RPIW)

- Se focaliza en una oportunidad específica de mejoramiento
- Guiado por patrocinador que entrega metas de mejoramiento y restricciones organizacionales y proporciona los recursos
- Hay facilitadores y *coaches* Lean
- El evento dura hasta una semana
- Uno o dos meses de planificación previa
- Involucra a todos los grupos de interés importantes
- Proceso determinado por datos
- Termina con un plan de implementación
- Se miden los resultados implementados

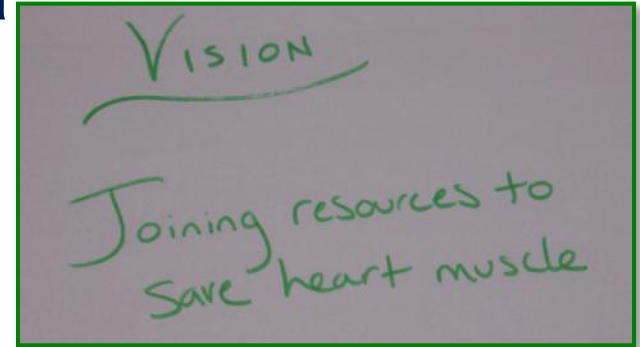


Foto por Earl Murman.

JHC AMI RPIW – Abr. 2009

En una semana se hace lo que demoraría semanas o meses

Tarea para la casa

- **Leer el estudio de caso de la carpeta**
- **Verificar que el mapa de flujo de valor proporcionado refleje de manera exacta los datos del estudio de caso**
- **Responder las preguntas de la 1 a la 4**
- **Llegar a clases preparados para analizar el estudio de caso y realizar más análisis**

MIT OpenCourseWare
<http://ocw.mit.edu>

RES.16-001 Lean Enterprise en Español

For information about citing these materials or our Terms of Use, visit: <http://ocw.mit.edu/terms>.