

Contenido

1 Manejo de las operaciones	1
La función de la administración de operaciones	2
Mezcla de artículos fabricados y servicios	2
Errores de la tarea de la administración de operaciones	6
Repaso de los puntos clave	7
2 Control estratégico	9
Las funciones dominan los resultados estratégicos	9
Las estrategias funcionales en relación con la estrategia empresarial	9
El papel reactivo de la administración de operaciones	11
Los mercados son diferentes y dinámicos en forma inherente, a la vez que la administración de operaciones es fija	13
Relación entre la mercadotecnia y las operaciones	13
Especificaciones técnicas y empresariales	15
Diferenciación de la tarea	16
Criterios que ganan pedidos y obtienen aprobación	18
Logro de la relación	18
La realidad del debate estratégico	23
Parametrización	24
El mercado o la mercadotecnia ¿quién manda?	25
Revisión de los puntos clave	25
3 Operaciones y diseño	28
Operaciones y diseño	28
Respuestas de la administración de operaciones para apoyar el rango de productos o servicios	35
Revisión de los puntos clave	37
Notas	38
4 Sistema de entrega	39
Proceso de transformación	39
Elección del proceso	40
Opciones del proceso	41

Realidad de la elección del proceso	44
La naturaleza fija de las inversiones en el proceso	46
Intercambios de la elección del proceso	47
Productos, servicios y mercados	49
Operaciones	49
Implicaciones para la empresa	52
Procesos híbridos	53
Perfil de productos o servicios	59
Problemas en los sistemas de prestación de servicios	63
Decisiones de capacidad	65
Ubicación	70
Disposición	70
Cuellos de botella	70
Revisión de los sistemas de prestación de servicios	72
Estrategias operativas para mejorar el sistema de prestación de servicios	73
Revisión de los puntos clave	75
Notas	76
5 Control de operaciones	79
Sistemas de control y planeación	79
Planeación agregada	81
Control de operaciones	84
Avances en los sistemas de planeación y control	90
Cambios a corto plazo para cubrir las fluctuaciones de la demanda	96
Sistemas de control de inventarios	99
Funciones que proporcionan los inventarios	101
Estrategias para el control de inventarios	102
Revisión de los puntos clave	105
Notas	106
6 Calidad	108
Concepto de calidad	108
Aseguramiento de la calidad y el control de calidad	109
Avances relacionados con la calidad	109
Aspectos del servicio	116
Revisión de los puntos clave	118
Notas	119
7 El empleo y el trabajo en los últimos años del milenio	120
Filosofías administrativas del trabajo	120
Resultados	122
Estrategias tradicionales	123
Disyuntivas para la administración de operaciones	126
Revisión de los puntos clave	137
Notas	138
Índice	141

Contenido

Prefacio	ix
1 Introducción	1
Finanzas de las compañías	1
El entorno financiero	3
Contabilidad	6
Problemas en el financiamiento	15
2 Tasas de interés	19
Tiempo	19
Inflación	20
El riesgo y el rendimiento requerido	26
3 Efectivo	30
Usos del dinero en efectivo	30
Efectivo y utilidades	35
Planeación del flujo de efectivo	38
4 Capital de trabajo	43
El capital de trabajo en su conjunto	43
Inventarios	47
Deudores	50
Acreedores espontáneos	54
5 Evaluación básica del proyecto de capital	57
Antecedentes	57
Métodos fáciles de evaluación	59
Medición de las utilidades según el tiempo	63
Métodos de flujo de efectivo descontado	67
6 Refinamientos de la evaluación del proyecto de capital	76
Régimen tributario	76
Disminución del capital	79

Inflación	81
Riesgo e incertidumbre	85
Elaboración del presupuesto del capital	91
Referencias	94
7 Préstamos	95
Características generales	95
Reducción del riesgo del prestamista	98
El costo de la deuda	100
Otros tipos de deuda	102
Valoración de la deuda	104
8 Acciones ordinarias	109
Fondos de los accionistas	109
La bolsa de valores	111
Emisión de acciones de capital	115
Política de dividendos	119
9 Evaluación de las acciones	125
Teoría moderna de la cartera	125
Otros métodos de evaluación de acciones	131
10 Finanzas empresariales	136
El costo del capital	136
Endeudamiento	140
Estructura de capital	142
El ciclo de vida empresarial	147
11 Fusiones y reconstrucciones	151
Motivos para las fusiones	151
Estadísticas de las fusiones	155
El proceso de las fusiones	157
Reestructuración	160
Apéndice A: Siglas	167
Apéndice B: Tablas de valores presentes	169
Glosario	175
Bibliografía	192
Índice	193

Contenido

1	Introducción	1
2	Planear la organización es planear al personal	3
	Planear la organización	4
	Diseño organizacional: opciones disponibles	4
	Factores que influyen al elegir la estructura organizacional	9
	Los planes en relación con el personal	11
	Registros de personal	14
	Proyección del desperdicio de fuerza laboral	14
	Medición del ausentismo	17
	Control del ausentismo y el desperdicio	19
	Agregar una dimensión estratégica	21
	Armar el plan	22
	Notas	26
3	Reclutamiento y selección	28
	Política de reclutamiento	29
	El mercado laboral	30
	Los costos de emplear a alguien y el proceso de reclutamiento	31
	Definición del puesto	33
	Especificaciones del puesto	34
	Áreas clave de resultados	35

Lenguaje que se utiliza en las especificaciones de puestos y los informes de áreas clave de resultados	36
Competencias y selección	36
Búsqueda de candidatos	37
Anuncios que solicitan personal	38
Lista corta	39
Selección	40
Criterios para los métodos de selección	40
Test de inteligencia	46
Test de personalidad	49
Referencias	49
Biodatos	50
Test de aptitud	52
Centros de evaluación	53
Referencias	53
4 Motivación y manejo de las retribuciones	55
Motivación	56
Manejo de las retribuciones	59
Mantener retribuciones competitivas	61
Logro de la igualdad interna con base en el contenido del trabajo	63
Pago por resultados	67
Evaluación	68
Pago por capacidades y competencia	70
Administración del desempeño	73
Notas	75
5 Cambio, calidad e integración	76
Cultura	76
Comunicación	87
Administración de la calidad total y mejoramiento continuo	89
Capacitación para el cambio	91
Notas	99
6 Salud y seguridad laboral	100
Accidentes y enfermedades en el trabajo	100
El marco de referencia legal para el Reino Unido	103
Administración de la salud y la seguridad en el trabajo	109
Notas	117

Contenido

Prefacio	ix
Parte 1: Reingeniería en los procesos de negocios	1
1 ¿Qué es reingeniería en los procesos de negocios?	3
Organización tradicional	5
Reingeniería en los procesos dentro de la empresa: ¿simplemente la última moda en la administración?	13
Resumen	21
Bibliografía	23
2 La imperiosa necesidad de aplicar la reingeniería en los procesos de las empresas	25
El nuevo mercado: la zona de guerra	26
Sector público	31
Economía	32
Mejoramiento de la calidad	34
El "agujero negro" de la tecnología de la información	35
Cómo decidir sobre RPE	39
Resumen	41
Bibliografía	42
Parte 2: Principios subyacentes	45
3 Procesos de entrega de productos y servicios	47
Tarea de servicio	47
Elaboración de nuevos productos	58

Componentes de una organización	61
Tiempo de entrega	64
Administración de la capacidad	65
Administración de inventarios	67
Administración de la calidad	71
Medición del rendimiento	75
Cómo administrar el mostrador	80
Administración de la oficina de soporte en una firma manufacturera	84
Cómo administrar la oficina de soporte en una compañía de servicios	91
Un diseño de proceso general	94
Resumen	95
Bibliografía	96
4 Cómo organizar a las personas: nuevos diagramas organizacionales	99
Entorno cultural	101
Organización: Equipos	104
Organización: Funciones	110
Delegación de autoridad	111
Comportamiento, conocimientos y desarrollo personal	113
Reclutamiento y selección	115
Pago e incentivos	116
Capacitación y desarrollo personal	117
Aprovechando al máximo al personal: la organización que aprende	119
Resumen	120
Bibliografía	121
5 Cómo aprovechar la tecnología de la información	123
La información como un factor de la producción	125
Inteligencia artificial	129
Comunicaciones	132
Multimedia	140
Realidad virtual	141
Automatización del flujo de trabajo	141
Problemas que enfrenta la tecnología de la información	146
Resumen	149
Bibliografía	151
Parte 3: Hacer para lograr	153
6 Rediseño de procesos	155
Rediseño de procesos: cómo hacerlo	161
Dónde empezar	164

Entender los procesos existentes	169
Solicitudes de papelería: un ejemplo	174
Rediseño sistemático: de un proceso existente	181
Hoja en blanco: cómo diseñar un proceso nuevo	193
Resumen	196
Bibliografía	200
7 Lograr los beneficios: la administración del cambio	203
Crear el entorno	205
Analizar, diagnosticar y rediseñar los procesos	215
Rediseño de la infraestructura de la empresa	220
Proceso piloto y su aplicación	222
Para que la visión se vuelva realidad	224
Flujos entre las cinco etapas	226
Elementos de poder y la política	228
Resumen	231
Bibliografía	233
8 Cómo tener éxito en RPE	235
Algunas guías de acción para el éxito	237
Obstáculos a evitar	242
Bibliografía	245
Epílogo	247
Lecturas adicionales	249
Índice	251