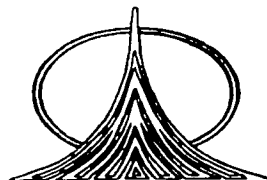




**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ZARAGOZA"**



**DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA
PARA LA EMPRESA TEXTIL FILTER DIVISION TEXTIL.**

**TRABAJO DE SEMINARIO DE TITULACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :
VICTOR HUGO ANGELES LOPEZ**

ASESOR: I.Q. JOSE ANTONIO ZAMORA PLATA

MEXICO, D. F.

MARZO DEL 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION DISCONTINUA



**FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES ZARAGOZA**

**JEFATURA DE LA CARRERA
DE INGENIERIA QUIMICA**

OFICIO: FESZ/JCIQ/017/02

ASUNTO: Asignación de Jurado

ALUMNO: ANGELES LOPEZ VICTOR HUGO
P r e s e n t e.

En respuesta a su solicitud de asignación de jurado, la jefatura a mi cargo, ha propuesto a los siguientes sinodales:

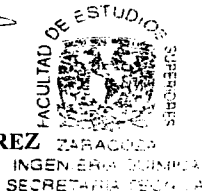
Presidente:	I.Q. Francisco Javier Mandujano Ortíz
Vocal:	I.Q. José Antonio Zamora Plata
Secretario:	I.Q. Ismael Bautista López
Suplente:	I.Q. Genaro Sánchez Ramos
Suplente:	I.Q. Dominga Ortíz Bautista

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”
México, D. F., 19 de febrero del 2002.

EL JEFE DE LA CARRERA

I.Q. ARTURO E. MENDEZ GUTIERREZ



AEMG/isa*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Marco Antonio Angeles y Amalia López de Angeles les dedico esta tesis, como un logro alcanzado no solo por mi, si no por ustedes que gracias a su educación, consejos, esfuerzo por sacarnos adelante y la confianza depositada en mí y en cada uno de mis hermanos, que nos ha permitido abrir y buscar nuestro propio camino.

A MIS HERMANOS:

Reynalda Angeles López, te dedico esta tesis por haberme aceptado y aguantado en tu hogar como un hijo mas, durante todos estos años de mi carrera profesional y te agradezco por haberme dado los mejores consejos de mi vida los cuales son parte de mi formación profesional y personal.

Roberto Angeles López te dedico esta tesis por haberme apoyado durante este tiempo de mi carrera profesional y por haber sido el ejemplo a seguir para continuar y terminar con mis estudios profesionales.

Francisca Lidia Angeles López, te dedico esta tesis por ser para mí como mi tercera mama, gracias por tu confianza y cariño que siempre me has demostrado:

Marco Antonio Angeles López
Guadalupe Angeles López
Julio César Angeles López
Mercedes Angeles López
Moisés Angeles López
Jorge Angeles López
Lucía Victoria Angeles López

A todos ustedes les dedico esta tesis por aceptarme como hermano y como amigo ya que hemos convivido momentos buenos y difíciles que nos han permitido conocernos y respetarnos como personas.

A MI ESPOSA:

Irene Gallegos Ramirez le dedico esta tesis por ser la mejor compañera que haya conocido, por el apoyo que siempre me ha dado en las buenas y en las malas, por confiar siempre en mí de que podemos salir adelante juntos.

A MI HIJA:

Thania Ángeles Gallegos le dedico esta tesis por formar parte de mi vida e inspiración para seguir adelante.

A MIS SOBRINOS:

*Karla Gabriela Báez Angeles
Nancy Berenice Báez Angeles
Reyna Isabel Báez Angeles
Diana Báez Angeles.*

*José Alejandro Arreola Angeles
Fany Karina Arreola Angeles
Mary Cruz Arreola Angeles
Roxana Arreola Angeles*

A todos ustedes les dedico esta tesis por haber compartido con mígo algunas travesuras de su niñez y adolescencia Y por tantas cosas que nos faltan por compartir.

Y a toda la sobrinada de generaciones recientes y futuras, también les dedico esta tesis porque son parte de un futuro muy difícil en donde se requiere una mayor preparación para obtener las pocas oportunidades que se presenten.

CONTENIDO

1. - Resumen.....	7
2. - Introducción	
2.1 Justificación del tema.....	8
2.2 Planteamiento del problema.....	8
2.3 Perspectiva histórica.....	8
2.5 La administración en México.....	9
2.6 Factores específicos con influencia en la administración en otros países.....	10
2.7 Administración en Japón y la teoría "Z".....	10
2.8 Papel estratégico de las operaciones.....	11
2.9 Modelo de planeación estratégica.....	13
3. - Desarrollo del modelo de planeación estratégica de operaciones para la empresa Textil Filter División Textil.	
3.1 Antecedentes de la empresa.....	15
3.2 Insumos de la empresa.....	15
3.3 Metas de los grupos interesados.....	16
3.4 Análisis de la industria.....	16
3.5 Perfil de la empresa	
3.5.1 Orientación ejecutiva.....	17
3.5.2 Propósito de la empresa.....	17
3.5.3 Matriz "FODA"	
3.5.3.1 Fortalezas.....	18
3.5.3.2 Oportunidades.....	18
3.5.3.3 Debilidades.....	18
3.5.3.4 Amenazas presentes y futuras.....	19
3.6 Prioridades estratégicas a corto plazo.....	20
3.7 Plan estratégico a corto plazo.....	20
3.8 Prioridades estratégicas a mediano plazo.....	20
3.9 Plan estratégico a mediano plazo.....	21
3.10 Desarrollo de la estrategia	
3.10.1 - Estructura organizacional.....	21
3.10.2 - Funciones de la gerencia general.....	22
3.10.3 - Asignación de responsabilidades.....	22

Continuación:

4. - Esquema estratégico para la implantación del sistema ISO – 9000 (1994)	
4.1 - Los 20 puntos de la norma ISO – 9000.....	26
4.2 - Asignando responsabilidades para el cumplimiento de la norma ISO – 9000	28
5. - Desarrollo de actividades aplicando los puntos de la norma ISO – 9000 asignados al área de producción.....	41
6. - Plan estratégico para la implantación del sistema ISO – 9000 en Textil Filter División Textil.....	47
7. - Conclusiones.....	49
8.- Bibliografía.....	50

I. -RESUMEN

En este trabajo se desarrollo el modelo de planeación estratégica a la empresa Textil Filter División Textil, empresa pequeña fundada en 1986, ubicada en México D.F. bajo la inversión México - Italia. Su giro es la producción, comercialización y distribución de tejidos técnicos y medios filtrantes textiles para la filtración húmeda y seca, sus principales clientes son las industrias: Cementeras, Mineras, Aceiteras, Pinturas, Farmacéuticas, Harineras, etc.

La empresa Textil Filter se encuentra mal administrada, existe mucha rotación de personal por los bajos ingresos y falta de motivación, personal de confianza no satisfecha con sus funciones y responsabilidades ya que no las tiene bien definidas.

El personal de Textil Filter demanda mayores ingresos y mejores prestaciones, los clientes demandan mejor calidad a un precio razonable, los proveedores demandan seguridad en la compra de sus productos, Los accionistas demandan seguridad y altos rendimientos de su inversión.

Sus principales competidores son de marca internacional, tales como ALBANY, BHA, INTERNATIONAL FILTER y los competidores a nivel nacional son: Filtex, Loards, etc.

La empresa no tiene documentada su visión, valores, y misión por lo tanto se proponen estos conceptos, se realizo la matriz "FODA", estableciendo prioridades estratégicas y planes estratégicos, a corto y mediano plazo a partir de la matriz "FODA", dentro de las prioridades estratégicas a corto plazo destacan la realización de una estructura organizacional, asignando responsabilidades e integrando al personal para cumplir con los planes establecidos y para la prioridades a mediano plazo fueron principalmente la implantación del sistema ISO - 9000 y el análisis de adquisición de nuevas tecnologías.

Se propusieron responsabilidades y obligaciones para cada departamento de la organización, para cumplir con los requisitos de la norma ISO - 9000(1994).

Se desarrollaron diagramas de bloques señalando los pasos a seguir para cada actividad ejemplificada para cada punto de la norma asignado al departamento de producción, se escoge este departamento por ser parte directa del seminario de titulación "sistemas Productivos".

Finalmente se concluye el trabajo, donde se recomienda realizar un cambio radical de la estructura organizacional, donde no intervengan en forma directa los accionistas en la toma de decisiones de los procesos de operación internos de la organización, capacitar al personal en ISO - 900 y KAISEN "mejora continua", motivar al personal con incentivos y nivelar salarios.

2. - INTRODUCCIÓN

2.1. - JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Este trabajo se desarrollo, por ser un modelo de aplicación actual en todas las organizaciones, además de ser un lema que se relaciona a los procesos de manufactura, modulo que esta contemplado en el seminario de titulación "Sistemas Productivos".

2.2. - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este trabajo esta enfocado a una posible planeación estratégica que puede ser aplicada a la empresa Textil Filter División Textil, que actualmente presenta graves problemas administrativos en toda su escasa estructura organizacional.

2.3. - APORTACIÓN A LA DISCIPLINA DE INGENIERÍA QUÍMICA

Este trabajo se relaciona con muchas actividades comunes que se presentan en todas las organizaciones y puede ser aplicada a diversos procesos de manufactura, donde intervienen Ingenieros Químicos, quienes deben tener una visión clara de los objetivos de cada organización, y las bases para desarrollar un plan estratégico de operaciones.

2.4. - PERSPECTIVA HISTÓRICA

El enfoque administrativo que una empresa aplique a las áreas funcionales que intervienen junto con el proceso productivo, puede representar la diferencia crucial entre el que una empresa sea rentable, simplemente sobreviva o quiebre sin remedio.

Para administrar las operaciones en forma efectiva dentro del ambiente actual de globalización, se requiere entender tanto la tecnología del producto - proceso como los métodos mas avanzados para la toma de decisiones sin dejar de lado el establecimiento de sistemas que contribuyan al proceso de integración de todos los componentes del negocio.

Para contar con una perspectiva adecuada es necesario retroceder 250 año para entender el flujo de ideas que ayudaron a desarrollar este campo hasta alcanzar su nivel actual, de manera que también sea posible mirar mas halla de esta época e imaginar como será los sistemas de producción del futuro.

La cambiante naturaleza de los productos y los mercados; el desarrollo de nuevas tecnologías de producto y proceso; la evolución de formas y estructuras organizacionales relacionadas con el manejo de información, la toma de decisiones y la tecnología de control y la productividad como una medida fundamental de la vialidad económica de los sistemas productivos que han sido desarrollados.

2.5. - LA ADMINISTRACIÓN EN MEXICO

En México se puede encontrar que conviven diversos esquemas de administración: desde la administración no profesional con que se manejan la mayoría de las microempresas (muchas de ellas de carácter familiar), hasta la administración típica de las empresas más grandes del país, en las que predomina la presencia de administradores profesionales (entre ellos un creciente número de posgraduados) y, en gran medida, los administrativos estadounidenses marcan las principales líneas de acción administrativa, incluyendo las técnicas vanguardistas aplicables a la administración en los países de mayor desarrollo socioeconómico.

No existen muchos estudios sobre la realidad de la administración empresarial del país, sin embargo, es un hecho ostensible que tiene un estilo propio y en los pocos trabajos que se han realizado al respecto se destaca, como una de las características principales de la administración mexicana, el excesivo centralismo que existe en cuanto a la toma de decisiones. Lo anterior muy probablemente pudiera ser consecuencia de la forma en que se ve la figura de autoridad, misma que se centra en el poder derivado de la posición en la estructura organizacional y que genera un fuerte sentido de obediencia por parte de los subordinados, aunque en ocasiones sea solo un reflejo del temor a perder el empleo. Destaca también el hecho de que los ascensos obedecen más al grado de influencia que se tenga sobre el superior inmediato que a la preparación, conocimientos y habilidades del individuo. Debido a lo anterior, se refuerza la dependencia en el superior y una lealtad a su persona que supera en grado a la lealtad para la empresa u organización, dando lugar a que la autoridad se ejerza de forma penalista y como consecuencia, un tanto de manera autoritaria, obstaculizando notoriamente la participación de los empleados de los niveles inferiores en la toma de decisiones en la empresa, razón por la cual las empresas de menor tamaño (manejadas casi siempre directamente por sus propietarios) lo exhiben de manera sobresaliente.

En una buena parte de las empresas, particularmente entre las de menor tamaño, se observa también poco interés por la función administrativa de planeación, habiendo incluso quienes argumentan que en el entorno de los negocios mexicanos no es posible diseñar planes de largo alcance (como los de carácter estratégico), fundamentalmente debido a que las condiciones económicas y políticas del país no facilitan la consideración de premisas válidas para el largo plazo. En lo referente a las funciones de organización e integración del personal pueden observarse también importantes deficiencias, siendo estas más claramente observables tanto menos profesionalizados se encuentren quienes ocupen los puestos administrativos.

Únicamente en las grandes empresas puede verse que los procesos relacionados con la administración de personal tienden a incluir los principios de la administración moderna. Es interesante mencionar el esquema de incentivos económicos y compensaciones cuyos beneficios, por lo general emanan de la gracia del jefe, situación que refuerza enormemente la dependencia subordinado - superior, toda vez que aquel debe congratularse con el jefe si desea gozar de incentivos económicos o de cualquier otro tipo.

Debido al excesivo centralismo en la forma de dirigir las empresas, es obvio que los controles se centren más en verificar que se haga lo ordenado por los superiores, más que

verificar que las actividades cumplan un nivel de desempeño en función de las necesidades y deseos de los clientes o de las demandas impuestas por el cambiante ambiente externo.

Se espera que buena parte de lo anterior cambie en el futuro pues, como efecto de la urgencia por volverse más competitivas, las empresas mexicanas tendrán que volverse más abiertas, permitiendo una mayor participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, prestar una mayor atención a la planeación (particularmente a las de carácter estratégico y contingente), administrar a los recursos humanos con miras a motivar altos niveles de desempeño y centrar más el control desde el punto de vista de la razón de ser de las empresas: la satisfacción del cliente.

2.6. - FACTORES ESPECIFICOS CON INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN EN OTROS PAÍSES.

A continuación se menciona la influencia administrativa en 4 países de los cuales se encontró información bibliográfica.

La administración en AUSTRIA se ve influida por la inclinación moralista de ese país y por la gran importancia que concede a los valores políticos y sociales, la obtención de logros y a la Asunción de riesgos.

Los administradores Italianos operan en condiciones de escasa tolerancia al riesgo, los Italianos son muy competitivos, pero gustan al mismo tiempo de la toma grupal de decisiones.

La administración en AUTRIA (y ALEMANIA) se caracteriza por la autorrealización y el liderazgo. La independencia y la competitividad son sumamente valoradas. La tolerancia a la toma de riesgos es mas bien baja.

2.7. - ADMINISTRACIÓN EN JAPÓN Y LA TEORÍA "Z"

JAPON, una de las principales naciones industriales del mundo, ha adoptado practicas administrativas completamente diferentes de las de los paises occidentales económicamente avanzados. Nos referimos aquí a dos de las practicas japonesas más comunes: el empleo de por vida y la toma de decisiones por consenso.

La teoría "z" consiste en la adaptación a las condiciones estadounidenses de practicas administrativas japonesas selectas. Este enfoque es practicado por compañías como IBM, Hewlett - Packard y la muy diversificada compañía Dayton- Hudson, especializada en el comercio detallista. Una de las características de las organizaciones tipo z, tal como la ha explicado el profesor William Ouchi, es el énfasis en las habilidades interpersonales necesarias para la interacción grupal. Pero a pesar del énfasis en la toma grupal de decisiones, la responsabilidad sigue recayendo en el individuo lo que difiere enormemente de la practica japonesa, la cual insiste en la responsabilidad colectiva. También se hace énfasis en, relaciones informales y democráticas basadas en la confianza. Aun así, la estructura jerárquica permanece intacta, como lo ilustra el caso de IBM, donde el comportamiento corporativo esta sujeto no solo a metas, sino también a autoridad, reglas y disciplina.

El empleo de por vida

Entre las características más importantes de la practica administrativa japonesa están el empleo de por vida de los empleados de planta (lo que se relaciona con la función de integración de personal), el gran interés por los empleados en lo individual y el énfasis en la antigüedad. Usualmente los empleados pasan la totalidad de su vida laboral en la misma empresa, lo que les ofrece seguridad y sensación de pertenencia. Esta practica ha dado lugar en las empresas al concepto culturalmente inducido de wa (armonía), lo que resulta en la lealtad de los empleados y una estrecha identificación con los propósitos de las compañías.

Toma de decisiones en Japón

También la practica administrativa de toma de decisiones en Japón es muy diferente a la estadounidense. Se basa en el concepto de que cambios e ideas nuevas deben proceder fundamentalmente de abajo. Así, los empleados de niveles inferiores elaboran propuestas para el personal de alto nivel. En lugar de limitarse a aceptar o rechazar las propuestas, los supervisores las cuestionan con mucho tacto, hacen sugerencias y alientan a sus subordinados. Sin embargo, la alta dirección sigue ejerciendo su autoridad cuando se trata de decisiones muy importantes.

Así, pues la administración japonesa se sirve de la toma de decisiones por consenso para resolver los problemas de todos los días; los empleados de nivel inferior producen una idea y la someten a la consideración del nivel superior inmediato, hasta llegar al escritorio del director general. Si la respuesta es aprobada, se le devuelve a su autor para efectos de su instrumentación.

2.8. - PAPEL ESTRATÉGICO DE LAS OPERACIONES

A medida que se estudia y se practica la administración de las operaciones, es fácil de preocuparse por los aspectos económicos y de ingeniería de mayor detalle del proceso de conversión y olvidar el propósito más importante de su existencia.

La economía y la eficiencia de las operaciones de conversión son metas secundarias de la organización en conjunto. Las metas generales primarias están relacionadas con las oportunidades de mercado.

El patrón general del proceso se guía por las condiciones de competitividad y del mercado en el sector industrial, que constituyen las bases para determinar la estrategia de la organización.

Una adecuada planeación estratégica deberá cuestionarse preguntas tales como:

- ¿Dónde se encuentra el sector industrial en la actualidad y donde estará en el futuro?
- ¿Cuales son los mercados que existen y los potenciales?
- ¿Qué brechas de mercado hay y cuales son las capacidades para llenarlas?
- Un análisis cuidadoso de los segmentos del mercado y la habilidad de la competencia y de nosotros mismos para satisfacer las necesidades de esos segmentos determinara la dirección más eficaz para centrar los esfuerzos futuros de la organización.

Después de evaluar el potencial dentro de un sector de la industria hay que implantar una estrategia general para toda la organización, incluyendo la elección de algunos puntos básicos sobre la base más importante para la competencia. Con esto se pueden establecer las prioridades en función de las cuatro características:

- * **Calidad (desempeño del producto).**
- **Eficiencia de costo (precio mas bajo del producto).**
- **Dependencia (confiabilidad de entregar a tiempo los pedidos a los clientes).**
- **Flexibilidad (respuesta rápida con nuevos productos o con cambios en los volúmenes de producción).**

Estas elecciones estratégicas básicas, son quienes, establecen el tono para la forma y contenido de la función de operaciones y lo que esta lleva a cabo.

El objetivo general del subsistema de operaciones es proporcionar capacidades de conversión para poder satisfacer las metas básicas de la organización y sus estrategias. El enfoque estratégico seleccionada por la organización puede entonces ser traducido en submetas, en las que se especifica lo siguiente.

- Producto, características principales.
- Características de proceso
- Calidad del producto
- Eficiencia:
 - a) Buenas relaciones con los empleados y control adecuado del costo de mano de obra.
 - b) Control del costo de los materiales
 - c) Control del costo del uso de las instalaciones.
- Servicio al cliente (programa):
 - a) Produciendo volúmenes que satisfagan la demanda esperada.
 - b) Cumpliendo la fecha de entrega para los bienes o servicios.
- Adaptabilidad para la subsistencia en el futuro.

Las prioridades entre estos objetivos de operaciones y sus importancias relativas deben de reflejar de una manera directa toda la misión de la organización.

Al relacionar estos seis objetivos de operaciones con las alternativas estratégicas es evidente que son semejantes calidad, eficiencia y dependencia (servicio al cliente).

La flexibilidad abarca adaptabilidad, pero también esta relacionada con las características del producto (servicio) y del proceso. La selección del producto y del proceso establecen los límites para la satisfacción de los otros objetivos de las operaciones. Una vez que se han realizado estas elecciones, las operaciones deben mantenerse bastante tiempo.

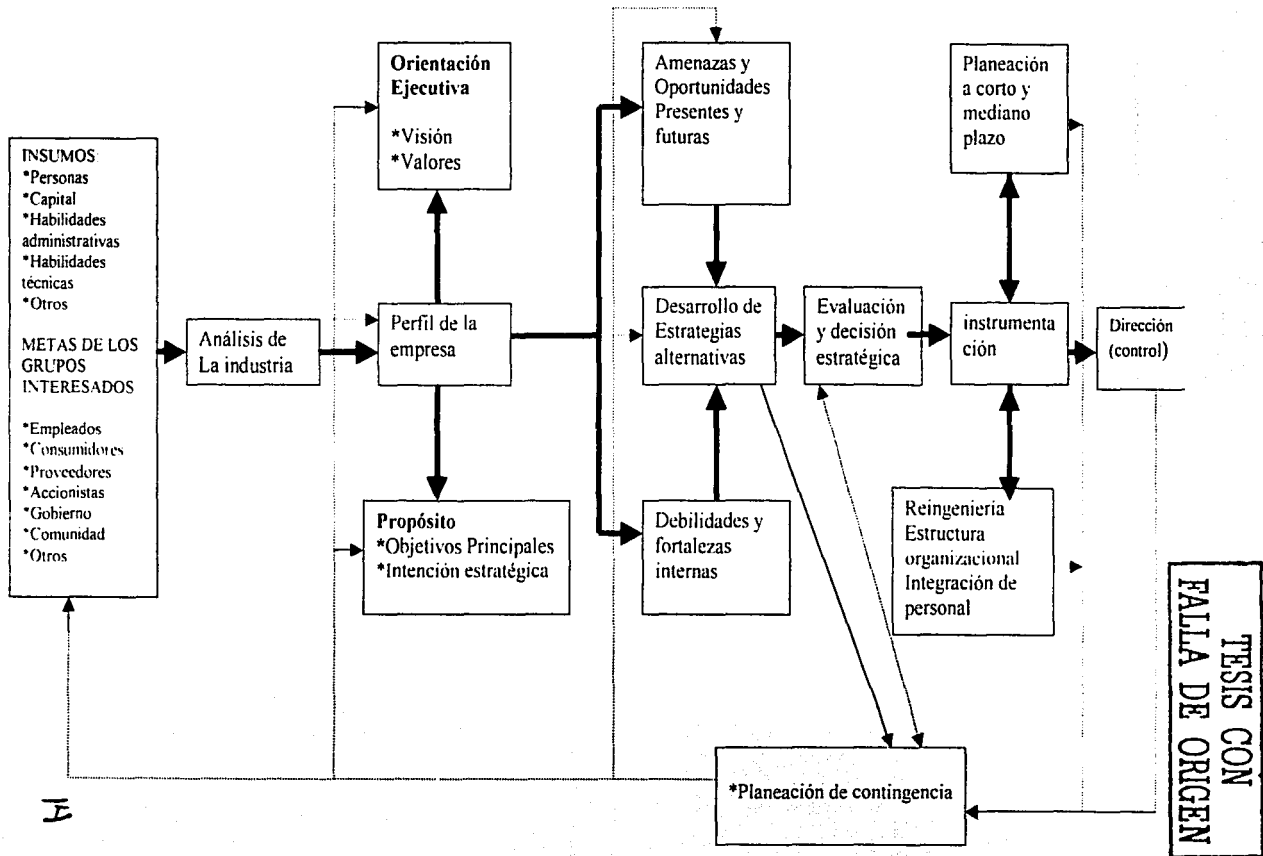
2.9. - MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE OPERACIONES

El modelo de planeación estratégica es una secuencia de operaciones a seguir para la obtención de los datos más relevantes de la empresa y de la industria, para poder determinar como se comporta el mercado, la competencia, y saber que fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes y futuras, así mismo desarrollar planes estratégicos a corto y mediano plazo.

A continuación se muestra un diagrama de bloques (pag. 14) que representa la secuencia que se debe tomar para un buen desarrollo del plan estratégico de operaciones.

- a) Donde las flechas de mayor grosor en negritas son las principales rutas que se deben tomar hasta llegar al control o dirección de la organización.
- b) Donde las flechas punteadas son las rutas que se deben tomar cuando el control o dirección de la organización no es el esperado y se toma el plan de contingencia regresando nuevamente al inicio del diagrama.

DIAGRAMA DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE OPERACIONES



3. - DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA TEXTIL FILTER DIVISION TEXTIL

3.1. - ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Textil Filter es una pequeña industria fundada en 1986 bajo la inversión de México - Italia, y se encuentra instalada en la ciudad de México D.F. su giro es la producción, comercialización y distribución de tejidos técnicos y medios filtrantes con acabados especiales según las necesidades del cliente.

El material de sus telas puede ser agujado o tejidas en polipropileno, poliéster, polietileno, algodón, nylon, nomex, rayton, entre otros.

Sus productos principales son:

- Lonas para filtro prensa
- Lonas para filtro tambor
- Lonas para filtro de vacío
- Lonas filtro para equipos aeromático.
- Bolsas para colector de polvos.

Entre otros productos para la filtración húmeda y seca que el cliente requiera.

Sus principales clientes son de los sectores: cementeros, fundidoras, mineras siderúrgicas, farmacéuticos pigmentos y pinturas.

Desde que inicio la empresa en México ha venido creciendo en ventas, productividad, variedad y calidad a muy baja graduación debido a que no cuenta con una administración adecuada sobre los recursos materiales, humanos y económicos, esto por consecuencia de la ausencia de personal capacitado y especializado.

3.2. - INSUMOS DE LA EMPRESA:

Personal no capacitado para desarrollar sus actividades, no hay liderazgo entre los grupos de trabajo y además hay mucha rotación por la falta de motivación e incentivos.

Capital. Problemas económicos por falta de administración financiera.

Habilidades administrativas: existe mala administración, el personal no cuenta con la habilidad, además la intervención directa de los socios sobre las decisiones no permite un buen lineamiento administrativo.

Habilidades técnicas: personal pobre en esta habilidad por falta de capacitación.

Otros: tecnología obsoleta.

3.3. - METAS DE LOS GRUPOS INTERESADOS:

Empleados: desean un salario mas alto, prestaciones y seguridad en el empleo.

Consumidores: demandan productos seguros y confiables a precios razonables con mejores tiempos de entrega.

Proveedores: desean seguridad de que se compraran sus productos.

Accionistas: Metas no establecidas o definidas por parte de la dirección que es en si los propios accionistas, se preocupan por producir, vender, comprar, sin detenerse para analizar el futuro para crear una visión y misión de la organización. Pero exigen altos rendimientos de su inversión además de la seguridad de su dinero.

Gobiernos: esperan el cumplimiento de las leyes.

Comunidad: demanda puestos de trabajo para todas las categorías.

3.4. - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El mercado de los medios filtrantes textiles es muy extenso y no se alcanza a cubrir en su totalidad, ya que existe diversidad de empresas que consumen estos productos.

En la actualidad su mercado fuerte se encuentra en los estados de Nuevo León, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, D.F., Durango, San Luis Potosí, Puebla, etc. Entre otros estados del norte y sur de la republica de menor importancia.

Los medios filtrantes lo clasificamos como:

- a) Húmedos
- b) Secos

En filtración húmeda se utilizan principalmente lonas textiles tejidas para filtros prensa, filtros rotatorios, filtros tipo banda etc. Esta filtración es muy común en las industrias mineras, tratamiento de aguas industriales, acciteras, pinturas etc.

En filtración seca; se utilizan principalmente bolsas no tejidas(filtro) para los colectores de polvo o tejido para los secadores aeromatic, esta filtración es muy común en las industrias cementeras, mineras, siderurgias, farmacéuticas, harineras, etc.

La competencia es fuerte por la calidad de sus materiales ya que la mayoría es de importación, tales como; BHA, albany international, international filter, sus tiempos de entrega son mas tardados por los tramites de aduana e impuestos ya que los medios filtrantes textiles son especiales para cada cliente y no es factible tenerlos almacenados por 2años, que es el tiempo promedio de vida de este material en operación.

Existen otros dos competidores a nivel nacional tales como:

Filtex que actualmente ha bajado su calidad para mejorar precios, los cuales están casi a la par con Textil Filter quedando Filtex un poco arriba en precio, y Loards que en realidad compiten por precio y no por calidad.

Actualmente la competencia será un poco mas fuerte, por la nueva estrategia aplicada por competencia que, se ha fusionado (BHA-Albany) quienes pretenden reducir precios ofreciendo la misma calidad, actualmente realizan estudios de mercadotecnia.

3.5. - PERFIL DE LA EMPRESA

3.5.1. - Orientación ejecutiva:

Visión, Misión y Valores: La empresa no las tiene definidas por lo tanto definiremos una propuesta para cada una de ellas.

Visión de la empresa: Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de productos textiles filtrantes para la industria de diferentes sectores, satisfaciendo todas las necesidades y expectativas que el cliente requiera, innovando nuevos productos de calidad para llegar a tener el liderazgo.

Misión: Producir y comercializar medios filtrantes de calidad e innovadores, además de ofrecer servicios de calidad que contribuyan, hagan más sencillos y más eficientes los procesos de nuestros clientes finales de las pequeñas, medianas y grandes industrias, sin afectar el bienestar del personal de nuestra empresa.

Valores: todo el personal de la empresa debe tener cualidades tales como: Honradez, puntualidad, responsabilidad, respeto, profesionalismo, moral, buenas costumbres, buenos hábitos, sobre todo el personal de la alta dirección ya que estos valores son las principales herramientas para que una empresa llegue a cumplir con sus objetivos y metas propuestas.

3.5.2. - Propósito de la empresa:

La empresa actualmente no se ha propuesto objetivos y estrategias bien establecidas, por lo tanto se propone un objetivo principal y una intención estratégica.

Objetivos principales:

1. Crecer de una pequeña industria a una mediana industria textil.
2. Abarcar la mayor parte del mercado nacional de medios filtrantes textiles.
3. Ofrecer a las industrias el mejor producto y servicio con calidad al mejor precio.
4. Mejorar los tiempos de entrega de los pedidos

Intención estratégica:

Contratación de personal con experiencia y un buen nivel de estudios profesionales para que levanten la organización y administración de todos los departamentos, para lograr la competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

3.5.3- MATRIZ "FODA"

3.5.3.1. - FORTALEZA DE LA EMPRESA

1. Ventaja que tiene con respecto a otras empresas, es la fabricación de sus propias telas tejidas ayudando a mejorar nuestros precios.
2. Realiza sus propios acabados de (torculado, chamuscado, impregnado de teflón, teñido, etc.)
3. Calidad aceptable por los clientes a un precio más económico.
4. Mejores tiempos de entrega en algunos productos.
5. Versátil a los cambios de programación de la producción.
6. Confecciona todos los productos de medios filtrantes al gusto del cliente, realizando contacto directo con los usuarios del producto.
7. Cuenta con personal de experiencia en ventas y servicio directo al cliente.

3.5.3.2. - OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA

1. Vender telas alas industrias de confección.
2. Maquilar los acabados de las telas a otras empresas textiles.
3. Reducir precios a volúmenes grandes de venta manteniendo la calidad.
4. Comercializar hilo a las industrias harineras y azucareras para coser sacos.
5. Fabricar productos especiales de confección para industrias que utilicen dentro de sus procesos (uniformes, overoles, mandiles etc.)

3.5.3.3. - DEBILIDADES DE LA EMPRESA

1. No existe dentro de la empresa un laboratorio de investigación y desarrollo de nuevos productos.
2. No existe capacitación del personal dentro de la empresa.
3. No hay buena planeación de la producción.
4. Mala administración financiera, esta es afectada por la intervención directa de los accionistas tomando decisiones no acertadas.
5. No aplican la mercadotecnia, para realizar planes estratégicos de ventas.
6. No tienen un buen sistema para planear el requerimiento de materiales.
7. Los productos no tienen la calidad para competir con los líderes del mercado.
8. No destinan un buen financiamiento al servicio del cliente.
9. El personal de la empresa no tienen asignadas sus responsabilidades y objetivos, además de no tener el poder suficiente para la toma de decisiones.
10. No hay una visión de la empresa
11. No hay control de la calidad

12. No hay un buen reclutamiento del personal
13. No hay incentivos ni motivación del personal
14. No hay buena administración.

3.5.3.4. - AMENAZAS PRESENTES Y FUTURAS.

AMENAZAS PRESENTES

1. Por falta de una buena administración y liderazgo no podemos crecer como empresa.
2. Falta de personal capacitado para cumplir con las actividades satisfactoriamente, no hay aportación de ideas, no hay ambición, no hay motivación del personal hacia el desarrollo de la empresa. Estos resultados son por consecuencia del exceso de rotación de personal, evitando el crecimiento de la misma.
3. La calidad de sus productos es muy variante debido al no-control de proveedores de materia prima.
4. El bajo precio del dólar nos afecta ya que nuestros principales clientes (minerías y siderúrgicas) bajaron sus ventas por la recesión de los Estados Unidos principal comprador de los productos de nuestros clientes.

AMENAZAS FUTURAS

1. Por la falta de administración y liderazgo y el estancamiento de la empresa no vamos a poder competir a futuro en el mercado, ya que la competencia cuenta con una estructura organizacional bien establecida, que les permite mantenerse como líder en el mercado ofreciendo productos de mejor calidad.
2. Debido a la globalización y a las exigencias del mercado necesitamos certificar nuestros productos para poder competir a futuro, y si seguimos con esta mala organización, es probable que quedemos fuera del mercado.
3. Debido también a las exigencias del mercado necesitamos actualizarnos en tecnología, para poder satisfacer las necesidades de calidad, capacidad y precio a nuestros clientes.
4. La introducción de nuevos productos es la principal amenaza futura por la situación financiera y organizacional de la empresa.

3.6. - PRIORIDADES ESTRATEGICAS CORTO PLAZO

Mejorar la calidad de nuestros productos y tiempos de entrega de los pedidos de nuestros clientes, mediante un plan estratégico bien estructurado a corto plazo, a partir de una estructura organizacional que nos permita la buena administración de todas las áreas, para que abarquemos mayor mercado que el alcanzado hasta ahora con una graduación de ventas mucho mayor.

3.7. - PLAN ESTRATÉGICO A CORTO PLAZO

OBJETIVOS:

1. Implementar una estructura organizacional con personal capacitado que proponga ideas ambiciosas.
2. Capacitar al personal en el sistema ISO-9002, este curso motiva y concientiza al personal sobre la importancia de su trabajo dentro de la empresa.
3. Capacitar al personal en KAISEN(mejora continua). Este curso ayudaría a motivar al personal a realizar sus actividades cada día mejor, portando ideas constructivas para cada área de trabajo asignado.
4. Establecer un tabulador de salarios y categorías de los empleados.
5. Establecer una evaluación trimestral de desempeño, ofreciendo incrementos salariales por cada evaluación hasta nivelar los salarios.
6. Realizar estudios de mercado para conocer y poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
7. Abarcar el mercado de los estados del norte tales como: Baja California sur y norte, Sonora, Chihuahua y Sinaloa.
8. Contratar a los agentes de ventas como empleados, otorgándoles todas las prestaciones de ley con sueldo base, mas comisiones.
9. Capacitar al personal de calidad para desarrollar productos innovadores a futuro.

3.8. - PRIORIDADES ESTRATEGICAS A MEDIANO PLAZO

Introducir dentro de nuestros procesos mejores tecnologías que nos permitan mayor volumen de producción al menor costo además de que nos permita la flexibilidad de innovación de nuevos productos con calidad.

3.9. - PLAN ESTRATÉGICO A MEDIANO PLAZO

OBJETIVOS:

1. Certificarse con ISO-9002
2. Elaborar productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente con mejores tiempos de entrega a un precio mas bajo.
3. Aumentar los volúmenes de producción.
4. Abarcar gran parte del mercado nacional e internacional compitiendo con productos de calidad a un bajo precio.
5. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos innovadores.

3.10. - DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Cumplir con los objetivos planteados llevando acabo la misión planteada a corto y mediano plazo.

Las actividades a realizar son las siguientes:

- A) Estructura organizacional
- B) Asignación de responsabilidades
- C) Integración del personal
- D) Implantación del sistema ISO-9000

3.10.1. - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Para cumplir con la estructura organizacional, primeramente el director general (accionista) debe:

Contratar el personal adecuado, empezando con personal de alta experiencia para las áreas de **Gerencia general y Recursos humanos**, a estas personas se les dará la capacitación total de todas las áreas del proceso de la planta, desde compras de la materia prima hasta las estrategias de ventas, pasando por las áreas de producción, para que estas personas asimilen la situación de la empresa, además se les plantearan los objetivos de la empresa propuestos a corto y mediano plazo, para que estas personas puedan evaluar el nivel académico y experiencia que se requiera para cada área o etapa del proceso y de esta manera pueda contratar el personal necesario para cubrir las áreas que estén descuidadas o capacitar al personal de la empresa que lleguen a cubrir el perfil de la actividad asignada.

Como aportación a las necesidades de la empresa y al desarrollo de este trabajo, se propone una estructura organizacional (pag. 25), la cual se toma como referencia para la asignación de funciones y responsabilidades dentro de la organización.

3.10.2. - FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL

Propuesta de las funciones y responsabilidades de la gerencia general.

1. Establecer políticas de calidad
2. Realizar una estructura organizacional
3. Contratar al personal que cumpla con el perfil de cada área asignada o capacitar al personal de la empresa que considere pueda cumplir con ciertas actividades y de esta forma ir formando el organigrama de la empresa.
4. Ya contratado todo el personal asignarle sus funciones, actividades y responsabilidades.
5. Comunicarles a todo su personal los objetivos y metas propuestas a corto plazo y a mediano plazo.
6. Evaluar y medir el avance de los objetivos en ciertos tiempos establecidos de cada departamento.
7. Evaluar el costo de maquinaria o nuevas tecnologías para aumentar las eficiencias en cuanto a producción y tiempos de entrega.
8. Apoyar a todos los departamentos, financiando sus requerimientos para el desarrollo de sus actividades.

3.10.3. - ASIGNANDO RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades del personal deben ser asignadas por la gerencia general, pero con fines al desarrollo del trabajo, se proponen las siguientes responsabilidades para los diferentes departamentos establecidos en la estructura organizacional.

Jefe de aseguramiento de calidad:

1. Establecer procedimientos, métodos, instructivos, manuales, apegados a la política de calidad tales como:
 - a. Manual de calidad donde se describen las políticas de calidad y donde se clasifican los documentos.
 - b. Instructivos de los equipos de laboratorio.
 - c. Procedimientos para la elaboración o llenado de formatos, toma de muestras, toma de decisiones y criterios, etc.
 - d. Métodos de prueba, como análisis fisicoquímicos de materia prima o producto.
 - e. Catálogos, etc.
2. Llevar los papeles de la empresa en orden ante los diferentes sectores como la Secretaría de salud, SECOFI, Canacintra, Secretaría del Trabajo, Certificación, etc.
3. Asignar funciones y responsabilidades a su personal a cargo.
4. Coordinar actividades de su personal.
5. Establecer objetivos dentro del departamento para cumplir con los objetivos de la empresa.
6. Evaluar el avance de objetivos propuesto.
7. Coordinar gastos para establecer el presupuesto del año en el área.

Jefe de producción:

1. Asignar responsabilidades y funciones al personal a su cargo.
2. Coordinar las actividades del personal y de las áreas asignadas.
3. Establecer objetivos específicos.
4. Evaluación del avance de los objetivos.
5. Evaluación de la eficiencia de la producción.
6. Evaluación de costos en base a las eficiencias de productividad.
7. Realizar un MPS(plan maestro de producción) en base al pronostico de ventas y pedidos programados.
8. Selección de proveedores correspondientes a la materia prima que afecte directamente al proceso.
9. Capacitación del personal a cargo.

Jefe de mantenimiento:

1. Asignar responsabilidades y funciones al personal a su cargo.
2. Coordinar las actividades del personal y de las áreas asignadas.
3. Establecer objetivos específicos.
4. Evaluación del avance de los objetivos.
5. Evaluación de la eficiencia de las maquinas en base a la producción.
6. Establecer procedimientos de mantenimiento para aumentar las eficiencias de maquinaria y evitar mayores tiempos muertos.
7. Establecer programas de mantenimiento preventivo.
8. Selección de proveedores correspondientes al área de mantenimiento.

Jefe de ventas:

1. Establecer estrategias de mercado
2. Establecer objetivos de ventas.
3. Evaluar los avances de los objetivos.
4. Establecer segmentos del mercado.
5. Establecer programas de capacitación para el personal de ventas.
6. Establecer el control de viáticos.
7. Establecer funciones y responsabilidades al personal a su cargo.

Jefe de compras:

1. Establecer funciones y responsabilidades a todo el personal a su cargo.
2. Establecer procedimientos para la selección del proveedor
3. Establecer programas de capacitación para el personal de compras.
4. Establecer el control de presupuestos.
5. Establecer objetivos específicos.
6. Evaluar avances de los objetivos.
7. Coordinar actividades de su personal a cargo
8. Implantar un sistema SAE.

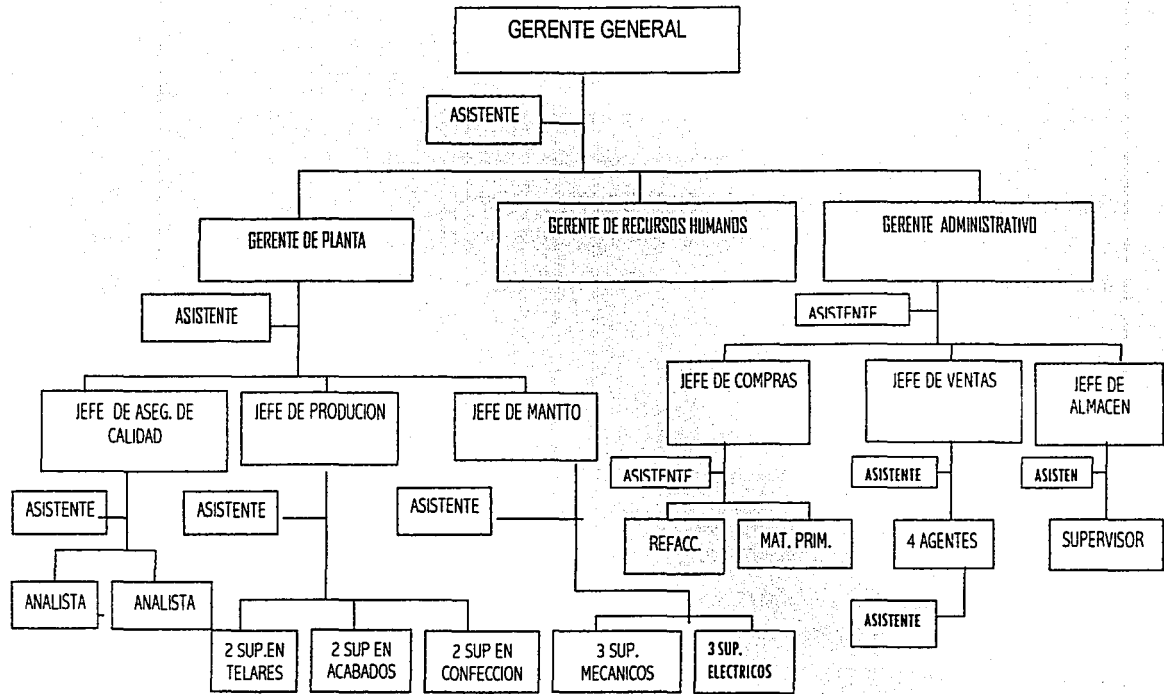
Jefe de almacén:

1. Asignar responsabilidades y funciones al personal a su cargo.
2. Coordinar las actividades del personal y de las áreas asignadas.
3. Establecer objetivos específicos.
4. Evaluación del avance de los objetivos.
5. Establecer áreas asignadas para cada material.
6. Establecer procedimientos de primeras entradas primeras salidas.
7. Realizar un MRP(plan de requerimiento de materiales) en base al MPS.
8. Atención a proveedores, correspondientes a materiales de recepción.
9. Establecer los procedimientos de stock de los materiales.

Gerente de Recursos Humanos.

1. Establecer programas de selección del personal.
2. Establecer los procedimientos para mantener en control y en regla los papeles del personal y de la empresa.
3. Establecer objetivos.
4. Establecer reglamentos de contrato
5. Establecer capacitación del personal seleccionado.
6. Evaluación de avance de objetivos.
7. Asignar responsabilidades y funciones al personal a su cargo.
8. Establecer las políticas laborales de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FALTA
PAGINA**

26|

4. - ESQUEMA ESTRATÉGICO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO - 9000(1994)

4.1. - LOS 20 PUNTOS DE LA NORMA ISO 9000 (1994)

Los 20 puntos de la norma son ya bien conocidos, pero los cuales mencionaremos para tenerlos presentes como referencia a cada uno de los puntos asignados a cada área de la organización.

- 1- Responsabilidades de la gerencia.
- 2- Sistema de calidad.
- 3- Revisión de contratos.
- 4- Control de diseños.
- 5- Control de documentos y datos.
- 6- Compras.
- 7- Producto suministrado por el cliente.
- 8- Identificación y rastreabilidad.
- 9- Control de procesos.
- 10- Inspección y prueba.
- 11- Inspección de equipo medición y prueba.
- 12- Estado de inspección y prueba.
- 13- Control de producto no conforme.
- 14- Acción correctiva y preventiva.
- 15- Manejo, almacenamiento, empaque, preservación y entrega.
- 16- Registros de calidad.
- 17- Auditoria interna.
- 18- Entrenamiento.
- 19- Servicio.
- 20- Técnica estadística.

4.2. - ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS DENTRO DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD QUE IMPLICAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PUNTOS DE LA NORMA.

En la siguiente tabla se enlistan a la izquierda los departamentos de la empresa y a la derecha los 20 puntos de la norma ISO - 9000 (1994).

El criterio que se tomo para la asignación de los puntos de la norma a cada departamento fue la asignación de números según la prioridad para cada área.

- 1) Puntos de la norma que aplican por área en forma directa considerando las funciones asignadas.
- 2) Puntos de la norma donde participa cada área de manera secundaria (no en forma directa).

DEPARTAMENTO	PUNTOS DE LA NORMA ISO 9000																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Gerencia General	1	1	1			2														
Representante de ISO 9000					1											1	1			
Jefe de Aseg. de Calidad	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1
Jefe de Producción			2	1	1	2		1	1	1	1		2	1	2			1		
Jefe de Mantenimiento				1	1	2			1	1	1			1				1	1	1
Jefe de Compras				1	1	1													1	
Jefe de Ventas			1	1	1	1	1	1				2			2			1	1	2
Jefe de Almacén				1	1	1	1	1						1	2			1	1	2
Gerente de Recursos Humanos			1	1														1		

Como se puede observar un solo punto es asignado a mas de dos áreas en forma directa por las funciones que desempeñan y los procedimientos que exige la norma.

La asignación secundaria también es asignada a mas de dos áreas y esta es dada como apoyo a las áreas con las cuales tienen interrelación en las funciones. No todos los puntos son aplicables en cada área.

GERENTE GENERAL.

Punto 1

1. Definir responsabilidades de quienes administran, ejecutan o verifican trabajos que afectan la calidad.
2. Definir una política de calidad que sea comprendida y entendida por toda la organización además de que considere los objetivos que persigue toda la organización.
3. Nombrar un representante de la organización para que implemente, establezca y mantenga el sistema de calidad, quien deberá reportar a la gerencia general avances del sistema de calidad.

Punto 3

1. Autorización de procedimientos documentados para la revisión de contratos con clientes, subcontratistas etc.

Punto 6

1. Establecer procedimientos documentados para la evaluación de subcontratistas que estén a su cargo.

REPRESENTANTE DEL ISO 9000

Punto 5

1. Establecer, mantener procedimientos documentados del sistema de calidad de acuerdo a la norma internacional como medio para asegurar que el producto y el sistema cumpla con los requisitos especificados.

Punto 17

1. Establecer procedimientos y programas de auditorías internas.

Punto 18

1. Establecer programas de introducción y capacitación de todo el personal sobre la norma ISO 9000 (1994).

JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Punto 1

1. Contribuir a la política de calidad y cumplir con lo establecido en ella.

Punto 2

1. Establecer un manual de calidad congruente con los requisitos de la norma, este manual debe incluir o hacer referencia a los procedimientos del sistema de calidad y describir la estructura de la documentación utilizada en el sistema de calidad.

Punto 3

1. Establecer condiciones de contrato con subcontratistas en conjunto con otras áreas tales como: Compras, ventas, almacén y producción, se deben elaborar registros y revisiones en cada periodo establecido.

Punto 4

1. Asignar responsabilidades a personal calificado, elaborar planes de calidad para cada actividad de diseño y desarrollo.
2. Realizar la compra de equipo adecuados al diseño y desarrollo.
3. Establecer registros de datos de entrada y salida.
4. Establecer etapas de revisión del avance del diseño y verificación del diseño.
5. Establecer etapas de validación del diseño.

Punto 5

1. Establecer y mantener procedimientos para controlar todos los documentos y datos relacionados con este estándar, incluyendo aquellos documentos de origen externos tales como estándares, diseños y dibujos de clientes.
2. Aprobación y emisión de documentos y datos. Estos documentos deben ser revisados y aprobados por personal autorizados antes de su expedición.
3. Cambios en documentos, efectuados por las mismas funciones que realizaron la edición y la aprobación original, identificar la naturaleza del cambio en el documento o en anexos apropiados.

Punto 6

1. Establecer procedimientos de evaluación de subcontratistas.
2. Establecer procedimientos, métodos y técnicas de muestreo y análisis del producto del subcontratista.
3. Establecer condiciones de prueba para ciertos productos.

Punto 7

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para:
 - a. Verificación
 - b. Almacenamiento
 - c. Mantenimiento
 - d. De productos suministrados por el cliente.
 - e. Cualquier pérdida o deterioro del producto deberá ser registrado y reportado al cliente.

Punto 8

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para identificar el producto desde su recepción y durante todas las etapas de la producción y entrega. Mantener procedimientos para una identificación única de productos individuales o lotes.

Punto 9

1. Establecer procedimientos documentados que definan la manera de producir, el uso de equipo de producción, supervisión y control de los parámetros adecuados del proceso y las características del producto.
2. Establecer criterios de aceptación o rechazo de un producto.

Punto 10

1. Establecer procedimientos documentados de inspección y prueba para todos los productos recibidos que afecten directamente la calidad del producto final.
2. Establecer Procedimientos documentos para inspeccionar las variables del producto en proceso.
3. Establecer criterios de liberación de un producto no inspeccionado.
4. Establecer procedimientos de inspección y prueba mencionando algunos criterios de liberación de un producto final.
5. Establecer registros que contengan evidencias de que el producto a sido inspeccionado y/o aprobado.

Punto 11

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para controlar, calibrar y mantener equipo de inspección y prueba utilizados para demostrar la conformidad del producto con los requisitos especificados. Estos equipos se deben de calibrar para conocer la incertidumbre del equipo o instrumento y su consistencia con la capacidad de medición requerida.
2. Procedimientos de control.
3. Determinar las mediciones, la exactitud requeridas y seleccionar el equipo de medición apropiado.
4. Identificar y calibrar el equipo a intervalos apropiados contra equipo certificado.
5. Definir el proceso de calibración (tipo, identificación, localización, frecuencia, y método de verificación, criterios de aceptación).
6. Identificar el equipo con el estado con el estado de calibración.
7. Mantener registros de calibración.
8. Evaluar la validez de inspecciones previas cuando son encontrados los equipos fuera de calibración.
9. Asegurar condiciones ambientales adecuadas.
10. Asegurar manejo, preservación y almacenamiento de equipo.

Punto 12

1. Identificar el estado de inspección del producto por medios adecuados que indiquen.
 - a. Conformidad o no-conformidad del producto identificándolos con colores establecidos.
2. Establecer y mantener formatos y registros del producto inspeccionado.

Punto 13

1. Establecer criterios del destino de productos no conformes.
2. Definir responsabilidades y autoridades para la revisión y disposición de los productos no conformes.
3. Establecer procedimientos documentados para garantizar el uso no intencionado de productos no conformes.

Punto 14

1. Establecer y mantener procedimientos de implantación de acciones correctivas y preventivas.

Los procedimientos para acciones correctivas deben considerar:

- a. El manejo efectivo de reclamaciones de clientes.
- b. Investigación de las posibles causas de las no conformidades.
- c. La determinación de las acciones correctivas necesarias para eliminar las causas de las no conformidades.
- d. La aplicación de controles que aseguren que las acciones correctivas sean efectuadas y que estas sean efectivas.

Los procedimientos para las acciones preventivas deben considerar:

- a. El uso de información apropiada tales como procesos, operaciones que afecten la calidad del producto, resultados de auditoría, registros de calidad, reclamaciones de los clientes, etc. Con el fin de eliminar las causas potenciales de no conformidades.
- b. Determinación de los pasos para tratar cualquier problema que requiera acciones preventivas.
- c. Someter a revisión de la dirección la información relevante sobre las acciones efectuadas.

Punto 15

1. Establecer procedimientos de manejo, empaque, preservación de materiales y reactivos utilizados en área de calidad.

Punto 16

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para identificar el producto desde su recepción y durante todas las etapas de la producción y entrega. Mantener procedimientos para una identificación única de productos individuales o lotes.

Punto 17

1. Establecer procedimientos y programas de auditorías y capacitación del personal para ejercer esta actividad cuando le sea asignada.
2. Establecer actividades correctivas a las deficiencias encontradas en una auditoría interna.
3. Establecer actividades de seguimiento para verificar la implantación y efectividad de las medidas tomadas.

Punto 18

1. Establecer y aprobar procedimientos de capacitación del personal en cada actividad o responsabilidad asignada.

Punto 19

1. Establecer procedimientos documentados para servicios a clientes específicos o la atención al cliente en caso de un reclamo de calidad.

Punto 20

1. Establecer procedimientos documentados de implantación de técnicas estadísticas para controlar la calidad de los productos mediante procesos controlados.

JEFE DE PRODUCCIÓN

Punto 2

1. Establecer procedimientos documentados que describan o definan la planeación de la calidad.

Este documento deberá considerar:

- a) Preparación de los planes de calidad
- b) Identificación y adquisición de cualquier control, proceso ó equipo, dispositivos, recursos y habilidades que sean necesarias para lograr la calidad requerida.
- c) Asegurar la competitividad de los procedimientos de diseño del proceso de producción, de la instalación, del servicio, inspección y prueba y la documentación aplicable.
- d) Identificación y preparación de registros de calidad.

Punto3

1. Establecer procedimientos documentos de la capacidad parcial y total de la planta para sus diferentes productos.
2. Establecer procedimientos documentados que nos propongan criterios de la modificación del cambio de la programación en la producción.

Punto 4

1. Establecer un plan de calidad documentado para la puesta en marcha de la producción de un nuevo producto.
2. Establecer interrelaciones organizacionales y técnicas entre los diferentes grupos que proporcionan datos de entrada para el proceso de diseño.
3. Establecer procedimientos de arranque para un nuevo producto.
4. Establecer registros de todos los cambios y modificaciones del diseño durante su arranque o producción. Estos deberán ser revisados y aprobados por personal autorizado antes de su implantación.

Punto 5

1. Establecer procedimientos documentados para el control de sus documentos y datos.
2. Establecer procedimientos para todo el personal de área para que se apeguen a los procedimientos del sistema en cuanto a emisión, aprobación de documentos y datos o cambios de las mismas.

Punto 6

1. Establecer sus propios procedimientos para la atención y evaluación de subcontratistas.

Punto 8

1. Establecer procedimientos de identificación o rastreabilidad de productos mediante claves, planos o identificaciones únicas o lotes.

Punto 9

1. Establecer planes de los procesos de producción, instalación y servicio, asegurando que los procesos estén controlados.
2. Establecer registros de los datos en cada etapa del proceso.
3. Establecer análisis de los datos y toma de decisiones en casos particulares.
4. Establecer procedimientos de arranque, de control y paraos de la producción.
5. Establecer criterios de la ejecución de y trabajos en forma practica y lo mas clara posible (especificaciones, ilustraciones, muestras representativas, etc.)

Punto 10

1. Establecer procedimientos de inspección y prueba para materiales y equipo de entrada o en proceso de producción.

Punto 11

1. Establecer procedimientos de inspección, medición y prueba de equipos involucrados en el proceso que puedan afectar la calidad del producto.

Punto 13

1. Establecer registros de producto no conforme recaudando datos tales como: cantidad, causa y destinos.

Punto 14

1. Establecer procedimientos documentados de acciones correctivas y preventivas, mediante la información de causas de no-conformidad en productos, procesos y en el sistema. Además del uso apropiado de las fuentes de información (resultados de auditorias, procesos).

Punto 15

1. Establecer procedimientos de manejo y empaque de los productos de materia prima utilizados para el proceso.

Punto 18

1. Establecer y mantener procedimientos para identificar necesidades de capacitación, y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan la calidad.
2. Establecer y mantener registros de capacitación.

El personal que ejecuta tareas asignadas específicas, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencias según se requieran.

JEFE DE MANTENIMIENTO

Punto 4

1. Establecer procedimientos para la selección de personal de trabajo y responsables del proyecto.
2. Establecer procedimientos para la selección del equipo, e instalaciones para el nuevo diseño, a partir de los datos de entrada.
3. Establecer criterios a partir de los resultados esperados y no esperados.
4. Establecer registros de los resultados del diseño.
5. Establecer etapas de verificación del diseño y registrar las medidas o resultados obtenidos. Con la finalidad de obtener datos o resultados similares que cumplen con las necesidades del usuario.

Punto 5

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para controlar documentos y datos que se relacionan con los requisitos de la norma incluyendo documentos de origen externo tales como normas, especificaciones de los equipos, dibujos, planos, del cliente. Estos documentos pueden ser copias o en medios electrónicos o cualquier otro.

Punto 6

1. Establecer y mantener procedimientos para la selección de subcontratistas, evaluándolos dependiendo del tipo de producto ofrecido o requerido.
2. Establecer y mantener registros de calidad de subcontratistas aceptables.
3. Establecer procedimientos para la verificación de subcontratistas.

Punto 9

1. Establecer procedimientos para definir los equipos adecuados para el proceso.
2. Establecer instructivos de funcionamiento de los equipos e instalación.
3. Establecer criterios para la ejecución de trabajos en forma práctica, lo más claro posible (especificaciones escritas, ilustraciones, muestras representativas.).
4. Establecer registros de comportamiento de los equipos y tiempos de operación.
5. Establecer registros del personal que lo opera, las cualidades y rendimientos del equipo.

Punto 11

1. Establecer procedimientos documentados para controlar, calibrar y mantener los equipos de inspección, medición y prueba, para los equipos del proceso que afectan la calidad del producto.
2. Procedimientos de control.
3. Determinar las mediciones, la exactitud requeridas y seleccionar el equipo de medición apropiado.
4. Identificar y calibrar el equipo a intervalos apropiados contra equipo certificado.
5. Definir el proceso de calibración (tipo, identificación, localización, frecuencia, y método de verificación, criterios de aceptación).
6. Identificar el equipo con el estado con el estado de calibración.
7. Mantener registros de calibración.
8. Evaluar la validez de inspecciones previas cuando son encontrados los equipos fuera de calibración.
9. Asegurar condiciones ambientales adecuadas.
10. Asegurar manejo, preservación y almacenamiento de equipo.

Punto 14

1. Establecer procedimientos documentados para el mantenimiento preventivo de los equipos de procesos que afectan la calidad de los productos.
2. Establecer procedimientos para el mantenimiento correctivo de los equipos de procesos que afectan la calidad de los productos.
3. Establecer criterios para tomar acciones correctivas y preventivas durante la operación de los equipos de procesos. Utilizando fuentes de información apropiadas (auditorías, procesos, operaciones de trabajo etc.), con el fin analizar, detectar y eliminar las causas potenciales.
4. Determinar los pasos necesarios para tratar cualquier problema que requiera acciones preventivas.

Punto 18

1. Establecer y mantener procedimientos para:
 - a. Identificar necesidades de capacitación
 - b. Proveer la capacitación requerida
 - c. Calificación del personal con tareas específicas
 - d. Mantener registros de capacitación

Punto 19

1. Establecer procedimientos para control de la:
 - a. Ejecución, verificación, y reporte.
 - b. Asegurando que el servicio cumpla los requisitos especificados

Punto 20

1. Identificar necesidades de técnicas estadísticas para:
 - a. Establecer, controlar y verificar las capacidades de proceso y características de producto.
 - b. Establecer procedimiento para su implantación y control.

JEFE DE COMPRAS

Punto 3

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para la revisión de contratos y para la coordinación de estas actividades.
2. Antes de aceptar un contrato debe revisarse para asegurarse que:
 - a. Los requisitos estén definidos y documentados adecuadamente asegurándose que los requisitos sean acordados antes de su aceptación.
 - b. Identificar como se realizan las modificaciones y la manera de transferirlas a las funciones relacionadas de la organización.
 - c. Mantener registros de las revisiones a los contratos.

Punto 5

1. Establecer y mantener procedimientos para controlar todos los documentos y datos relacionados con este estándar incluyendo aquellos documentos de origen externos tales como estándares, diseños y dibujos de clientes.

Punto 6

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para asegurarse que los productos comprados cumplen con los requisitos especificados.
2. Establecer procedimientos de evaluación y selección de subcontratistas en base a su capacidad para cumplir los requisitos del subcontrato.
3. Establecer y mantener registros del cumplimiento del subcontratista.
4. Establecer documentos de compra que describan claramente el producto solicitado, incluyendo según sea aplicable: (tipo, clase, grado, especificación, dibujo, sistema de calidad, etc).
5. Establecer procedimientos de verificación de productos comprados en las instalaciones de subcontratistas.

Punto 14

1. Establecer procedimientos para implantar correcciones preventivas y correctivas apropiadas ala magnitud de los problemas y correspondientes a los riesgos encontrados registrando cualquier cambio en los procedimientos documentados como resultado de las acciones correctivas y preventivas.
2. Establecer procedimientos para acciones correctivas tales como:
 - a. Manejo de cheques no-conformidad, investigación de causas de no-conformidad en el sistema, determinación de acción correctiva y aplicación de controles para asegurar la efectividad.
 - b. Establecer procedimientos para acciones preventivas tales como:
 - b.1 Uso apropiado de fuentes de información.
 - b.2 Controles que aseguren su efectividad.

Punto 18

1. Establecer y mantener procedimientos para:
 - a. Identificar necesidades de capacitación
 - b. Proveer la capacitación requerida
 - c. Calificación del personal con tareas específicas
 - d. Mantener registros de capacitación.

JEFE DE VENTAS

Punto 3

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para la revisión de contratos y para la coordinación de estas actividades.

Antes de aceptar un pedido o contrato se debe revisar para asegurar que:

Los requisitos estén definidos y documentados adecuadamente asegurándose que los requisitos sean acordados antes de su aceptación.

Cualquier diferencia entre el contrato y su oferta es resuelta.

Tiene la capacidad de cumplir los requisitos de contrato o pedido.

Cambios en contrato identificar como se realizan las modificaciones y la manera de transferirlas a las funciones relacionadas de la organización.

2. Mantener registros de las revisiones a los pedidos o contratos.

Punto 5

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para controlar documentos y datos que se relacionan con los requisitos de la norma incluyendo documentos de origen externo tales como normas, especificaciones de los equipos, dibujos, planos, del cliente. Estos documentos pueden ser copias o en medios electrónicos o cualquier otro.

Punto 7

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para:
 - a. Verificación
 - b. Almacenamiento
 - c. Mantenimiento
 - d. De productos suministrados por el cliente.
 - e. Cualquier pérdida o deterioro del producto deberá ser registrado y reportado al cliente.

Punto 8

Establecer registros de rastreabilidad de productos vendidos identificando el numero y nombre del cliente, numero de plano asignado, fecha de entrega, numero de pedido, etc.

Punto 13

1. Definir la autoridad y la responsabilidad para la revisión y disposición de los productos no conformes. Estos deben revisarse de acuerdo a los procedimientos documentados.

2. Establecer procedimientos y criterios para aceptar o rechazar un producto no conforme por parte del cliente, considerando las características y especificaciones del pedido.

Punto 14

1. Establecer procedimientos para implantar correcciones preventivas y correctivas apropiadas ala magnitud de los problemas y correspondientes a los riesgos encontrados registrando cualquier cambio en los procedimientos documentados como resultado de las acciones correctivas y preventivas.
2. Establecer procedimientos para acciones correctivas tales como:
 - a. Manejo de cheques no-conformidad, investigación de causas de no-conformidad en el sistema, determinación de acción correctiva y aplicación de controles para asegurar la efectividad.
3. Establecer procedimientos para acciones preventivas tales como:
 - a. Uso apropiado de fuentes de información.
 - b. Controles que aseguren su efectividad.

Punto 18

1. Establecer y mantener procedimientos para:
 - a. Identificar necesidades de capacitación
 - b. Proveer la capacitación requerida
 - c. Calificación del personal con tareas específicas
 - d. Mantener registros de capacitación.

Punto 19

1. Establecer procedimientos para el control de la ejecución, verificación, y reporte asegurando que el servicio cumpla con los requisitos especificados.

Punto 20

1. Establecer procedimientos para le realización de graficas de control, graficas de frecuencia Y todas las herramientas estadísticas que se puedan aplicar en el área, para identificar los volúmenes de ventas

JEFE DE ALMACEN

Punto 5

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para controlar documentos y datos que se relacionan con los requisitos de la norma incluyendo documentos de origen externo tales como normas, especificaciones de los equipos, dibujos, planos, del subcontratista. Estos documentos pueden ser copias o en medios electrónicos o cualquier otro.

Punto 6

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para asegurarse que los productos comprados cumplen con los requisitos especificados.
2. Establecer procedimientos de evaluación y selección de subcontratistas en base a su capacidad para cumplir los requisitos del subcontrato.
3. Establecer y mantener registros del cumplimiento del subcontratista.
4. Establecer documentos de compra que describan claramente el producto solicitado, incluyendo según sea aplicable: (tipo, clase, grado, especificación, dibujo, sistema de calidad, etc).
5. Establecer procedimientos de verificación de productos comprados en las instalaciones de subcontratistas.

Punto 7

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para:
 - a. Verificación
 - b. Almacenamiento
 - c. Mantenimiento

De productos suministrados por el cliente.

Cualquier pérdida o deterioro del producto deberá ser registrado y reportado al cliente.

Punto 8

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para identificar el producto desde su recepción y durante todas las etapas de la producción y entrega. Mantener procedimientos para una identificación única de productos individuales o lotes.

Punto 15

1. Establecer procedimientos documentados para:
 - a. Manejo que eviten el daño de deterioro del producto
 - b. Almacenamiento: áreas que eviten daños o deterioro, métodos de autorización de recibo y despacho, evaluación de producto almacenado.
 - c. Empacado: controlar actividades de empaque y de materiales usados garantizando la conformidad con los requisitos especificados.
 - d. Preservación: métodos de preservación y/o segregación del producto.
 - e. Entrega: proteger la calidad después de la inspección y pruebas finales.

Punto 16

1. Establecer y mantener procedimientos documentados para identificar el producto desde su recepción y durante todas las etapas de la producción y entrega. Mantener procedimientos para una identificación única de productos individuales o lotes.

Punto 18

1. Establecer y mantener procedimientos para identificar necesidades de capacitación, y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan la calidad.

2. Establecer y mantener registros de capacitación.

El personal que ejecuta tareas asignadas específicas, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencias adecuadas según se requieran.

Punto 19

1. Establecer procedimientos para control de la:
 - a. Ejecución, verificación, y reporte.Asegurando que el servicio cumpla los requisitos especificados

Punto 20

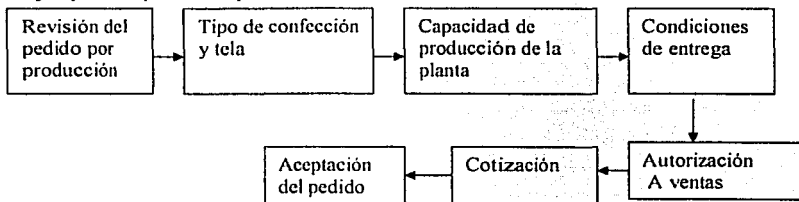
1. Identificar necesidades de técnicas estadísticas para:
 - a. Establecer, controlar y verificar las capacidades de proceso y características de producto.
 - b. Establecer procedimiento para su implantación y control.

5. - DESARROLLO DE ACTIVIDADES APLICANDO LOS PUNTOS DE LA NORMA ISO - 9000 ASIGNADOS AL AREA DE PRODUCCIÓN.

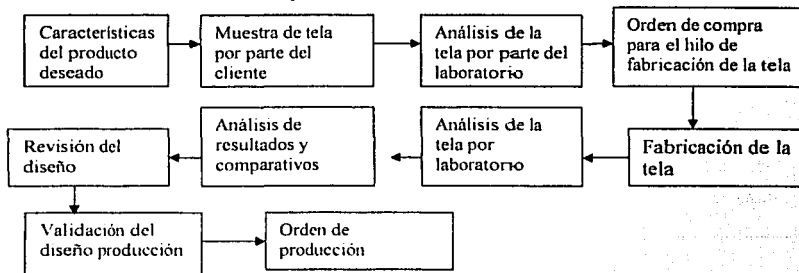
El modulo del seminario se llama sistemas productivos por lo tanto enfocaremos la aplicación de la norma ISO - 9000 al área de producción.

Diagrama de bloques para cada una de las responsabilidades asignadas al área de producción que muestran de manera genérica, las principales actividades que intervienen para cumplir con el requisito de la norma.

Punto 3. Revisión de contratos
Ejemplo: Aceptación de pedidos

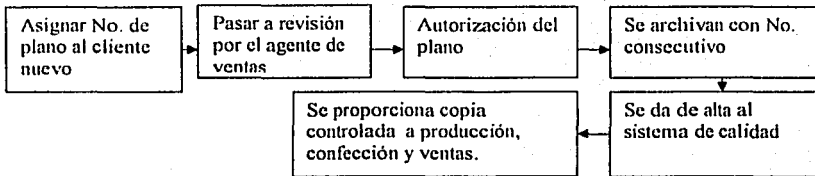


Punto 4. - Control del diseño y desarrollo.



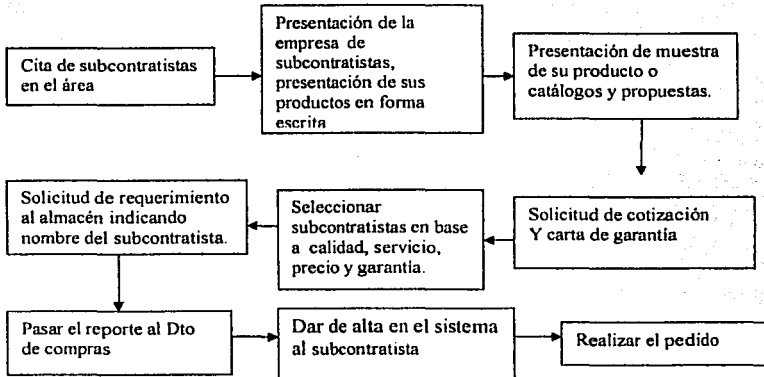
Punto5.- Control de documentos y datos.

Ejemplo: Asignación de planos.

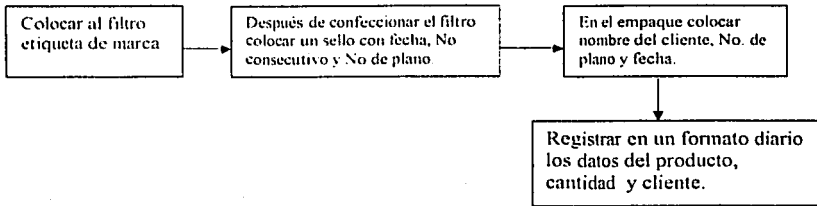


Punto 6. - Compras

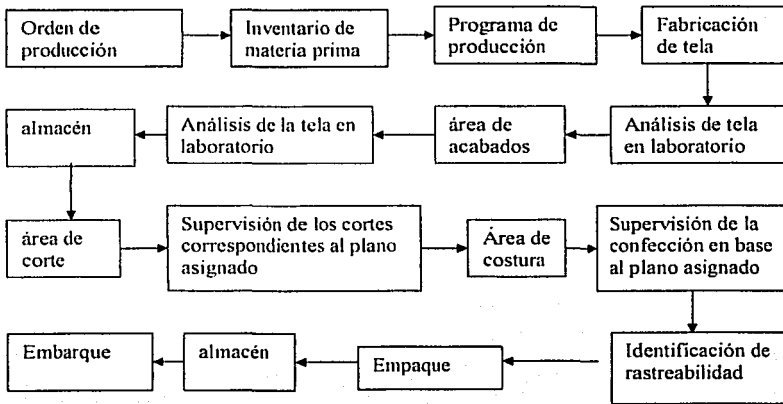
Ejemplo: Selección de subcontratistas



Punto 8. - Identificación y rastreadabilidad del producto

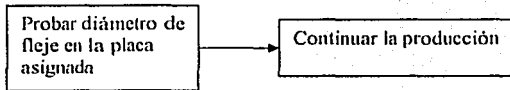


Punto 9 Control del proceso

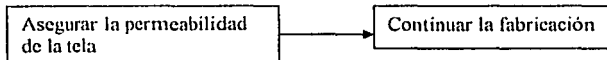


Punto 10 Inspección y prueba

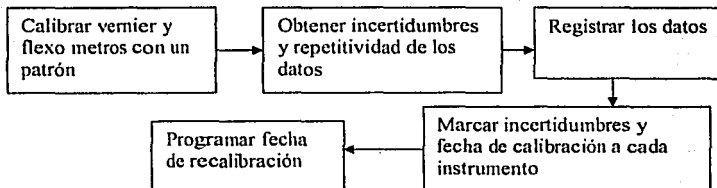
Para la fabricación de bolsas filtrantes se deben de revisar las dimensiones del diámetro del fleje en placas asignadas por el plano antes de su liberación asegurando toda la producción.



Al arranque de un telar



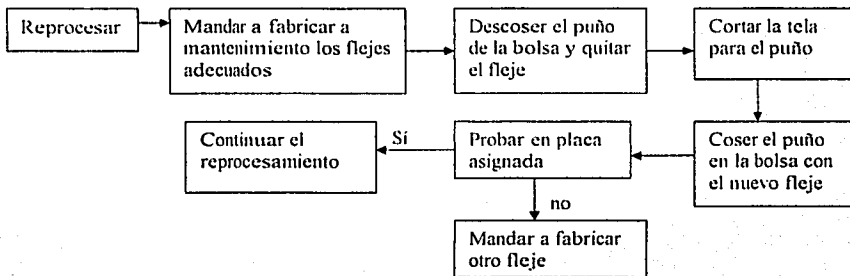
Punto 11 Equipo de medición



Punto 13 Control del producto no conforme

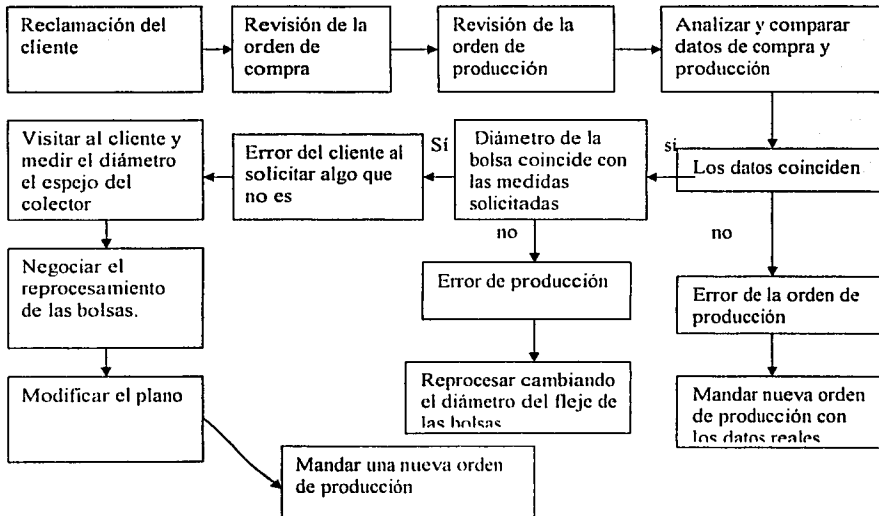
Ejemplo: Producto no conforme

Bolsa filtrante de diámetro en fleje más pequeño que el estándar.



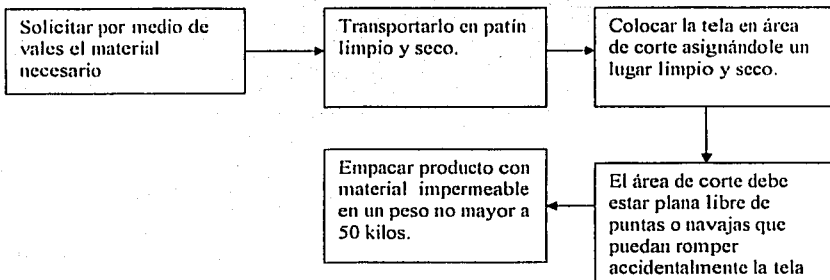
Punto 14 Acción correctiva y preventiva.

Ejemplo: fleje de autosucesión de bolsa filtrante se encuentra pequeño o grande.



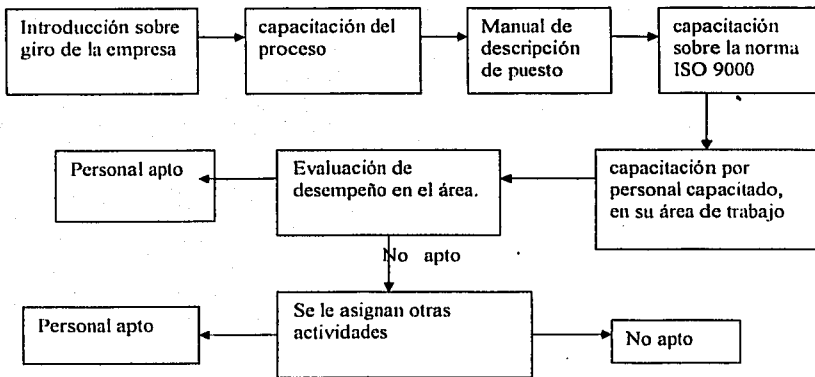
Punto 15 Manejo, almacenamiento, empaque, preservación y entrega.

Ejemplo: Materia prima solicitada al departamento de almacén (tela)



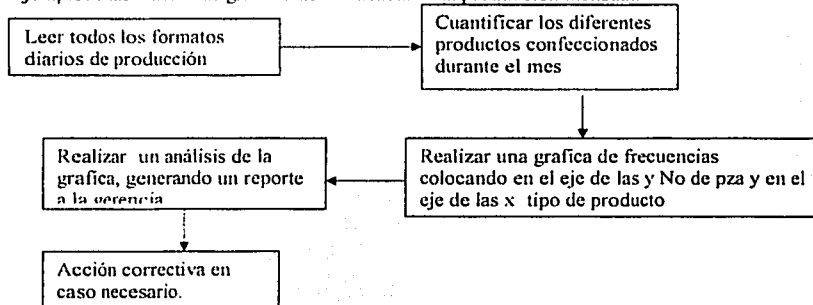
Punto 18 Capacitación.

Ejemplo: personal de nuevo ingreso en área de costura.



Punto No. 20 Técnica estadística

Ejemplo: Elaboración de graficas de frecuencia de la producción mensual.



6. - PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA ISO - 9000 EN TEXTIL FILTER DIVISION TEXTIL.

Para la implantación del sistema ISO 9000 EN TEXTIL FILTER DIVISION TEXTIL se requiere de muchos recursos tanto humanos como materiales, además de capacitación y concientización del personal, a través de programas planeados que nos ayuden a determinar el avance del sistema.

Es un objetivo a mediano plazo (2 a 3 años) ya que la empresa empezaría desde cero, y que no cuenta con personal calificado y capacitado para la implantación del sistema. A continuación se mencionan algunos puntos a seguir para la implantación del sistema tomando como referencia el avance de la empresa ejemplificada en el ejercicio anterior "Estructura Organizacional".

1. Capacitar a la alta gerencia y personal de confianza en la norma ISO 9000.
2. Capacitada y concientizada la alta gerencia sobre las necesidades y la importancia de la norma para la empresa, la alta gerencia asignara un representante del sistema de calidad quien reportara a la alta gerencia el avance del sistema.
3. La alta gerencia establecerá una política de calidad que transmita el objetivo de la empresa y que además sea entendible por todo el personal.
4. El representante de calidad es el encargado de establecer programas de capacitación sobre el sistema de calidad para todas las áreas de la planta, tanto operativas como administrativas. Empezando por los jefes de área, supervisores y finalmente con los de menor jerarquía u operarios.

5. Durante el inicio de capacitación de los responsables de área estos deben empezar a trabajar sobre el sistema introduciendo a todo el personal a su cargo sobre los objetivos y planes de la empresa, identificando cuales son las necesidades o debilidades del personal asignado, trabajando desde su capacitación, tales debilidades deben ser: conocimientos de las herramientas estadísticas, metodología de análisis, procedimientos de actividades y sobre todo concientización.
6. Capacitado el personal sobre las necesidades de conciencia y requisitos técnicos, específicos y ventajas del sistema, se asignaran responsabilidades para cada área las cuales serán establecidas por la alta gerencia.
7. Asignadas las responsabilidades al responsable de área estos a su vez asignaran responsabilidades a todo personal a su cargo.
8. Dentro de estas responsabilidades estarán asignadas actividades y objetivos por grupos de trabajo, tales responsabilidades serán de acuerdo a sus actividades diarias, por ejemplo establecer procedimientos, formatos, registros, catálogos, instructivos, y métodos sobre todas las actividades rutinarias con la finalidad de hacerlo más eficientes, obviamente bajo la autorización del responsable de área.
9. Autorizados todos los documentos por el responsable del área y en mutuo acuerdo con sus colaboradores se procederá a documentarlos y a darlos de alta en el sistema.
10. Obviamente hay actividades que dependen de otras áreas las cuales se tendrán que poner de acuerdo para poder establecer el mejor procedimiento para ambos, sin afectar a terceros.
11. Terminadas las actividades y responsabilidades por cada área se conjuntara toda la información para establecer el manual de calidad para toda la planta.
12. Durante todo este proceso se dará seguimiento de los procedimientos y responsabilidades asignadas a cada actividad.
13. El representante del sistema deberá apoyar a todas las áreas durante el proceso de implantación con asesorías y resolución de dudas al respecto. Además este deberá establecer programas de auditoría interna durante el proceso de implantación sobre el conocimiento general de los puntos de la norma que le aplican al área asignada.
14. Establecer auditorías internas programadas lo mas frecuentes posibles para tomar acciones correctivas y darle mayor seguridad al personal preparándolos para el momento de la auditoría externa y certificación de la empresa.

7. - CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo de este plan estratégico para la empresa Textil Filter Division Textil se recomienda realizar, un cambio radical de su estructura organizacional donde no intervengan en forma directa los accionistas en la toma de decisiones de los procesos internos, así mismo, se recomienda establecer su visión, misión, valores, además de capacitar a todo su personal en el sistema ISO - 9000, KAISEN "mejora continua" y un punto clave motivar a su personal con incentivos, nivelar salarios y prestaciones para no tener tanta rotación de personal ya que esto evita el crecimiento de la empresa, además involucra altos costos por capacitación del personal de nuevo ingreso.

Los conocimientos adquiridos durante el seminario "SISTEMAS PRODUCTIVOS" me permitio crear una visión mas clara, sobre la importancia que tiene la aplicación de un plan estratégico a cualquier organización para que pueda subsistir, mantenerse y ser competitiva en los mercados, estos conocimientos me permitieron conocer y entender los problemas graves en los que atraviesa la empresa Textil Filter División Textil y poder aportar una propuesta de mejora dentro su sistema administrativo.

Este trabajo se presentara al dueño de la empresa Textil Filter División Textil, para su revisión y posible aplicación dentro de sus procesos administrativos, evaluando los avances y mejoras dentro de las diferentes áreas departamentales, hasta lograr los objetivos y metas propuestas.

**ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA**

8. - BIBLIOGRAFÍA:

- VELÁSQUEZ MASTRETTA - ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN; LIMUSA (1973).
- KOONTZ, HAROLD; WEHRICH, HEINZ; - ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL; 11⁰ ED. MCGRAW-HILL
- ELWOOD S. BUFFA; RAKESH, K SARIN - ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION Y LAS OPERACIONES. ED. LIMUSA (1998).
- EVERETT, E. Adam; RONAL J. EBERT - ADMINISTRACIÓN DE LAPRODUCCION Y LAS OPERACIONES, ED. PRENTICE - HALL (1991).
- JURAN, J. M. - QUALITY CONTROL HANDBOOK; 3TH. ED, MCGRAW - HILL BOOK CO (1979).
- RUMELT, R. P., "THE ELECTRONIC REORGANIZATION OF INDUSTRY", DOCUMENTO PRESENTADO EN LA CONFERENCIA "ADMINISTRACION GLOBAL DE LOS OCHENTAS" DE LA SOCIEDAD DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA, LONDRES, OCT 1981.