



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

GRADO: LICENCIATURA

**“CASO PRÁCTICO DE UNA EMPRESA
MAQUILADORA”**

PARTICIPANTE: GUSTAVO ISAAC TOLEDO MERLOS

ASESORA: MTRA. MARÍA CRISTINA ESCOBAR ITURBE

MUNICIPIO DE EMILIANO ZAPATA, MORELOS
18 DE NOVIEMBRE DE 2003

Dedico este esfuerzo a mis queridos padres, quienes me han educado e inspirado a lo largo de mi vida para ser un hombre de provecho.

Este agradecimiento es para todas y cada una de las personas que me impulsaron y motivaron a seguir adelante, para las que me echaron porras, para las que me presionaron; incluso para aquellas que en algún momento, intencionalmente o no, menospreciaron o minimizaron mi esfuerzo para terminar este trabajo. Porque todos ellos contribuyeron, en diferente medida, aunque a final de cuentas con el mismo resultado, para que pudiera ver lograda mi meta.

A todos ellos les agradezco enormemente su interés, su paciencia y su cariño. Y aunque tal vez muchos no lo sepan también los menciono por ser fuente de inspiración a lo largo no sólo de mi carrera en la UAM, sino en todas las escuelas e instituciones en las que he tenido la fortuna de prender algo, y que por lo tanto, me seguirán inspirando por el resto de mi vida. Aunque estoy seguro de que me olvido de muchos en este momento, saben cuánto los quiero y aprecio:

Guadalupe Merlos, María Méndez, Gustavo Toledo Belmont, Nadia Ramírez, Lucina Medina, Paola Toledo, Mauricio Toledo, Claudia Parés, Juan José García, Angeles García, M Lucero, Antonio Barba, Patricia Aduna, Héctor Luna, M Elisa, M Jaime, Francisco Salgado, Manuel Campos, Berenice Romero, Edith Salgado, Joel Lorenzana, Manuel de la Vega, Luis Bustos, Osar Estrada, Norma Vázquez, Alejandra Franco, Luis López, Haydee Ramírez, Antonio García, Fabiola González, Daniel Román, Martha de Montanaro.

De manera muy especial quiero agradecer a aquellos que de una manera determinante han tenido que ver con este logro:

Gustavo Arturo Toledo Méndez, Alicia Merlos García, María Cristina Escobar Iturbe, Miguel Angel Ortíz Rouzaut, Lucero Toledo de Ortíz, Melissa Ayala; y quiero mencionar de manera destacada dentro de estas personas, a Alfredo Lugo Dorantes, quien de una forma contundente influyó moral y económicamente para que prosiguiera con mis estudios en un momento decisivo de mi vida en el que casi los abandono.

...a todos, mil gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE

Fase I: Orígenes, antecedentes y evolución de la empresa.....	1
Fase II: La organización: Manual de Políticas y Lineamientos.....	12
Fase III: Listado de problemas.....	19
Fase IV: Propuestas.....	29

FILTER SPECIALISTS, INC. DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.

Y

FILTER SPECIALISTS, INC. SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.

FASE I

1.1 ORÍGENES, ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa matriz "FILTER SPECISLISTS INC." se estableció en 1972 en la ciudad de Michigan City, Indiana y ha crecido como principal proveedor de productos de filtración, tratando de mantener una calidad elevada y al mismo tiempo conservar precios económicos. Su énfasis, innovación y experiencia en ingeniería, lo han impulsado a desarrollar sistemas de filtración de clase mundial que cubren las necesidades y aplicaciones que sus clientes requieren.

FSI se considera la empresa líder en materiales y equipo de filtración, innovadora en la fabricación de productos ampliamente registrados e integrados a ISO 9001 y 9002, manteniendo el control completo sobre el proceso de manufactura.

La empresa Filter Specialist Inc. de México, S. de R.L. se crea en octubre de 1996, pero se constituye formalmente en marzo de 1997, siendo México el único país que tiene operaciones y un sólo socio adicional que funge como dueño, sin ser el accionista mayoritario. Básicamente la idea de establecer una filial en México por parte de los estadounidenses fue la baja de sus ventas, ya que descubrieron que imitadores vendían filtros similares a los suyos pero de baja calidad, es así como contactan con el Ing. Ortiz quien inicia sus operaciones en el estudio de su casa, comercializando los filtros, y es hasta 1997 cuando adquieren su planta, formándose así la maquiladora con el nombre de Filter Speialist Inc. Servicios S. de R.L. El dueño y director general de ambas compañías es el Ingeniero Miguel Ángel Ortiz Rouzaut.

FILTER SPECISLISTS INC es una empresa dedicada a resolver los problemas de filtración que diversas industrias (automotriz alimenticia, tecnológica, etc.) enfrentan al manejar flujos de aire o líquidos, dentro de sus procesos. La experiencia, acumulada a lo largo de 30 años, hacen que FSI pueda considerarse una empresa líder en la fabricación y venta de medios filtrantes (tales como filtros tipo bolsa, filtros tipo cartucho), y equipos de filtración (recipientes para contener los medios filtrantes antes mencionados).

1.1.1 MISION

La empresa cuenta básicamente con dos misiones, una enfocada al producto y servicio que se da y otra hacia la capacitación de su factor humano:

- A) Producir filtros de calidad y proporcionar excelentes servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, contribuyendo al bienestar de la sociedad y al desarrollo integral de nuestros empleados, sustentando una empresa altamente competitiva, tanto para nuestros colaboradores, como para los accionistas. Comprometiéndonos a entregar productos de calidad.
- B) Promover el desarrollo integral de nuestro factor humano, a fin de motivarlo a través de la capacitación a obtener la mayor eficacia y calidad total en su trabajo, así como la mayor productividad de los recursos disponibles, logrando su satisfacción personal e integración plena en la sociedad.

1.1.2 VISION

Ser la empresa líder en la distribución y manufactura de filtros industriales para líquidos en el ámbito mundial, teniendo un gran impacto en el mercado de productos filtrantes, a través del mejoramiento continuo y la máxima calidad en nuestros servicios, procesos, recursos humanos y productos.

1.1.3 VALORES EMPRESARIALES (IDEARIO)

FSI considera que la práctica de sus valores identifica a la organización con sus empleados, haciendo que estos se sientan orgullosos de pertenecer a ella; para ello esta siempre dispuesta a mostrar:

- Ä Su integridad como empresa.
- Ä Lealtad a sus principios.
- Ä Honestidad con los demás y con ellos mismos.
- Ä Ética ante cualquier circunstancia.
- Ä Calidad en sus productos, servicio y desempeño.
- Ä Servicio para decidir y actuar.
- Ä Dedicación en el trabajo para brindar lo mejor de nosotros a los clientes y a nuestros directivos.
- Ä Comunicación abierta a través del trabajo en equipo

Ä Espiritu emprendedor

Ä Respeto

Ä Desarrollo para la empresa y personal

Ä Éxito

Además conscientiza a sus empleados para que vean que el trabajo es el medio más importante del que pueden obtener satisfacciones y satisfactores; siendo su decisión de trabajar con empeño y dedicación lo que determina su desarrollo, esto sin olvidar que las relaciones que adquieren en el trabajo son básicas , ya que de ellas depende trabajar en un ambiente tranquilo y agradable , fomentando las buenas relaciones y el trabajo en equipo, ya que un ambiente cordial es más productivo.

1.1.3.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

1. La calidad la definen nuestros clientes.
2. Fortalecer las relaciones cliente – proveedor.
3. El elemento humano es pieza clave para asegurar el éxito de FSI.
4. El trabajo en equipo es la respuesta de promover una comunicación abierta, actitud de servicio y colaboración organizada.
5. El proceso de mejora continua involucra los productos, procesos y servicios., como proveedores externos y sus productos.

1.1.4 PROPÓSITOS

1.1.4.1 ECONÓMICOS

Consolidar a la compañía financieramente, optimizando todos los recursos de que dispone la empresa, minimizando los gastos, y maximizando las utilidades (como principio general).

Económicamente está tratando de ofrecer un producto de calidad por el cual el cliente pague un precio justo manejando los recursos de tal manera que no impacten en el precio final del producto (proceso, manejo de materiales, los tiempos que se invierten, la logística para enviarlo a los clientes, etc.), todo esto a través de una buena planeación, optimizando tiempos y logrando mayores beneficios para el cliente, ya que para que la empresa obtenga una utilidad el cliente es de vital importancia.

1.1.4.2 SOCIALES

Garantizar el desarrollo sostenido de la región en que se establece, y ver que la riqueza llegue a esos lugares, logrando que la gente tenga un trabajo seguro, y que a su vez cuente con las prestaciones básicas, como lo son: el seguro social, el crédito Fonacot, y el Infonavit. Que se lleve un peso más a la bolsa en condiciones diferentes, cambiando de esta manera su nivel de vida.

Para FSI, son prioridades la calidad humana y profesional de sus empleados, su constante capacitación y desarrollo, así como su bienestar y el reconocimiento de sus logros.

1.1.4.3 TÉCNICOS

Optimizar tiempos de producción, específicamente en el área de corte, esto a través de la adquisición de un sistema de tendido y corte automático, con el cual se tendrá más precisión al cortar, evitando así desperdicios, además de reducir tiempos. Actualmente esto se hace manualmente, exponiéndose constantemente a errores humanos.

1.2 LA ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1 MANUAL DE POLITICAS

OBJETIVO DE ESTE MANUAL: Proporcionar los lineamientos básicos a seguir por los trabajadores en el desempeño de su trabajo, a fin de mantener un ambiente organizacional cordial, que permita obtener un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades, evitando problemas y conflictos dentro de la empresa.

- 1.- El horario de trabajo es de 7:00 a 17:06 hrs. de lunes a viernes. La jornada de trabajo no puede ser menor a 8 horas diarias o 40 semanales, ni exceder de 48 horas por semana
- 2.- La tolerancia de entrada será de 10 minutos, cuando lleguen después de 15 minutos se considerará retardo, después de ese tiempo se tendrá que pedir autorización a la gerencia de recursos humanos para iniciar sus labores.
- 3.- Cuando algún empleado por causa de fuerza mayor necesite faltar, deberá avisar a la gerencia de recursos humanos antes de las 10:00 hrs.

- 4.- Cuando un empleado requiera ausentarse de sus labores, deberá de avisarlo con anticipación al departamento de recursos humanos, a través del formato "PERMISO PARA AUSENTARSE DEL TRABAJO", especificando las causas, tiempo requerido y si es con goce de sueldo o sin él.
- 5.- Los horarios para que los empleados tomen sus alimentos fuera de la oficina son: uno de las 9:00 a.m. a las 9:15 hrs. y otro de las 13:00 a las 13:30 horas.
- 6.- El horario para el área de producción será de 7:00 a 17:06 hrs. El horario del personal administrativo será de 8:00 a.m. a 18:06 hrs.
- 7.- Se prohíbe el paso a las instalaciones a toda persona que se encuentre bajo efectos del alcohol o estupefacientes.
- 8.- Las bromas, juegos y el retozo están terminantemente prohibidos.
- 9.- Está prohibido fumar dentro de las instalaciones, tanto en los privados como en las áreas comunes.
- 10.-No se permite introducir armas de fuego, armas blancas, cámaras fotográficas o de video, o juegos de azar. Todo personal estará sujeto a revisión en su persona, paquetes o casilleros, de considerarse necesario.
- 11.-Todo visitante deberá ser anunciado antes de su registro para la entrega del gafete correspondiente. Es responsabilidad de todo empleado cuestionar al visitante que se encuentre en otra área distinta de la autorizada, o en un lugar diferente del que corresponda a la persona visitada.
- 12.-Al entrar o salir de las instalaciones asegúrese de mantener la puerta cerrada.
- 13.-Se prohíbe la entrada a vendedores ambulantes, vendedores y promotores de cualquier tipo de productos y servicios, así como realizar ventas entre empleados, rifas, encuestas, o cualquier tipo de sorteo.
- 14.-Todo empleado de FSI deberá portar permanentemente su credencial que lo acredita como tal, y deberá registrar en el reloj checador cuantas veces entre en las instalaciones o salga de ellas.
- 15.-Asimismo deberá dejar limpia su área de trabajo al finalizar la jornada.
- 16.-No se permitirá la entrada a los empleados en horario distinto a su hora de entrada, sin previa autorización de su Jefe inmediato, así como de la Gerencia de Recursos Humanos.
- 17.-Ningún empleado podrá permanecer en la empresa en un horario distinto al que le corresponda sin previa autorización de su Jefe inmediato, así como de la Gerencia de Recursos Humanos.

- 18.-Está prohibido introducir alimentos o bebidas a las áreas de trabajo.
- 19.-Es indispensable que todos los trabajadores conozcan la localización y la forma en que se deben utilizar los extintores.
- 20.-En caso de emergencia no corra, camine a prisa.
- 21.-Está prohibido colocar cajas, muebles o cualquier objeto que reduzca u obstruya el paso en los pasillos y accesos temporal o permanentemente.
- 22.-Está prohibido dejar en el paso artículos de limpieza, herramientas o equipos.

1.2.1.1 SEGURIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO.

- ✓ Mantenga limpia su área de trabajo. Un lugar limpio es un lugar seguro.
- ✓ Cualquier lesión, por mínima que sea, deberá reportarse a su jefe inmediato y al Departamento de Recursos Humanos para recibir indicaciones.
- ✓ Solamente debe abrirse un cajón del archivero a la vez, ya que de lo contrario se puede sufrir un accidente.
- ✓ Mantenga todos sus lápices u objetos punzo cortantes con la punta hacia abajo.
- ✓ Reporte cordones eléctricos en mal estado; prevenga incendios.
- ✓ No almacene líquidos inflamables (alcohol, acetona, solventes, etc.), en vasijas o recipientes inadecuados.
- ✓ Levante objetos pesados flexionando las piernas y no con la espalda. Pida ayuda para mover cargas pesadas.
- ✓ No conserve objetos innecesarios en su área de trabajo. Elimine la basura.
- ✓ Evite mantener dinero, documentos u objetos de valor en su lugar de trabajo.
- ✓ Cierre la puerta de su oficina al retirarse.

1.2.1.2 LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL AREA DE PRODUCCIÓN.

- Deberá vestir el uniforme de trabajo.
- Esta prohibido introducir alimentos y bebidas al área de producción.
- Indispensable lavarse las manos (jabón especial) antes de empezar a trabajar.
- Está *ESTRICTAMENTE PROHIBIDO* utilizar crema u otro químico en las manos antes y durante el manejo del material de trabajo.
- No se permite introducir aparatos eléctricos al área de confección.
- Comunicar a su jefe inmediato cualquier duda o situación que se presente en el área de trabajo así como al supervisor en turno.
- Informe a su jefe inmediato de cualquier anomalía en el funcionamiento de su equipo de trabajo.
- Se prohíbe fumar en el área de producción.
- Solicite el material que necesita con anticipación. Recuerde que mientras mejor organice y aproveche su tiempo de trabajo mayor productividad y satisfacción obtendrá sobre el mismo.

1.2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos establecido, pero a través de su manual de capacitación da a conocer los procedimientos que se deben llevar acabo en el proceso productivo.

OBJETIVO DEL MANUAL: Proporcionar una base a los empleados de producción para el correcto manejo de la maquinaria, atendiendo a las características propias de las mismas, evitando así desperdicio de materiales y optimización de tiempos.

1. Recepción de la materia prima proveniente de Estados Unidos en el almacén.
2. Requisición por parte del departamento de producción de la tela (de acuerdo a las especificaciones de los filtros que se requieran).
3. Se envía la tela a corte.

4. Corte hace los blankets (moldes en la tela de los filtros).
5. Manda los blankets a confección y/o Welded. Existen 3 tipos de maquinas para confección, las cuales serán utilizadas de acuerdo al micraje de material que se este utilizando (y si se requieren filtros de tres capas y anillos especiales, se mandará a welded (termosellado), ya que estos necesitan otro trato proceso.
6. Finalmente se manda a empaque, para después realizar su venta o regresarlos como productos terminados o semiterminados a Estados Unidos.

1.2.2.1 DIAGRAMA DEL PROCESO

DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD

a) ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

1. RECIBO-INSPECCIÓN: Fungir como inspector de materia prima con ayuda del almacén a fin de verificar que la medidas sean las requeridas.
2. INSPECCION AQL: Verificar que el producto terminado no tenga defectos, este bien etiquetado, así como que sea de las medidas y micraje correcto.
3. REVISION EN LINEA Verificar que durante el proceso de fabricación del producto, éste se elabore correctamente , que las máquinas funcionen correctamente y los operarios estén trabajando bien.
4. Verificar que el almacén no contamine el material, es decir, no revuelva los blankets de distintos micrajes.

b) GERENTE DE PLANTA

1. Coordinar el esfuerzo de manufactura de filtros.
2. Desarrollar y verificar la infraestructura de la nueva planta.
3. Establecer una buena relación con los proveedores.
4. Dar sugerencias a los clientes sobre los filtros más adecuados que pueden utilizar de acuerdo a su giro o actividad (micraje, si es conveniente en bolsa o en cartucho, etc.)
5. Revisar los planes y programas de producción elaborados.

c) GERENTE DE PRODUCCION

1. Elaborar los planes y programas de producción.
2. Delegar responsabilidades a los dos supervisores que están a su cargo para que estos coordinen correctamente a los operarios, así como revisar que su dirección sea correcta.
3. Supervisar la producción.
4. Hacer una adecuada distribución de la planta, a fin de agilizar los procesos.
5. Preparar un informe para el gerente de la planta, así como comunicarle cualquier problema que existiera en la producción o con los operarios.

Debido a un cambio en los lineamientos establecidos por FSI USA, el departamento de Recursos Humanos ha desaparecido, siendo absorbidas las actividades que llevaba a cabo por la gerencia de producción, para los aspectos referentes al personal de la maquiladora (FSI Servicios), por lo que esta gerencia se empieza a hacer cargo de las siguientes tareas:

1. Reclutamiento de los recursos enviados por la Asociación de la Ciudad de la Confección.
2. Entrevistar al recurso humano y aplicarles las evaluaciones correspondientes.
3. Revisar la documentación de los recursos humanos.
4. Contratación del personal.
5. Elaboración de manuales de capacitación
6. Planeación y organización de cursos y talleres.
7. Establecer las correctas relaciones con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para la elaboración de programas de capacitación o establecimiento de cursos.
8. Administración de recursos: dar aviso de altas, bajas, liquidaciones, etc.
9. Llevar el control de nóminas (Por el momento esta función la esta llevando a acabo el departamento de contabilidad, pero se planea que en unos meses la gerencia de producción se haga cargo de ella).

d) JEFE DE ALMACÉN

1. Llevar el control de las requisiciones para abastecerlas.
2. Llevar el correcto control de Notas de Salida
3. Recibir los tráileres que llegan con material nuevo, y verificar las entradas al almacén contra factura (tanto para el de la comercializadora como para el de la maquiladora), elaborar el reporte correspondiente del estado en que llegó la mercancía, y si esta llegara mal tomarle una foto como respaldo.
4. Efectuar inventarios cíclicos.
5. Entregar reportes cada tercer día al gerente de producción de todas las entradas y salidas que hubo en el almacén de la maquiladora.
6. Realizar las compras de material diverso que se requieren en producción.
7. Enviar los retornos de producto terminado a los Estados Unidos.
8. Recibir los tráileres que llegan con material nuevo, tanto para la comercializadora como para la maquiladora.
9. Realizar los embarques de material para los clientes.

e) GERENTE DE FINANZAS

1. Llevar la contabilidad de la empresa.
2. Realizar las transacciones necesarias.
3. Realizar el cálculo y pago de sus contribuciones.
4. Control de la nómina.
5. Manejar flujo de efectivo en base cuentas por pagar.
6. Revisar las inversiones, llevar el manejo de tipo de cambio.

f) ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

1. Dar atención al cliente.
2. Hacer las cotizaciones, dar tiempos de entrega y establecer condiciones de pago
3. Facturar
4. Cobrar

g) ENCARGADO DE TRÁFICO

1. Realizar gestiones con el agente aduanal para que el material sea cruzado.
2. Mantener contacto con FSI USA para checar el material que enviarán.
3. Verificar que el agente aduanal cuente con todos los documentos e información necesarios para internar el material en nuestro país.
4. Contar con una relación de todo el material que se encuentra en la frontera aguardando a ser cruzado, así como el que está en tránsito rumbo a la frontera o procedente de ella.
5. Realizar los envíos de muestras que se hacen a FSI USA por parte de la maquiladora, cuando requieren verificar algún material.

FASE II

1.2.1 LA ORGANIZACIÓN: MANUAL DE POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

1.- El horario que sigue el personal administrativo es flexible, llegan normalmente entre las 8:00 y las 8:15, aunque la hora de salida varía mucho, dependiendo de la carga de trabajo que tenga cada persona. Por esta razón no se cumple con la política de que no se excedan las 48 horas semanales

2.- Normalmente no se marcan retardos al personal administrativo, ya que en muchas ocasiones el tiempo que llegan tarde lo recuperan quedándose después de su hora de salida. Sin embargo al área operativa sí se le toman en cuenta los retardos, pues dado el nivel cultural es necesario ejercer una disciplina más rígida, además de que en este caso, el personal no repone el tiempo.

3.- En el área operativa normalmente no avisan que van a faltar, o avisan demasiado tarde.

4.- Normalmente se pide que se avise con 48 horas de anticipación, aunque no siempre es posible cumplir con ello.

5.- Generalmente se cumple, aunque se llega a presentar el caso de que los encargados de área posterguen su hora de comida cuando se necesita que una máquina sea reparada (Mantenimiento), o que un lote sea auditado para su embarque (Aseguramiento de la Calidad).

6.- Este horario generalmente es respetado para el caso de la maquiladora, es decir, el personal operativo; sin embargo para la comercializadora, o personal administrativo no lo es, pues como se había comentado la carga de trabajo muchas veces sobrepasa la capacidad del personal por lo que es necesario que laboren por más tiempo.

7.- Normalmente no se presenta el caso, aunque tampoco se lleva a cabo una revisión diaria del personal, por lo que sólo se detecta en caso de que el consumo de alcohol o drogas sea sido exagerado.

8.- Esto se cumple pertinentemente, ya que de otro modo y dada la naturaleza de las máquinas que se manejan, resultaría peligroso el no cumplir.

9.- El material que se maneja se inflama muy fácilmente (nylon, polipropileno, cartón, thinner, etc.), por lo que se vigila estrechamente que esta regla sea cumplida.

10.- Hasta ahora no se ha presentado el caso de encontrarles armas

11.- Generalmente no se percibe el gafete mencionado, cuando hay visitantes que llegan a prestar algún servicio (reparar el compresor o el conmutador, hacer alguna instalación o entregar algún producto) son pocas las personas que llegan a cuestionarlos.

- 12.- Aunque generalmente se cumple, no es raro ver la puerta abierta.
- 13.- Las personas que llegan a ofrecer algún servicio generalmente son detenidas por el personal de vigilancia, y no se llevan rifas ni sorteos entre los empleados.
- 14.- En realidad no todos cuentan con dicha credencial.
- 15.- Normalmente quedan limpias las instalaciones, pues personal de limpieza se queda después de la jornada para que así sea.
- 16.- Muchas veces se permite la entrada tardía del personal, sobre todo cuando se acercan las fechas en que hay que enviar producto terminado a FSI USA y se requiere que los lotes se completen.
- 17.- Como se había mencionado antes, del personal operativo no se queda nadie después de su turno, tampoco los supervisores ni gerentes de producción y calidad.
- 18.- Está prohibido, aunque los empleados siempre encuentran la forma de introducirlos. Sin embargo en una ocasión un supervisor de calidad renunció luego de ser fuertemente reprendido por beber refresco en su mesa de trabajo y es que el material es muy delicado y cuando llega a detectarse una contaminación hay que revisar toda la planta.
- 19.- Conocen la localización, aunque no todos saben utilizar los extintores.
- 20.- Sin comentario.
- 21.- Esta regla no es observada.
- 22.- Generalmente el personal de limpieza y mantenimiento cuidan el no dejar sus instrumentos fuera de lugar.

1.2.1.1 SEGURIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO.

- 1.- Normalmente se encuentra limpia el área de producción.
- 2.- Aunque es raro que se presenten lesiones, estas son reportadas a los superiores.
- 3.- Esta regla no es muy observada por el personal administrativo, a menudo se abren varios cajones a la vez.
- 4.- Si se cumple.

- 5.- En general el personal reporta anomalías de este tipo con el fin de prevenir accidentes.
- 6.- El thinner, que es el solvente que más se maneja, es almacenado en botes metálicos de manera adecuada.
- 7.- Sí se cumple.
- 8.- Sí se cumple.
- 9.- Sí se cumple.
- 10.- Sí se cumple.

1.2.1.2 LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- 1.- No siempre se exige el uniforme, no todos los empleados lo portan.
- 2.- Algunos empleados introducen chicles y otro tipo de golosinas, consumiéndolos a escondidas.
- 3.- Generalmente se cumple con esta disposición que resulta una indispensable medida de seguridad, dado que este jabón remueve todo tipo de grasas incluyendo los silicones que contienen ciertas cremas y maquillajes y que son altamente perjudiciales para los sistemas de filtrado de los clientes de FSI.
- 4.- Generalmente se cumple.
- 5.- La misma gerencia de producción permite que se instale diariamente una grabadora con el fin de que los empleados escuchen música.
- 6.- No siempre se cumple.
- 7.- Esto lo reporta o avisa el operario al encender una luz roja que se encuentra a la vista en cada máquina, para que el supervisor pueda verla y llamar a mantenimiento.
- 8.- Sí se cumple.
- 9.- Los empleados tienen cuidado de cumplir eficientemente con esta regla.

1.2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE FILTROS TIPO BOLSA

1.2.2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

A) ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

1.- Inspección recibo: 1. La materia prima que se recibe del proveedor, es revisada por esta área, la cual realiza un muestreo del material y verifica que venga en buen estado y que su clasificación sea la correcta. Sin embargo, cuando llegan embarques muy grandes no da tiempo de revisar completamente el material, por lo que se toman muestras más pequeñas.

2. El inspector de AQL revisa el producto terminado, utilizando para ello las especificaciones establecidas. También verifica que venga etiquetado correctamente en cuanto a micraje y modelo. Normalmente esta labor la realiza un sólo inspector.

3. La inspección en línea corre a cargo también de un sólo inspector, quien efectúa recorridos dentro de las líneas de producción para detectar posibles errores en cuanto al material que se está utilizando y a la forma en que se está procesando. Con el actual número de operarios, este inspector está ocupado permanentemente, pudiendo cumplir con su trabajo. Sin embargo, es común que se le mande a alguna otra área como apoyo (inspección recibo o inspección final).

4. Esta verificación se lleva a cabo eventualmente, cuando existe alguna duda acerca de la correcta clasificación del material que va a entrar a línea. La razón por la que se realiza es porque cuando se efectuó la mudanza de la empresa (de la ciudad de México a Morelos), no fue posible controlar al cien por ciento el material y se llegaron a presentar casos en los que el material se revolvió.

B) GERENTE DE PLANTA

El gerente de planta coordina los esfuerzos de ambas compañías, tanto la comercializadora como la maquiladora, actuando como mediador entre ambas cuando surgen diferencias sobre algún aspecto, ya que FSI USA acaba de modificar los lineamientos que cada una tenía, lo que en algunas ocasiones deriva en conflictos.

Planea lo que se refiere al desarrollo de la nueva planta, investigando acerca de innovaciones tecnológicas que permitan el crecimiento de la misma, pues se espera el momento de que sean transferidas a esta planta todas las operaciones de confección que se realizan en FSI USA, lo cual podría darse en unos seis meses.

Respecto a la relación con los proveedores, que en este caso son al mismo tiempo los clientes (ya que FSI USA es quien provee la materia prima), el gerente de planta es también quien mayor contacto tiene con los directivos estadounidenses, verificando que los resultados se estén dando en el sentido que sus socios desean. Asimismo tiene que negociar con ellos los precios que puede ofrecer a sus prospectos aquí en México.

Él verifica también con ellos la capacidad de las plantas en USA para ver si es posible cubrir las necesidades de los distintos clientes y prospectos, esta es otra de sus ocupaciones periódicas, pues de este modo él puede reconocer hasta dónde es posible comprometerse con estos últimos.

Gran parte de su tiempo lo dedica a la atención a los clientes, tanto a los prospectos como a los cautivos, para visitar sus plantas verificando que se obtengan los resultados deseados en cuanto a los sistemas de filtración.

Del mismo modo se encarga de realizar las negociaciones con nuevos y antiguos clientes, y aunque esta actividad también la llevan a cabo los vendedores, es él quien se encarga de las más relevantes, pues es también quien mayor experiencia reúne.

La revisión de los planes y programas de producción la lleva a cabo periódicamente, realizando ajustes con el gerente de producción para ver la mejor forma de aprovechar el recurso humano así como las instalaciones y adecuando todo a los requerimientos y prioridades que FSI USA establece.

C) GERENTE DE PRODUCCIÓN

De acuerdo a los requerimientos establecidos por FSI USA, el gerente de producción realiza la programación de la línea de manera que quede equilibrada, es decir que no tenga cuellos de botella ni desabasto de materiales en ninguno de los módulos, para así poder optimizar los niveles de producción. Para esto debe tomar en cuenta tanto las cantidades y modelos que FSI USA solicita, como las existencias que tiene en el almacén.

Prepara un informe semanal que entrega al gerente de planta respecto al aspecto productivo y humano de lo que sucede en la planta.

Para el reclutamiento de personal se pone en contacto con el personal de la Asociación de la Ciudad de la Confección, realiza las entrevistas, aunque no aplica ningún examen, ya que no se encuentra capacitado para tal efecto.

Actualmente no cuenta con ningún manual de capacitación, todo el entrenamiento que imparte se realiza de manera verbal y presentando al empleado muestras del producto sobre el que se le está capacitando.

La capacitación impartida es de forma esporádica y semiprogramada, es decir, que aunque no se imparte en períodos fijos (por ejemplo; todos los lunes por la tarde; o cada primer viernes del mes), se lleva a cabo eventualmente y se va planeando según las necesidades del área de producción.

Hasta ahora no se ha establecido ninguna comunicación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para establecer cursos o programas de capacitación.

Los avisos de alta, baja, etc. ante el IMSS se hacen en muchas ocasiones fuera del tiempo indicado.

Es él quien propone al gerente de planta los programas de incentivos conocidos como bonos de productividad

D) ENCARGADO DE ALMACÉN

Lleva el control de las entradas y salidas de material tanto a la maquiladora (FSI Servicios), como a la comercializadora (FSI México). Mediante los formatos de Nota de Entrada y Nota de Salida controla y actualiza los inventarios de ambas compañías. En ocasiones se atrasa en la actualización de los inventarios o en la emisión de algún reporte, pues muchas de las veces tiene que darle prioridad a la recepción de material o a los embarques para los clientes.

Recibe el material que llega y elabora los reportes correspondientes, entregando a cada una de las compañías dicho reporte, así como al área de tráfico.

No puede efectuar los inventarios cíclicos de manera constante puesto que las dos personas a su cargo son de reciente ingreso y aún están en proceso de capacitación, siendo dichas personas quienes realizarán esta tarea.

Se encarga también de realizar las compras de material diverso que se requieren en producción (agujas, thinner, etc.). Él contacta directamente a los proveedores, previa requisición del área de producción.

Para realizar el embarque a clientes el jefe de almacén cuenta con dos opciones, una es mandarlo por mensajería y la otra es hacerlo con transporte propio (el camión de la compañía).

Los retornos a Estados Unidos los realiza por medio de una transportista llamada Roadway. A pesar de que normalmente se realizaban cada quince días, un repentino incremento en la demanda ha hecho necesario que se hagan envíos semanales pues la urgencia de material es mucha.

E) GERENTE DE FINANZAS

Actualmente se encuentra atendiendo una auditoría de comercio exterior y otra de la Secretaría de Hacienda, por lo cual no tiene tiempo para llevar el completo control de la contabilidad de la empresa. FSI USA necesita que este gerente le envíe los reportes de estados financieros, balance general, etc., y ha autorizado la contratación de dos auxiliares para que apoyen a esta área y se pueda cumplir con las tareas necesarias.

Se encarga de autorizar también los pagos a los diferentes proveedores de productos y servicios, aunque a veces los pagos se retrasan porque el dinero está invertido en diferentes instrumentos y no alcanza el tiempo para retirarlo de esas inversiones.

Controla la nómina tanto de la maquiladora como de la comercializadora, aunque esta situación es temporal, porque la maquiladora se hará cargo pronto de su propia nómina. Realiza el seguimiento de las inversiones, sin manejarlo de una manera autónoma, ya que es el gerente de planta quien finalmente decide los instrumentos y plazos para las inversiones que se llevan a cabo, aunque aconsejado por el gerente de finanzas.

F) ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Proporciona atención a clientes, informando acerca de la situación de los materiales que los clientes han comprado, si ya ha sido enviado de USA, si se encuentra en la aduana, etc.

Establece plazos de entrega, verificando la disponibilidad con el jefe de almacén.

Realiza cotizaciones para los diferentes materiales que se manejan, es decir filtros tipo bolsa filtros tipo cartucho y recipientes, así como condiciones de pago. Aunque la mayoría de las veces lo hace consultando al gerente de planta, quien tiene la última palabra en cuanto a negociaciones importantes, es decir, negocios que implican más de \$5,000 USD.

Cuando se trata de montos menores, el gerente de ventas tiene más o menos libertad para realizar cotizaciones sin tener que consultar con el gerente de planta.

G) ENCARGADO DE TRÁFICO

Verifica que el agente aduanal esté al pendiente de los embarques de la compañía y le proporciona los documentos que pueda llegar a requerir para realizar los trámites pertinentes.

Constantemente se comunica con FSI USA para verificar el material que están enviando y cerciorarse de que cuenta con todos los documentos necesarios para su internación al país.

Lleva un registro del material que se encuentra en tránsito, aunque no siempre es real, puesto que en ocasiones no se le informa de algunos materiales que son enviados.

También se llega a hacer cargo de algunos embarques a clientes, cuando son urgentes y sólo se espera su llegada al almacén para mandarlos, en estos casos él solicita la recolección a la mensajería o a la transportista, según el caso.

FASE III

LISTADO DE PROBLEMAS

A) ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

1. Hace falta personal: para que el área de aseguramiento de la calidad cumpla con todas sus tareas.

- ✓ FSI USA está tratando de mantener los costos lo más bajo posible y por ello se niega a contratar más personal

2. No se han definido claramente las funciones de cada uno de los inspectores de calidad: pues aunque se tiene una descripción de las actividades de cada uno, constantemente son modificadas, ya sea de manera temporal o definitiva.

- ✓ La falta de personal hace que se complique la planeación y organización de las diversas tareas del área, por lo que no se respeta el rol o asignación de labores de cada inspector.

3. Frecuentemente surgen discrepancias con el área de calidad estadounidense en cuanto a los parámetros para evaluar la calidad de los filtros.

- ✓ A pesar de que existen especificaciones para cada producto elaborado en la planta, no ha existido la suficiente retroalimentación y comunicación entre el área de Aseguramiento de la Calidad y su par en Estados Unidos para que sean aclarados ciertos puntos que podríamos llamar “finos” y que son los que provocan este tipo de discrepancias.

4. Algunos inspectores no cuentan con la experiencia suficiente para cubrir sus puestos al 100% y no es raro que cometan errores graves que comprometen a toda la línea de producción, tales como que eventualmente salgan de la línea de producción lotes de material ya terminado que traen algún defecto, debido a que se aprobó un material que no venía en perfecto estado y al no muestrearse apropiadamente hubo alguna falla que no se detectó. Algunas veces estas fallas son detectadas por el inspector en línea o el inspector final, pero no siempre ocurre así, con lo que se corre el riesgo de que FSI USA los rechace al momento de recibirlos, como ya ha sucedido.

- ✓ Nuevamente la falta de personal provoca que exista una saturación de trabajo, por lo que no existe tiempo suficiente para capacitar realmente a fondo a los inspectores de calidad, esto provoca que cubran apenas de manera superficial el nivel requerido y por ello es que se presentan tantos errores.

5. Debido a la falta de personal, los muestreos que se realizan, en ocasiones tienen que verse reducidos, con lo que se incrementa la posibilidad de incurrir en la aprobación de un lote con defectos superiores al límite de aceptación. A esto se suma la problemática derivada de los lotes manufacturados con material defectuoso, que al detectarse, tienen que ser inspeccionados al 100%. Como resultado de esto, no es raro que se tenga que utilizar personal del área de producción para realizar inspecciones de calidad.

6. Existe inconformidad por parte de los inspectores por el hecho de que sus tareas les sean modificadas continuamente y no se les deje terminar una cosa antes de comenzar otra.

- ✓ Las tareas les son modificadas de manera repetida por la falta de personal que obliga a “hacer más con mucho menos”, fórmula que no siempre reditúa como esperan los socios en Estados Unidos.

B) GERENCIA DE PLANTA

1. Sobrecarga de trabajo: Los empleados administrativos sufren de una sobrecarga de trabajo derivada de la falta de personal para llevar a cabo todas las tareas que necesariamente se deben cumplir en la empresa. Esto genera un descontento en una parte de los empleados, ya que la sobrecarga los obliga a quedarse más tiempo para terminar sus labores.

- ✓ Esta sobrecarga es debida principalmente a la falta de procesos administrativos adecuados que permitan una operación más eficiente.

2. Falta de integración entre las dos compañías: existe una rivalidad malsana, que en muchas ocasiones obstaculiza el trabajo tanto de una como de la otra, provocando un desgaste para ambas, así como el desperdicio de tiempo, energía y otros recursos de la empresa.

- ✓ Esta rivalidad se origina principalmente en el hecho de que FSI USA muchas veces no es claro en cuanto a las obligaciones de cada uno de los gerentes, tanto de la Gerente de Finanzas como del Gerente de Producción. Aunado a esto se tiene por parte de ambos una personalidad fuerte que enardece las fricciones y genera continuamente choques entre ambas gerencias.

3. Centralismo exagerado en la toma de decisiones: el gerente de planta mantiene bajo su poder muchas de las funciones que en otras compañías son delegadas a los gerentes de sus respectivas áreas, por lo que se provoca que en muchas ocasiones la toma de decisiones sea más lenta, y eventualmente se llega a perder a clientes potenciales, quienes se comunican con FSI para obtener asesoría, pero la lentitud en la respuesta los hace buscar soluciones en otras compañías.

- ✓ Este problema muy probablemente se origina en la personalidad del gerente de planta, quien a veces movido por la falta de confianza en las capacidades de su personal, o tal vez en un afán protagónico, insiste en mantener muchos de los hilos bajo su control.

4. Falta de sistematización de muchas de las actividades, sobre todo las administrativas, lo que impide una mayor eficiencia, y un mejor flujo de la información, ya que al no contar con sistemas administrativos más modernos, se llega a presentar una duplicidad de funciones, o en el mejor de los casos, no se aprovecha la infraestructura con la que ya se cuenta. Tan sólo por poner un ejemplo, está el de las bases de datos de los clientes y proveedores, cuyos datos son capturados hasta en tres o cuatro ocasiones para diferentes usos o reportes.

- ✓ Una falta de visión estratégica y operativa ha provocado el estancamiento de los procesos administrativos. El poner más atención al área operativa (lo cual seguramente es derivado de los planes de crecimiento, el cambio del D. F. al estado de Morelos, etc.), seguramente ocasionó que se perdiera de vista el área administrativa, que también requiere crecimiento y modernización.

C) GERENCIA DE PRODUCCIÓN

1. La línea de producción se ve retrasada por las constantes ausencias de los operarios, quienes faltan al trabajo muchas veces por falta de interés y en otras ocasiones porque dedican tiempo a buscar empleo en otros lugares, tratando de encontrar mejores condiciones de trabajo.

- ✓ Este problema se presenta básicamente por el tenso clima organizacional que existe en la planta, además de la falta de identificación que se tiene para con la empresa,

2. El personal se identifica poco con la empresa: no podría decirse que tienen puesta la camiseta de FSI.

- ✓ La falta total de un proceso de inducción como parte del proceso de reclutamiento y selección de personal provoca que el nuevo empleado tenga un conocimiento nulo acerca de lo que la empresa hace, los clientes y las necesidades que satisface etc. Esto lógicamente ocasiona que sienta una completa indiferencia hacia la compañía y obviamente que nunca va a ponerse la camiseta de algo que no conoce.

3. Alta rotación de personal: en ocasiones el personal se encuentra satisfecho con los salarios y las instalaciones con los que cuenta FSI, pero el maltrato que reciben, directa o indirectamente de sus superiores, así como la falta de consistencia en muchas de las decisiones que se toman, muchas veces los lleva a buscar empleo en otras empresas.

- ✓ Otra vez, la falta de un proceso de inducción provoca que constantemente esté buscando empleo en otro lugar, pues finalmente le resulta difícil encontrar apego a algo que no conoce. Además de que tiene un vacío permanente pues no encuentra un sentido de pertenencia.
4. Baja productividad en la maquiladora:// debido a la alta rotación de personal no es posible mantener una productividad constante.
5. Inconformidad de los empleados: existe descontento porque sienten que no se les paga lo correcto por las piezas que cosen a la semana.
- ✓ Esto derivado muchas veces de la falta de claridad en cuanto a la manera en que se calculan sus bonos semanales.
6. Los trámites con el IMSS se encuentran frecuentemente retrasados: no se lleva al corriente todo lo referente a las altas, bajas, modificaciones salariales, etc. Esto resulta riesgoso para la compañía porque puede incurrirse en faltas que ocasionen multas y otras penalizaciones que no le convienen.
- ✓ El hecho de que se preocupen por elevar la productividad a toda costa, lo cual no siempre se llega a dar, ocasiona que se descuiden aspectos y trámites administrativos que si bien no reportan directamente un incremento en la producción, son necesarios para el funcionamiento correcto y legal de la compañía.
7. La capacitación que se imparte en muchas ocasiones se orienta más hacia el factor motivacional que hacia el operacional, y no es apoyada con un seguimiento por parte de gerentes y supervisores, por lo que tiende rápidamente a ser olvidada.
- ✓ El llevar un liderazgo con un enfoque de “Capataz” provoca que se interfiera con los escasos intentos de impartir una capacitación ya que los mismos líderes se olvidan de ella y la bloquean al volver al viejo sistema del “mandamás” que se la pasa ordenando sin escuchar las ideas y opiniones de su grupo.
8. La falta de experiencia en esta planta a veces le impide al gerente de producción ver que aunque no tenga los blankets ya listos, es decir, cortados, lo que sí tiene en existencia son rollos de malla, los cuales puede mandar cortar y tener materia prima para trabajar y cumplir con el programa establecido.
9. No se controla adecuadamente el que los operarios no introduzcan alimentos a las instalaciones de la fábrica, con lo que se pone en riesgo el trabajo de todos, ya que una contaminación de material por este motivo podría hacer que la operación se detuviera desde unas horas, hasta varios días.
- ✓ La falta de un curso de inducción, así como de cursos establecidos de capacitación provoca que los empleados no tengan el suficiente cuidado en estos aspectos tan críticos como este dentro de la operación.
 - ✓

10. Asimismo, no se efectúan análisis periódicos a las cremas y maquillajes del personal operativo, sobre todo el de nuevo ingreso. Además de que no existen letreros o anuncios que le recuerden al personal que no debe utilizar ningún tipo de cosmético, crema o cualquier cosa que pudiera contener silicones por lo cual debería añadirse una política en este sentido.

✓ Idem.

11. Existe un favoritismo muy marcado que se manifiesta primeramente en el hecho de que las mejores operaciones, es decir, aquellas más sencillas o que reciben una bonificación superior, le son encargadas siempre a personas específicas. Además cuando por falta de materia prima no se alcanzan a cubrir las necesidades de la línea son esas mismas personas las que siempre tienen trabajo y por tanto siempre tienen su respectivo bono de productividad. Todo esto, por supuesto, genera un descontento entre los demás operarios, quienes rápidamente pierden el interés en el trabajo y terminan renunciando, razón por la cual se incrementa el nivel de rotación de personal que tanto perjudica a la productividad de la compañía.

✓ La falta de una visión adecuada de líder por parte del Gerente de Producción, así como de los supervisores, ocasiona que se caiga en estos juegos de favoritismo que terminan dañando al sistema de producción, más que beneficiándolo.

D) JEFE DE ALMACÉN

1. Respecto a las requisiciones de material diverso que se tienen (agujas, thinner, etc.) muchas veces se piden las cosas con carácter de urgente y no es posible proveerlas tan rápido como se quisiera, debido a los tiempos que manejan los proveedores.

✓ Estos materiales son manejados no por el Jefe de Almacén directamente, sino por el Gerente de Producción o por el Jefe de Mantenimiento, quienes normalmente se dan cuenta de que hace falta ese material hasta que ya prácticamente se está terminando y con ello viene la urgencia de material.

2. El responsable de esta área se encuentra saturado de trabajo, debido a que en este caso se trata de la misma persona quien ocupa el puesto de jefe de almacén para los almacenes de las dos empresas, lo que provoca que a veces se atrase en la actualización de los inventarios o en la emisión de algún reporte, pues en muchas ocasiones tiene que darle prioridad a la recepción de material o a los embarques para los clientes.

✓ La falta de un asistente plenamente capacitado que le ayude al Jefe de almacén ocasiona que se complique su labor, debido a las diversas funciones que tiene que llevar a cabo. Como no existe autorización para trabajar tiempo extra, aunque sea a una sola persona, no es posible acelerar el proceso de capacitación del asistente.

3. En ocasiones no provee los reportes de inventario actualizados, ni para la maquiladora ni para la comercializadora.

- ✓ Nuevamente se manifiesta la necesidad de contar con un asistente lo suficientemente capacitado para ayudar al Jefe de almacén con el trabajo de las dos compañías.

4. Muchas veces tarda algo de tiempo en entregar la materia prima que le solicita la maquiladora, pues se le solicita con muy poco tiempo de anticipación.

- ✓ La falta de planeación de la producción ocasiona que a menudo se tenga que “rellenar” los huecos con algunos modelos

5. El hecho de que en ocasiones se pidan productos especiales a FSI USA y se embarquen directamente al cliente ocasiona que muchas veces los datos de inventario que lleva el área de Contabilidad sean diferentes de los que tiene el Jefe de Almacén.

- ✓ No existe disciplina para la realización de pedidos a FSI USA, ya que la Administradora de ventas no es la única que les solicita el material, como en teoría debería serlo. En la práctica, se llegana realizar pedidos directamente por parte de los vendedores, con lo que se provocan confusiones y desinformación que desestabiliza el sistema de almacén e inventarios.

6. Existe una falta de control de los almacenes externos, es decir, el material que se tiene en las plantas de Volkswagen y Basf no es considerado al momento de realizar inventarios, siendo que debería ser contabilizado pues se trata de material que, aunque se encuentre en la planta de los clientes, fiscalmente pertenece a FSI puesto que se encuentra a consignación.

- ✓ Nunca se consideró la necesidad de tener un control sobre estos almacenes adicionales, pues de alguna manera se pensaba que al salir el producto del almacén principal de FSI, dejaba de tenerse responsabilidad sobre el mismo.

7. Las dos personas que le ayudan en el almacén no cuentan con la experiencia necesaria y desde luego tampoco conocen los productos que se manejan, por lo que la ayuda que pueden brindar es muy limitada. Sin embargo, una de ellas tiene conocimientos de computación y se le podría enseñar.

- ✓ Debido a que no existen muchas compañías dentro del ramo de los medios filtrantes en México, no hay muchas personas que conozcan esa área o hayan trabajado en ella, y por ende no es fácil encontrar gente con la experiencia necesaria.

E) GERENTE DE FINANZAS

1. La actual auditoría le ha mostrado a la Gerente de Finanzas los muchos problemas que tiene, derivados de una mala administración de los pedimentos de la mercancía que FSI USA provee, debido en parte a que el departamento de tráfico no existía como tal. Estos errores han causado que la auditoría se complique bastante y que probablemente la compañía se haga merecedora de altas multas por este motivo.

- ✓ La falta de un Área de Tráfico, con una persona capacitada al frente de la misma, ocasiona que los pedimentos, y en general las cuestiones relacionadas con la importación de materiales, se hayan manejado erróneamente.

2. Otro de los problemas es que no se lleva a cabo el control apropiado del material que entra y el que sale. Es decir, que para efectos fiscales y de comercio exterior debe llevarse un registro apropiado de todo lo que ingresa y todo lo que egresa, incluyendo mermas y desperdicios, ya que al encontrarse bajo el Programa de Maquila, es necesario comprobar que el material que entró al país se retornó a Estados Unidos y no fue vendido directamente dentro del país. Dicho control no se lleva a cabo de forma minuciosa, por lo que ahora tendrá que hacerse un cálculo de todos los movimientos desde el año 1998 a la fecha.

- ✓ Esta es una responsabilidad propia de la Gerencia de Producción, pero que actualmente es llevada a cabo por la Gerente de Finanzas, como parte del control del Programa de Maquila que exigen las Secretarías de Economía, y de Hacienda y Crédito Público. Dejó de llevarse a cabo correctamente desde hace varios años por parte de la Gerencia de producción, y ahora como parte de los cambios que se dieron al momento de realizar el cambio de ubicación de la planta a Morelos, es la Gerencia de finanzas quien retomará dicho programa.

3. Los impuestos que paga por concepto de pasivos son altos, ya que la maquinaria que tiene se la mandó FSI USA y no será pagada, puesto que es parte del capital, pero FSI USA se niega a que sea declarada como tal ya que entonces serían ellos los que tendrían que pagar los impuestos.

- ✓ FSI USA trata de mantener bajas sus cuotas de impuestos y por ello no acepta que se capitalice la maquinaria que su filial en México mantiene por el momento como pasivo.

4. Existe una incongruencia entre las políticas de crédito y de pago, por la cual no es posible para la compañía efectuar inversiones, pues no se dispone del dinero el tiempo suficiente para hacerlo. Este problema se da básicamente porque los plazos a los que se vende y se compra son muy similares, limitando la posibilidad de manejar el dinero para efectuar inversiones.

- ✓ La necesidad de ganar clientes para abrir mercado obligó a FSI México a adoptar una flexibilidad que ahora sale cara, pues a muchos de los clientes se les otorgó plazos de pago excesivamente amplios, que ahora no permiten la inversión.

5. Hay una duplicidad de funciones manifiesta, ya que los departamentos de ventas y de finanzas llevan su propia contabilidad, lo que ocasiona que inclusive se tengan errores debido a la diferencia de criterios de cada departamento, además del costo que representa el realizar la misma tarea dos veces.

- ✓ Esto es provocado por la falta de un sistema administrativo acorde a las necesidades de la compañía, que permita optimizar los recursos y esfuerzos de las diferentes áreas.

F) ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

1. Constantemente tiene que estar verificando con el Gerente de Planta respecto a los diferentes precios y productos que le solicitan los clientes, aún si se trata de cotizaciones menores a \$5,000 USD.

- ✓ La falta de confianza del gerente de Planta para soltarle las responsabilidades correspondientes a la responsable de esta área le impide a ella funcionar adecuadamente.

2. Tiene problemas para cumplirle a los clientes con los tiempos de entrega, ya que muchas veces, el Gerente de Producción no permite que el Jefe de Almacén cubra los pedidos con la celeridad con que se requiere.

- ✓ Esto debido a que dicho gerente le quiere dar prioridad a las necesidades de la maquiladora sobre las de la comercializadora, y siendo el jefe directo del Jefe de Almacén, le exige que primero se atiendan las requisiciones de la maquiladora, aún cuando las de la comercializadora sean más urgentes, y en la mayoría de los casos muestra desinterés y falta de cooperación para los asuntos y las requisiciones relacionados con la comercializadora, todo esto derivado de la rivalidad que existe entre las dos compañías.

3. Con frecuencia, los distintos vendedores hacen pedidos a FSI USA por su cuenta, y no le avisan a la Administradora de Ventas, por lo que en muchas ocasiones ella no está enterada de todo el material que está pendiente de ser provisto a los clientes.

- ✓ Esto se da principalmente debido a una falta de disciplina por parte de los vendedores y del mismo Gerente de Planta, quien no exige que todos los pedidos sean canalizados al área de Administración de Ventas para mantener un control de todo lo que se pide y evitar también así, problemas al Área de Tráfico.

4. También existe otro proveedor, llamado American Air Filters. Dado que FSI no cuenta con producción de algunos tipos de filtros para aire, ha sido necesario comercializar también los filtros de este otro proveedor, al cual en muchas ocasiones los vendedores de FSI le hacen directamente los pedidos sin que Administración de Ventas se entere, ocasionando omisiones o errores por esta falta de comunicación.

✓ Idem

G) ÁREA DE TRÁFICO

1. Existen problemas con la recepción de materiales: pues muchas veces se retrasan en la frontera mientras los clientes aquí los están esperando.

✓ FSI USA en muchas ocasiones se atrasa con el envío de documentos para realizar la importación, o bien los envía incorrectamente y hay que realizarles correcciones que alargan el período de entrega al cliente.

2. Es común que existan discrepancias, pues en ocasiones, como en el caso que se mencionaba con la Administradora de Ventas, no se le informa al responsable de esta área de la totalidad de los materiales solicitados a FSI USA o a American Air Filters y entonces pueden venir los inconvenientes, como que algún material se quede en la frontera más tiempo del necesario mientras aquí se necesita con urgencia.

✓ Debido a que en Estados Unidos las leyes y regulaciones son distintas, el Departamento de Tráfico no le da la debida importancia a documentos que para las autoridades mexicanas son críticos y por ello se presentan las discrepancias y errores que provocan los retrasos.

3. FSI USA no envía los documentos en el formato que exigen las leyes mexicanas, y a pesar de que ya se les ha explicado cómo deben enviarlos no han hecho caso y siguen enviándolos igual, lo cual ha llevado al responsable del área de tráfico a tomar la decisión de rehacer los documentos que se necesitan para poder agilizar los trámites con el agente aduanal.

✓ Idem.

4. Tiene problemas con el manejo de la mercancía, pues frecuentemente llega maltratada y en condiciones deplorables, ocasionando pérdidas a la compañía, ya que al maltratarse el empaque del producto, este se contamina y queda inutilizable.

- ✓ Las cajas de los diferentes productos generalmente no vienen marcadas como “frágiles” (excepto los filtros llamados de cartucho), razón por la cual no son manejadas adecuadamente y aunque el maltrato puede parecer mínimo, pues el producto llega entero en realidad, ello no significa que vaya a funcionar, pues basta que la bolsa que los protege dentro de la caja se abra un poco, para que por esa abertura entre polvo y contamine el material.

FASE IV

PROPUESTAS

A) ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

1. 2. 5. y 6. La falta de personal ocasiona que se eleven los costos, pues al no realizarse las inspecciones de calidad adecuadamente, llegan a ocurrir errores que eventualmente requieren que el personal del área de Calidad labore tiempo extra, e incluso tenga que ser apoyado por personal del área de Producción; con lo que se corre el riesgo de incurrir nuevamente en errores y que a su vez se vuelvan a elevar los costos. Por este motivo se recomienda la reestructuración del departamento de Aseguramiento de la Calidad, para que en lugar de tres inspectores (Recibo, Línea y Producto Terminado), se tengan cuatro, siendo este último una especie de comodín, que podría apoyar a cualquiera de sus compañeros cuando se requiera y evitar así la sobrecarga de trabajo. También de esta forma se evitaría tener que emplear personal de Producción para las inspecciones, ya que no cuenta con la preparación necesaria para actuar como inspector de calidad. Por último, esta medida permitirá que cada inspector termine de efectuar sus tareas sin que se le interrumpa para realizar otras actividades, pues éstas podrían ser realizadas por el cuarto inspector.

3. Es necesario también, unificar criterios con FSI USA, ya que, si bien las especificaciones de los productos son las mismas, existen aspectos que no se consideran en ellas y que deben ser incluidos también, o en todo caso, discutidos para que exista un acuerdo. De lo contrario se seguirán presentando las discrepancias al momento de que FSI USA inspeccione los lotes enviados y continuarán elevándose los costos. Por esta razón se recomienda una reunión de la responsable de esta área en FSI México con el equipo de Calidad de FSI USA para afinar estos detalles.

4. Es necesaria una capacitación a un nivel más alto, para que el personal de esta área se desempeñe adecuadamente. Aparentemente se tiene la idea de que dicha capacitación no es necesaria, ya que con el tiempo los inspectores y la gerente irán adquiriendo la experiencia que requieren, y aunque ahora cuentan con conocimientos básicos, eventualmente se les presentan situaciones que no saben aún cómo manejar. Esto ocasiona que se pierda mucho tiempo y consecuentemente se eleven los costos, cuando se tiene algún problema que los inspectores no están capacitados para resolver. Por ello, sería recomendable que la gerente tomara un curso más detallado en FSI USA y ella misma a su vez, viniera aquí a impartirlo a sus inspectores, para que, de este modo se cuente con un personal mejor preparado para las contingencias.

B) GERENCIA DE PLANTA

1. La sobrecarga de trabajo que se presenta para el personal administrativo se debe en parte a la falta de buenos procesos administrativos, lo que origina cuellos de botella, duplicidad de funciones, falta de comunicación, pérdida de tiempo e incluso extravío de documentos, todo lo cual se traduce en costos elevados de operación. Por ello se recomienda la implementación de un sistema computarizado que unifique y articule las diversas funciones y operaciones administrativas, eliminando los problemas antes mencionados.

2. Promover una serie de juntas semanales entre el Gerente de Producción, y la Gerente de Finanzas para que poco a poco el personal de cada compañía conozca los diferentes problemas que cada uno enfrenta y así se puedan poner cada uno en los zapatos del otro. De este modo se comprenderán mejor mutuamente y tendrán un mayor sentido de la colaboración, comprendiendo que no son independientes y que más bien forman parte de un todo. La rivalidad que existe entre ambas compañías provoca que las diversas tareas que cada una tiene que ejecutar se entorpezcan y se lleven a cabo más lentamente y con rispidez, esto tiene como principal consecuencia el que la productividad disminuya, el ambiente laboral se vuelva pesado y por lo tanto la gente rinda menos y se encuentre a disgusto.

3. El centralismo en la toma de decisiones ocasiona que muchos aspectos administrativos se estanquen en espera de que el Gerente de Planta se haga cargo de los mismos. Ello retrasa muchas cosas, desde el pago a proveedores, quienes después muestran cierta reticencia en cuanto a realizar concesiones especiales a unos clientes morosos, hasta situaciones más graves como lo es el hecho de que clientes en espera de alguna cotización o respuesta a algún problema terminen buscando ayuda en otra compañía que pueda responder más rápidamente.

Se recomienda que también se efectúen juntas o reuniones periódicas en las que los representantes de cada área comenten sus avances y expongan los problemas a los que se enfrentan para delimitar los pendientes más urgentes y de este modo darles un seguimiento sin tener que ser el Director General quien tenga que dirigirlos personalmente. Muchas veces, la personalidad desconfiada y a la vez perfeccionista de esta persona lo impulsa a querer llevar las riendas de todo, lo que se traduce en ese centralismo que en ocasiones inmoviliza a la empresa.

Con esta dinámica de juntas, él estará enterado de los diferentes asuntos, así como de los avances o retrocesos que se vayan presentando. Cuando sea necesario, evidentemente el Gerente de Planta podrá supervisar o llevar personalmente algún asunto, si es que las circunstancias así lo requieren, pero en el resto de los casos serán los responsables de cada área los que vayan atendiendo sus respectivos asuntos.

4. La falta de un sistema administrativo adecuado impide que se tenga la eficiencia necesaria, así como una fluidez mayor de la información. Se pierde mucho tiempo e incluso existe duplicidad de funciones en varios procesos. Evidentemente que para el tamaño de esta empresa se hace necesario el manejo de un paquete administrativo computarizado, que permita aprovechar mejor los esfuerzos de cada área en beneficio de toda la compañía. De hecho, muchos de los problemas que se manifiestan en las diferentes áreas de esta empresa (Almacén, Finanzas, Contabilidad, Ventas, Tráfico, etc.), pueden ser resueltos con un sistema basado en un paquete informático que optimice los procesos administrativos.

C) GERENCIA DE PRODUCCIÓN

1. 2. 3. 4. 11. La inexistencia de una identificación con la empresa por parte, tanto de los operarios como de los Gerentes y supervisores implicados en esta área (el Gerente de Producción desde luego y la Gerente de Calidad junto con sus respectivos supervisores), es causa de un buen número de los principales problemas que se presentan, aunado a la falta de un liderazgo que impulse el desarrollo del personal y el incremento de la productividad.

El ausentismo, la baja productividad, una rotación de personal muy alta y la falta de motivación provocan que la rentabilidad de la maquiladora sea puesta en duda por parte de la matriz en Estados Unidos y se llegue a pensar en el cierre definitivo de la misma, trasladando la producción a la filial en China con la consecuente pérdida de los empleos.

Es necesario que el Gerente de Producción y la Gerente de Calidad se capaciten en un curso de Liderazgo, para que puedan entender y dirigir mejor a sus subordinados. Se recomienda urgentemente implementar un curso de inducción que permita que cada empleado, desde el momento de entrar a la compañía, conozca perfectamente a qué se dedica la empresa, en qué tipo de industrias se utilizan los filtros que ellos van a fabricar, quiénes son los principales clientes, hasta qué países del mundo es enviada la producción de la planta, etc. De este modo se irán sintiendo más identificados y por lo tanto también más comprometidos con la empresa y el ausentismo se verá rápidamente disminuido, pues cuando el personal se encuentra a gusto, no busca pretextos para faltar, mucho menos para andar consiguiendo trabajo en otras empresas.

Además se le deberá dar un seguimiento a las dinámicas y mantener un liderazgo coherente con las mismas, pues de nada sirve que al personal se le pase un video motivacional si después se les maltrata y se muestra indiferencia hacia todas sus inquietudes y necesidades.

Esto también permitirá que se reduzca considerablemente la rotación de personal, pues la gente encontrará motivación para quedarse, incluso si los salarios no les satisfacen tanto. Si encuentran por parte de sus jefes un buen trato, y ellos mismos son capaces de comprender la importancia de la labor que desempeñan, cada operario seguramente irá encontrando más razones para quedarse que para irse.

Evidentemente, además de los beneficios ya mencionados, los operarios desempeñarán mejor sus labores, trabajando de una manera más eficiente y por supuesto elevando la productividad, que finalmente es la principal preocupación del Gerente de Producción.

Otro beneficio de los cursos de liderazgo será que los gerentes de Calidad y Producción entenderán lo perjudicial que pueden ser los favoritismos y las exclusividades concedidas a ciertos empleados y, en todo caso, implementarán las políticas necesarias para justificar en base a la antigüedad o a la puntualidad aquellos casos en que algún o algunos empleados obtengan concesiones o privilegios que a otros no les son concedidos.

5. El Gerente de Producción debe explicarle al personal, claramente y cuantas veces sea necesario, la forma en que se calculan sus bonos de productividad, para evitar malos entendidos e inconformidades. De otro modo se seguirá presentando inconformidad por parte de los operarios cada vez que cobren su salario y sobre todo la productividad no se incrementará porque no verán claramente cómo se refleja en su economía el esfuerzo que realizan.

6. Las multas que en que puede incurrirse por no entregar los documentos necesarios ante el IMSS son altas. Además, los empleados encuentran desmotivante el hecho de que cuando llegan a necesitar de los servicios que provee el IMSS, no pueden acudir a los mismos, y si se trata de emergencias es más frustrante todavía. Debe exigirse al personal de reclutamiento de Ciudad de la Confección, que obligue a todos los candidatos al puesto de operador, a presentar todos sus documentos antes de poder entrar a laborar a la planta de FSI, para evitar que existan los retrasos en la entrega de dichos papeles ante el IMSS.

7. Se sugiere que el personal operativo del área de producción, incluidos los supervisores, reciba periódicamente cursos de capacitación en diversas materias relacionadas con las labores de costura, ya que, aunque ya existe personal altamente capacitado, no todos cuentan con la experiencia necesaria para optimizar su productividad, y nunca estará por demás que se impartan dichos cursos, los cuales ayudarán a quienes no cuentan con tanta experiencia en el ramo y se pondrá así de manifiesto el interés que la empresa tiene en ver que sus empleados crecen y progresan dentro de la misma.

8. Sería conveniente que el Gerente de Producción realizara una visita a alguna o algunas de las plantas de FSI en Estados Unidos, pues aunque ya fue a visitar la planta de Michigan City, eso fue cuando recién se había integrado a la compañía, hace ya varios meses por lo que una nueva visita podría darle una mejor visión acerca de las diversas herramientas o tips de los que puede echar mano para cumplir con sus objetivos, sobre todo ahora que ya conoce mejor el proceso y a la compañía en general. De otra manera, el proceso de crecimiento, desarrollo y aprendizaje de este gerente será más lento y probablemente no tan eficaz

9. y 10. Dentro de los cursos de capacitación que se impartan puede incluirse alguno que les recuerde las políticas y reglamentos de la empresa, para evitar que existan indisciplinas tales como introducir alimentos o utilizar maquillaje dentro de las instalaciones. Asimismo, se debe hacer que los supervisores tomen conciencia para que no solapen estas acciones que pueden acarrear grandes retrasos e incluso el paro de la producción. Colocar letreros dentro del área de producción, que les recuerden las estrictas políticas que existen en este sentido puede evitar un accidente de este tipo, el cual podría tener un costo altísimo, tanto para la empresa como para los operarios y todo el personal en general.

D) JEFE DE AMACÉN

1. Para que el encargado de esta área pueda tener un mejor control y sobre todo para que pueda cumplir y surtir las requisiciones de todo este material, debería manejar él también estos materiales, puesto que se trata de insumos directamente relacionados con el Área de Producción. Actualmente él se encarga de realizar los pedidos aunque al recibirse la mercancía la entrega completa al Gerente de producción y éste a su vez se la da al encargado de mantenimiento quien la solicita nuevamente cuando ya prácticamente se le terminó y por ello es que se dan esos pedidos urgentes.

Si el Jefe de Almacén los manejara directamente, teniéndolos dentro de su inventario se evitarían esos pedidos urgentes y se tendría un mejor control de estos materiales. Si el control de estos productos específicos sigue siendo ajeno al jefe de almacén continuarán presentándose las urgencias y el desabasto temporal, pues el Gerente de Producción y el Jefe de Mantenimiento generalmente olvidan vigilar el stock de este material y se dan cuenta de lo que hace falta hasta que ya se terminó, lo que acarrea que se retrase la línea de producción y los embarques no se tengan listos a tiempo.

2. 3. 4. La adquisición de un sistema informático de administración reduciría muchísimo la carga de trabajo que tiene el encargado de esta área, ya que, la mayoría de este tipo de paquetes ofrece la ventaja de que, al confirmarse la venta el sistema descuenta automáticamente la salida del producto e inclusive algunos generan hasta la Nota de Salida, con lo que se ahorra una gran cantidad de tiempo.

De este modo tendría mucho más tiempo para poderse dedicar sin problemas a la recepción y envío de material, así como de suministrar la materia prima a la maquiladora. Otra ventaja de la implementación de un sistema de este tipo sería que los reportes de inventario también se generarían de manera automática y pueden solicitarse en cualquier momento.

Si no se implementa este tipo de sistema, el almacén seguirá teniendo un costo elevado y una baja eficiencia para la compañía y, siendo este el punto de partida de toda la línea de producción, los costos en esta área se incrementarán en lugar de verse reducidos.

5. Se debe poner, mediante un proceso administrativo, un candado para que la única persona encargada de solicitar materiales, tanto a FSI USA como a American Air Filters, sea la Administradora de Ventas y de esta manera ya no se realicen pedidos sin que ella tenga conocimiento y registro de ello. De este modo, esta persona será la responsable de notificar con certeza al área de tráfico acerca de la totalidad de material que se espera que llegue a frontera para ser cruzado a territorio nacional.

A su vez, el Área de Tráfico podrá dar aviso de manera fidedigna al Jefe de Almacén acerca del material que está por llegar a la planta, y él a su vez podrá programar sus tiempos para la recepción del mismo. Si, por el contrario, no se lleva a cabo esta medida, seguirá habiendo problemas con los embarques y seguirán existiendo retrasos en las entregas a los clientes, con el consecuente descontento de los mismos, quienes podrían en un momento determinado dejar de comprarle a FSI y cambiar de proveedor.

6. El material que se tiene fuera de la planta debe ser relacionado y reportado directamente al Jefe de Almacén para su debido control. Un sistema computarizado puede incluir esta opción de manejar varios almacenes, controlando en todo momento las existencias exactas de todos los productos.

La falta de control de estos materiales ocasiona imprecisiones en los reportes de inventario, y el no considerarlos podría ocasionar que en determinado momento se le dijera a un cliente que no se tiene el producto cuando en realidad no es así. Además de que al momento de que se tuviera una auditoría, estas incongruencias podrían prestarse a malas interpretaciones en el sentido de que se intenta evadir impuestos, lo que implicaría el pago de fuertes multas.

7. Dado que no se tienen autorizadas las horas extras, se sugiere que el Jefe de Almacén convenza a sus dos asistentes para que se queden un poco más de tiempo con el fin de que él les brinde la capacitación que requieren para desempeñar mejor sus funciones. De este modo el trabajo les irá resultando más ligero cada vez, conforme avancen en el proceso de capacitación. De otra manera el avance que se pueda tener en el almacén, en aras de tenerlo al corriente y en orden sería mucho más lento.

E) GERENTE DE FINANZAS

1. Para sacar adelante la auditorías se sugiere solicitar la asesoría de un consultor en comercio exterior, quien podrá dar su consejo para que las multas en que se pudiera incurrir no sean tan elevadas, así como su punto de vista acerca de la mejor manera de manejar el Área de Tráfico para evitar que en el futuro se vuelvan a tener este tipo de problemas.

La gerente de Finanzas ya se encuentra, de hecho, saturada de trabajo, esta auditoría le ocasionará retrasos mayores, además de que, al no ser una experta en comercio exterior, no podría salir tan bien librada como saldría si contrata personas expertas para que la asesoren.

2. Debe explicarse al Área de Producción la importancia de que efectúe los controles necesarios para poder cumplir con la Ley de Comercio Exterior en el sentido de tener los datos del material que es enviado a desperdicio. Si se le exige ello a dicha área, en el futuro este aspecto no será problema en caso de alguna otra auditoría. De lo contrario, las auditorías siguientes serán muy costosas, debido a las multas que habría que pagar por no tener el control adecuado del material de desperdicio.

3. Debe negociarse con FSI USA para que autorice la declaración de la maquinaria como capital social y de este modo FSI México deje de pagar estos impuestos sobre pasivos, que le están quitando rentabilidad. Si se le propone a FSI USA que a cambio FSI México se hará cargo de los costos de transportación a la frontera, puede ser que ellos accedan más fácilmente y esto es conveniente también para FSI México, puesto que estos gastos se podrían hacer deducibles. El costo de seguir pagando impuestos por este rubro ocasionará una sangría a la compañía y no permitirá ver cuán rentable es en realidad.

4. Es necesario que las políticas de cobro y pago sean replanteadas, para que así FSI tenga un capital durante un margen de tiempo y lo pueda invertir. Una política generalizada en muchas empresas a ese respecto, es la de comprar a un plazo de 60 días y vender a 30. De este modo se tiene el dinero prácticamente durante 30 días lo cual permite manejar ese dinero en distintos tipos de inversión. Mientras no se replanteen dichas políticas, se tendrá un elevado costo de oportunidad, al no aprovechar los flujos de capital que se van teniendo en la compañía.

5. La adquisición de un sistema administrativo computarizado evitará esta duplicidad de funciones por una parte evitará los errores y por la otra permitirá a las diferentes áreas trabajar de una manera más eficiente y a un costo menor.

F) ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

1. 2. Como se había sugerido en el punto B.2 y B 3, programar juntas periódicas permitirá una mejor relación entre ambas compañías, con un mayor nivel de empatía y cooperación, y por otra parte un mejor desempeño de los representantes de cada área. Es posible que dado el reciente ingreso de la Administradora de Ventas al puesto y a la compañía, el Gerente de Planta aún no sienta la confianza para dejarle una mayor libertad de decisión, pero con estas juntas él podrá ir observando el crecimiento y la experiencia que esta persona va adquiriendo dentro de la empresa y de este modo otorgarle cada vez una mayor capacidad de decisión.

3. y 4. Como se había mencionado en el punto D 5, es necesario que mediante un proceso administrativo, la única persona encargada de solicitar materiales, tanto a FSI USA como a American Air Filters, sea la Administradora de Ventas y de esta manera ya no se realicen pedidos sin que ella tenga conocimiento y registro de ello.

G) ÁREA DE TRÁFICO

1. y 2. Nuevamente, como lo expresa el punto D 5, un candado de este tipo permitirá que el representante del Área de Tráfico controle mucho mejor los diferentes embarques que tiene en frontera, los que están en camino, etc.

3. Dado que manifiestamente la contraparte en Estados Unidos del representante del Área de Tráfico no le envía los documentos como se le han solicitado, a pesar de que se le ha insistido en ese sentido por varias ocasiones, debe acudir a instancias o jerarquías superiores para presionar y tener esos documentos como lo exigen las autoridades mexicanas en la materia.

4. En caso de que, como se señalaba en el punto E 3, FSI USA acepte capitalizar la maquinaria a cambio de que FSI México cubra los costos de transportación desde la planta estadounidense, entonces se podrá negociar otro tipo de seguro o incluso cambiar de compañía transportista.