



PROYECTO DE TITULACIÓN
*MANUAL DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
ESTRATEGIAS Y LINEAMIENTOS*

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO EN LOGÍSTICA

PRESENTA:

FERNANDO GARCÍA CHÁVEZ

ASESOR:

BENITO RODRÍGUEZ CABRERA

NOVIEMBRE

CAPÍTULO 1: PRELIMINARES

2. Agradecimientos.

Primero que nada, quiero dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudios.

Agradecer hoy y siempre a mi familia, el apoyo en mis estudios, de no ser así no hubiera sido posible. A mi padre y a mi madre que me brindaron su apoyo por su alegría y la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Un agradecimiento especial a mis compañeros, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por esa gran amistad que me brindan, además de agradecer a la empresa Transportes y Fletes MARALVA por la oportunidad de poder emplear mis conocimientos en ella, así como a mi asesor que me otorgo gran conocimiento y apoyo durante mi periodo de estadías y por último, pero no menos importante agradecer al ITPA que gracias a ello pude adquirir grandes conocimientos y poder emplearlos en una empresa

3. Resumen.

MARALVA era una empresa en la cual no se contaba con un manual de diseño e implementación de estrategias debido a que la empresa tiene poco tiempo operando en el mercado aproximadamente 4 años. Debido a las problemáticas que surgían dentro de la organización en las distintas áreas, se planteó el realizar dicho manual, ya que era necesario para la empresa por las distintas condiciones en las que se encontraba. El manual de diseño e implementación de estrategias es una herramienta de apoyo que permitió asegurar el cumplimiento de los procedimientos, ya que en el manual se describen las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo que hay en una organización.

El Manual de diseño e implementación de estrategias, es un documento técnico normativo de gestión, que tiene los siguientes objetivos.

- Definir y establecer las responsabilidades, atribuciones, funciones, relaciones internas y externas y los requisitos de los cargos
- Facilitar el desarrollo de las funciones operativas y administrativas, así como la coordinación y la comunicación de todos sus integrantes, eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre para el cumplimiento de las funciones asignadas a los cargos o puestos de trabajo.
- Servir como instrumento de comunicación y medio de capacitación e información para entrenar, capacitar y orientar permanentemente al personal.
- Establecer las bases para mantener un efectivo sistema de control interno y facilitar el control de las tareas delegadas.

Proporcionó información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones, así mismo, facilitó el proceso de inducción del personal y permitió la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como

aplicar programas de capacitación, ya que al determinar las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia evita gran cantidad de problemas como los que se estaban presentando. El ámbito de aplicación del presente manual comprende a todas las unidades orgánicas y sus respectivas áreas que conforman la estructura organizacional de la empresa MARALVA.

4. Índice.

CAPÍTULO 1: PRELIMINARES	2
2. Agradecimientos	2
3. Resumen	3
Lista de figuras	7
Lista de tablas	8
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO	9
5.- Introducción	9
6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.	11
7. Problemas a resolver, priorizándolos.	13
8. Justificación	15
9. Objetivos (General y Específicos)	16
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	17
10. Marco Teórico (fundamentos teóricos)	17
Historia de la logística	17
Situación actual de la logística en México	20
Tipos de rutas de distribución logística	22
Servicios logísticos	23
Características de un servicio logístico	23
Procesos en servicios logísticos:	24
Atributos de la calidad en los servicios logísticos	25
<i>Caso 1</i>	26
<i>Caso 2</i>	27
<i>Caso 3</i>	28
CAPÍTULO 4: DESARROLLO	29
11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.	29
Análisis de los procesos	30
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	37

12. Resultados	37
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	41
CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS	43
CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN	44
15. <i>Fuentes de información</i>	44
CAPÍTULO 9: ANEXOS	45
Carta de aceptación	45
Carta de liberación	46

Lista de figuras

Ilustración 1 Organigrama de la empresa. Fuente: empresa	12
Ilustración 2 Proceso de carga. Fuente: propia	29
Ilustración 3 Movimiento de mercancía. Fuente: propia	30
Ilustración 4 Descarga de mercancía. Fuente: propia	31
Ilustración 5 Finalización de carga. Fuente: propia	32
Ilustración 6 Utilización de monta cargas. Fuente: propia	33
.	34
Ilustración 7 Acomodo de mercancía. Fuente: propia	34
Ilustración 8 Organización de descarga. Fuente: propia	35
ilustración 9 Ventas del año 2023	39

Lista de tablas

Tabla 1 Cronograma de actividades	36
Tabla 2 Calificación que el cliente le dio a el servicio.	38
Tabla 4 Comparación del año 2023 y 2024	40

CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

5.- Introducción

En la ciudad de Aguascalientes, se encuentra la empresa MARALVA, dedicada a la logística, cubriendo las necesidades del sector con eficiencia y efectividad, utilizando y aprovechando al máximo los recursos de la empresa.

Las consecuencias de no contar con un adecuado manual de Estrategias y Lineamientos afectan directamente a los colaboradores, por lo que es importante que los altos directivos tomen conciencia de la importancia de crear un manual de funciones como una ventaja competitiva.

No contar con un manual de Estrategias y Lineamientos no solo ha perturbado a las empresas del sector de logística, sino también a otras empresas que, por no tener esta herramienta básica, ha ocasionado la duplicidad de funciones y es la razón por lo que las empresas no han alcanzado los objetivos deseados.

El manual de Estrategias y Lineamientos es una herramienta muy importante de ayuda para las empresas, porque podrán definir las funciones de sus colaboradores, con el fin de mejorar los procesos en cada una de los departamentos de la empresa.

Es un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes divisiones y departamentos dentro de la estructura orgánica de la empresa. (empresa transportes y fletes MARALVA SRL de CV 2024)

Debido a que en la medida que se oriente y se tome conciencia de plasmar los requisitos, funciones y competencias que cada puesto de trabajo debe tener, la empresa podrá mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

La ausencia de descripción de cargos es una de las causas principales, ya que puede producir malestar e inseguridad en el trabajador al momento de cumplir con sus responsabilidades, lo que provoca funciones laborales no establecidas debido a que el personal que trabaja en la empresa no conoce de manera eficaz sus tareas, a la vez inconformidad del cliente externo. La inexistencia de planificación del trabajo, provoca que los empleados no cumplan los objetivos personales ni los objetivos organizacionales, ya que no tienen establecidos límites de tiempo para cada actividad a realizarse.

El desinterés por parte de los directivos es una de las causas, debido a la falta de implementación del manual de organización y funciones los trabajadores no tienen una correcta información de las actividades que deben desempeñar en el puesto de trabajo, la empresa necesita personal que trabaje durante un largo periodo de tiempo y no por una temporada, ya que esto representa una pérdida de tiempo y dinero, el tiempo de las personas que realizan la inducción al nuevo personal, así que esta persona deja de realizar sus trabajo para poder preparar al nuevo talento humano.

6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.

Nombre de la empresa: Transportes y fletes MARALVA.

Clasificación de la empresa: Microempresa.

Tamaño de la empresa: Microempresa.

Giro de la empresa: Transportes y fletes.

Actividades de la empresa:

- Almacenamiento de la mercancía.
- Manipulación de materiales.
- Control de inventarios (gestión de stocks).
- Transporte.
- Servicio al Cliente.
- Gestión de Información.

Mercado al que está dirigido: Población en general.

Misión, Visión, Valores y Organigrama

Misión

Ser una empresa de alto nivel en el servicio de transporte de carga, esforzándonos por brindar seguridad en nuestros viajes con la capacidad, la atención y el servicio que el cliente requiere, bajo un ambiente de unión y compañerismo.

Visión

Continuar siendo una empresa confiable que basada en la mejora continua y en la tecnología de punta, satisfaga con seguridad las necesidades e intereses del cliente, para seguir contando con su preferencia.

Valores

- Compromiso.
- Lealtad.
- Honestidad.
- Respeto.
- Solidaridad.
- Fidelidad.

Puesto o cargo del residente: *Auxiliar administrativo*

Organigrama de la empresa

A continuación, se presenta un organigrama jerárquico donde los puestos son plasmados de mayor jerarquía a menor, mostrando las líneas de reporte directas de cada puesto de la organización.

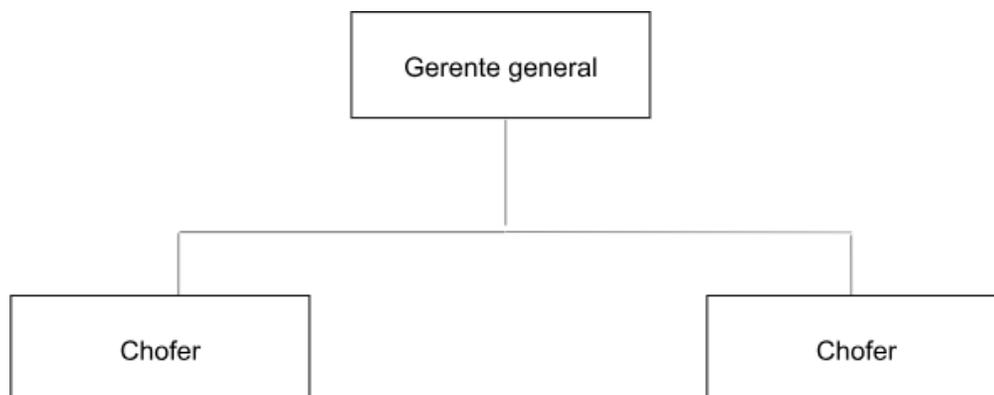


Ilustración 1 Organigrama de la empresa. Fuente: empresa

Principales clientes de MARALVA

FEM es el cliente principal al cual se le hace la mayoría de operaciones, esta es la paquetería industrial de FEDEX.

También tiene como clientes personas físicas, a las que trabaja para transportar mercancía ya sean mudanzas, etc.

7. Problemas a resolver, priorizándolos.

Dentro de la empresa se encontraban varios problemas que afectan el funcionamiento correcto del trabajo de la misma, así que para poder resolverlos se dieron ideas que ayudarán a solucionar estos contratiempos y a su vez defectos.

1. No se cuenta con una figura organizativa. Así que se piensa elaborar un organigrama para así tener una estructura organizacional, la cual es fundamental dentro de la empresa ya que la misma no cuenta con ello.
2. No se tiene ubicado el personal en su área que le corresponde. Así que teniéndolo permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
3. No se cuenta con relaciones de dependencia y jerarquía dentro de la institución. Idealmente se tratará de desarrollar los perfiles de los cargos considerados, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
4. Personal cumpliendo funciones que no le corresponden, se implementará un nuevo método para que permita a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las

operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

5. Para el mal manejo de información se deberá utilizar la tecnología de la nube, Documenta, Recolecta datos en tiempo real, evita la saturación, trabaja en equipo.
6. Problemas de coordinación aquí se busca controlar en tiempo real las actividades para corregir rápidamente las tareas y así mismo identificar las actividades que no tienen valor.
7. No existen actividades fijas para cada trabajador así que se fijarán las tareas en una lista para cada trabajador, así mismo se identificara lo que es urgente, evitar las prioridades que compiten entre sí.

8. Justificación

El manual de organización y funciones proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, asimismo su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones, es importante, ya que en parte la mayoría de ocasiones el personal está haciendo actividades que no le corresponden y se enfocan en otros métodos. También, facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación. Por último, determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.

9. Objetivos (General y Específicos)

Objetivo general

Desarrollar un manual de diseño e implementación de estrategias y lineamientos en la empresa Transportes y Fletes MARALVA SRL de CV. Por medio de herramientas como la norma ISO 39001 en el semestre enero junio 2024.

Objetivos específicos

- Establecer las líneas de autoridad, dependencia y canales de coordinación y comunicación entre las áreas organizacionales. (se utilizarán herramientas como un software de gestión de proyectos, así como diagramas que ayudan a visualizar los componentes básicos de un proyecto).
- Establecer estrictamente a los empleados un uso adecuado en sus herramientas mediante señalamientos y avisos contundentes. Referente a la NOM-031-STPS-2011
- Implementar el uso de accesorios de seguridad por medio de la norma Oficial Mexicana NOM-004-STPS-1999
- Realizar una encuesta, de satisfacción al cliente para saber qué es lo que se está haciendo mal en las entregas.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

10. Marco Teórico (fundamentos teóricos).

La logística ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo de la humanidad a lo largo de la historia. Desde los orígenes de la logística, con los primeros esfuerzos por transportar bienes y suministros, hasta los sistemas complejos de gestión y distribución actuales, la logística ha evolucionado hasta convertirse en un eje fundamental del mundo empresarial.

Historia de la logística

Cada etapa de la historia de la logística ha estado marcada por avances tecnológicos y cambios en los métodos de transporte, almacenamiento y gestión, con el objetivo de mejorar la eficiencia y el flujo de bienes y servicios.

La historia de la logística se remonta a las primeras civilizaciones humanas, donde se percataron de la necesidad del aprovisionamiento y del transporte de bienes para subsistir. La logística ha sido un factor fundamental durante muchos años en el ámbito del transporte, ya que gracias a ella se han logrado grandes descubrimientos de mejora en la transportación de cualquier tipo de material, y también así más métodos de transporte haciendo que la mercancía llegue con más seguridad a su destino.(mecalux, 2023)

El imperio egipcio (entre 3300 a.C. y 332 a.C.) desarrolló técnicas de transporte y almacenamiento para mantener un suministro constante de alimentos y bienes esenciales. El imperio romano (entre 27 a.C. y 476 d.C.), por su parte, estableció una extensa red de vías terrestres y marítimas también conocidas como "calzadas romanas", para facilitar el transporte de bienes y tropas a través de su vasto territorio. Los romanos también fueron pioneros en el uso de convoyes de barcos para el transporte marítimo y establecieron depósitos de suministros a lo largo de

sus rutas.

Durante esta época, se establecieron rutas comerciales que conectaban Europa y Asia, facilitando el intercambio de conocimientos y de bienes —como metales, telas, piedras preciosas o especias— entre diferentes regiones. Una de las más conocidas, la Ruta de la Seda, se convirtió, durante siglos, en la principal conexión comercial entre Oriente y Occidente.

En la época antes de cristo los egipcios buscaban métodos efectivos para transportar sus alimentos o material de construcción, así como también crearon rutas alternas que hacían que llegaran con mucha mayor facilidad a su destino. (mecalux, 2023)

Los antiguos griegos y romanos ya estaban familiarizados con el concepto de logística a la hora de transportar bienes y víveres, sobre todo en el ámbito militar. Pero no fue hasta el siglo XVIII cuando el general prusiano Carl von Clausewitz introdujo lo que actualmente conocemos como logística para referirse a las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, transporte y mantenimiento de las tropas. (mecalux, 2023)

En 1811, el escritor William Müller publicó *The elements of the science of war* y en el capítulo denominado ‘Logistics’ daba a conocer las estrategias que habían seguido nuestros predecesores para transportar y almacenar armas y alimentos en periodos de guerra. La logística era y es internacional, ya que desde muchos años las personas siempre han tratado de mover ya sea su ropa, alimentos, herramientas de trabajo etc. Buscando la mejor manera ya sea rápida o sencilla. (mecalux, 2023)

Otra teoría, también extendida, vincula la palabra ‘logística’ al general suizo Antoine- Henri Jomini, que la utilizó por primera vez en su forma francesa (*logistique*) en su tratado *Précis de l'art de la guerre* (1838).

La logística ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia, adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad y al progreso tecnológico.

Antigüedad: el origen de la logística se remonta a las civilizaciones antiguas, como Mesopotamia, Egipto, China y Roma, que desarrollaron sistemas de transporte y almacenamiento para abastecer a los ejércitos, las ciudades y los comercios. Se utilizaban carros, barcos y animales de carga y se establecían rutas y almacenes estratégicos.

Edad Media: durante esta época, los gremios y las rutas comerciales fueron primordiales para el intercambio de bienes. Se desarrollaron métodos de almacenamiento y distribución en los mercados.

Revolución Industrial: el siglo XVIII marcó un punto de inflexión en la logística. El desarrollo de maquinaria, el ferrocarril y los barcos de vapor transformaron los sistemas de transporte y permitieron un flujo más rápido y eficiente de mercancías.

Siglo XX: la logística se convirtió en un área de estudio e investigación más formal. La producción en masa, la globalización y la adopción de tecnologías como el teléfono, la radio y, posteriormente, internet, transformaron la gestión logística. Se introdujeron métodos como el *just-in-time* y la gestión de la cadena de suministro.

Era digital: Con el avance de la tecnología digital y la aparición de la era de la información, la logística fue objeto de cambios radicales. Se desarrollaron sistemas de gestión de almacenes y transportes, códigos de barras y RFID, así como sistemas de trazabilidad y localización en tiempo real. Los métodos de transporte más antiguos fueron los ferrocarriles y los barcos, ya que a las personas les parecía más económico incluso para trasladarse ellas mismas ya sea por mar o tierra.

(mecalux, 2023)

Logística 4.0: La denominada "logística 4.0" se basa en la digitalización, la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y la automatización robótica de procesos (RPA). La optimización de rutas, el uso de vehículos autónomos y la implementación de almacenes robotizados son algunos ejemplos de esta nueva

era tecnológica.

Logística 5.0: a raíz de la aparición de la industria 5.0, término acuñado por la Comisión Europea, la logística busca promover otros propósitos también determinantes para el futuro del sector, como el bienestar humano, la sostenibilidad y la resiliencia. Fomenta igualmente el afianzamiento de estrategias de resiliencia que fortalezcan al sector frente a súbitas disrupciones en la cadena de suministro como la derivada de la pandemia de coronavirus.

Según la Revista Iberoamericana de Ciencias, la infraestructura logística en México cuenta con 117 puertos marítimos, más de 370 mil kilómetros de carreteras, 27 mil kilómetros de vías ferroviarias y 76 aeropuertos. Estos recursos promueven la creciente distribución de mercancías a nivel nacional e internacional, por lo que las empresas logísticas de México deben sacar el máximo provecho de ellos.

Situación actual de la logística en México

México es un país con una posición favorable en el ámbito de infraestructura y procesos logísticos. De hecho, según el Banco Mundial, en el 2018 México ocupó el lugar número 47, dentro del *ranking* de desempeño logístico conformado por 155 países. Sin embargo, ante un mercado cada vez más globalizado, el país debe seguir trabajando en su plataforma logística para lograr una mayor competitividad frente a otras naciones.

Para comprender los retos que debe enfrentar la logística en México, es necesario atender a los siguientes factores:

- El 59% de las empresas afirma que las expectativas de los clientes no son necesarias en el desarrollo de estrategias logísticas. Un 53% reconoce la importancia de la tecnología en el desempeño empresarial, sin embargo, el 76% de las organizaciones no posee dicha tecnología. (EGADE Business School).

- Entre los obstáculos de la logística en México, se encuentran la gestión de gobierno (31%), la infraestructura (19%), los procesos (18%), la tecnología

de información (17%) y el capital humano (15%). (Retos y tendencias del sector logístico).

- Reinversión estratégica por parte de las empresas de logística en México.
- Algunas organizaciones se han diferenciado del resto al implementar tecnología avanzada en su cadena de suministro.

Una ruta de distribución logística es el recorrido que hace el transportista durante el proceso de distribución de mercancía. El ruteado y las rutas de transporte se refieren a la persona que planifica la ruta de distribución y el recorrido de la mercancía, respectivamente. Estas rutas deben ser eficientes y estar constituidas de tal forma que la empresa sea capaz de minimizar los costos asociados tanto como sea posible.

México es un buen país en cuanto a logística ya que tiene un buen ranking en el desempeño logístico, además de que tiene grandes empresas que saben cómo moverse tanto dentro del país como por fuera.

(dispatchtrack, 2021)

Se deben cumplir los siguientes lineamientos:

- Evaluar el estado del sistema de distribución. Es decir, hacer un diagnóstico de la condición de las autopistas, carreteras, nivel de tráfico y limitaciones en las vías de acceso.
- Estimar la cantidad de vehículos necesarios y sus características. Aquí puedes incluir un inventario de recursos disponibles, si es que ya posees alguna flota operativa.
- Gestión de permisos legales dependiendo de la mercancía que se vaya a transportar. Algunos productos pueden necesitar de alguna autorización especial de las autoridades competentes para ser transportados.
- Determinar plazos de entrega habituales y envíos urgentes. Esto sugiere una evaluación de la posible duración de los recorridos.

- El tipo de mercancía a transportar, su peso y su volumen. (dispatchtrack, 2021)

Tipos de rutas de distribución logística

Es esencial que puedas definir el tipo de ruta que vas a cubrir de acuerdo al destino de la mercancía.

- Rutas de distribución capilar. En este recorrido la mercancía llega al cliente final y la distribución se realiza dentro de zonas urbanas.
- Rutas de distribución de larga distancia. Cubren recorridos a nivel nacional e internacional y transportan grandes cantidades de mercancía.

Por otra parte, según la estrategia de planificación estas pueden ser:

- Rutas de distribución fijas. Estos recorridos no están sujetos a cambio y la entrega de mercancía puede ser continua o discontinua por un tiempo específico.
- Rutas de distribución dinámicas. Se ajustan a las necesidades del cliente y pueden reprogramarse.

Las rutas de distribución logística han influido mucho hacia las empresas, ya que gracias a ello pueden tener una organización funcional, para repartir o recoger su mercancía de una forma sencilla y comfortable. (ruta de distribución logística y sus procesos, 2021)

Si tienes una empresa y estás buscando llevar a cabo la distribución de tus productos de forma eficiente y efectiva, incluir rutas de distribución logística en la planificación es esencial. Esta práctica, bien ejecutada, te ayudará a optimizar los recursos y a captar más clientes que requieran los servicios de entrega de mercancía que ofreces.

Se le llaman rutas de distribución capilar a aquellas donde el transporte de mercancías llega hasta la puerta del cliente final. Por lo general, este tipo de logística de entrega de última milla se lleva a cabo dentro de los cascos urbanos.

Por lo tanto, en este tipo de rutas será un factor a tener en cuenta el tráfico y diferentes tipos de inconvenientes que pueden surgir en las ciudades, como puede ser un corte de una calle.

Una ruta de distribución hace que el producto que vayas a mandar te ayude a llegar en un buen tiempo y de una forma rápida, además de que te da la mejor ruta alterna para trasladarse. (ruta de distribución logística y sus procesos, 2021)

Además, esta distribución se realiza en camionetas o Vans que permiten movilizarse por la ciudad y cargar varios paquetes. Las cantidades que transportará esta unidad serán las que se puedan entregar a lo largo de la jornada.

Servicios logísticos

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

“Un servicio logístico es el resultado de llevar a cabo el traslado físico de bienes materiales de un origen a un destino de acuerdo a las necesidades del cliente. Sin embargo, hay que considerar que no solamente se puede limitar la acción propia del traslado como el fin del servicio, sino que se debe buscar la excelencia en servicios, esto quiere decir superar las expectativas del cliente, hacer el esfuerzo para mantener y mejorar la posición en el mercado, asegurando un estándar operacional superior y emprender un proceso constante de innovación. (repositorio academico, 2009)

Características de un servicio logístico

- Intangibilidad del servicio logístico, debido a que no hay manera que el cliente pueda apreciar directamente la forma como se realiza el traslado de sus bienes, por lo que su expectativa va cifrada a los resultados luego de

realizado el servicio, en este caso si los materiales llegaron en las mismas

condiciones que en su origen, el cumplimiento de los tiempos establecidos para el traslado, entre otros.

- Inseparabilidad del servicio logístico, puesto que el servicio se realiza al mismo tiempo que se consume, pero en la percepción del cliente él puede apreciarlo en forma distinta, al tener solamente contacto con el resultado y no con los procesos y actividades involucradas en brindar el servicio.
- Para tener éxito en el mercado es indispensable que la empresa sea competitiva, lo cual se puede conseguir aplicando efectivamente esquemas apropiados para la planeación, el control y el mejoramiento de los procesos claves y de soporte con que la empresa crea valor para satisfacer las expectativas del cliente o grupos de interés relacionados con ella. Es decir que ser competitivo es tener la capacidad de ingresar al mercado y tener éxito al competir con otras empresas de su rubro. (repositorio academico, 2009)

Procesos en servicios logísticos:

Los procesos de atención de reclamos son claves para el éxito de una empresa prestadora de servicios, en especial servicios logísticos, ya que, “La gestión eficiente de reclamos genera beneficios financieros para las empresas, que provienen tanto de la lealtad de los clientes como del desempeño interno”. Para poder lograr resultados en los procesos relacionados a la atención de reclamos, es necesario cumplir ciertos requisitos organizacionales para un buen manejo de reclamos, tales como:

- Cultura: Reconocer y comunicar que, una actitud favorable hacia el reclamo mejora, los procesos y además forja una cultura que no culpa a los empleados y que incentiva la búsqueda de soluciones.
- Estructura organizacional: Diseñar una estructura flexible que permita una

rápida respuesta y asegure autonomía a los empleados que atienden los reclamos.

- Capital humano: Entrenar a los empleados en el manejo, la solución y el cierre de los reclamos. Utilizar al empleado como fuente de información de las fallas de la empresa.
- Procesos: Contar con procesos claros, proveer fácil acceso al proceso de reclamos, ser consistente en las respuestas, proveer respuestas rápidas, tener un sólo punto de contacto para los reclamos, mantener al consumidor informado durante el proceso, proveer al consumidor compensación justa, tener procesos de seguimiento y utilizar los datos para mejorar los procesos.
- Medición de los resultados: Contar con indicadores que permitan evaluar el desempeño, concentrarse en las causas, más que en la disminución del volumen de reclamos y fijar metas para mejorar los procesos.

Atributos de la calidad en los servicios logísticos

Un atributo de calidad es aquella característica diferencial que posee un producto o servicio como rango distintivo de otros productos o servicios similares y cuyos procesos y condiciones finales de calidad, cumplen las normas establecidas en el protocolo correspondiente. En este contexto, los atributos de calidad satisfacen, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen los clientes. Esta calidad se logra a través de todos los procesos involucrados en el servicio que se está prestando. (repositorio academico, 2009)

Para poder medir la calidad de los servicios que se prestan, es necesario definir con precisión los atributos y los indicadores de la calidad de los servicios que se proporcionan en el mercado. Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de una organización y una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y

las observaciones al respecto.

(repositorio academico, 2009)

Si ya se tienen percepciones negativas de clientes insatisfechos, es necesario utilizar el concepto de recuperación de servicio que vendrían a ser estrategias y/o

acciones diseñadas y puestas en ejecución para cambiar estas percepciones. Para el proveedor contemporáneo del servicio, la recuperación del servicio es no solamente justificable sino primordial para el bienestar y la rentabilidad de la empresa de servicios.

Los esfuerzos de recuperación del servicio tienen el mayor peso en la determinación de la satisfacción total de los clientes y de sus intenciones futuras de volver a consumir un servicio inicial bien prestado (Spreng, Harrell y Mackoy, 1995; Webster y Sundaram, 1998). En base a esto se puede afirmar que la recuperación del servicio se ha convertido en la piedra angular de los esfuerzos totales de calidad de los proveedores de servicio al contacto con el cliente.

Determinantes de los costos de la calidad Para analizar los costos de la calidad en los procesos de servicios es indispensable entender que el cliente o usuario final es un factor importante para definir la calidad, más aún si consideramos las características relevantes del servicio, mencionadas anteriormente: (la intangibilidad, imposibilidad de almacenamiento, la inseparabilidad y heterogeneidad), en ese sentido como manifiestan I. Gil Saura, G. Berenguer Contri,

M. González Gallarza y M. Fuentes Blasco (2007)³⁵ existen tres indicadores por los cuales se puede analizar los costos de la calidad: el valor, “Que es en este contexto, lo percibido por el sujeto y especialmente, en la interacción con la empresa y se concretan en juicios o evaluaciones de lo que el cliente percibe, ha recibido del vendedor” y este puede determinarse superficialmente a nivel primario como una mera percepción y por otro lado de una forma más profunda como una relación entre el beneficio obtenido y los costos invertidos.(repositorio academico, 2009)

Caso 1

En el siguiente caso el manual de diseño e implementación de estrategias se aplicó en la Unidad Técnica Ejecutiva del Sector de Justicia (UTE) el cual se definió la estructura básica y las atribuciones de las áreas departamentos y unidades que integran la unidad técnica ejecutiva, a fin de optimizar su funcionamiento y alcanzar

los resultados previstos. También, proporcionar al personal de la Unidad Técnica Ejecutiva un instrumento técnico y normativo, por medio del cual se pueda evaluar y mejorar sus funciones y realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos institucionales con tiempo y recursos óptimos. Con base a lo aplicado se lograron definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y canales de comunicación para evitar conflictos y duplicidad de funciones. Uno de los aspectos más importantes y que resulta relevante con la actualización del presente Manual, es el hecho de que con la entrada en vigencia de la Ley de Acceso a la Información Pública, se ha creado la Unidad de Acceso a la Información Pública, con la finalidad de cumplir las disposiciones emanadas de dicha Ley, de manera que de acuerdo a la Ley Orgánica de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia, en su artículo 8, letra f), artículo 39, inciso 2° de su reglamento, corresponderá a la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia, aprobar los cambios en la estructura organizativas, de manera que en sesión celebrada el 25 de octubre de 2011, dichas Comisión autorizó la creación de esta Unidad, a fin de cumplir con el derecho de acceso a toda persona a la información pública y contribuir con el proceso de transparencia de las actuaciones de cada institución pública. (santo domingo D.N, 2011)

Caso 2

En el caso 2 el manual de diseño e implementación de estrategias se aplicó en la Superintendencia del Mercado de Valores, cuya finalidad fue orientar y normar las funciones generales y específicas de las distintas áreas de la institución en el marco funcional del proceso administrativo, con el propósito de alcanzar el grado de eficiencia y eficacia en la gestión. En el mismo se describieron las funciones específicas, objetivos, autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas de trabajo que componen la estructura organizativa. Es de aplicación y uso de todo el personal, a fin de dinamizar el funcionamiento de la gestión administrativa,

además, establece las relaciones de línea de autoridad y el nivel de coordinación, teniendo en consideración la estructura organizativa. Los resultados obtenidos fueron la dotación a la institución de un instrumento de gestión que permita sistematizar y

homogenizar la denominación, clasificación, nivel jerárquico, objetivo y base legal sobre la que se sustenta el desarrollo y cumplimiento de las funciones; las relaciones de dependencia de las unidades organizativas y de coordinación; así como también, su ubicación dentro de la estructura y las funciones que les corresponden, asimismo la experiencia que desprende este manual de organización es que se facilitaron los procesos de identificación y clasificación de la estructura de cargos de la institución. (santo domingo D.N, 2011)

Caso 3

En el siguiente caso se aplica en La Dirección General de Desarrollo de la comunidad del ministerio de la presidencia de república dominicana, en el cual se aplica como una herramienta importante de gestión, en la medida que pueda ser utilizado como un instrumento para la evaluación del desempeño institucional, ya que las funciones descritas para cada una de las áreas o unidades organizativa guardan correspondencia con la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Institución. Es por esta razón, que la institución debe velar por mantener actualizado el Manual de diseño e implementación de estrategias , a la par que la Estructura Organizativa, en procura de adecuar los cambios a la dinámica organizacional, en el cual los resultados fueron que en el presente Manual de Diseño e implementación de estrategias, se describieron cada una de las unidades organizativas que conforman la estructura formal, de la institución y asimismo una experiencia que se obtiene fue dotar a la Dirección General de Desarrollo de la Comunidad (DGDC), de un instrumento de gestión que permita sistematizar y homogeneizar la denominación, clasificación, nivel jerárquico, objetivo y base legal sobre la que se sustenta el desarrollo y cumplimiento de las funciones, las relaciones de dependencia de las unidades organizativas y de coordinación; así como también, su ubicación dentro de la estructura y las funciones que les corresponden. (santo domingo D.N, 2011)

CAPÍTULO 4: DESARROLLO

11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

Introducción

En el siguiente capítulo se hablará acerca de las actividades que se realizaron dentro de la empresa, así como las descripciones de cada una de ellas.

Recorrido por la empresa y visualización de procesos

Se recorrió la empresa por cada una de sus áreas y se analizó cada uno de ellos.

Se analizó el método de carga observando como subían la mercancía



Ilustración 2 Proceso de carga. Fuente: propia

En la siguiente imagen se puede observar que el trabajador está haciendo un proceso incorrecto, debido a que él ya está por cerrar la puerta, cuando no ha colocado la barra de carga de trinquete, ya que lo que hace ese tipo de barra es asegurar la carga para que no vaya a sufrir ningún daño en el transcurso de la transportación.

Para hacer esta actividad tiene que utilizar el montacargas, teniendo en cuenta los

protocolos de seguridad, así que debe de usarlo cuando la mercancía está bien sujeta
al

pallet de carga, y al momento que esté completamente cargada la mercancía debe asegurarla de una forma protegida al transporte.

Análisis de los procesos

Se analizaron todos y cada uno de los procesos que se tienen dentro de la empresa en conjunto con el tutor en esta ocasión estuvimos presentes en el momento de trasladar la mercancía dentro de la empresa



Ilustración 3 Movimiento de mercancía. Fuente: propia

En esta imagen se puede observar que el trabajador no cuenta con su casco de protección, el cual obligatoriamente debe de portarse por protocolo de seguridad.

Para el momento de transportar la mercancía de un lado a otro dentro de la empresa, es necesario que el empleado asegure de una forma eficiente y controlable, para que no pueda sufrir ningún daño además de que la transporte en el diablo o diablito como se conoce, así haciendo que el empleado no tenga dificultades a la hora de moverlo de

un lado a otro.

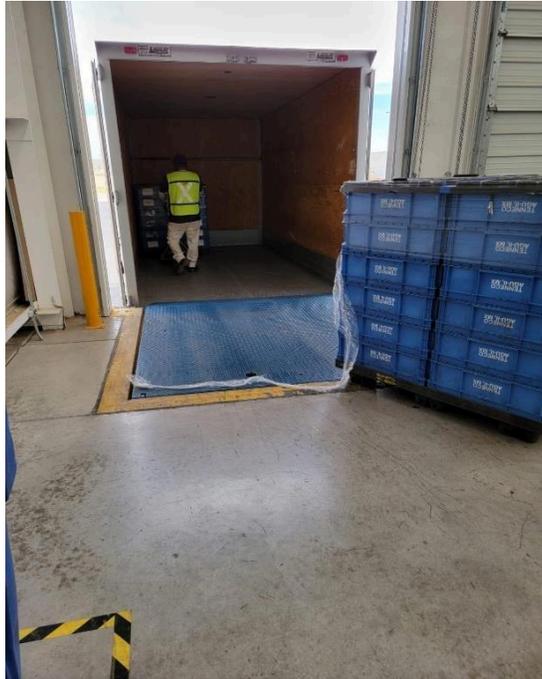


Ilustración 4 Descarga de mercancía. Fuente: propia

Como se puede observar en esta imagen, el trabajador está subiendo la mercancía sin antes asegurarse que los pallets vayan completamente flejados, para así evitar cualquier incidente de que se puedan caer las cajas etc.

El empleado para descargar la mercancía del transporte, tiene como obligación y necesidad, utilizar lo que es el diablo de desplazamiento y las rampas que se encuentra al ingresar al almacén, para que los pallets que transportan la carga no sufran ningún daño a la hora de descargarla y aun importante cuidar el emplee.



Ilustración 5 Finalización de carga. Fuente: propia

En esta imagen podemos observar que el trabajador no cuenta con su equipo de seguridad requerido, ya que le faltan accesorios como el casco y guantes de seguridad. Después de que el empleado bajo la mercancía de la camioneta de carga, tiene como obligación revisar que la camioneta siga en buen estado, ya que al momento de que se baja todo el material nuevamente tiene que cargar otros pedidos, que se les solicitan por eso tiene que checar que la camioneta se encuentre en perfecto estado para seguir trabajando.



Ilustración 6 Utilización de monta cargas. Fuente: propia

Al utilizar el montacargas, es muy importante contar estrictamente con todo el protocolo de seguridad, ya que es una actividad la cual lleva mayor riesgo e incrementa el riesgo a un accidente y como nos percatamos en esta imagen, el empleado que está manejado el montacargas no cuenta con el casco de seguridad ni con las luces prendidas. Además de que lleva las uñas del montacargas demasiado pegadas al suelo y podría causar un accidente.

El montacargas es una herramienta o transporte muy importante para la empresa, porque el empleado constantemente tiene que estar cargando y descargando objetos o materiales demasiado pesados, así que resulta imposible hacerlo tan solo con su diablito, es por eso que, para cualquier tipo de mercancía con gran volumen y masa, el

montacargas tiene que estar en excelentes condiciones para lograr su trabajo



Ilustración 7 Acomodo de mercancía. Fuente: propia

En la siguiente imagen podemos observar que el trabajador está realizando sus actividades sin el protocolo de seguridad, como botas, casco, chaleco etc. Ya que esto corre el riesgo de sufrir algún accidente a causa de no portar con el protocolo de seguridad.

Para acomodar los materiales que se van a transportar, el trabajador tiene que tener una buena práctica, ya que hay momentos en que se tiene que transportar muchos accesorios, ya sean roperos, camas, sillas etc. Deben de tener un buen acomodo porque, al momento de transportarse, pueden correr el riesgo de dañarse por un movimiento brusco o incluso una mala organización de la mercancía.



Ilustración 8 Organización de descarga. Fuente: propia

Como podemos analizar en la siguiente imagen donde los trabajadores no aseguran bien los diferentes tipos de cargas, ya que esto es de gran riesgo porque la carga puede sufrir algún daño.

Las actividades que se realizaron dentro de la empresa MARALVA fueron más enfocadas a la visualización de los diferentes procesos con los que contaba la empresa debidamente a que el principal objetivo de conocer más a fondo la empresa y de que se trataba. Por otra parte, se comenzaron analizando algunos aspectos más importantes los cuales eran las actividades que realizaba cada trabajador dentro de la empresa, para así ir detectando las áreas de oportunidad que se tenían, así mismo, se fueron identificando que muchas de las actividades que realizaban eran duplicadas por los mismos empleados lo cual no es factible ya que es pérdida de tiempo dentro de los procesos que se tienen

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

12. Resultados

Los resultados obtenidos hasta el momento han sido favorables, no en gran cantidad, pero es algo que con el paso del tiempo seguirá brindando a la empresa mayor plusvalía dentro del mercado global y así crecer como se tiene esperado.

Encuestas

Se entrevistó a 3 personas de las cuales los resultados fueron los siguientes:

Persona 1

¿Cuál es su necesidad? Mayor publicidad de los servicios de la empresa.

¿Cómo los necesita? Por las diferentes plataformas sociales.

¿Cuáles son sus requerimientos? Mejor accesibilidad al brindar el servicio.

¿Puntualidad, costo, cantidad, exactitud, funcionalidad, continuidad, cantidad, disponibilidad? Puntualidad, reducción de costos.

Persona 2

¿Cuál es su necesidad? Un servicio de calidad.

¿Cómo los necesita? Que tengan buena presentación, y protejan las pertenencias que transportan.

¿Cuáles son sus requerimientos? Servicio de calidad

¿Puntualidad, costo, cantidad, exactitud, funcionalidad, continuidad, cantidad, disponibilidad? Puntualidad, disponibilidad de hacer las cosas.

Persona 3

¿Cuál es su necesidad? Calidad en los servicios que se brindan

¿Cómo los necesita? La amabilidad del personal y el cuidado con el que realizan sus actividades.

¿Cuáles son sus requerimientos? Servicio de calidad

¿Puntualidad, costo, cantidad, exactitud, funcionalidad, continuidad, cantidad, disponibilidad? Reducción de costos.

Con estas encuestas se pudo observar que a la empresa su mayor necesidad fue cuando se realizó el servicio, además de que a la empresa le faltaba publicidad para ser más reconocida dentro de esta industria, así como también los clientes pedían que se tuviera una puntualidad en nuestras entregas, debido a que la empresa le daba mayor preferencia a las empresas grandes que a clientes pequeños, esto fue un problema ya que los clientes dejaron de adquirir el servicio de MARALVA y empezaron a buscar otras empresas que les brindaran un mejor servicio.

Estas encuestas fueron realizadas antes de implementar el manual en la empresa, por eso es el descontento de los clientes, así que gracias a eso se pudieron implementar ideas, que ayudarían a mejorar el funcionamiento de las actividades que se realizaban en MARALVA.

Tabla 2 Calificación que el cliente le dio a el servicio.

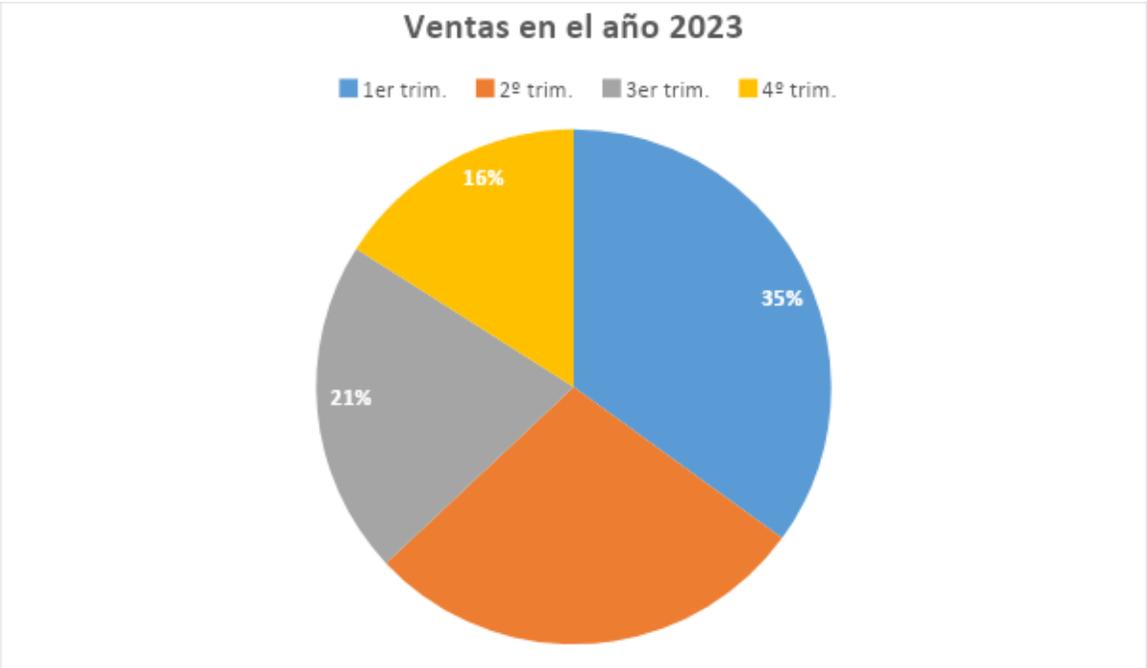
Criterios de selección	Carga	Transportación	Descarga
Descontento del cliente con el resultado del proceso	8	10	10
Control sobre la operación del proceso.	9	10	10

Disposición de cambio	10	9	8
Proyecto de mejora	10	8	10

Probabilidad de éxito	8	10	10
Consideración del cliente.	10	10	10
Total	55	57	58

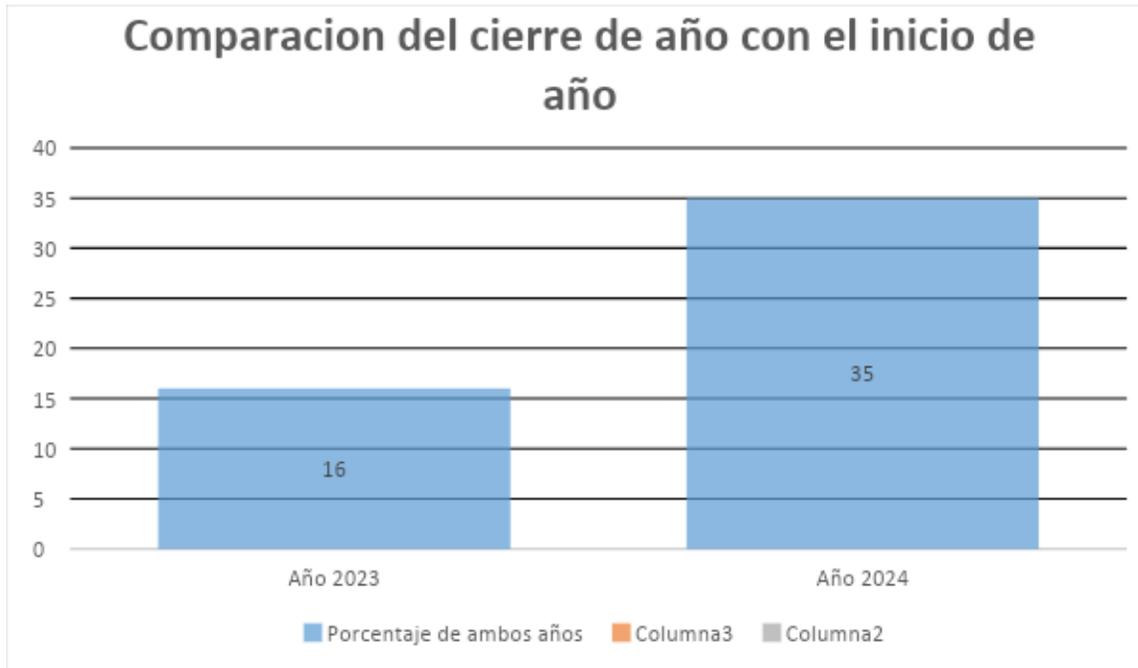
En la tabla anterior se observó cómo es que el cliente calificó el servicio que se brindó dando un resultado satisfactorio, teniendo en cuenta 6 puntos importantes que influyen en la operación de la empresa, estos puntos se dieron a evaluar en la carga de un equipo o mercancía, que el cliente necesitaba trasladar a cierto destino, teniendo un resultado de 55 puntos de 60, mientras que en el proceso de transportación obtuvo 57 puntos demostrando que la mercancía llegó en buenas condiciones, y por último el proceso de descarga dando la mercancía al cliente que la había solicitado obtuvo 58 puntos teniendo un excelente resultado.

ilustración 9 Ventas del año 2023.



Se presentan comparaciones de cómo se encontraba la empresa anteriormente: esto dice que, durante el primer trimestre hasta el cuarto trimestre del año 2023, las ventas fueron disminuyendo por los defectos que tenía la empresa, como se mencionaron anteriormente, fue que los clientes buscaban en otras empresas un mejor servicio.

Tabla 4 Comparación del año 2023 y 2024.



Así se comportó la empresa en sus ventas y en el aumento de clientes hasta el inicio del 4to mes del año 2024. Esto dice que el servicio que se prestó en el año 2024 incremento de una buena forma, dando mayores servicios de mejor calidad a nuestros clientes y así logrando una estructura más organizacional en la empresa.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Con el manual se pudo lograr un mejor desempeño en la organización, ya que el descontento de los clientes que se tenía en un principio fue desapareciendo momentáneamente y fue incrementando el agrado, ya que su mercancía llegaba en buen estado y el servicio que le daban los empleados de MARALVA habían mejorado, ya que tenían una actitud pésima al momento de estar realizando su servicio, por otro lado empezaron a utilizar su equipo de seguridad de una manera más correcta utilizando cada uno de sus accesorios.

Contar con un manual es necesaria para la implementación de un Sistema de Control Interno, pues este manual es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje al personal respecto a sus funciones, permiten la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas y en el ámbito operativo o de ejecución de una manera clara y sencilla, de esta manera, permita lograr las tareas que se le han asignado y también mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado.

La elaboración, aplicación e implementación del manual, es fundamental en la estructura organizacional, ya que, con esta herramienta se identifican los propósitos y necesidades de la empresa, además, permite precisar las tareas, líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, con el fin de lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente.

Un manual de diseño e implementación de estrategias, para su respectiva implementación debe estar debidamente elaborado, pues este documento permite al empleado de la institución o empresa, conocer de manera clara con respecto al cumplimiento de sus funciones, qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea.

En el transcurso de la investigación se llegó a concluir la importancia de los manuales de implementación de estrategias que son indispensables para toda organización, ya que con un manual se logra mayor eficacia de los recursos tanto humanos como financieros, en una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir necesidades. El manual de implementación de estrategias es una herramienta necesaria para la realización de actividades, se concluye con la necesidad de implementar el manual con el fin de mejorar las actividades, y la importancia que tiene la compañía de identificar las funciones de cada puesto de trabajo, evitando con función al recibir órdenes y duplicidad de funciones.

Finalmente, el presente proyecto requiere que al ser aplicado el manual de funciones se lleven a cabo todos los procesos que competen al área de administración se lleve de una manera más técnica cubriendo todas las áreas de la empresa y poder mejorar las actividades, para así poder brindar un mejor servicio al cliente basándose en las actividades que se determinan en el manejo de los procesos adecuado y coherentes del área.

CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS

- Implementé estrategias funcionales, para una clara organización dentro de la empresa, ya que al ingresar había varios problemas con los empleados y operarios ya que no tenían un lugar fijo de trabajo
- Desarrollé habilidades para hacer un trabajo en equipo, guiándome con los empleados y así tener un avance más rápido en los procesos de la empresa
- Incrementé la velocidad en las entregas de mercancías, al momento de cargar a los transportes, ya que había una organización apropiada para cargar los camiones o camionetas.
- Apliqué la manera de que empleados u operarios siempre utilizaran sus accesorios de seguridad, como casco, chaleco, botas, etc. Ya que la mayor parte del tiempo se encontraban sin sus accesorios debidamente portados.

CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN

15. Fuentes de información

dispatchtrack. (16 de febrero de 2021). Obtenido de
dispatchtrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-en-mexico>

mecalux. (29 de junio de 2023). Obtenido de
mecalux: <https://www.mecalux.com.mx/blog/historia-logistica>

repositorio academico. (25 de abril de 2009). Obtenido de repositorio
academico:

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/273831/?jsessionid=36971288E8C8CA626850F879C3F2DD68?sequence=2>

ruta de distribucion logistica y sus procesos. (1 de junio de 2021). Obtenido de ruta de
distribucion logistica y sus procesos:

<https://web.smartquick.com.co/rutas-de-distribucion-logistica-y-sus-procesos/#:~:text=Una%20ruta%20de%20distribuci%C3%B3n%20log%C3%ADstica,rec%20orrido%20de%20la%20mercanc%C3%ADa%2C%20respectivamente.>

santo domingo D.N. (4 de marzo de 2011). Obtenido de santo domingo D.N:
https://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/evidencias/8363_2_69_Resolucion%20y%20manual%20de%20o%20y%20f%20dgdgdc.pdf

CAPÍTULO 9: ANEXOS

Carta de aceptación



Transportes y fletes MARALVA

31 de enero, Aguascalientes, Ags.

Asunto: **Estadía** Negocios y administración (Prácticas Profesionales)

PRESENTE,

Por éste conducto hago constar que el (la) Estudiante:

Nombre: **Fernando Garcia Chavez**
Número de control: **191050108**
Carrera: **Ingeniería en Logística**

Fue **aceptad(a)** en ésta Empresa para realizar sus prácticas profesionales en:

Departamento: **ADMINISTRATIVO.**
Con la asesoría de: **ING. MAXIMILIANO MARTÍNEZ ALVARADO.**
A partir del: **05 DE FEBRERO DEL 2024.**
Al: **05 DE JUNIO DEL 2024.**
Con un horario: **DE LAS 13:00 A LAS 18 HRS.**
Frecuencia: **LUNES A VIERNES.**

Se extiende la presente para los fines que al **interesado(a)** convengan.

ATENTAMENTE,
MAXIMILIANO MARTÍNEZ ALVARADO

Nombre y firma del Representante de la Empresa.

Carta de liberación



Aguascalientes, Ags. 31 de mayo del 2024

Asunto: Liberación de Estancia
(Prácticas Profesionales)

A la atención de:

Dr. Jose Ernesto Olvera Gonzalez

Director del Instituto Tecnológico de Pabellon de Arteaga

PRESENTE,

Por medio de la presente notifico a usted que **el(la) Fernando Garcia Chavez, Alumno(a)** de la carrera de **Ingeniería en Logística**, con número de control **191050108**, quien estuvo a mi cargo, concluyó sus prácticas profesionales en ésta **Empresa/Institución** en el área de **Administración**, desarrollando el proyecto **"Manual de Diseño e Implementación de Estrategias y Lineamientos"** del **31 de enero al 31 de mayo** del presente año, acumulando **600 horas**.

Hago constar en adición que **el(la) Alumno(a)**, me ha hecho entrega de su reporte final con un contenido satisfactorio respecto al plan original del proyecto.

Lo anterior para su conocimiento y facilidad en los trámites escolares del(la)
Alumno(a) mencionada; no teniendo otro en particular, me despido de usted.
ATENTAMENTE,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Maximiliano', with the initials 'MA17' written to the right.

Maximiliano Martínez Alvarado
Nombre y firma del Asesor de la Empresa.