

# PROPUESTA DE MEJORA OPERACIONAL DE LA EMPRESA MENSAJERÍA DUGERLINE UBICADA EN EL DISTRITO ESPECIAL DE BARRANCABERMEJA

Proposal for operational improvement of the Dugerline courier company located in the special district of Barrancabermeja

John Armando García Torres <sup>1</sup>  
[john.garcia@unipaz.edu.co](mailto:john.garcia@unipaz.edu.co)

Wilmar Martínez Becerra <sup>1</sup>  
[ingwilmarmartinez@gmail.com](mailto:ingwilmarmartinez@gmail.com)

Edwin Díaz Osorio <sup>1</sup>  
[edwin.diaz@unipaz.edu.co](mailto:edwin.diaz@unipaz.edu.co)

<sup>1</sup>Instituto Universitario de la Paz, Escuela de Ingeniería de Producción, Grupo de Investigación en Reingeniería, Innovación Y Productividad, GREIP

Recibido: junio 17 de 2024 – Aceptado: diciembre 2 de 2024

## **Resumen**

La propuesta de mejora Operacional se realiza en la empresa Mensajería Dugerline, la cual se dedica a proveer soluciones logísticas de transporte como: compras, consignaciones, domicilios express, encomiendas, entre otras. Inicialmente se diagnostica el estado inicial de la empresa para obtener información que permita encontrar las falencias internas a mejorar, esto se lleva a cabo mediante técnicas de recolección de información como la observación directa en las visitas y el Diagrama de Ishikawa, posteriormente mediante las matrices MEFI y MEFE se logran determinar los aspectos internos y externos de la mensajería, para más adelante unificarse con la matriz principal FODA, a la cual plantea estrategias enfocadas a la mejora operacional, posteriormente se evidencian resultados en la mejora de los procesos de manejo en la optimización de tiempos, equipos tecnológicos nuevos y un mejor control a los domiciliarios, aunado a sugerencias para próximas mejoras.

**Palabras clave:** Mejora operacional, factores internos, factores externos, matriz FODA, competitividad.

## **Abstract**

The operational improvement proposal is carried out in the company Mensajería Dugerline, which provides logistic transportation solutions such as: purchases, consignments, express delivery, parcels, among others. Initially the initial state of the company is diagnosed to obtain information that allows finding the internal shortcomings to improve, this is carried out through information gathering techniques such as direct observation during visits and the Ishikawa Diagram, then through the MEFI and MEFE matrices the internal and external aspects of the courier company are determined, Later on, the SWOT matrix is used to unify with the main SWOT matrix, which proposes strategies focused on operational improvement. Subsequently, results are shown in the improvement of management processes in the optimization of time, new technological equipment and better control of home delivery, as well as suggestions for future improvements.

**Keywords:** Operational improvement, internal factors, external factors, FODA matrix, competitiveness.

## I. INTRODUCCIÓN

Toda empresa ya sea de bienes o de servicios desarrolla internamente varios procesos que, unidos entre sí de manera secuencial llevan al buen funcionamiento de esta, mejorar los procesos cada vez que haya oportunidad y lograr estandarizarlos en su mayor punto óptimo es la clave para que los procesos funcionen de la mejor manera.

El presente documento está dividido en varias tareas que se identifican con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, se usaron diversas técnicas para la recolección de la información y diferentes estrategias para mejorar la mejora operacional en la empresa. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la recolección de información a través de diversas técnicas, posteriormente se logran identificar y analizar las falencias que se estaban presentando y, por último, con la información recolectada y acorde a sus necesidades se proponen e implementan algunas estrategias operacionales enfocadas a mejorar las falencias que tenía la empresa y a estandarizar los procesos internos de la Mensajería Dugerline.

## II. OBJETIVOS

### A. *Objetivo general*

Proponer una mejora operacional en la empresa Mensajería Dugerline mediante la reestructuración de algunos procesos internos para el mejoramiento de sus actividades.

### B. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico general basado en el modelo logístico actual que posee la empresa para obtener información que permita definir las falencias de esta.
- Analizar los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas específicas para determinar la estrategia operacional adecuada a implementar en la empresa.
- Plantear una mejora operacional a través de la estandarización de procesos internos para el mejoramiento de las actividades y eficiencia en el funcionamiento de la Mensajería Dugerline.

## III. METODOLOGÍA

### A. *Tipo de estudio*

La actual investigación es de tipo descriptivo, ya que esta se centra en medir con la mayor precisión posible las variables involucradas en el desarrollo del proyecto, especificando sus

propiedades más importantes mediante el análisis y de esta manera describirlas en los términos deseados, además fomenta la investigación correlacionada proporcionando la información necesaria para llevar a cabo un completo estudio de los temas a tratar en el documento.<sup>1</sup> De esta manera se realiza el estudio de la situación actual de la empresa y mediante esta descripción se pretende llevar a cabo una propuesta de un sistema logístico que mejore las falencias encontradas internamente.

### B. *Enfoque metodológico*

El enfoque mixto se refiere a un conjunto de procesos de investigación que son sistemáticos, empíricos y críticos, y que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Este enfoque permite integrar y discutir de manera conjunta ambos tipos de datos para extraer inferencias basadas en toda la información obtenida, recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.<sup>2</sup>

Según lo anterior, se elige la investigación mixta, ya que esta en ella se puede manejar dos tipos de métodos para la obtención de resultados. Por lo que se busca analizar, comprender e interpretar la información que se encuentre y obtenga con respecto a todo lo relacionado con mejoras operacionales internas para el desarrollo de una propuesta que satisfaga las necesidades de la empresa.

### C. *Población*

Empresa Mensajería Dugerline S.A.S, Barrancabermeja.

### D. *Muestra*

Para efectos de la presente investigación se toma como muestra a la empresa Mensajería Dugerline S.A.S, perteneciente al sector de mensajerías ubicada en el Distrito especial de Barrancabermeja.

### E. *Fuentes de recolección de información*

Esta es una fase muy importante en el proceso de la obtención de la información, ya que los datos allí recolectados son el medio a través del cual se da cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente, a continuación, se muestran las fuentes tenidas en cuenta para la realización del proyecto:

<sup>1</sup> JOHNSON, Fraser; LEENDERS, Michiel; FLYNN, Anna. Administración de compras y abastecimientos. Traducido por Jaime Gómez Mont Araiza. 14 ed. México.: Mc Graw Hill, 2012. p. 87. ISBN 978-607-15-0758-7.

<sup>2</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México.: Mc Graw Hill, 2006. p. 3-26. ISBN 970-10-5753-8.

1) **Fuentes primarias:** Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa (primaria), es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos.<sup>3</sup>

Con base en lo anterior y para efectos de esta investigación, se utilizarán como fuentes primarias de recolección: registros, informes, documentos originales y observación directa.

2) **Fuentes secundarias:** Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se quiere investigar, pero que no corresponden a la fuente original de los hechos o situaciones, sino que solo los referencian.<sup>4</sup>

Las fuentes secundarias usadas para la obtención de la información dentro de la investigación son: libros, artículos científicos, tesis, revistas, páginas web.

#### IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

##### A. Objetivo específico 1

Realizar un diagnóstico general basado en el modelo logístico actual que posee la empresa para obtener información que permita definir las falencias de esta.

1) Actividad N°1: Recorrer las instalaciones de la empresa para identificar la situación actual de la misma y reconocer los procesos involucrados para la prestación de sus servicios.

La imagen 1 presenta el establecimiento el cual se encuentra ubicado en el barrio El Recreo, donde se realizó una visita de inspección que fue atendida por su propietario con quien ya se había hecho un primer acercamiento para comentarle la idea de propuesta de mejora para su empresa. Dentro del establecimiento se observa que todo transcurre con total normalidad, cuenta con una zona de parqueo de los vehículos en la parte exterior de la entrada, una zona de recepción en donde se atienden los llamados de los clientes y una zona de espera para los trabajadores, quienes son personas con el cargo de domiciliarios, en donde cada uno cuenta con un vehículo propio para atender los servicios solicitados por la empresa, estos vehículos con motocicletas y bicicletas, los cuales son exigidos a los domiciliarios para poder desempeñar sus funciones, adicionalmente la empresa cuenta con un motocarro en donde se realizan domicilios de carga pesada.

La empresa cuenta con un amplio portafolio de servicios de mensajería, cubre de buena manera la demanda en el Distrito ya que ofrece para las personas que necesitan domicilios, sería muy buena opción contratar a la empresa para que satisfaga sus necesidades en este aspecto, pueden solicitar, cualquier tipo de compras, desde objetos y comidas, diligencias

bancarias como pagos de facturas y consignaciones, hasta servicio de encomiendas y transporte de cargas pesadas a cualquier destino dentro de la ciudad y lugares aledaños a las afueras de la misma.



Imagen 1. Entrada a la Mensajería Dugerline

Entrando más en detalle del funcionamiento de la mensajería, la Tabla I presenta la información recolectada.

TABLA I  
SERVICIOS OFRECIDOS POR LA MENSAJERÍA DUGERLINE

N°	SERVICIOS MENSAJERÍA DUGERLINE
1	Compras
2	Consignaciones
3	Domicilios express
4	Encomiendas
5	Mensajero personalizado
6	Pago de facturas
7	Radicaciones
8	Transporte de carga pesada

La mensajería Dugerline realiza diariamente sus actividades mediante la ejecución y seguimiento de diferentes procesos, estos están encaminados al buen funcionamiento de esta y cada uno de los trabajadores debe tener conocimiento de sus responsabilidades, los procesos son los siguientes:

- Recepción de las solicitudes de los clientes
- Orden de pedido de la administración al domiciliario
- Realizar el servicio por parte del domiciliario
- Entrega del producto o servicio al cliente
- Entrega del pago del domiciliario hacia la administración de la mensajería

Luego de realizar esta serie de procesos, se cierra cada servicio hacia un cliente y se vuelve a ejecutar para el siguiente servicio solicitado y así sucesivamente hasta finalizar la jornada.

2) Actividad N°2: Solicitar información a la empresa de los registros documentados para conocer de primera mano su situación.

<sup>3</sup> BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación. 3 ed. México.: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 191. ISBN 978-958-699-128-5

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 192.

La empresa por motivos de privacidad decide no proporcionar documentos como facturas, en donde se evidencien temas contables o precios directos de los servicios que allí ofrecen, en su lugar muestra datos sobre sus actividades, personal, áreas y procesos, los cuales son de mucha importancia para el desarrollo del proyecto y que de igual forma sirven para ejecutarlo para dar cumplimiento a los objetivos propuestos inicialmente. La Tabla II presenta los datos proporcionados por la empresa, se encuentra que la empresa está dividida en 4 áreas, en donde dispone de personal capacitado en cada una de ellas para su correcto funcionamiento, las áreas son: gerencia, administración, ventas y operaciones que tiene que ver con los domiciliarios.

TABLA II  
ÁREAS DE LA EMPRESA Y TRABAJADORES

Nº	ÁREAS DE LA EMPRESA DUGERLINE	CANTIDAD DE TRABAJADORES	PERSONAL FEMENINO	PERSONAL MASCULINO
1	Gerencia	2	0	2
2	Administración	2	2	0
3	Ventas	2	0	2
4	Operaciones	34	0	34
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>38</b>

También se obtuvo información a detalle acerca de la manera en que se desarrolla cada uno de los procesos que intervienen en el proceso de operar de la empresa, en donde se espera que se logre hallar alguna forma o estrategia para hacer de esta una mensajería más eficiente y competitiva en el mercado, los procesos detallados son los siguientes:

- Recepción de las solicitudes de los clientes: en este proceso es donde se da inicio a la prestación de cada servicio que la empresa oferta, los clientes contactan a la empresa por los diferentes medios de comunicación que esta tiene, lo pueden hacer por los teléfonos de contacto, correo electrónico, por las diferentes redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram o mediante la visita directa a las instalaciones de la empresa, allí se atiende al cliente con mucho respeto y se toma la orden que este desee, cada cliente puede solicitar diferentes servicios, desde pedir una comida de algún restaurante, productos de cualquier almacén o supermercado, diligencias bancarias, cambios de moneda, encomiendas, pago de facturas, etc. En este punto se le aclara al cliente el tiempo estimado de duración del servicio y el precio que deberá pagar por el mismo.
- Orden de pedido de la administración al domiciliario: una vez que el cliente solicite su servicio, la administradora presente en ese momento llama al domiciliario que se encuentre en la fila de espera, este deberá tener una tarjeta en su poder con el consecutivo que sigue en la lista para ser el siguiente en salir de la sala, esta se encuentra en una sala

destinada para que los trabajadores esperen su turno o llamado para realizar los domicilios, en ese momento se le informa cuál va a ser el servicio que debe realizar, también se le proporcionan los datos del cliente como el nombre, dirección y teléfono, además del costo del servicio que se debe cobrar una vez finalizado el domicilio.

- Realizar el servicio por parte del domiciliario: con toda la información previamente dada por la empresa, el trabajador sale en su medio de transporte, ya sea bicicleta, motocicleta o motocarro en caso de ser un servicio de encomienda de carga pesada, si se trata de recoger o comprar alguna comida en algún restaurante u objeto en alguna tienda, almacén, etc, el domiciliario primero se dirige a estos lugares a realizar el servicio y posteriormente va a la residencia del cliente, Si se trata de cancelar algún recibo, consignación, factura, etc, primeramente se dirigen a la residencia del cliente para recibir la información y los documentos, y luego realizan el servicio.
  - Entrega del producto o servicio al cliente: una vez realizado en servicio en su respectivo medio de transporte, el domiciliario se dirige a la dirección del cliente para cobrar lo estipulado según la tarifa de la empresa, los medios de pago autorizados son en efectivo o por transferencia electrónica, no obstante, pueden recibir propina por parte de los clientes si estos así lo desean, siempre y cuando sea de manera voluntaria y nunca en ninguna circunstancia de forma forzada.
  - Entrega del pago del domiciliario hacia la administración de la mensajería: en el momento post domicilio, en donde se hace entrega del pago del domicilio a la empresa, el trabajador entrega el dinero, la administradora lo registra y se cierra de forma exitosa el servicio de ese cliente, los datos son guardados en el sistema para luego computarlos y sumarlos al pago que se le hará al domiciliario en la fecha de corte, luego de esto el trabajador queda último en la lista y a la espera de un nuevo domicilio cuando todos sus compañeros pasen de nuevo a realizar sus servicios.
- 3) Actividad N°3: Examinar las falencias que presenta la empresa para enfocarse en los procesos internos que necesitan más atención.

Una vez conocida el proceso de operación de la empresa y conociendo los detalles en el desarrollo de sus procesos, se puede evidenciar que existen algunas falencias que hacen que estos no sean más eficientes y que no se controlen de la mejor manera, se desean intervenir algunos procesos y, además, añadir un proceso que sería muy importante para el seguimiento a los clientes, los procesos se analizan a

fondo mediante el diagrama de Ishikawa presentado en la Imagen 2, la cual es una esquematización que permite representar un problema o enfoque central y sus causas de una forma visual, abordando varios aspectos de la empresa al mismo tiempo.

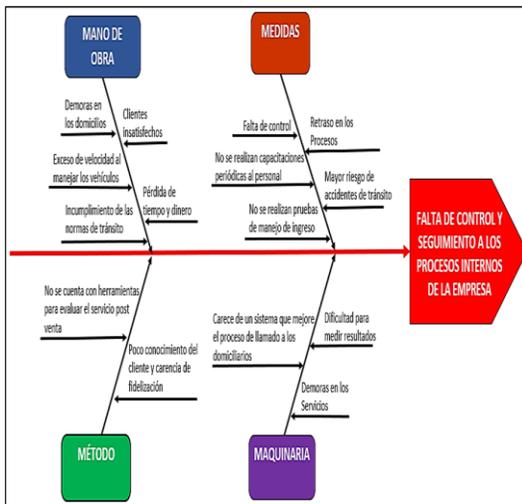


Imagen 2. Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado

Las falencias encontradas son varias y se analizan de forma individual para tener claridad de la situación actual de la mensajería:

#### a) Mano de obra

Este ítem del diagrama de Ishikawa está relacionado a los trabajadores, principalmente en este caso a los domiciliarios, se determina que a ellos no se les controla el tiempo que tardan en realizar un domicilio, no se tiene en cuenta la hora de salida ni la hora de llegada en la prestación de cada servicio, en ocasiones se demoran más de lo pensado según la empresa y no se sabe a ciencia cierta si sus demoras son justificadas por temas de tráfico vehicular, retrasos por culpa del cliente o lugar a donde realicen el servicio, etc., o por el contrario, los trabajadores se tomen tiempo de más para descansar en la calle o realicen diligencias personales en horario laboral. Por el contrario existen trabajadores que hacen todo lo contrario, realizan los servicios de forma muy rápida, es muy poco el tiempo que les toma ir y venir de hacer un domicilio, por lo que la administración cree que están operando sus vehículos a altas velocidades e incumpliendo las normas de tránsito con tal de hacer más servicios en el día, puesto que esto les genera más ganancias para ellos al final de la jornada, esta conclusión se hace ya que el dueño manifiesta que algunos clientes le han comentado sobre esta situación que han visto en las calles cuando observan que los vehículos que manejan los trabajadores están incumpliendo las normas de tránsito. Los efectos que esas acciones generan están relacionadas con clientes insatisfechos por demoras en los servicios, pérdidas de dinero de la empresa, ya que se han presentado momentos en donde no hay domiciliarios en la empresa para realizar los servicios y se ha recurrido a llamarlos telefónicamente para ubicarlos, esto genera la pérdida de clientes y reduce la

cantidad de servicios prestados por día, también se pueden presentar inconvenientes mayores si algún trabajador tiene algún accidente de tránsito, lastimándose él o a otras personas.

#### b) Medidas

En las Medidas se encuentra que a la empresa le falta controlar mejor algunos de sus procesos principalmente desde el inicio, es el caso de cómo hacer para que los domiciliarios sean más precavidos y responsables al momento de manejar sus vehículos, se evidencia que la empresa no realiza pruebas de manejo a los trabajadores operativos (domiciliarios) al momento de ingresar a laborar, este debería ser un filtro totalmente necesario de pasar si es que se quiere ser contratado, aunado a esto, no se realizan capacitaciones o charlas periódicamente con ellos para recordarles y hacerles tomar conciencia del riesgo que se corre en las calles cuando se maneja un vehículo, y más una motocicleta o bicicleta, los cuales son vehículos en los que más se está expuesto en la vía y a los que los accidentes más les afecta, no debería ser suficiente con tener los documentos al día para poder ser contratado, se debería pasar una prueba de manejo para encontrar conductores responsables que hagan bien su trabajo, si se generan accidentes, se puede tener riesgo en la vida de los trabajadores, su medio de transporte se vería afectado, la empresa presentaría retraso en sus procesos, en conclusión no sería bueno para nadie, acarrearía muchos problemas para todos.

#### c) Método

En este ítem del diagrama se encuentra con que la empresa no evalúa la satisfacción de sus clientes de ninguna manera, una vez que se le realiza algún servicio a cada uno de ellos, no se les contacta de ninguna forma al instante para corroborar su nivel de satisfacción con el domicilio o con el domiciliario, tampoco se les contacta periódicamente para evaluar el nivel de su servicio al cliente, esto puede generar desconocimiento acerca de sus preferencias, ya que si conoce bien a su cliente se podría ofrecer algunos servicios con promociones, incentivos o rebajas para lograr la fidelización del mismo y así mantener a los clientes que usan el servicio por primera vez y de manera constante.

#### d) Maquinaria

En este aspecto la empresa se encuentra un poco desactualizada en términos de tecnología, ya que cuando el proceso número 2 se lleva a cabo, se hace de una forma muy convencional y poco tecnológica, se usan unas tarjetas físicas, como la presentada en la Imagen 3, las cuales llevan un número con el que se asignan los turnos, esto no permite medir con exactitud algunas variables que pueden ser importantes al momento de mejorar la eficiencia y rapidez del proceso, también puede generar demoras si el algún momento se llegan a perder, ya sea por parte de la empresa o de los trabajadores.



Imagen 3. Tarjetas antiguas de los trabajadores

### B. Objetivo específico 2

Analizar los resultados presentados a través de la aplicación de técnicas específicas para determinar la estrategia operacional adecuada a implementar en la empresa.

- 1) Actividad N°1: Determinar los factores internos y externos de la organización mediante la evaluación de estos para examinar su situación en los dos ámbitos.

Para el desarrollo de esta actividad se recurre a dos matrices que permiten evaluar interna y externamente a la empresa, lo cual es muy acertado ya que muestra los factores que intervienen desde los dos puntos de vista, para el caso de los factores internos y externos se va a desarrollar la tabla de evaluación de factores (MEFI)

En primer lugar, se realiza la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) presentada en la Imagen 4, en donde solamente se evidencian las Fortalezas y debilidades de la mensajería Duggerline, luego, a cada aspecto se le asigna un valor entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), cada uno de estos valores corresponden a su nivel de importancia según la experiencia del gerente de la empresa, el valor total de los valores asignados debe dar un total de 1.0. Posteriormente se le asigna una calificación entre 1 y 4 según su nivel de influencia en la organización, en donde 1 es menos relevante y 4 muy relevante, luego se realiza una multiplicación entre los dos valores de cada aspecto correspondiente a las Fortalezas y Debilidades para determinar una calificación ponderada, posteriormente se suman las calificaciones ponderadas por factor para determinar el total ponderado de los aspectos internos de la empresa. Estas operaciones y asignación de valores corresponden para las dos matrices.

Una vez analizada la matriz MEFI, se encuentra información importante para el desarrollo del trabajo y para la empresa, se evidencia que las fortalezas obtiene una calificación más alta que las debilidades, siendo consecuente con los resultados que debería tener toda empresa, en donde el nivel de importancia de cada ítem y su nivel de influencia dentro de la mensajería son más altos que las debilidades de la

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTOR FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Gran cantidad de servicios ofertados	0,15	4	0,6
2. Variedad de servicios	0,19	4	0,76
3. Ubicación estratégica del establecimiento	0,07	2	0,14
4. Buen posicionamiento en el mercado	0,1	3	0,3
5. Buen nivel de cobertura territorial de sus servicios	0,16	4	0,64
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,67</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,44</b>
FACTOR DEBILIDADES			
1. Poco control a los domiciliarios	0,1	4	0,4
2. No se cuenta con el servicio postventa	0,06	4	0,24
3. Carencia de innovación en los procesos	0,05	3	0,15
4. No se capacita al personal constantemente	0,04	4	0,16
5. No se tienen estrategias para la fidelización de los clientes	0,08	4	0,32
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,33</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3,71</b>

Imagen 4. Matriz MEFI

misma, esto quiere decir que se está por buen camino, no obstante, hay que tener mucho cuidado con las debilidades, ya que hay aspectos en los que se debe focalizar todos los esfuerzos para mejorarlos, aspectos como el control a los domiciliarios quienes en definitiva con la cara de la empresa y con los que los clientes más interactúan diariamente, también el servicio postventa se postula como un aspecto a tener en cuenta para crear alguna metodología que tenga en cuenta más ente proceso y así poder preservar a los clientes, la carencia en los procesos también se debería prestar atención, pese a que su puntaje no es tan alto, ya que puede llegar a estancar a la empresa en una zona de confort que lo los deje avanzar y ser poco competitivos en el mercado.

En la matriz MEFE de la Imagen 5 se evalúan las oportunidades y las amenazas, estos factores están más relacionados con el futuro de la empresa, con realizar una proyección para visualizar cómo podría estar la mensajería más adelante estos dos factores externos, acá se puede observar que las oportunidades obtuvieron un peso ponderado mayor que las amenazas, en donde promocionar mediante publicidad a la empresa es la calificación más alta, esto tiene que ver con mucha publicidad en las redes sociales que más se utilizan actualmente, entrega de volantes y afiches y visita a empresas y diferentes tipos de establecimiento para promocionar los servicios de la empresa, en segundo lugar, se encuentra el tema de formar alianzas con empresas, lo cual puede ser una buena estrategia ya que realizando acercamientos a estas dentro y fuera de la ciudad, se logran atraer nuevos clientes que mediante buenos y constantes servicios se logre fidelizarlos y tenerlos por mucho tiempo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTOR OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Realizar alianzas con otras empresas	0,3	4	1,2
2. Promocionar mediante publicidad a la empresa	0,2	4	0,8
3. Patrocinar eventos para atraer clientes	0,13	4	0,52
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,63</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,52</b>
FACTOR AMENAZAS			
1. Incremento de la competencia	0,2	3	0,6
2. Clientes migren a la competencia	0,1	4	0,4
3. Crisis económica	0,07	4	0,28
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,37</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3,8</b>

Imagen 5. Matriz MEFE

Por otra parte en las amenazas se encuentra que el incremento de la competencia puede ser un aspecto a tener en cuenta, ya que se sabe que existen varias empresas en el Distrito que se dedican a prestar el servicio de mensajería y domicilios, he ahí la importancia de ser competitivo en las estrategias a implementar y la forma más eficiente de realizar los procesos para que se pueda ser líder en el mercado actual, otro aspecto importante es lograr que los clientes que ya se tienen fidelizados no migren a la competencia, los que se tienen hay que mantenerlos y a partir de allí buscar nuevos clientes día a día.

- Actividad N°2: Elaborar la matriz DOFA con la información recolectada previamente para tener una visión más completa de los aspectos positivos y negativos encontrados.

En el Imagen 6 se evidencia la matriz FODA junto con sus estrategias, las cuales surgen del cruce de información entre los factores internos y factores externos, la primera estrategia es FO, la cual surge del cruce de información entre las fortalezas y oportunidades, esta lo que busca es usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que se presenten, esta estrategia es conocida como el cuadrante de ataque, allí se posicionan las estrategias que tienden a ganar posición en el mercado, atraer nuevos clientes y asegurar que la empresa, sea cada vez más competitiva.

Luego, en la posición inferior central se encuentra la estrategia FA, esta es el resultado del cruce entre las fortalezas y amenazas, acá se busca principalmente aprovechar las fortalezas para evitar, afrontar o minimizar las amenazas del entorno externo, es conocida como el cuadrante

MATRIZ FODA	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Gran cantidad de servicios ofertados		1. Poco control a los domiciliarios
2. Variedad de servicios		2. No se cuenta con el servicio postventa
3. Ubicación estratégica del establecimiento		3. Carencia de innovación en los procesos
4. Buen posicionamiento en el mercado		4. No se capacita al personal constantemente
5. Buen nivel de cobertura territorial de sus servicios		5. No se tienen estrategias para la fidelización de los clientes
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA D-O
1. Realizar alianzas con otras empresas	F1-F2-O2-O3. Participar en ferias empresariales locales	D1-O1. Incentivar a los trabajadores con mejores oportunidades
2. Promocionar mediante publicidad a la empresa	F4-O1. Fidelización de clientes nuevos	D3-O1. Actualizar los equipos para mejorar los procesos
3. Patrocinar eventos para atraer clientes	F5-O1. Expansión con una nueva sede	
AMENAZAS	ESTRATEGIA F-A	ESTRATEGIA D-A
1. Incremento de la competencia	F1-F2-A1. Realizar programas para fidelizar clientes	D5-A3. Ofrecer descuentos o incentivos por la permanencia
2. Crisis económica	F4-A2. Realizar investigaciones de mercados	D3-A2. Invertir en tecnología pensando a largo plazo
3. Clientes migren a la competencia	F4-A3. Ofrecer un plus que la competencia no tenga	D1-A3. Realizar formularios para evaluar la satisfacción del cliente

Imagen 6. Matriz FODA

defensivo, ya que enfrenta los impactos negativos que pueden generar las amenazas del entorno.

Posteriormente se muestra las estrategias DO, estas provienen del cruce entre las debilidades internas de la empresa con las oportunidades externas del entorno, estas apuntan a reducir las limitaciones que generan las debilidades aprovechando las oportunidades, se buscan acciones que la empresa pueda emprender para minimizar los puntos débiles, haciendo uso de las oportunidades al alcance del negocio, es conocido como el cuadrante de estrategias para movilizar o cambiar.

Por último, se encuentran las estrategias DA, las cuales surgen del cruce de información entre las debilidades internas de la empresa y las amenazas externas, acá se busca reforzar y transformar las debilidades para evitar las amenazas presentes en el entorno, es conocido como el cuadrante para reforzar.

- Actividad N 3: Analizar la información obtenida en la matriz para focalizar la problemática principal que se presenta en la empresa.

La matriz FODA y sus estrategias FO, FA, DO y DA, es una excelente herramienta para la planificación de nuevos métodos de mejora para las empresas, en este caso la Mensajería Dugeline tiene varios aspectos a mejorar, problemáticas que no dejan maximizar la eficiencia de los procesos de la empresa y por ende el crecimiento y competitividad de esta en el mercado, es por esto que se deben focalizar estas falencias para atacarlas con convicción

y generar estrategias de mejora. Las principales falencias encontradas son:

- Poco control a los domiciliarios: a estos trabajadores no se les controla varios aspectos, primeramente, la hora de llegada, no se lleva un registro de a qué hora llegan a laborar en la mañana, esto trae inconvenientes ya que en ocasiones es la hora del día en que más se solicitan domicilios y si no se tienen personal para esa demanda, los clientes acuden a la competencia, tampoco se les controla el tiempo que tardan a realizar los domicilios, en ocasiones la duración de estos no justifica la cantidad de tiempo que se demoran realizándolo, esto ha ocasionado que no se tenga personal para atender algunos servicios y por consiguiente la pérdida de algunos clientes.
- Carencia de innovación en los procesos: existe un proceso en particular en donde la forma de realizarlo es muy convencional y poco innovadora, esto no permite la medición ni control de algunas variables importantes para el desarrollo de las actividades y eficiencia de la empresa, se trata del proceso en donde se realiza el llamado a los domiciliarios para realizar algún servicio, este se hace mediante tarjetas físicas que a cada uno se le asigna y cuando son llamados por el secretario secretaria deben tenerla a la mano y demostrar que tienen el consecutivo marcado en la tarjeta para poder salir a cumplir su turno, en ocasiones se han perdido estas tarjetas y a quien se le pierde no puede salir y debe ceder su turno al siguiente, creando malestar entre las dos partes y pérdidas económicas tanto para el trabajador que perderá la ganancia de ese domicilio y de la administración quien deberá hacer de nuevo la tarjeta, que si bien no tiene un precio elevado según informa el gerente, si se considera una pérdida de tiempo e inconformismo realizarla de nuevo.
- No se cuenta con servicio postventa: esta en una falla que tiene la empresa ya que para esta, el servicio a sus clientes termina una vez que el domiciliario entrega el producto o diligencia que el cliente solicita realizar y el dinero es entregado a la empresa, allí se cierra toda comunicación con el cliente hasta que este decida volver a contactarlos para un nuevo servicio, esto ocasiona que no se tenga certeza del grado de conformidad con el que quedan los clientes, si están satisfechos o no, ya sea con el servicio, con el domiciliario o con algo directamente relacionado con la empresa, como precios, actitudes del algún personal de la administración, forma de hablar, buenos modales, etc., en ocasiones ese cliente no vuelve a solicitar domicilios nunca más y no se realizan las averiguaciones pertinentes para saber el motivo, o en ocasiones hay clientes de mucho tiempo, los cuales solicitan el servicio de manera

regular y de un momento a otro ya no lo hacen y la empresa no se cuestiona ni le pregunta al cliente el porqué de su decisión.

- Falta de capacitación al personal operativo: esta falencia surge principalmente a raíz de que constantemente le llegan comentarios al gerente de la mensajería acerca de que los domiciliarios manejan sus vehículos con exceso de velocidad y omiten las señales de tránsito por las calles del Distrito, aspecto que causa intranquilidad a la empresa debido a que se estos se pueden ver involucrados en accidentes de tránsito, causándose lesiones personales ellos mismos o peor aún, accidentando y lesionando a otros pasajeros y transeúntes. La empresa al momento de la contratación para el cargo de domiciliario exige algunos aspectos como documentos al día del vehículo, licencia de conducción y buenas condiciones de este, pero en ningún momento se le realizan pruebas técnicas de manejo ni teóricas acerca del conocimiento que tienen ellos de las normas de tránsito.

### C. Objetivo específico 3

Plantear una mejora operacional a través de la estandarización de procesos internos para el mejoramiento de las actividades y eficiencia en el funcionamiento de la Mensajería Dugerline.

- 1) Actividad N°1: Presentar una estrategia que permita estandarizar los procesos de la empresa haciéndolos más eficientes.

La estrategia que se aplica a la Mensajería Dugerline está dividida en varias partes, teniendo en cuenta que no solo es una falencia la que se encuentra en la empresa, son varias y de acuerdo con esto unas estrategias solo se dejan planteadas a la empresa y otras se logran llevar a cabo, se inicia con cada una de las problemáticas existentes y se les da solución según convenga y según el gerente de la empresa acceda a estas, teniendo en cuenta que en algunas necesita de inversión económica. Lo anterior se desarrolla a continuación:

#### a) Primera estrategia

Está encaminada a dar solución a la carencia de innovación en la empresa y a la problemática que se presenta con los domiciliarios y con el poco control que se tiene sobre estos, la cual está descrita en la actividad anterior, debido a esto se le plantea al gerente de la empresa la posibilidad de realizar una inversión en un software que controle estas variables diariamente y le dé la posibilidad de medir los resultados para tener un mayor control sobre los domiciliarios y sus horarios, tanto de entrada como del tiempo que tardan en realizar los servicios a los clientes, el gerente entiende lo que se le plantea y se da cuenta que no se trata de un gasto sino de una

inversión a futuro, la cual le va a durar por mucho tiempo y le va a brindar las soluciones que necesita, por lo anterior se necesita un software que permita controlar información acerca de la hora de ingreso y salida de cada uno de los trabajadores, también datos exactos del momento en que el domiciliario sale a realizar el servicio a cualquier cliente y datos exactos de la hora en que llega de realizar cada domicilio, con esto se podrá evaluar los tiempos que demora cada uno en realizar estas actividades y alertar sobre el personal que no se apega a la normativa de la empresa.

Se realiza una investigación acerca de cuál sería la mejor opción para invertir en la empresa, y los softwares traídos a colación son los siguientes:

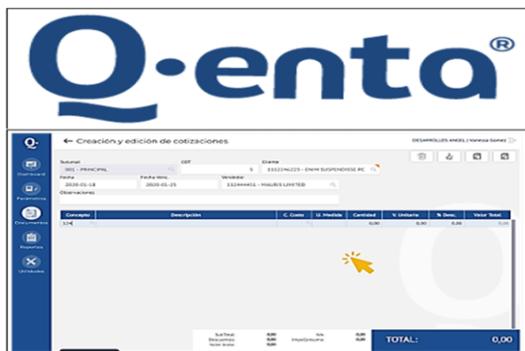


Imagen 6. Software Qenta [6]

El software Qenta presentado en la Imagen 6 es un software contable que desde hace algunos años ha venido creciendo y se está posicionando de muy buena forma en el país, permite el manejo de la contabilidad de forma electrónica en donde además permite la recepción de documentos soporte, emisión de nómina electrónica, el ingreso de usuarios ilimitados, permite tener toda la información en la nube completamente protegida, se automatiza el pago de impuestos para evitar errores humanos, genera reportes en Excel de la actividad económica de la empresa y puede ser usada en diferentes tipos de empresas de diferentes sectores.<sup>5</sup>

Este software es una buena opción siempre y cuando la mensajería estuviera buscando una alternativa para manejar solamente la contabilidad y la emisión de facturación electrónica principalmente, si bien la empresa también necesita este tipo herramienta, no es lo que se busca actualmente para la solución de la problemática que se quiere resolver actualmente acerca del control de los turnos de los domiciliarios.

El segundo software evaluado para su posible implementación en la mensajería sería POS Colombia presentado en la Imagen 7, siendo un software para punto de venta hecho en Bucaramanga, este es un aplicativo para tiendas, micromercados, droguerías, restaurantes, almacenes, y muchos más, que buscan sistematizar el control de sus ventas e inventario.



Imagen 7. Software POS Colombia [7]

Es un programa para facturación y para administrar su negocio que permite la emisión de facturas electrónicas y está dirigido especialmente a los propietarios de negocios o establecimientos de venta de productos o servicios, tiene un plus muy importante y es que generan informes que son de provecho para empresas que reportan ante la DIAN, beneficiando a los contadores ya que les facilitan los datos que ellos necesitan, también maneja información en la nube para tener fácil acceso desde cualquier parte del mundo. Maneja precios mediante pagos mensuales y anuales, dependiendo de lo que quiera el cliente.<sup>6</sup>

Este software es más completo que el anterior y maneja tarifas y formas de pago más accesibles, por lo que desde el punto de vista económico sería una buena opción para adquirirlo, ya que el gerente de la mensajería tiene entre sus planes la adquisición del software, pero pensando en la economía de su empresa. Aun con este beneficio no se cumple el objetivo principal de controlar el tiempo y los turnos de los domiciliarios, el sistema no permite controlar estas variables y por ende no se tiene en cuenta para su adquisición en últimas instancias.



Imagen 8. Software SILPOS [8]

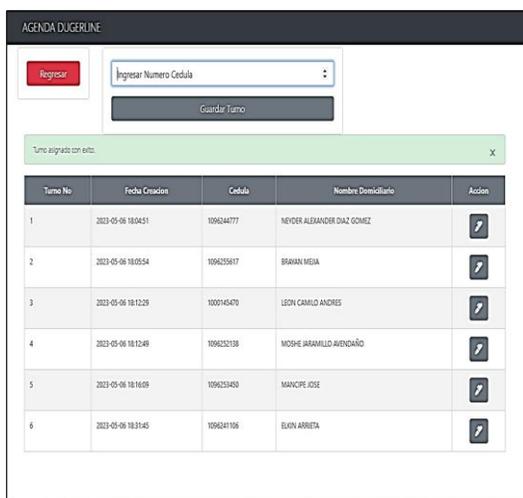
El software SILPOS presentado en la Imagen 8, es un software que lleva mucho tiempo en el mercado, por lo que su

<sup>5</sup> QENTA. [Sitio web]. Toma el control de tu negocio. [consultado el 10 de febrero del 2023]. Disponible en: <https://www.qenta.app/>

<sup>6</sup> POS COLOMBIA. [Sitio web]. Sistema de facturación. [consultado el 15 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://softwarepos.co/>

vigencia en el tiempo hacen que se postule como un sistema confiable, facilita el seguimiento de inventarios la gestión de compras, cuentas por cobrar y pagar, el monitoreo de la rotación de productos, informes consolidados, alerta de vencimientos, control gastos de funcionamiento, lista de precios, conectividad entre sucursales si se tienen varias sedes, facturación de productos y servicios en formato POS y facturación electrónica, asimismo transmisión de nómina electrónica, la mayoría de estas opciones las manejan los softwares anteriores y otros existentes en el mercado, pero el plus que maneja este en particular es que permite adaptarse a las necesidades del cliente y de las empresas, es por eso que además de los servicios anteriores, se le añade la opción de control de tiempos y de asignación de turnos, entrelazando los dos sistemas al tiempo, en donde se maneja el listado de trabajadores que se desee, a esto se le suma que su interfaz es muy fácil de usar e interactuar con ella, aunado a que manejan opciones de pago mensuales, anuales y compra total única y lo más importante a un bajo precio, de este modo se obtiene un muy buen producto personalizado según las necesidades de la mensajería, con muy buena calidad y a un precio accesible, el cual era una de las exigencias del gerente de la empresa.<sup>7</sup>

Una vez tomada la decisión de adquirir al sistema SILPOS gracias a los beneficios que este aporta, se llega a la conclusión de no hacer una compra parcial, sino definitiva, es decir, un único pago de un mayor valor para no tener que hacer abonos mensuales ni anuales por concepto del uso del software, si se realiza un pago anual pero es por conceptos de alojamiento de información en la nube, debido a que el flujo de información que se maneja es alto y todo debe quedar guardado y archivado para efectos de auditorías, revisiones, declaraciones de renta, etc. Cabe resaltar que la gerencia manifiesta que no se revelen los precios de compra del sistema ni de la cuota de almacenamiento en la nube.



AGENDA DUGERLINE

Regresar Ingresar Numero Cedula Guardar Turno

\*Turno asignado con éxito.

Turno No	Fecha Creación	Cedula	Nombre Domiciliario	Acción
1	2023-05-08 18:04:51	1096244777	NEIDER ALEXANDER DIAZ GOMEZ	[Icono]
2	2023-05-08 18:05:54	1096255817	BRIAN MESA	[Icono]
3	2023-05-08 18:12:28	100745470	LEON CARLOS ANDRES	[Icono]
4	2023-05-08 18:12:49	1096252138	MOSHE JARAMILLO AVENDAÑO	[Icono]
5	2023-05-08 18:16:09	1096253450	MARCOS JOSE	[Icono]
6	2023-05-08 18:21:45	1096241106	ELVEN ARRIETA	[Icono]

Imagen 9. Pantallazo Software SILPOS

Debido a la privacidad de la información que maneja la empresa no es posible mostrar todas las opciones y ventanas que tiene el software, pero gracias a la autorización del gerente se permitió mostrar un poco de la parte más importante que se necesitaba mejorar en la empresa en cuanto a la asignación de turnos y tiempos de los trabajadores, allí se puede observar que en sistema permite guardar todos los nombres de los trabajadores junto con sus datos personales que por efectos de seguridad no se muestran de manera incompleta, el modo de operar es el siguiente:

- Según el orden de llegada en horas de la mañana se posicionan los nombres de los domiciliarios para saber en qué posición se ubica cada uno para salir a realizar los domicilios, la forma en la que se registra cada uno al momento de llegar a laborar ya no se maneja por tarjetas físicas con los turnos que le asignaba la administración, ahora además del software SILPOS, se adquiere un lector de códigos de barras y una impresora para lograr complementar y entrelazar la información lo cual es uno de los beneficios principales de SILPOS, a cada trabajador se le da un carné personalizado con su información y un código de barras personal, este se pasa por el lector y se escanea, ingresando según el orden de llegada al sistema como se muestra en la imagen anterior. En la imagen a continuación, se muestran los dispositivos adquiridos.



Imagen 10. Lector de código de barras e impresora

- Posteriormente, cuando se tome el primer orden de pedido de un cliente, se hace el llamado al trabajador que se encuentre en la primera posición en el sistema, se le informa la clase de domicilio que va a realizar y el o los lugares que debe visitar para cumplir con el servicio.
- Luego el domiciliario pasa la tarjeta por el lector de código de barras (ver Imagen 10), en donde la impresora le dará el turno, esta le arroja una factura con los datos del cliente, como nombre, documento, dirección y teléfono, además del costo del domicilio por cobrar al cliente y datos del trabajador, una vez

<sup>7</sup> SILPOS. [Sitio web]. Controle su negocio Silpos la solución. [consultado el 21 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://silpos.com/>

tenga esta factura en sus manos el domiciliario puede salir a realizar el servicio, dejando constancia en el sistema de la hora de salida.

- Una vez que se llega de cumplir con el servicio, el domiciliario escanea su tarjeta de nuevo en el lector de código de barras para dar por finalizado el proceso, de esta forma el sistema almacena la hora de llegada del trabajador y da por cerrado el servicio de manera efectiva tal como se presenta en la Imagen 11. Los datos entran al sistema para que posteriormente puedan ser analizados de manera individual por cada trabajador y de esta forma tener el control y estadísticas del tiempo que tarda cada uno en realizar cada domicilio.

Como se pudo observar de esta manera se le da solución a las principales problemáticas que presentaba la mensajería, de esta forma se logra controlar los tiempos de los domiciliarios de una forma eficiente y rápida, en donde el mismo software arroja los datos que la empresa necesita, así el dueño de la empresa podrá analizar y medir en cualquier momento todo lo relacionado con el desempeño de los trabajadores en cuanto a los tiempos de ejecución de sus actividades. Los datos de tiempos tomados diariamente por la empresa no se permitieron mostrar en el documento ya que la gerencia considera datos confidenciales.



Imagen 11. Registro de llegada del trabajador luego de un domicilio

Además de esto, al mismo tiempo se le da solución a la problemática número 2, llamada Carencia de innovación en los procesos, ya que la empresa realiza una transición pasando de unos procesos tradicionales y poco tecnológicos como las tarjetas con los números de los turnos de cada trabajador, a unos totalmente automatizados y eficientes, adquiriendo un software que le permite medir mejor las variables de los procesos y realizarlos con más rapidez, además de que le soluciona todo el tema contable y financiero al realizar todo el tema de la facturación y nómina electrónica para manejar mejor sus finanzas. Esto se evidencia en la Imagen 12.



Imagen 12. Proceso antiguo vs proceso nuevo

#### b) Segunda estrategia

Esta tiene que ver con el servicio post venta, aspecto que la empresa no maneja dentro de sus procesos, no existe un mecanismo, sistema o estrategia que permita tener en cuenta la opinión de los clientes sobre cualquier duda, queja, reclamo o sugerencia hacia la mensajería, esto ocasiona que no se haga sentir valorado al cliente y que no se tenga una percepción u opinión acerca de las valoraciones que los demás dan acerca de la empresa, por consiguiente se realiza una encuesta para que una vez que el cliente recibe su domicilio, este se le envíe por algún medio digital y de esta forma saber su opinión acerca de diversos temas relacionados con los servicios de la mensajería. Se toma la decisión de enviar la encuesta mensualmente para evitar hostigar a los clientes.

La encuesta se desarrolla mediante la herramienta de Formularios de Google y se envía de manera online a cada uno de los encuestados, se considera esta opción ya que es la más rápida y de fácil manejo para los clientes, los cuales responden desde la aplicación de WhatsApp y pueden enviar sus respuestas incluso desde su teléfono personal, la cantidad de encuestados fueron un total de 16 clientes, se realizaron un total de 12 preguntas enfocadas hacia los servicios que presta la mensajería, la atención de los trabajadores administrativos y de los domiciliarios hacia el cliente esto con el fin de obtener respuestas y opiniones veraces de parte de lo más importante que tiene la mensajería, ósea su clientela.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en cada una de sus respuestas:

En la Imagen 13 se puede observar que, la mayoría de los encuestados son clientes antiguos, los cuales llevan con la empresa más de un año, estos corresponden al 50% de la población, la otra mitad se divide entre todo tipo de clientes que llevan lapsos de tiempo variados solicitando los servicios de la mensajería, los cuales van desde menos de 1 mes hasta 6 meses o un año.

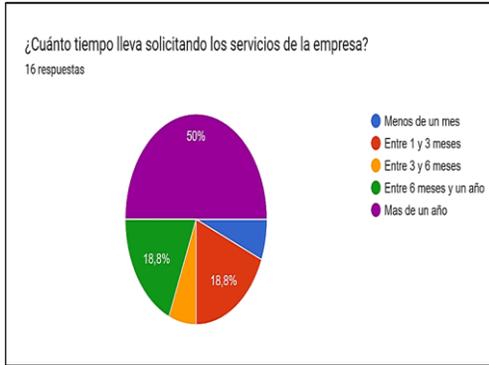


Imagen 13. Pregunta N°1 del cuestionario respondida por los clientes

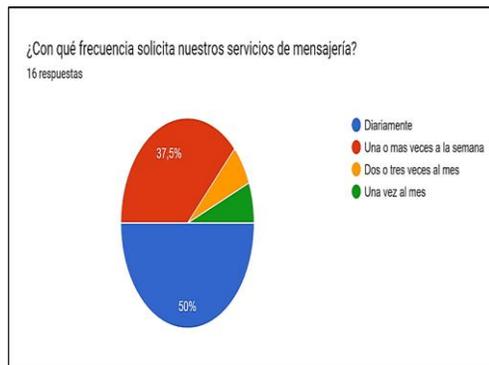


Imagen 14. Pregunta N°2 del cuestionario respondida por los clientes

En la Imagen 14 se evidencia que el 50% de los encuestados solicita los servicios de la empresa de manera diaria y el 37,5% al menos una vez a la semana, lo que significa que, la mensajería Duggerline tiene la mayoría de sus clientes solicitando sus servicios de forma continua, esto es importante ya que si se desea mantener la fidelidad de estos clientes es necesario conocer sus opiniones, quejas, reclamos y sugerencias para que de esta forma poder mantenerlos fidelizados y no se vean en la necesidad de migrar a la competencia por alguna falencia que se presente o por no tener en cuenta sus opiniones.

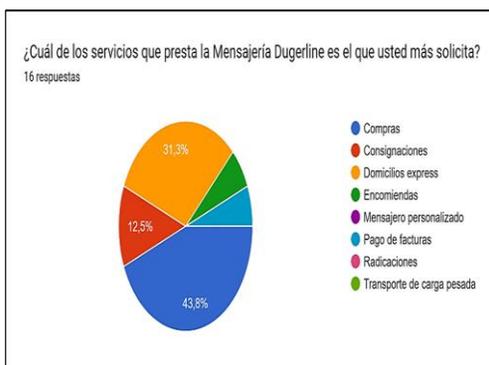


Imagen 15. Pregunta N°3 del cuestionario respondida por los clientes

En la Imagen 15 se puede evidenciar que los clientes mayormente solicitan el servicio de compras con un 43% seguido de los domicilios express, estos dos servicios abarcan las 3 cuartas partes de todos los servicios de la mensajería,

siendo los más importantes y demandados, con esta información el gerente puede en un futuro apuntar a generar estrategias para el fortalecimiento de estos servicios o también puede servir para darse cuenta que hay que reforzar los otros servicios y buscar la forma de visibilizarlos de una forma diferente para aumentar su demanda en el mercado, el porcentaje restante lo encabeza el servicio de consignaciones con un 12,5%.

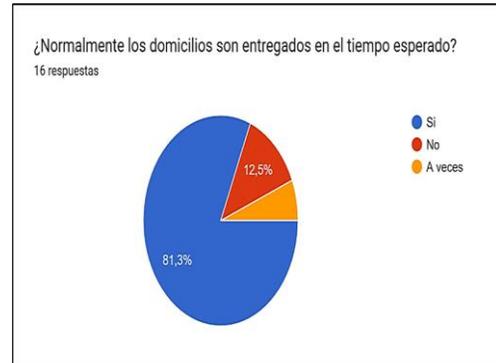


Imagen 16. Pregunta N°4 del cuestionario respondida por los clientes

En la Imagen 16 según las repuestas de los encuestados se puede concluir que la mayoría de los domicilios son entregados a tiempo a los clientes, cumpliendo satisfactoriamente con las exigencias de la gerencia que busca tener a los clientes satisfechos, pero por otra parte se evidencia que hay poco menos del 20% de los clientes que están insatisfechos debido a alguna demora que se les ha presentado a los domiciliarios al momento de entregar el domicilio, por lo que sería bueno que esta estadística en particular estuviera más cerca del 100% de satisfacción, la cual se espera que más adelante se cumpla con las estrategias implementadas durante la realización del proyecto.

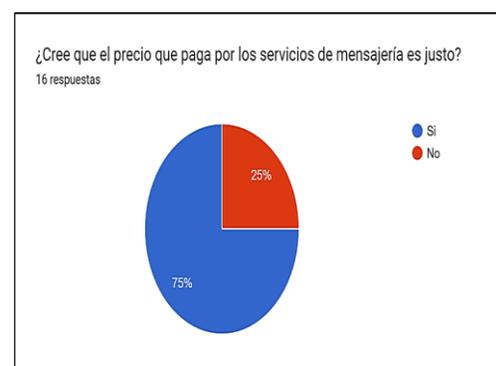


Imagen 17. Pregunta N°5 del cuestionario respondida por los clientes

En la Imagen 17 se observa que las 3 terceras partes de los encuestados está de acuerdo con las tarifas de la mensajería mientras que la cuarta parte siente que hay un cobro excesivo, ante esto la gerencia manifiesta que los cobros son totalmente racionales y que no se reducirán los precios de los servicios por ahora, a no ser que se realicen jornadas de rebajas por situaciones o fechas especiales en la mensajería, además

manifiesta que no está por encima de las tarifas de la competencia.

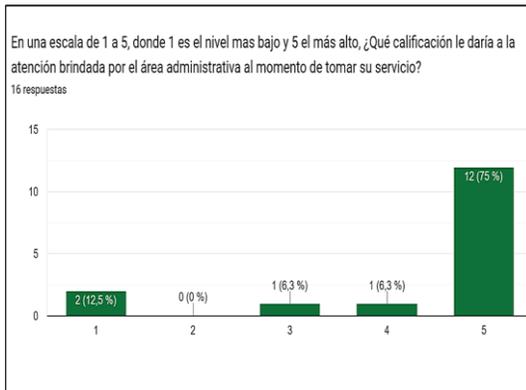


Imagen 18. Pregunta N°6 del cuestionario respondida por los clientes

En la Imagen 18 se desea evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con la atención que brinda el área administrativa, ya que ellos principalmente son el primer contacto que tienen los clientes con la mensajería, se observa que no hay un 100% de satisfacción por parte de los clientes, ya que se generan calificaciones muy bajas en cuanto a la atención que esta área de la empresa brinda, tanto así que en el nivel más bajo esta un 12,5 de la población disconforme y en un nivel regular o intermedio hay un 6,3%, lo anterior muestra que hay que trabajar más en esta área y no dejarla tanto de lado, no todo se centra en los domiciliarios, ante esto la gerencia manifiesta que hará charlas periódicas con este personal para saber el porqué de esta situación y así lograr mejorarla y elevar los niveles de satisfacción de servicio al cliente.

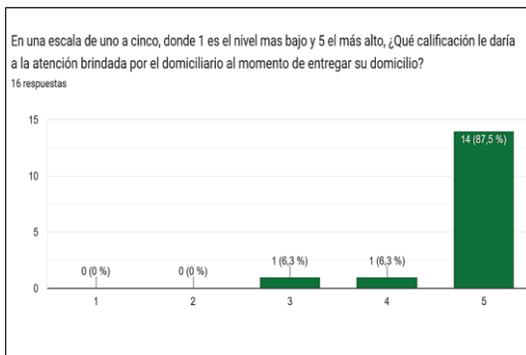


Imagen 19. Pregunta N°7 del cuestionario respondida por los clientes

En la Imagen 19 se presenta el nivel de satisfacción de los clientes con el área operativa de la empresa (domiciliarios), se obtuvieron respuestas satisfactorias ya que la mayoría de ellos votaron que se sentían muy bien con la atención de los trabajadores con un 87,5% y el restante fueron calificaciones buenas y tan solo el 6,3% los evaluó de manera regular, sorpresivamente para la gerencia se obtuvieron mejores resultados que en el área administrativa, ya que esperaban un resultado contrario al que se evidenció, por lo que las charlas, capacitaciones y medidas irán principalmente a el área administrativa, sin dejar de lado al pequeño pero significativo 6,3% de la población que calificó con un nivel de 3 al servicio prestado por los domiciliarios.

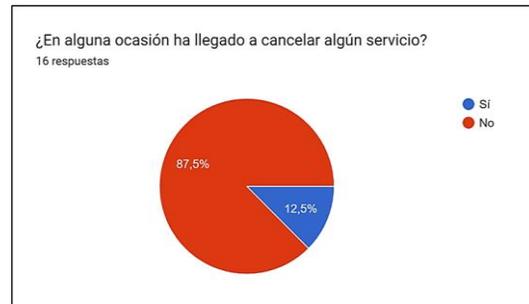


Imagen 20. Pregunta N°8 del cuestionario respondida por los clientes

En la Imagen 19 se pregunta a la población objeto de estudio si alguna vez ha cancelado algún servicio, a lo que la mayoría responde que no, pero se enfatiza en el 12,5% que dijo que, si lo ha hecho, por lo que en el gráfico siguiente se obtienen los argumentos del porqué de esta decisión, ya que para la empresa está muy mal visto que los clientes lleguen a tomar la decisión de no recibir el servicio por algún motivo, es algo que no se pueden permitir bajo circunstancias normales de funcionamiento.

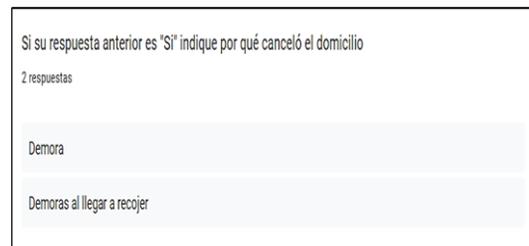


Imagen 21. Pregunta N°9 del cuestionario respondida por los clientes

La Imagen 21 presenta los resultados de la pregunta 9, los dos clientes encuestados manifestaron que la razón por la que cancelaron el domicilio fue por demoras al momento de realizar el servicio, debido a que anteriormente no se brindaba trazabilidad de este tipo de situaciones, no se tiene registro de quiénes fueron los domiciliarios que atendieron estos clientes ni la situación o motivos por los cuales se le incumple al cliente, con las mejoras implementadas se espera que no se reiteren estas inconformidades y de ser así, se logre identificar las causas para darle prontas soluciones a las mismas.

En la Imagen 22 se muestra la calificación general que los clientes le dan a la mensajería Dugerline, evidenciando a un 87,6% de las respuestas como buenas y excelentes, lo que genera satisfacción a la gerencia por ser un porcentaje alto de los clientes encuestados que se sienten satisfechos con la calidad de los servicios prestados. Por otra parte, un 12,5% responde la opción regular, por lo que se necesita tomar medidas y seguir las estrategias implementadas para disminuir este tipo de calificaciones y elevar los niveles de satisfacción de los clientes.

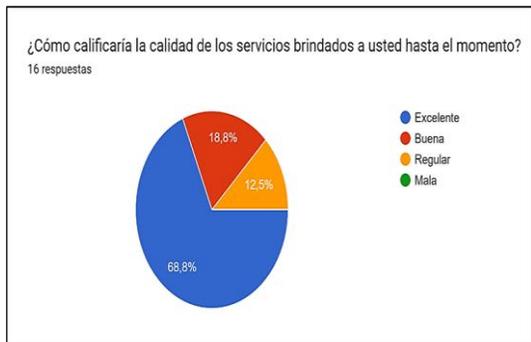


Imagen 22. Pregunta N°10 del cuestionario respondida por los clientes

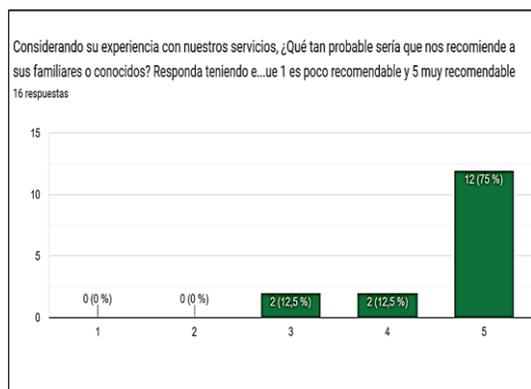


Imagen 23. Pregunta N°11 del cuestionario respondida por los clientes

En la Imagen 23 se muestran las respuestas de los clientes a la pregunta de si recomendaría a familiares y conocidos los servicios de la mensajería Dugerline a lo que la mayoría con un 75% lo haría con la más alta calificación el otro 25% la recomendaría con calificaciones de 4 y 3 en una escala del 1 al 5, aun siendo recomendaciones basadas en calificaciones altas en el caso de 4, en el caso de los clientes que votaron por una calificación de 3 con un 12,5% sería importante conocer su opinión de una forma más personal y cercana para evaluar el porqué de esta y de esta forma acatar sus sugerencias para mejorar más adelante y lograr brindar un servicio mucho mejor a todos los clientes y así lograr que todos estén completamente satisfechos con la prestación de todos los servicios ofertados por la empresa. Todo esto se puede lograr siempre y cuando se lleven a cabo las estrategias implementadas y se sigan las recomendaciones realizadas principalmente a la gerencia y a los trabajadores.

En la Imagen 24 se muestran las opiniones de los clientes con respecto a las recomendaciones que estos sugieren hacia la mensajería con el fin de mejorar en lo que ellos creen que está presentando fallas la empresa, esta se hace con el fin de que los encuestados den su opinión de una forma mucho más libre y abierta, sin necesidad de estar ligados a respuestas predeterminadas, se busca principalmente hacer que el cliente se sienta más cerca y que es parte de la empresa de una u otra forma.

Las opiniones estuvieron muy variadas, hay unos que están completamente satisfechos, no tienen ninguna observación

¿Qué recomendación quisiera hacernos para mejorar la prestación de nuestros servicios?

16 respuestas

Ninguna

▼

Todo excelente

R

El servicio es excelente, los mensajeros muy amables y de buena actitud, remiten cualquier tipo de domicilio, y es lo que me agrada ya que los precios son agradables

Por ahora todo bien

Atención al equipo de trabajo ( mensajeros)

Más atentos

No excelente servicio no cambien

Estar abierto a sugerencias tener más en cuenta el equipo de trabajo (mensajeros) no solo pensar en los jefes la opinión de el equipo de trabajo también debería tenerse en cuenta la administración parece una dictadura

Por el momento me siento satisfecho con el servicio prestado

Que los patrones se metan más de llenos a la mensajería ya que hace falta mano durá hacia los mensajeros

Imagen 24. Pregunta N°12 del cuestionario respondida por los clientes

por hacer, otros felicitaron la gestión de varias áreas y personal de la empresa, y otros por su parte si realizaron algunas sugerencias para tenerlas en cuenta, algunos recomendaron que se le preste más atención a los mensajeros ya que sienten que algunos no prestan un buen servicio, otro cliente manifiesta que deben estar más atentos, otros criticaron el área administrativa y por último también hicieron un llamado a la gerencia para que intervenga de una forma más rigurosa sobre todo en el control de los domiciliarios.

Con la respuesta de los clientes se espera que se puedan tomar medidas para mejorar las falencias que presenta la empresa en las diferentes áreas de esta, de esta forma se espera perfeccionar continuamente en la prestación de todos los servicios ofertados y así mantener a los clientes activos y fidelizar a los nuevos que se presenten día a día.

#### a) Tercera estrategia

Esta estrategia se puede enfocar hacia todos los trabajadores de la empresa, ya que aparte de los domiciliarios, el personal administrativo también cuenta con vehículo propio, en este caso motocicletas. Pero evidenciando la necesidad y el nivel de riesgo de cada trabajador, se debe hacer énfasis hacia el personal operativo, quienes corresponden al 85% de todo el personal de la mensajería Dugerline y son los que usan su vehículo para realizar sus labores día a día en las calles del Distrito de Barrancabermeja y sus regiones aledañas.

La estrategia se plantea debido a los comentarios que ha recibido el gerente de la empresa en reiteradas ocasiones acerca de la forma en que los domiciliarios manejan sus

vehículos por las calles, los cuales omiten las señales de tránsito y exceden el límite de velocidad, el gerente ha tenido charlas constantemente con ellos y les ha informado acerca de los peligros y riesgos que estos comportamientos ocasionan, pero no ha servido mucho por lo que se desean tomar nuevas medidas. A la empresa se le plantean unas soluciones para reducir estos comportamientos y si es posible eliminarlos totalmente, pero se sabe que es una tarea que lleva tiempo y que depende sobre todo de la actitud y responsabilidad de los domiciliarios, la estrategia estaría dividida en dos partes, una antes de completarse el proceso de contratación de los domiciliarios y la otra se haría periódicamente una vez que los trabajadores ya se encuentren laborando con la mensajería.

- Primera parte: Antes de finalizar el proceso de contratación se propone que haya un filtro en donde se citen a los postulados a la vacante de domiciliario a una prueba de manejo de motocicleta, allí se pondrán a prueba su destreza y forma de conducir para que cumpla con los requisitos que debería tener un buen conductor y alguien que represente de buena forma a la Mensajería Dugerline, adicionalmente de la prueba de manejo también se haría una prueba teórica para evaluar el conocimiento de los conductores en términos de normas de tránsito. Los trabajadores serán escogidos si cumplen con los exigido en las pruebas y si las pasan satisfactoriamente, de no ser así, se declinaría el proceso de contratación.
- Segunda parte: Esta se llevaría a cabo una vez que los trabajadores ya lleven cierto tiempo trabajando en la empresa, se realizan capacitaciones periódicas a cada uno de los domiciliarios con motocicleta en donde se asegure que los conocimientos adquiridos aún se tienen y que su forma de operar el vehículo la siguen haciendo de manera responsable, ya que cuando una persona realiza una operación por mucho tiempo, tiende a confiarse y olvidarse de los riesgos que esta actividad tiene, el objetivo principal es que todos me mantengan consientes de los peligros que acarrea su trabajo y lo desempeñen de manera segura.

Las dos partes de esta tercera estrategia se realizarían contratando a una empresa que se dedique a esta actividad económica, los cuales analizan y evalúan el rendimiento en las pruebas prácticas y teóricas, dando una calificación y determinado si el conductor está o no apto para conducir de manera segura su vehículo bajo las condiciones exigidas por la Mensajería Dugerline. Se toman en cuenta algunas empresas del Distrito, las cuales son centros de enseñanza automovilística que se dedican a prestar estos servicios y son muy reconocidas en todo el territorio, que son presentadas en las Imágenes 25, 26 y 27.



Imagen 25. Centro de enseñanza automovilística CEAS



Imagen 26. Centro de enseñanza automovilística AUTOCAR



Imagen 27. Centro de enseñanza automovilística SEGURA

Se contacta a cada una de ellas y se solicita información acerca de la necesidad que tiene la empresa, a lo que cada una informa que si está en la capacidad de brindar esos servicios.

TABLA III  
Cotización de los Centros de Enseñanza Automovilísticos

CENTRO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICO	PRUEBA DE MANEJO Y CAPACITACIÓN	PRUEBA TEÓRICA	PRUEBA PRÁCTICA	DURACIÓN DE PRUEBA (HORAS)	VALOR C/U \$COP
CEAS	Si	Si	Si	3	80.000
AUTOCAR	Si	Si	Si	2	80.000
SEGURA	Si	Si	Si	2	70.000

Luego de recibir y analizar la información de los centros de enseñanza automovilística (CEA) se concluye que, la mejor opción claramente es la del CEA SEGURA quienes pueden realizar las pruebas en un tiempo corto para no afectar las actividades de la mensajería drásticamente y además se destacan por encima de sus dos competidoras al tener el costo más bajo del mercado por trabajador.

TABLA IV  
Valor total de pruebas en CEA SEGURA

CANTIDAD DOMICILIARIOS	VALOR PRUEBA TEÓRICO PRÁCTICA C/U \$	VALOR TOTAL \$
34	70.000	2'380.000

El valor por cancelar de la inversión en las capacitaciones y pruebas de ingreso al personal se muestra en la Tabla IV, la

prueba de ingreso y las capacitaciones periódicas tienen el mismo valor, por lo que añadir un nuevo filtro al momento de contratar a nuevo personal operativo y capacitarlo periódicamente una vez lleve un tiempo determinado en la empresa, a la gerencia le costará un valor de \$70.000 por persona.

Esta información es mostrada y explicada a detalle a la gerencia de la empresa manifestándole los beneficios que trae realizar estas pruebas a los domiciliarios, luego de su análisis por parte de la empresa, esta da una respuesta y es que por ahora no va a realizar las pruebas teórico-prácticas ya que con la inversión en tecnología que se hizo con el software SILPOS, el lector de códigos de barras y la impresora, están regulando sus finanzas y próximas inversiones. De igual manera manifiestan que, están muy interesados en llevar a cabo la propuesta para más adelante con futuras contrataciones.



Imagen 28. Socialización en la empresa sobre la mejora operacional a implementar

- 2) Actividad N°2: Realizar la socialización en la empresa acerca de la mejora operacional a implementar con el fin de capacitar al personal frente a los cambios que tenga cada proceso.

Una vez puestas en marcha todas las estrategias de mejora operacional en la Mensajería Duggerline, se cita al personal mediante varias reuniones en bloque debido a que no todo el personal se encontraba en la empresa a cualquier hora del día, el gerente cita la socialización en horas de la mañana antes de iniciar la jornada laboral, allí se habla con el personal tanto operativo como administrativo que en esos momentos se encontraban laborando, se les informa los cambios que se hacen en los procesos de la mensajería y se hace énfasis en que toda esta mejora operacional está enfocada hacia la eficiencia y el progreso de la empresa. La imagen 28 presenta una estas reuniones realizadas con el personal de la empresa.

Aunado a esto se dan las directrices del cómo desarrollar cada una de las estrategias para sacarles el máximo provecho y de esta forma lograr realizar mejor sus labores, las de la

empresa y sobre todo, mantener satisfechos a los clientes que ya se tienen y lograr atraer a los nuevos mediante las estrategias planteadas, todos los trabajadores aceptan las mejoras, se aclaran dudas y de igual forma se recalca que, si en algún momento necesitan alguna asesoría o se tiene alguna duda sobre el manejo de alguna estrategia, se pueden contactar con el autor del proyecto para resolverlas, esto asegura brindar trazabilidad a los procesos y lograr plena satisfacción del gerente y todo el personal acerca del compromiso que se tiene con ellos durante todo el tiempo que se estuvo allí trabajando para ellos.

## V. CONCLUSIONES

Se logra realizar un diagnóstico general de la empresa acerca de todos los procesos que se manejan en la misma, esto gracias a la información brindada por la mensajería, en donde mediante visitas, conversaciones y análisis de datos se encontraron los puntos débiles de la empresa a través el uso de algunas técnicas de análisis de información.

A través de la utilización de varias estrategias como las matrices MEFI, MEFE se logra analizar los factores internos y externos de la empresa que tenían a la empresa en una situación de inconformismos con algunos procesos clave para el desempeño de sus actividades.

Mediante la aplicación de la matriz FODA se relacionan los factores internos y externos para realizar estrategias de mejora a las falencias encontradas en la empresa, planteando soluciones a los aspectos negativos presentes en la mensajería y de esta forma lograr mantenerse en el mercado siendo una empresa competitiva.

Se logran plantear y llevar a cabo estrategias de mejora operacional en la empresa, mejorando varios procesos con deficiencias que presentaban anteriormente, adquiriendo equipos y sistemas tecnológicos que estandarizan los procesos y los vuelven más eficientes, además de controlar algunas variables importantes para el buen funcionamiento de los procedimientos.

Se socializan a toda la empresa las estrategias implementadas en el desarrollo del proyecto, dejando en claro la forma correcta de implementar cada una de estas y lo que se busca de ahora en adelante con esto, la información fue recibida de buena forma no solo por la parte administrativa sino por los operativos quienes principalmente son a los que va dirigida la mayoría de las estrategias. También se dejan planteadas algunas estrategias para que la empresa las implemente más adelante ya que por ahora por algunos motivos internos no se pudieron llevar a cabo. De igual forma se deja en claro que en el momento que se decida, la empresa puede ponerse en contacto con el autor del proyecto para brindar una guía y asesoría sobre los temas que no fueron implementados.

## REFERENCIAS

- [1] DIAZ, Edwin. Propuesta de mejora operacional de la empresa Mensajería Duggerline ubicada en el distrito especial de Barrancabermeja. Proyecto de grado Ingeniero de Producción. Barrancabermeja Instituto Universitario de la Paz. Escuela de Ingeniería de Producción. 2023. 13 p.
- [2] JOHNSON, Fraser; LEENDERS, Michiel; FLYNN, Anna. Administración de compras y abastecimientos. Traducido por Jaime Gómez Mont Araiza. 14 ed. México.: Mc Graw Hill, 2012. p. 87. ISBN 978-607-15-0758-7.
- [3] HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México.: Mc Graw Hill, 2006. p. 3-26. ISBN 970-10-5753-8.
- [4] BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación. 3 ed. México.: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 191. ISBN 978-958-699-128-5
- [5] Ibíd., p. 192.
- [6] QENTA. [Sitio web]. Toma el control de tu negocio. [consultado el 10 de febrero del 2023]. Disponible en: <https://www.qenta.app/>
- [7] POS COLOMBIA. [Sitio web]. Sistema de facturación. [consultado el 15 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://softwarepos.co/>
- [8] SILPOS. [Sitio web]. Controle su negocio SILPOS la solución. [consultado el 21 de febrero de 2023]. Disponible en: <https://SILPOS.com/>



**John Armando García Torres.**

Ingeniero Industrial de la Universidad Libre. Maestría en Dirección y Consultoría Turística. Actualmente, se desempeña como Docente ocasional tiempo completo en la escuela de Ingeniería de Producción del Instituto Universitario de la Paz.



**Wilmar Martínez Becerra.** Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander. Especialista en Gerencia de Proyectos. Actualmente, se desempeña como Contratista para la alcaldía de Yondó