

RIESGO EN SERVICIO AL CLIENTE COOPERATIVA TAXLUJO

**MARVY MARCELA RUANO
SANDRA PATRICIA GOMEZ**

**CORPORACION UNIVERSITARIA REMINGTON
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SAN JUAN DE PASTO**

2022

RIESGO EN SERVICIO AL CLIENTE COOPERATIVA TAXLUJO

**MARVY MARCELA RUANO
SANDRA PATRICIA GOMEZ**

**Monografía para optar al título profesional en Administración de Negocios
Internacionales**

**Asesor
ELIANA MARTINEZ
Docente Académico**

**CORPORACION UNIVERSITARIA REMINGTON
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SAN JUAN DE PASTO**

2022

Tabla de contenido

1. Introducción	6
2. Planteamiento del problema	8
3. Objetivos	11
3.1. Objetivo general.....	11
3.2. Objetivos específicos.....	11
4. Justificación	12
5. Delimitación temática	15
6. Marco contextual	17
7. Marco Teórico	20
7.1. El plan de acción y la gestión del riesgo.....	20
7.2. El área de servicio al cliente.....	23
8. Marco referencial.....	25
9. Metodología.....	29
10. Resultados.....	31
10.1. Situación actual del servicio al cliente que brinda la Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA.	31
10.2. Matriz de riesgo para la empresa basada en el servicio al cliente.	34
10.3. Hallazgos en la matriz de riesgo de la TaxLujo LTDA	40
10.4. Medición del impacto de los factores de riesgo de la empresa Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA.....	42
11. Discusión	48
12. Conclusiones	52
13. Referencias bibliográficas	55
14. Anexos.....	59
14.1. Entrevista. Representante Legal: Gerardo León Martínez	59
14.2. Carta Autorización Cooperativa TaxLujo LTDA	62

Lista de tablas

Tabla 1. La matriz de riesgo para la empresa basada en el servicio al cliente.	37
---	----

Lista de figuras

Figura 1. Logo de la empresa	18
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	19

1. Introducción

La Cooperativa de transporte de Nariño, Taxlujo LTDA es una empresa de transporte público por vía terrestre, cuenta con un número de socios y un patrimonio variable, la empresa se encuentra constituida bajo los principios del cooperativismo. La Cooperativa Taxlujo está dedicada a prestar un servicio público urbano, suburbano y con operaciones a nivel nacional, cuenta con personal calificado, comprometido con la calidad y el servicio eficiente. La competencia de este sector, es decir, las demás empresas de transporte terrestre público en este municipio se encuentran con un mejor posicionamiento en el mercado porque se encuentran ofreciendo un servicio a los clientes y usuarios de mejor calidad. Por lo anterior, la Cooperativa Taxlujo presenta amenazas con relación a su posición actual en el sector y mercado de transporte.

Lo ideal para la Cooperativa Taxlujo es poder enfrentar la situación con la implementación de una fuerte estrategia enfocada en mejorar la atención al cliente. Ante esta situación, el presente trabajo tiene como propósito el diseño de un plan de acción para mitigar los riesgos que afectan a la empresa desde el contexto del servicio al cliente. El trabajo tiene un análisis descriptivo y deductivo, el cual se iniciará con un diagnóstico de la situación de la empresa en la actualidad, permitiendo conocer las debilidades y fortalezas de la Cooperativa como organización del sector de transporte público, además, evaluando el alcance que tiene la función administrativa de la empresa y el nivel de cumplimiento de los requerimientos de los usuarios.

Por esa razón, se hace necesario que la Cooperativa de Transporte Taxlujo implemente una adecuada estructura a nivel organizacional, debe incluir acciones como la optimización del recurso humano, aprovechar las tecnologías de información y las plataformas digitales para prestar a los clientes un servicio de mejor calidad y obtener niveles de rentabilidad más altos y oportunidades de crecimiento organizacional. De manera que el desarrollo de este trabajo ofrece un valor agregado a la empresa y se convierte en una metodología útil para el direccionamiento en la mejora de las acciones de gestión y el área de gestión al cliente para incrementar el

nivel de servicio y satisfacción de los usuarios que hacen uso de este medio de transporte.

2. Planteamiento del problema

En el servicio de transporte de pasajeros se tiene que la satisfacción del cliente es el elemento que permite que las empresas alcancen su éxito y su permanencia en el mercado, de manera que los usuarios se convierten en la razón de ser de las organizaciones y su permanencia y sostenibilidad se va a ver marcada por la calidad del servicio al cliente que puedan ofrecer. (Cisneros et al, 2022). Por lo cual, el estudio se enfoca en las falencias que tiene la Cooperativa de transporte Taxlujo en los procesos de servicio al cliente, la compañía no cuenta con un plan de mitigación de riesgos frente al área de servicio al cliente.

El servicio que se presta en todas las empresas de transporte en el Departamento de Nariño no se ha presentado como el más adecuado y eficiente, se han podido identificar falencias que deben tener acciones para su solución. En este sentido, la Cooperativa de Taxlujo LTDA debe implementar estrategias de mejora en su ambiente interno y tener una formación apropiada en el servicio al cliente. La Cooperativa de transporte en el Departamento de Nariño Taxlujo LTDA, no cuenta con la definición de una cultura de servicio al cliente, a pesar de ser este un elemento tan importante en la actualidad, ante la demanda de servicio y la competencia en el mercado que se ha enfocado en satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios.

Las compañías de transporte terrestre que prestan el servicio a nivel intermunicipal y urbano en Nariño no cuentan con estrategias que prioricen la seguridad, los niveles de confianza y el buen trato hacia los usuarios, como forma de fidelización y captación de nuevos clientes. Esta es una situación que en mayor parte se presenta por el incumplimiento de las obligaciones de los transportadores, ellos saben que el servicio es un factor importante, pero los usuarios necesitan hacer uso del servicio de transporte y no se han fijado en la calidad del mismo. La calidad del servicio, como lo manifiesta Martínez et al, (2014), es un indicador que permite medir el desempeño de los empleados que tienen contacto con los clientes y esta acción, representa en general a una empresa, de manera que la forma en cómo los empleados traten a los

usuarios expresa la imagen global de una compañía, afectando la fidelidad de los clientes y las ganancias económicas.

La Cooperativa Taxlujo tiene como competencia otras organizaciones y cooperativas que prestan el servicio de transporte, por lo tanto, la empresa debe ser consciente que estas compañías deben estar prestando un buen servicio, lo que es fundamental para las empresas, consiguiendo así ventajas competitivas que les permiten mantenerse en operaciones en el mercado. Uno de los puntos más críticos que se observa de la empresa es el alto número de quejas, reclamos y de inconformidades que manifiestan los usuarios, esto afecta directamente la reputación de la empresa, disminuye el número de clientes que utilizan el servicio y los ingresos de la organización disminuyen. Como lo plantea Morocho & Rodríguez (2019), la calidad en el servicio al cliente debe satisfacer los requerimientos y las necesidades de los usuarios de forma eficiente, ofreciendo un ambiente seguro, confiable y de respeto.

La Cooperativa Taxlujo, al no implementar las medidas necesarias para poder ofrecer un mejor servicio a los usuarios de la flota, se encuentra ante el riesgo de que baje su demanda de clientes, situación que favorece directamente a la competencia, aprovechando esta debilidad de la organización y captando los clientes que puede perder Taxlujo. Es necesario que la empresa tenga como su eje principal el cliente, de lo contrario, no podrá ampliar su capacidad de servicio y le generará pérdida de recursos que limitan el crecimiento empresarial de la cooperativa. Cada vez más se incrementa la competitividad en el mercado del transporte terrestre y la satisfacción del cliente, en temas como la calidad, la seguridad y el respeto, marcan la permanencia de las empresas en el mercado, llevándolas al éxito o al fracaso. (Arrestegui, 2020)

Por otro lado, la empresa cuenta con falencias en el estudio de la seguridad vial de los pasajeros que transporta, aparte de la seguridad de las pertenencias, por hechos de robo sucedidos en los vehículos, son también algunos de los problemas que debe afrontar la Cooperativa de transporte. Al respecto, Berrones (2013) manifiesta que la seguridad en el transporte público es uno de los factores más importantes para

garantizar el flujo de pasajeros, por lo tanto, deben existir los programas enfocados en la seguridad de los usuarios, como el consumo de alcohol por parte de los conductores, las velocidades adecuadas y el uso de los cinturones de seguridad.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer un plan de acción para la mitigación de riesgo en el área de servicio al cliente a la Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA en el municipio de Nariño en el año 2022.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer la situación actual del servicio al cliente que brinda la Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA.
- Elaborar la matriz de riesgo para la empresa basada en el servicio al cliente.
- Medir el impacto de los factores de riesgo de la empresa Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA.

4. Justificación

El transporte se ha consolidado como uno de los factores de las economías de los países. Para el caso colombiano, con los nuevos Tratados de Libre de Comercio y la demanda del transporte a nivel nacional, el transporte de pasajeros y de carga se ha convertido en un principal aspecto que demuestra la capacidad de las empresas para cumplir con los requerimientos de la sociedad y el comercio, por lo que un excelente servicio al cliente es de gran importancia para la representación de las empresas. En lo concerniente a la Cooperativa de Transporte de Nariño, Taxlujo LTDA, se han presentado diferentes etapas de crecimiento y de recesión durante su tiempo de servicio en el mercado, por lo que es necesario que la organización realice una reestructuración con relación al proceso del servicio al cliente con enfoque en los requerimientos de la sociedad y los mercados que cada vez son más exigentes. La estructura del transporte terrestre en el país tiene gran importancia en las actividades económicas del país y permite un mayor desarrollo en el territorio nacional. (Findeter, 2021)

Ante esta situación, se ha podido observar que en la Cooperativa hay algunas falencias con relación a la estructura organizacional identificando que hay malas relaciones de los conductores con los usuarios, la demora en el transporte que tienen que soportar los clientes y los altos niveles de insatisfacción de los usuarios manifestada en acciones como los reclamos y las quejas, de manera que se presenta como una ocasión para que los usuarios prefieran otras empresas para su servicio. De acuerdo con esta situación, la presente investigación está orientada a implementar un plan de gestión para la mitigación de los riesgos en el servicio al cliente de la Cooperativa de Transportadores TAX-LUJO LTDA, por medio de la aplicación de técnicas y métodos, de manera que se contribuya con el mejoramiento de la gestión desde la administración hasta el área de servicio al cliente para identificar los puntos críticos y poder implementar acciones estratégicas.

Un plan de mitigación de riesgos en el servicio al cliente es de gran importancia para las empresas, porque permite el desarrollo de un proceso donde se incorporan las acciones y las actividades que permiten la reducción de factores negativos que impactan el desarrollo de las actividades productivas de la empresa en general, con este procedimiento las empresas están atentas frente a las posibles amenazas internas y externas que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos y las metas, además, aumenta significativamente el reconocimiento de las oportunidades, por medio de los mecanismos de control y seguimiento que tienden a ser más exitosos. (Cortés, 2018). Este será un proceso aplicado a la Cooperativa, tras observar la falencia de un procedimiento eficiente para evaluar las causas y las implicaciones que está presentando la compañía, como la disminución de sus ingresos y utilidades, la pérdida de usuarios y la mala imagen de la organización.

Con un plan de mitigación eficiente, las empresas reducen la exposición de sus áreas y de los empleados a las amenazas del mercado y el sector productivo, esto se han establecido como las estrategias de respuesta que se establecen de forma anticipada a los sucesos e incluye la evaluación de las probabilidades de ocurrencia y su nivel de impacto en la organización, por lo que se formula dentro de las estrategias de planeación y planificación de las empresas. Con el diseño del plan de mitigación de riesgos, la Cooperativa de Transportadores TAX-LUJO LTDA puede enfrentar los riesgos del mercado, tiene la capacidad para identificar los mercados potenciales, genera la corrección de prácticas que no son óptimas o que tienen fallas en su desarrollo, además, protege las operaciones y la información de la empresa, de manera que no se espera a la materialización de los sucesos, sino que se previene el hecho de ocurrencia. (Cortés, 2018)

La investigación propuesta, busca por medio del uso de herramientas la identificación del problema de la empresa para realizar posteriormente, un diagnóstico que les permita a los empleados determinar las acciones que generan un impacto positivo en el servicio al cliente de los usuarios. Por lo tanto, la investigación se basa en el tipo de estudio exploratorio que permite conocer la información del estado del área

de servicio al cliente de la Cooperativa, luego identificando los factores críticos que tienen influencia en las malas conductas de servicio al cliente. Finalmente, el objetivo se llevará a cabo con el diseño del plan de mitigación de riesgos para obtener la retención de los clientes, aumentar el nicho de mercado, implementando acciones de fidelización de los usuarios y poder impulsar un crecimiento tanto económico como de posicionamiento en el mercado.

5. Delimitación temática

El desarrollo de la investigación se desarrolla para la Cooperativa de Transportadores TAX-LUJO LTDA ubicada en el Departamento de Nariño, su capital es San Juan de Pasto, se encuentra ubicado en el extremo del suroeste de Colombia, hace parte de la región andina y pacífica del país, sus principales límites son al norte con el departamento de Cauca, al este con el Putumayo, al sur con las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos de la República de Ecuador y por el lado oeste con el Océano Pacífico. Es un territorio con una amplia red vial, una de las carreteras más importantes del transporte es la Panamericana que cruza todo el departamento de sur a norte, entre las regiones de Ipiales y Taminango. Cuenta también con la carretera al mar. Este departamento tiene carreteras secundarias que comunican grandes municipios y poblaciones como la Unión y la Cruz y hacia la zona costera, se presenta un mayor transporte fluvial. (SEDNARINO, 2012)

La economía de este territorio está fuertemente marcada por las actividades agropecuarias, los servicios y la industria, donde la agricultura es una actividad altamente calificada y tecnificada, los principales cultivos son la papa, el maíz, el cacao, el trigo y la cebada y las agroindustrias con mayor representativa son la harinera y la aceitera y es el territorio considerado como el mayor productor de la hoja de coca en el país, la ganadería es mayormente vacuna y tienen relevancia en la pesca fluvial y marítima por los territorios costeros como Tumaco.

El entorno económico, empresarial y el contexto social favorecen la ubicación estratégica de la empresa que es tema de estudio de la investigación. (SEDNARINO, 2012)

De manera que se realiza el estudio en el año 2022 para la Cooperativa de Transportadores TAX-LUJO LTDA que se dedica al transporte terrestre de pasajeros, con el compromiso de preservar la vida humana y dar continuidad a las operaciones, sus servicios están enfocados en el transporte bajo la modalidad Básico y Urbano y

cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, también con una política de seguridad vial, como requisito obligatorio de los conductores.

6. Marco contextual

La Cooperativa de Transportadores TAX-LUJO LTDA es una organización dedicada al transporte por vía terrestre de pasajeros, ofreciendo los servicios de taxi público individual, suburbano y operaciones a nivel nacional, con el propósito de brindar un servicio de la más alta calidad, con puntualidad, altos niveles de seguridad y buena atención a los usuarios. Esta compañía cuenta con una estructura organizacional vertical, tiene un organigrama con la jerarquización de los puestos de trabajo, incluye desde la junta general de socios, hasta puestos operativos como los taquilleros y despachadores, contempla los principios de cooperativismo y las prácticas solidarias. (Cootaxlujo, 2020)

La empresa tiene como misión el desarrollo de las alternativas de bienestar y de progreso para los asociados de la Cooperativa, generando confianza en el servicio de transporte público; urbano, suburbano y las operaciones nacionales, con la incorporación de un equipo humano competente, comprometido con calidad y eficiencia. Su visión se enfoca en ser la mejor organización asociativa, que satisfaga las necesidades de los asociados con proyección a particulares, prestando un excelente servicio de transporte público de pasajeros en el presente, mediano y largo plazo. Sus principales valores corporativos son el servicio, la efectividad, la calidad, la honestidad y el cumplimiento.

La Cooperativa Taxlujo LTDA se ha caracterizado por brindar una política de seguridad vial que beneficie tanto a los conductores como a los usuarios que toman el servicio, los empleados se deben acoger al cumplimiento de la normatividad para garantizar la seguridad de los pasajeros en las vías, entre sus principios se tiene la cortesía de los conductores, el respeto y la amabilidad. Deben cumplir con un protocolo de seguridad como el uso de los cinturones en el momento que conducen, evitar el uso de celulares y teléfonos de comunicación cuando no sea una urgencia o una información sobre el estado de las vías de la ruta asignada. Además, se cuenta con la

valoración de que los empleados se encuentren cumpliendo con sus horarios de descanso y tengan las condiciones físicas óptimas para la prestación del servicio.

En este sentido, se resalta que la Cooperativa cumple con el pago oportuno de la protección de la seguridad y la salud de los empleados, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. De manera, que la empresa cumple con la definición y divulgación de la política de seguridad y salud, tiene el sistema de gestión de riesgos y las acciones de prevención y promoción de los riesgos laborales. Siendo una empresa legalmente constituida y que cumple con toda la normatividad para operar en el mercado y en el sector de transporte. (Cootaxlujo, 2020)

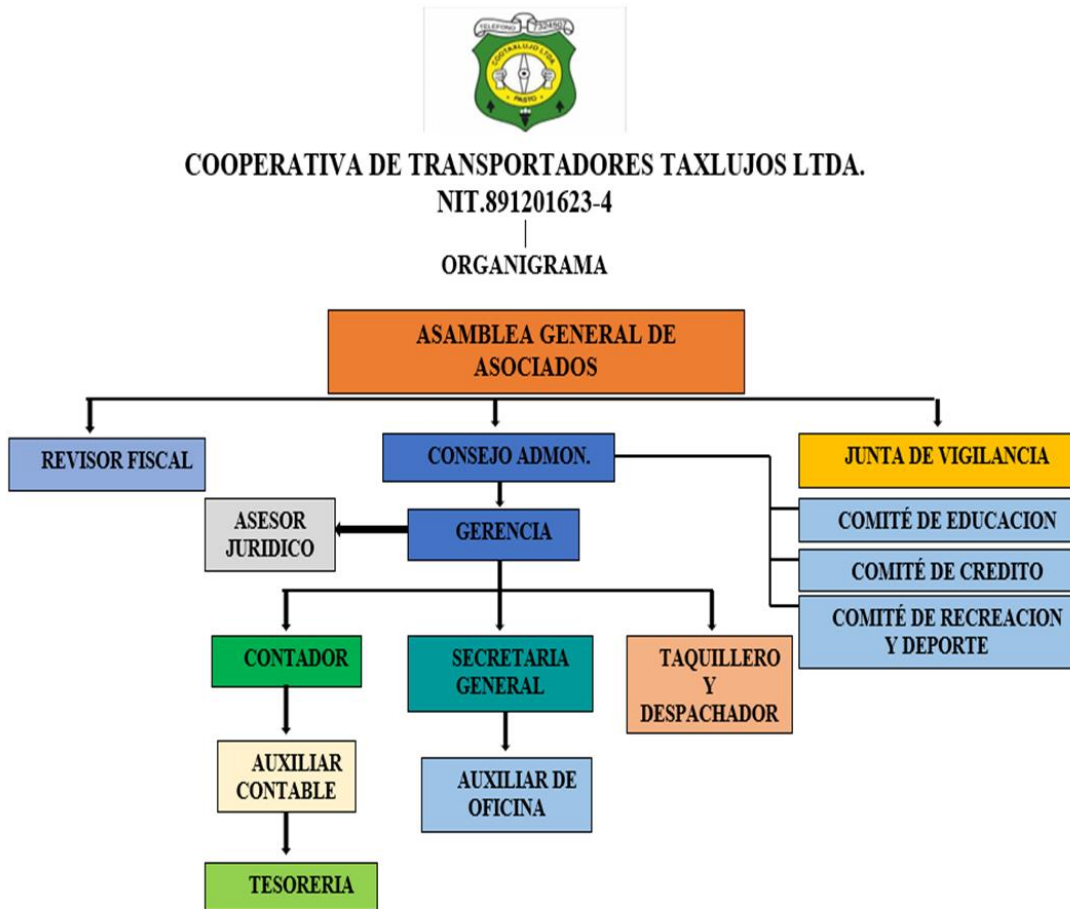
Finalmente, se hace énfasis en el clima laboral de la Cooperativa, desde el área de recursos humanos se tiene la implementación de medidas de prevención de riesgos y espacios aptos para la realización de funciones, se tiene la información sobre las señales preventivas, reglamentarias e informativas que deben conocer los conductores para realizar un buen servicio, además, es una organización que se interesa por la mejora de la calidad de vida de los empleados, ofreciendo las oportunidades de acceder a créditos y con la oferta de auxilios que benefician las condiciones de los empleados. (Cootaxlujo, 2020)

Figura 1. Logo de la empresa



Fuente: Cootaxlujo LTDA (2022).

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: Cootaxlujo LTDA (2022).

7. Marco Teórico

7.1. El plan de acción y la gestión del riesgo

El plan de acción se define como la hoja de ruta que ayuda al cumplimiento de los objetivos en una organización, este se puede establecer como un mapa que define cuál es el mejor camino para el logro de las metas en un determinado negocio, lleva consigo una ruta con base en la planificación de acciones y se enfoca en las oportunidades de la compañía para obtener el éxito. De esta manera, los planes de acción se definen como los instrumentos de planeación y planificación de las organizaciones productivas que ayudan a desarrollar las funciones internas de la mejor manera para alcanzar las metas, es allí donde se establecen las tareas de los miembros del equipo de trabajo, se tiene la definición de los plazos en tiempo y cantidad de recursos. (Machado, 2015)

De acuerdo con Machado (2015), el plan de acción como la presentación concisa de las tareas de una organización incorpora los espacios de desarrollo de actividades y su implementación se basa en la identificación de elementos como: el objetivo que se quiere alcanzar, la cantidad y la calidad de lo que se quiere lograr, el lugar donde se llevará a cabo, la evaluación de los recursos, tanto de personal como financieros y la evaluación del proceso y sus resultados. Un plan de acción es formal cuando se han definido sus objetivos y la estrategia de gestión.

En relación a la gestión del riesgo, esto hace referencia a las diferentes alternativas y metodologías de gestión que se realizan al interior de una empresa, permite que la acción y direccionamiento de las actividades para prevención de los riesgos se desarrolle de forma objetiva, es un proceso en el cual se toman las decisiones conociendo los riesgos ya identificados y se realiza el análisis para poder determinar con un mayor nivel de precisión cuáles son las estrategias más convenientes y adecuadas para desarrollar las actividades productivas de la empresa de la mejor manera. (Álvarez et al, 2022)

De esta manera, la gestión del riesgo se convierte en uno de los elementos principales en el control interno de las empresas y se identifica como la herramienta que permite la identificación de variables y elementos que generan cambios e impactos negativos en el desarrollo normal de las actividades de cada organización, lo cual lleva a la mejora en la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión empresarial, que es uno de los factores con mayor trascendencia en el mundo contemporáneo. La gestión del riesgo contempla el contenido y las acciones que realiza la empresa y genera el diseño y la integración de procesos para permitirle a la organización el logro de resultados superiores con relación a la competencia en el mercado. (Vega & Tapia, 2017)

En el área de servicio al cliente, la gestión de riesgos evalúa la calidad del servicio al cliente, por medio de la prestación de los servicios y el ofrecimiento de productos, estableciendo el control de las acciones que pueden causar afectaciones por la insatisfacción de los clientes, así, las empresas deben establecer las mejores condiciones para mantener los clientes y aumentar el número de clientes de la organización, estableciendo el servicio al cliente como una de las áreas fundamentales de las organizaciones, en este sentido, la gestión del riesgo se basa en establecer las bases necesarias para cumplir con los principios del servicio y establecer una guía de comunicación con los clientes de la empresa. (Suazo, 2019)

En cuanto a la mitigación del riesgo, es el conjunto de acciones que se toman de manera anticipada para que se reduzca o se elimine un impacto negativo a corto o largo plazo. Esta es una acción de prevención, que hace referencia a la implementación de las medidas que permitan evitar un evento o un desastre, por lo tanto, es la aplicabilidad de acciones que reducen la vulnerabilidad de un suceso ante la presencia de amenazas. Esta acción se da en las diferentes organizaciones cuando se admite la presencia de un riesgo determinado, a nivel general o en un área en particular, que está generando un efecto negativo en la organización. (Sarmiento, 2018)

De manera que la mitigación de riesgos se convierte en el proceso de un desarrollo de variadas opciones y actividades, que bajo su implementación logra mejorar las oportunidades y los impactos negativos de un hecho que pueda presentarse, ofreciendo un escenario de control de los sucesos y mejorando las condiciones en las áreas de trabajo para generar la menor afectación posible a la organización y sus participantes. Para la mitigación de riesgos se establecen planes de acción, con base en la evaluación de la gravedad del recurso y el conocimiento de la raíz del problema, lo que es indispensable para valorar la vulnerabilidad del hecho, como los que son de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia, los de alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia o los de impacto y probabilidad de ocurrencia moderada. (Quiñones, 2019).

La mitigación del riesgo en las empresas se diseña como un proceso que busca la modificación y la disminución de los riesgos existentes en cada una de las áreas productivas al interior de una organización, con el establecimiento de medidas de prevención que identifique las amenazas y la evaluación de impactos negativos, para un control de riesgos, disminuyendo el grado de vulnerabilidad que tiene la empresa ante las amenazas, allí intervienen acciones humanas y el uso de herramientas de trabajo, evaluando posteriormente los resultados. (Paredes et al, 2022)

Para lograr una adecuada mitigación del riesgo es necesario utilizar la matriz de riesgos que se presenta como una herramienta del análisis de los riesgos en una organización, que permite evaluar la probabilidad y el nivel de impacto del riesgo durante el proceso de planeación y planificación. Es una estrategia de gestión que le permite a las diferentes compañías la evaluación de los riesgos con mayor relevancia en los procesos de gestión de las empresas y sus diferentes áreas, como es el caso de la seguridad o la salud de los empleados. Esta matriz permite a las compañías determinar de manera objetiva las amenazas a las que se están enfrentando, sirve para el análisis de los riesgos presentes en los escenarios de trabajo y se debe utilizar cada que se comienza una nueva tarea o se cambie los procedimientos de la organización,

para validar los puntos débiles y las amenazas que puedan surgir. (Madrid & Serrano, 2019)

Así como lo plantean Madrid y Serrano (2019), la matriz de riesgo se establece con base en los objetivos estratégicos de las organizaciones y su desarrollo es con base en la identificación de las principales actividades que pueden estar expuestas al riesgo, identificando de forma conjunta los actores y factores que pueden estar causando la amenaza y determinar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos, para la implementación del plan de acción de mitigación de los riesgos.

La importancia del plan de acción para la mitigación del riesgo es porque son las estrategias que están definidas por una empresa para reducir el impacto negativo de las amenazas, por lo tanto, su importancia radica en la capacidad que les brinda a las empresas para adelantar acciones que reduzcan los daños en la organización. El plan de acción de mitigación de riesgos es la forma en la cual las empresas pueden limitar el impacto de las amenazas en los resultados, es una forma de planificación estratégica que puede dar garantía a las empresas de la reducción de riesgos y le genera confianza en la oportunidad y eficiencia de las acciones que buscan el logro de los objetivos de la empresa. (Bello & Bustamante, 2020)

La importancia de los planes de acción para mitigar los riesgos se presenta en el nivel de compromiso que desarrolla la empresa, ante el trabajo y la realización de las tareas de forma eficiente, además, genera un mayor control sobre la situación y un manejo oportuno ante los cambios imprevistos en la organización o a nivel interno y se convierte en la capacidad de las organizaciones para aprovechar las oportunidades e identificar las características con mayor peligro para la empresa, enmarcando las situaciones de mayor cuidado y mayor desarrollo de acciones de prevención. (Bello & Bustamante, 2020)

7.2. El área de servicio al cliente

Es uno de los departamentos de las empresas encargado de velar por la atención oportuna y eficiente de los clientes de una empresa, donde los clientes son las personas, empresas u organizaciones que desean adquirir o comprar los productos o servicios que necesita para uso propio o beneficio de la empresa, y es el elemento principal por el cual se crean, se fabrican y se diseñan productos y servicios. En cuanto al servicio, es el medio que se tiene para dar entrega de valor a los clientes, con facilidad de obtener los resultados, por lo tanto, las compañías deben contar con el área de servicio al cliente, como el conjunto de las actividades que se desarrollan al interior de una organización con orientación hacia el mercado objetivo, estas acciones se enfocan en las necesidades de los clientes y consumidores para satisfacerlas, proceso que lleva a incrementar los niveles de satisfacción, siendo importante la calidad en la atención al cliente, por medio de herramientas estratégicas que permitan ofrecer un valor agregado a los clientes y la preferencia de la marca y la compañía. (Solórzano & Aceves, 2013)

El área de servicio al cliente es de gran importancia para las empresas y es un proceso que ha tomado fuerza en los mercados con la presentación de la competencia en los sectores, por lo cual establecen estrategias y toma de decisiones para irlo perfeccionando y adecuando con mayor eficiencia en las necesidades del cliente, ya que estos se hacen cada vez más exigentes, y no buscan sólo un buen precio y calidad, sino también la atención, los ambientes de atención agradables, la comodidad en la adquisición de servicios y productos, la agilidad del proceso y el trato personalizado. (Solórzano & Aceves, 2013)

8. Marco referencial

En los estudios con relación al tema, se tiene a nivel internacional el “Plan de marketing para optimizar el servicio de transporte de carga en la Empresa pública Transportes Navieros Ecuatorianos- TRANSSAVE para el año 2013” de Dávila & Cuellar, (2014), con el objetivo de mejorar la calidad del servicio al cliente de la empresa con base en un plan de marketing que fuera aplicable al proceso de transporte desde Guayaquil hacia las Islas Galápagos, para lograr un mayor posicionamiento y fidelización de los clientes de la empresa. El método utilizado fue inductivo, obteniendo premisas e información particular para llegar a resultados generales, conociendo el perfil del consumidor, los requerimientos y necesidades, además de las sugerencias para el diseño de estrategias. El proceso se llevó a cabo con el instrumento de la encuesta a 285 personas de la región de Galápagos, las preguntas se enfocaron en la satisfacción del servicio y la apreciación de la calidad. La propuesta se basó en la estrategia de las siete P's, aprovechando los servicios tecnológicos para ampliar el mercado de acceso y en cuanto a fidelización, se implementó una política de descuentos por volumen de producto.

En esta misma línea se tiene el trabajo de Vásquez (2016) en “Plan de marketing para: Veloexpress”, con el objetivo de diseñar un plan de marketing, con base en la investigación del mercado, de manera que se pudieran conocer las necesidades y requerimientos de los clientes por medio de una estrategia nacional, con acciones de posicionamiento en el mercado y una mejor calidad de servicio. La investigación se hizo con el estudio del mercado, conociendo la situación actual de la empresa y las oportunidades de negocio en el sector con relación a las herramientas y plataformas tecnológicas, estableciendo estrategias como viajes gratis a los clientes más frecuentes, la implementación de escenarios de charlas en las universidades sobre el servicio al cliente innovador y el diseño de páginas web para una mayor cercanía con los usuarios que son potenciales.

Por otra parte, a nivel nacional se tiene el estudio del “Plan de mejoramiento enfocado en el servicio al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad para cenda Diagnosticentro Automotor S.A” de Trujillo (2012), se enfoca en la mejora del servicio al cliente partiendo desde un eficiente sistema de gestión de la calidad. Esta investigación parte de una información primaria, con un diseño metodológico no experimental, para evaluar los puntos débiles del proceso de calidad de la compañía. La propuesta de un sistema de calidad se basa en aplicar la normatividad de ICONTEC ISO 9001 en el proceso de gestión de la empresa de transporte, de manera que se tenga una estructura en red de los procesos, proporcionar una herramienta para planificación en los sistemas de gestión y estrategias con enfoque en la orientación al cliente y el incremento de la productividad, con el diseño de varios indicadores de productividad y desempeño.

Y en “Propuesta sistema de control de gestión Empresa Chilexpress” Yáñez (2016), proponen un sistema de control de gestión que le permita a la empresa tomar las mejores decisiones para el logro de los objetivo y el liderazgo en el mercado, de manera que que se alineen los empleados en el mismo sentido de las metas corporativas. El trabajo realizó el análisis por medio de la metodología FODA, identificando los principales factores críticos. La propuesta inicial se basa en un esquema de incentivos para los empleados de acuerdo a los cargos y el planteamiento de ejes estratégicos en la empresa para dar una mayor orientación al logro de los objetivos.

En el trabajo propuesto de Camargo & López (2016) “Plan de mejoramiento para la gestión de transporte y distribución de Melexa S.A.S”, se tiene como objetivo el diseño de una propuesta para mejorar la gestión del tansporte. El trabajo se desarrolla bajo un estudio exploratorio y descriptivo, evaluando los escenarios financieros, las perspectivas de los clientes y de procesos, de manera que se aumenta la efectividad a nivel interno de la empresa. En la estrategia a desarrollar se propone la determinación de una planeación de acuerdo con los trayectos, que permita una optimización de los recursos y mejor realización del servicio de transporte, adicionalmente, se propuso la

validación de los precios que establece la empresa, de manera que no supere las tarifas promedios en el sector, también la implementación de una política de manejo de costos eficientes y el diseño de un programa de consulta en línea que permita tener un seguimiento y monitoreo de la percepción del servicio para generar cambios en el corto plazo.

También se tiene en cuenta a Colina & Portilla (2019) en “Propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa Transportadora de Arauca Cootransar LTDA”, con el objetivo del diseño de la propuesta de mejoramiento para la empresa, con base en la identificación de las debilidades y las fortalezas de la Cooperativa dentro del mercado del transporte de pasajeros, para conseguir un alto nivel de servicio al cliente y poder contribuir al progreso de la misma. La metodología del proyecto es exploratoria y descriptiva sobre la información de la cooperativa. La propuesta fue implementar un sistema de inversión en renovación de los buses, adicionalmente, generar la programación más eficiente de turnos y rutas y el mejoramiento de las estrategias del servicio al cliente por medio de seminarios y el planteamiento de una política de servicio con enfoque en cliente-usuario.

La investigación “Elaboración de un plan de mejora para el área de operaciones de la empresa de transportes especiales ACAR S.A de Cali” de Peña & Caicedo (2020), propone un plan de mejora desde el área de operaciones para prestar un servicio eficiente a los clientes. Los autores presentan un trabajo descriptivo con método inductivo, porque analizan las situaciones de la empresa y desde ahí, definir posiciones y estrategias. Se implementó una encuesta a 167 personas externas y 7 directivos de la empresa, las preguntas se basaron en la calidad y puntualidad del servicio, en horarios de recoger pasajeros y la puntualidad de los conductores, obteniendo una baja apreciación sobre la calidad de servicio. La propuesta se basó en acciones como la adecuación de puestos ergonómicos en los buses de transportes, una mayor frecuencia en el mantenimiento de los carros, escenarios de capacitación y formación de los empleados en el servicio al cliente y un programa de inspección de los vehículos.

Así mismo, se encuentra la investigación de Rincón & Rincón (2021) en “Plan de mejoramiento para implementar procesos en la prestación del servicio del área operativa de Rincotrans Transporte Especial S.A.S de Bogotá”, enfocado en la formulación de un plan de mejoramiento para implementar los procesos del área operativa de la empresa para mejorar la prestación del servicio. El diseño metodológico de este trabajo es exploratorio y descriptivo, por lo que se requiere conocer la situación actual de la empresa para posteriormente tomar decisiones. Se implementaron encuestas de satisfacción a los clientes y se realizaron formularios de evaluación a los empleados. En el plan de mejora que se propone hay acciones como la buena presentación de los empleados y los vehículos, ofreciendo a los usuarios una mayor variedad de medios de pago y puntualidad en la prestación de los servicios.

9. Metodología

El desarrollo de este trabajo está bajo el método de investigación cualitativo, que permite la recopilación de datos de una forma no estandarizada, en general, es un tipo de investigación utilizada para muestras pequeñas y que no tengan gran representatividad para obtener una información profunda y detallada, permitiendo conocer los aspectos genéricos sobre la población y tema objeto de estudio, la información se obtiene de las características de la población y sus habitantes, y con base en los resultados se tiene la interpretación en función del contexto en el cual suceden los hechos. Este tipo de investigación es llevada a cabo en todos los contextos y sectores de estudio, ya que permite el análisis de las opiniones, las actitudes, los motivos, los comportamientos o las expectativas. (Báez & de Tudela, 2014)

La investigación cualitativa es un proceso que permite el estudio de la calidad de las actividades de una población, sus relaciones, la cantidad de medios y recursos que poseen, los materiales e instrumentos de una determinada situación o problemas que presenten los individuos y que son objeto de investigación para conocer la raíz de las dificultades y trabajar en pro de la mejora de la situación. Esta investigación utiliza como técnicas de recolección de información, la entrevista que forma parte del conjunto de las técnicas de la investigación cualitativa con base en el método inductivo, para la recolección de información que plantea las cuestiones sobre alguna realidad de estudio. Adicionalmente, se tiene la revisión documental como una de las técnicas para presentar una idea sobre el desarrollo y las características del objeto de estudio, permite además la construcción del conocimiento por medio de la lectura y revisión bibliográfica (Gómez et al, 2017), en este caso, la documentación corporativa sobre solicitudes, quejas y reclamos en la empresa de estudio.

Se emplean fuentes primarias, que corresponden a la información recolectada por medio de la entrevista a directivos de la organización. Además, se recopilará información de algunas fuentes secundarias como los textos, artículos de revista y

diferentes estudios encontrados en la web que tienen relación con el tema de investigación. De forma adicional, la investigación tiene un enfoque descriptivo, dentro de la propuesta de un plan de acción para la mitigación de riesgo en el área de servicio al cliente, se realiza una investigación de la información que permita llevar a cabo el análisis de la situación actual de la empresa, como la revisión de los informes internos como las solicitudes, quejas y reclamos en el área de servicio al cliente

10. Resultados

10.1. Situación actual del servicio al cliente que brinda la Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA.

La Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA, está dedicada a la prestación del servicio de transporte público, pero ha presentado algunas falencias en relación al servicio al cliente y su posición actual en el mercado no está en el mismo nivel de la competencia en el sector. A partir de los resultados obtenidos se ha podido conocer que la empresa presenta a nivel general un bajo nivel de satisfacción en el servicio que ha sido expresado por los altos flujos de las quejas y reclamos realizados en la recepción de la cooperativa. Como lo ha manifestado el Señor Gerardo León Martínez, el representante legal de la cooperativa de transportes, “el nivel de satisfacción de nuestros clientes es bajo, presentan temas referentes con relación, a la puntualidad de las rutas, el aseo y la higiene de los vehículos, los altos niveles de velocidad”.

La empresa tiene la necesidad de enfocarse en ofrecer un servicio de calidad a la comunidad para mantener su permanencia en el mercado, debe generar esfuerzos para ofrecer alguna ventaja competitiva, con mayor prioridad a los usuarios de mayor frecuencia en la empresa. El punto más crítico de la Cooperativa TaxLujo LTDA, se encuentra en el servicio de taxis a nivel nacional e interurbano, por la seguridad del usuario y de sus pertenencias, lo cual ha generado una serie de inconformidades entre los clientes. Es una situación que puede traer repercusiones en el caso de que la organización no tome medidas a tiempo para solucionar la situación, antes de que los usuarios decidan cambiar la contratación de sus servicios con otra empresa de transporte. Es un tema que se maneja desde la teoría, cada día los usuarios tienen expectativas y exigencias más alta en relación con un servicio, por la variedad de oferta y proveedores para la contratación de un producto o servicio en particular, lo que lleva a las empresas a implementar estrategias y una estructura de servicio que le permita la captación de nuevos clientes y pueda establecer diferencia con la competencia directa. (Alarcón et al, 2020)

Esta compañía, también debe evaluar la situación interna que tiene en la gestión administrativa, por lo cual se ha podido identificar que es latente la falta de una estructura organizacional eficiente, aunque la cooperativa cuenta con un modelo asociativo y tiene su diagrama de estructura funcional, si es necesario una mejor asignación de roles, de forma que los empleados tengan claro cuál es la figura de autoridad, que no sean varias personas las que asignen funciones y quién los conductores, en este sentido, sería una de las acciones que también alteran la buena perspectiva del servicio desde la identificación por parte de los clientes. Al respecto, Rojas et al, (2016) definen que una eficiente estructura organizacional lleva a la orientación de la filosofía de las organizaciones, permitiendo establecer los objetivos y trabajar en pro de su logro.

En el análisis realizado de la presentación de las quejas y reclamos, se evidenció que el 30% es por la falta de cortesía y buenos tratos a los usuarios por parte de los conductores de los vehículos de transporte, este se ha presentado como el tema de mayor representación entre los usuarios, en lo que refiere a la falta de cordialidad y educación, esto ha generado altos niveles de insatisfacción de los clientes por el servicio con la cooperativa. La cooperativa cuenta con una política de seguridad y de protocolo de comportamiento frente a los usuarios, donde los conductores deben “ser cortés con los usuarios y ser respetuosos”, como lo manifiesta el representante legal de la compañía, sin embargo, son elementos que se han omitido por parte de los empleados. En este sentido, es de gran importancia resaltar a García (2016), que establece la cordialidad y la cortesía como elementos de la cultura de servicio pueden optimizar la calidad del servicio al cliente en las organizaciones, son factores que satisfacen las expectativas de los consumidores e impulsan la fidelización de los clientes en una empresa.

Adicionalmente, se tiene que el 25% de las quejas se relacionan con los excesos de velocidad de los transportadores, esto pone en riesgo la integridad física de las personas y la salud emocional de los usuarios. El señor Gerardo Martínez ha manifestado que la cooperativa cuenta con las políticas de seguridad vial, cada uno de

los empleados deben respetar “los límites de velocidad establecidos para no poner en riesgo la seguridad y la vida de los usuarios, además, las políticas de no consumo de alcohol y sustancias que puedan afectar el desarrollo de las actividades de los empleados”.

En relación a este tema, se trae a colación a Berrones (2017), los sistemas y planes de seguridad son un elemento de gran alcance para la prevención de los riesgos en el transporte, la seguridad vial de las empresas permite la protección de los empleados y los usuarios que contratan el servicio, por lo tanto, es importante que los trabajadores cuenten con la formación teórica y práctica en el cumplimiento de la normatividad en prevención de accidentes laborales, esto genera beneficios a la empresa misma, por la seguridad de los empleados y la protección hacia los usuarios, lo que lleva posteriormente, a la fidelización de clientes con las organizaciones.

De forma adicional, se encontró que el 19% de las quejas se debe a la impuntualidad y los retrasos que presentan los conductores cuando se solicita un servicio en particular, los usuarios han manifestado que tienen largos periodos de espera para acceder al servicio, los conductores no llegan en el tiempo estimado por la flota, esto causa situaciones de retraso de las actividades de los usuarios y genera que los niveles de satisfacción y de servicio al cliente disminuyan en gran medida, con afectaciones económicas y de publicidad para la empresa. Como lo manifiesta el Señor Gerardo, que por la prestación de “un mal servicio al cliente la empresa ha tenido grandes desventajas en la permanencia de los clientes, en la generación de altos niveles de ingresos y utilidades por el traspaso de los clientes a las demás empresas del sector”.

El representante legal de la cooperativa también ha manifestado que la empresa se puede enfrentar a la pérdida de clientes por el mal servicio al cliente, y lleva a que sea la competencia quien asegure esta cantidad de clientes y, por ende, los ingresos que genera la presencia de nuevos usuarios. Por otro lado, se resalta que la cooperativa con la situación actual pierde la capacidad de ampliar la prestación del servicio, de

generar extensión de sus operaciones a mayores lugares y territorios con demandas de servicio de transporte. “Y se corre el riesgo también de incurrir en una falta significativa de los recursos económicos de la empresa que impiden que la cooperativa pueda tener un crecimiento organizacional”.

El 26% restante de las solicitudes, quejas y reclamos se refieren a la falta de comunicación entre los usuarios y los conductores, teniendo presente en este caso que la mala comunicación con los usuarios genera desconfianza con la empresa, baja los niveles de aceptación de la empresa en el mercado y en el sector de transporte, esto afecta la fidelización de los clientes, por la preferencia hacia otras empresas que puedan presentar los usuarios actuales de la cooperativa TaxLujó LTDA, teniendo en cuenta que el sector del transporte es un factor de alta productividad en los mercados, por la capacidad de movilización de pasajeros y mercancías, la significativa representación en la economía colombiana, que se ve reflejada en el comportamiento de la demanda del servicio. (Portafolio, 2022)

10.2. Matriz de riesgo para la empresa basada en el servicio al cliente.

Con la evaluación y el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa TaxLujó LTDA, se pudo diseñar e implementar la matriz de riesgo en las principales áreas de servicio al cliente y la cultura organizacional de la empresa, para poder aplicar estrategias y acciones de mejora, con el enfoque de reestructurar la calidad del servicio al cliente. Esta matriz de riesgo se ha utilizado como una herramienta de análisis que permite la evaluación y la probabilidad de ocurrencia de algunos riesgos durante el desarrollo de las actividades productivas de una organización o la ejecución de un proyecto.

En esta herramienta se determinan los posibles riesgos que puedan alterar el curso normal de las actividades de una empresa, relacionados con temas como la seguridad, la salud, la gestión administrativa y operativa, los Recursos Humanos de la empresa e infraestructura, en ella se puede evaluar la situación de los distintos departamentos de

la organización, como es el de compras, el de gestión comercial o financiera. Es un elemento clave para que las empresas cuenten también con cultura de buen gobierno, generando adicionalmente un orden y relevancia de las operaciones y actividades de la empresa, para mantener estabilidad y los niveles de productividad. (Mora, 2016)

Para la elaboración de la matriz de riesgos para la Cooperativa TaxLujo LTDA, se tuvieron presentes algunos factores antes de su diseño, como el tipo de la actividad que realiza la organización, se identifica que es una actividad que se presta con gran frecuencia, en el desarrollo de la actividad productiva hay intervención de varias personas, como los empleados administrativos, los conductores y los usuarios. También se tuvo una evaluación de las condiciones de trabajo y los cambios en las instalaciones de la empresa, la evaluación general de la empresa permitió la identificación de los factores de riesgos físicos y la valoración de los aspectos más críticos que influyen negativamente en la cultura de servicio al cliente de la empresa. (Asanza, 2013)

La importancia del diseño de la matriz de riesgo de la empresa de taxis, radica en la necesidad de identificar las razones y los elementos que han presentado un mal servicio al cliente de los usuarios, para esto, se tuvo presente la recopilación de la información obtenida con base en la entrevista al representante legal de la empresa y los documentos presentados con solicitudes, quejas y reclamos en la cooperativa, adicionalmente, se generó la realización de una auditoría interna y externa para evaluar el actual servicio al cliente que está brindando esta organización, esto permite que se puedan establecer y diseñar planes de acción y mitigación del riesgo en el área específica del servicio al cliente. Se adiciona también la creación de actividades para lograr una mejora en la calidad del servicio, en el planteamiento de una cultura de servicio eficiente, que genera a la empresa, a los empleados y a los usuarios los mejores beneficios.

Como lo menciona Murillo et al, (2022), la matriz de riesgos es un soporte de la gestión de las empresas en la prevención y mitigación de los riesgos al interior de las

organizaciones, con la metodología de la gestión de riesgos se tiene para la cooperativa de transporte la promoción de una mejor cultura a nivel interno, de manera que la administración de los riesgos está dentro de la capacidad de la gestión administrativa de la empresa y tanto la valoración de los riesgos como su plan de mitigación se generará de manera interna, para brindar una mejor imagen de la calidad en el servicio a los usuarios.

Esta herramienta abarca e involucra a todos los participantes de la cooperativa, el estudio y análisis incluyó a todos los miembros de esta empresa, por lo tanto, se espera que el modelo de matriz propuesto permita la identificación de los principales riesgos y comenzar a trabajar sobre los hallazgos que se obtuvieron con el diagnóstico inicial de la empresa. Para el caso de la cooperativa TaxLujó LTDA, se realizó inicialmente un análisis de riesgos evidenciados desde el área de servicio al cliente, primero se identificaron los escenarios de amenaza para la empresa, luego, se reconocieron sobre quien, y cómo se podrían presentar los daños, posteriormente, se realizó la evaluación de los riesgos, definiendo las precauciones, registrando los diferentes hallazgos, revisando los puntos críticos y el diseño de acciones de mejora.

En este sentido, se presenta la matriz de riesgos de la Cooperativa TaxLujó LTDA para el año 2022, identificando principalmente los puntos críticos y escenarios de amenaza en los concerniente al servicio al cliente de la empresa, teniendo en cuenta que es una empresa que rige bajo un modelo asociativo, que cuenta con un grupo de conductores profesionales y su servicio es el transporte de pasajeros a nivel nacional e interurbano.

Tabla 1. La matriz de riesgo para la empresa basada en el servicio al cliente.

N°	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO				RESPUESTA AL RIESGO				ACTIVIDADES DE CONTROL			RIESGO RESIDUAL	
		Prob	Impacto	Riesgo inherente	DESCRIPCION DE LA CALIFICACION DE PROBABILIDAD E IMPACTO	EVITAR	REDUCIR	COMPARTIR	ACEPTAR	ACTIVIDAD	MADUREZ CONTROL	POLITICAS		PROCEDIMIENTOS
1	Deterioro de la imagen institucional frente a la prestación de servicios por no pagó oportuno de pasivos.	1	5	5	Es improbable que exista deterioro de la imagen institucional pagos inoportunos de los pasivos ya que la cooperativa sí cuenta con liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones pero de materializarse. El impacto sería grave ya que afectara la imagen reputacional.		x			Implementar un proceso adecuado para el pago oportuno de los pasivos	3		El proceso que se implementará será aplicable para el departamento de tesorería para poder realizar el pago oportuno de los pasivos.	1,67
2	Posibles demandas por no pagar en el tiempo oportuno a los asociados insatisfechos.	1	2	2	Es improbable que se tenga demandas por no pagar a tiempo oportuno a los asociados e incurrir impacto es menor ya que las pérdidas serían bajas.		x			Tener un plan o reserva de fondos exclusivamente para cubrir esas eventualidades.	2		Elaborar plan de mantenimiento de reserva de fondos el cuál será aplicable en caso de alguna demanda este debe ser utilizado por tesorería.	1,00
3	Pérdida de la colocación mayor al 25% de la cartera de inversiones.	3	2	6	Es probable que exista perdida por colocación mayor al 25% en otras entidades bancarias ya que se corre el riesgo de que cierren operaciones sin embargo el impacto es menor ya que la cooperativa tiene la capacidad para poder	x				Dar cumplimiento a lo establecido en la política de inversiones.	3	Revisar , analizar y actualizar políticas de inversión.		2,00
4	Trabajos en jornadas mayores a 8 horas que alteren los factores psicosociales de los conductores.	1	5	5	Es probable que exista riesgo en los estado de salud y de ánimo de los conductores si se tienen largas jornadas de trabajo.	x				Adecuada planificación de los turnos rotativos entre los conductores.	3		Elaborar un plan de asignación de turnos de trabajos, desde el área de recursos humanos.	1,67
5	Exceso en órdenes de servicio y tráfico.	2	3	6	Es probable que exista riesgo en el servicio cuando exista un alto tráfico en las vías y rutas de transporte.		x			Designar una persona encargada que realice el monitoreo del tráfico en las vías, además de buscar nuevas rutas con menor tráfico y que no afecte el kilometraje	2		Se sugiere un plan de monitoreo de rutas.	3,00

6	Zona de influencia de operaciones por parte de otras empresas de transporte urbano.	3	5	15	Existe una alta probabilidad de que las empresas de transporte de la competencia tengan un aumento de la demanda de servicio.	x			Diseñar escenarios de capacitación sobre la importancia y relevancia del servicio al cliente en el transporte urbano.	5		Escenarios de capacitación.	3,00
7	Contratación de personal con antecedentes judiciales o tendencias delictivas.	4	5	20	Es poco probable que la cooperativa realice contratación de personal con antecedentes judiciales que pueda afectar el servicio a los usuarios.		x		Revisar la base de datos del personal y generar actividades para la fidelización de los conductores con la cooperativa, como los mecanismos de incentivos y mejora del clima laboral.	4		Desarrollo de un procedimiento de selección y contratación eficiente y campañas de fidelización de los conductores.	5,00
8	Sanciones y pérdida de imagen en el mercado por el alto volumen de quejas de los usuarios y mala publicidad por el voz a voz.	3	5	15	Es posible que los conductores reciban sanciones por la prestación de un mal servicio, además la empresa no tendrá una buena imagen en el sector.	x			Diseño de planes de sensibilización sobre las implicaciones de un mal servicio al cliente y la pérdida de usuarios en la empresa.	4		planes de capacitación y esquema de sanciones para los que incumplen la normatividad de la empresa.	3,75
9	Pérdidas financieras por la disminución en el número de usuarios y pasajeros que utilizan la empresa para los servicios de transporte.	2	5	10	Es posible que la empresa presente disminución en los niveles de ingreso por las preferencias de los usuarios hacia otras flotas de transporte.	x			Diseño de planes de sensibilización sobre las implicaciones de un mal servicio al cliente y la pérdida de beneficios ante la falta de una atención de calidad.	2		Desarrollar escenarios de capacitación y formación sobre el cumplimiento de las normas de la empresa y los beneficios de un servicio al cliente de calidad.	5,00
10	Daños a la integridad del cliente y sus elementos de pertenencia.	3	5	15	Existe la probabilidad que la mala asistencia del servicio de los conductores genere daños en la integridad física y en las pertenencias de los	x			Capacitación a los conductores en cuanto al manejo, uso y preservación de la integridad y propiedad de los clientes.	3		Implementar un plan de respuesta a los clientes pos incidentes.	5,00

6	Zona de influencia de operaciones por parte de otras empresas de transporte urbano.	3	5	15	Existe una alta probabilidad de que las empresas de transporte de la competencia tengan un aumento de la demanda de servicio.	x			Diseñar escenarios de capacitación sobre la importancia y relevancia del servicio al cliente en el transporte urbano.	5		Escenarios de capacitación.	3,00
7	Contratación de personal con antecedentes judiciales o tendencias delictivas.	4	5	20	Es poco probable que la cooperativa realice contratación de personal con antecedentes judiciales que pueda afectar el servicio a los usuarios.		x		Revisar la base de datos del personal y generar actividades para la fidelización de los conductores con la cooperativa, como los mecanismos de incentivos y mejora del clima laboral.	4		Desarrollo de un procedimiento de selección y contratación eficiente y campañas de fidelización de los conductores.	5,00
8	Sanciones y pérdida de imagen en el mercado por el alto volumen de quejas de los usuarios y mala publicidad por el voz a voz.	3	5	15	Es posible que los conductores reciban sanciones por la prestación de un mal servicio, además la empresa no tendrá una buena imagen en el sector.	x			Diseño de planes de sensibilización sobre las implicaciones de un mal servicio al cliente y la pérdida de usuarios en la empresa.	4		planes de capacitación y esquema de sanciones para los que incumplen la normatividad de la empresa.	3,75
9	Pérdidas financieras por la disminución en el número de usuarios y pasajeros que utilizan la empresa para los servicios de transporte.	2	5	10	Es posible que la empresa presente disminución en los niveles de ingreso por las preferencias de los usuarios hacia otras flotas de transporte.	x			Diseño de planes de sensibilización sobre las implicaciones de un mal servicio al cliente y la pérdida de beneficios ante la falta de una atención de calidad.	2		Desarrollar escenarios de capacitación y formación sobre el cumplimiento de las normas de la empresa y los beneficios de un servicio al cliente de calidad.	5,00
10	Daños a la integridad del cliente y sus elementos de pertenencia.	3	5	15	Existe la probabilidad que la mala asistencia del servicio de los conductores genere daños en la integridad física y en las pertenencias de los	x			Capacitación a los conductores en cuanto al manejo, uso y preservación de la integridad y propiedad de los clientes.	3		Implementar un plan de respuesta a los clientes pos incidentes.	5,00

Fuente: Elaboración propia. (COOTAXLUJO LTDA)

10.3. Hallazgos en la matriz de riesgo de la TaxLujo LTDA

Principalmente, esta matriz muestra un mayor reconocimiento de la empresa, por el desglose de los procesos y las actividades en cada una de las tareas que realiza la organización y cada uno de sus empleados, de acuerdo con el análisis de las funciones y las tareas se observaron los riesgos y posteriormente se establecieron las recomendaciones para los participantes de todos los niveles de la organización. Esta situación de la empresa ha presentado una alta probabilidad en los temas de inversiones de la organización, puede presentar pérdidas cerca del 25% en la colocación de acciones en inversiones del mercado, por la baja rentabilidad que está presentado por la debilidad en las operaciones, debido a la pérdida de clientes.

En este sentido, se resalta también el riesgo de la empresa de encontrarse en una zona de influencia de operaciones por parte de otras empresas, ya que hay variedad de oferta en el servicio urbano en la ciudad, que se está diferenciando de las demás compañías por la calidad del servicio al cliente. Uno de los riesgos que puede correr la empresa es generar la contratación de empleados que no estén altamente calificados para el desarrollo de la actividad, o que cuenten con antecedentes judiciales o tendencias delictivas, por lo que se hace necesario la revisión de los sistemas de contratación en la empresa, para no poner en riesgo la seguridad de las personas.

Es posible también, la presencia de sanciones para los empleados y la pérdida de imagen por el gran número de quejas y reclamos que presenta la comunidad, en este caso si ha probabilidad que los conductores reciban sanciones por la prestación de un mal servicio, esto llevará a deficiencias en la prestación y disponibilidad del transporte, además la empresa no tendrá una buena imagen en el sector, con los reiterados casos de mala conducta.

Por otro lado, existe la probabilidad que la mala asistencia del servicio de los conductores genere daños en la integridad física y en las pertenencias de los clientes, esto por la omisión de las políticas de seguridad vial por parte de los conductores, que

es una situación que presenta también el riesgo de que los conductores tengan accidentes de tránsito por el cumplimiento de la norma en cuanto a los niveles de velocidad al manejar, que lleva a una alta probabilidad de afectación en los niveles de satisfacción en el servicio al cliente, y la menor preferencia de los clientes con la cooperativa TaxLujo LTDA, esto se traduce en una pérdida de capital y de ingresos para la empresa, frenando también la capacidad de evolución de la empresa y la ampliación hacia nuevos mercados.

La cooperativa tiene el riesgo de incumplimiento en los estándares de calidad y seguridad por parte de los empleados, porque son los conductores quienes directamente prestan el servicio y son ellos los que están expresando la calidad de las relaciones interpersonales con los usuarios, por lo que es de gran importancia trabajar en el riesgo sobre la contratación de personal sin las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades como conductores y como prestadores de un servicio público a la sociedad. Esta es una situación que se traduce en la pérdida de clientes en un 30% de la frecuencia que se tiene actualmente, limitando los ingresos de la cooperativa y afectando los niveles de utilidad de la empresa y los beneficios para los socios.

Adicionalmente, se identificaron los riesgos que tienen una menor probabilidad de ocurrencia pero que de igual manera pueden generar un alto impacto en la cooperativa, entre estos se tiene: la probabilidad del deterioro de la imagen institucional frente a la prestación de servicios por no pagó oportuno de pasivos, las posibles demandas por no pagar en el tiempo oportuno a los asociados insatisfechos, los trabajos en jornadas mayores a 8 horas que alteren los factores psicosociales de los conductores, el exceso en órdenes de servicio y tráfico y accidentes de tránsito presentados en los diferentes trayectos de los servicios y rutas contratadas.

Estos son algunos de los riesgos que se pueden presentar, pero su probabilidad en baja, esto porque la cooperativa tiene una gestión adecuada en el pago y administración de los recursos a los empleados, cuenta con una cantidad de

conductores suficientes para atender la demanda del servicio y sus planes de trabajo no exceden la capacidad de trabajo de los conductores, hay eficiencia en la programación de trabajo de los empleados, de manera que no existe una sobrecarga de trabajo para los conductores con largas jornadas de trabajo, hay rotación de los turnos de trabajo y la cooperativa cuenta con el sistema de gestión de riesgos laborales que busca la comodidad y la buena asignación de los puestos de trabajo.

Con la gestión de la matriz de riesgo, se pudo evidenciar de manera precisa los riesgos latentes que tiene la empresa, identificando los que requieren de una acción inmediata como los de alta probabilidad de ocurrencia, los que pueden tener un seguimiento debido al impacto acumulado, que son los que presentan una probabilidad moderada y los riesgos con menor probabilidad de suceso, que requieren un monitoreo de forma continua, de esta manera, con base en la identificación de los puntos críticos del área de servicio al cliente de la cooperativa, se determina el impacto que cada uno de estos factores tiene en el desarrollo de las actividades productivas de la cooperativa.

10.4. Medición del impacto de los factores de riesgo de la empresa Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA.

A partir de la matriz desarrollada en la tabla 1, se ha podido identificar que los riesgos tienen impactos en el desarrollo de las actividades de la empresa, algunos generar un mayor que otros, sin embargo, son situaciones que se deben atender de la mejor manera, con planes de acción y mitigación de los efectos que pueden causar.

Con la elaboración de la matriz se pudo establecer los enfoques de tratamiento para este método, en el cual se pudieron identificar acciones para mitigar, para postergar, transferir y aceptar, específicamente para el caso de la cooperativa TaxLujo LTDA se tuvo el enfoque de las acciones para evitar y reducir los impactos que generan los riesgos en las empresas, por lo cual fue necesario la priorización de los riesgos para saber las medidas de actuación, con este método, se ha podido establecer una evaluación con criterios cualitativos, para la obtención de un resultado numérico que ha

permitido priorizar los riesgos de la empresa, asignando un puntaje que es la valoración del riesgo y su impacto en las acciones de la empresa.

Dentro de los elementos que tienen un menor impacto en la cooperativa se tienen los riesgos las posibles demandas por no pagar en el tiempo oportuno a los asociados insatisfechos, para esto se tienen acciones como el diseño de un plan o la creación de las reservas de fondos exclusivamente para cubrir esas eventualidades, en dado caso que sucedan y es un procedimiento que se maneja directamente desde el área o departamento de tesorería de la empresa.

En relación con el riesgo del exceso en órdenes de servicio y tráfico, se plantea como acción de mitigación y prevención la asignación de una persona para que esté encargada de realizar el monitoreo del tráfico en las vías, además de buscar nuevas rutas con menor tráfico y que no afecte el kilometraje recorrido, en este caso, el procedimiento es el diseño de un plan de monitoreo de rutas ya que existe el riesgo de retrasos en las rutas cuando hay un alto tráfico en la ciudad. Para el riesgo de la pérdida de la colocación mayor al 25% de la cartera de inversiones, se debe generar un seguimiento a la normatividad que se establece en la política de inversiones de la empresa y del mercado, de manera que se tenga constante actualización de las políticas de inversión.

Y, por último, en este contexto, se identificó el riesgo con relación a la presencia del deterioro de la imagen institucional frente a la prestación de servicios por no pagó oportuno de pasivos, es un factor de bajo impacto en la cooperativo ya que es improbable que exista deterioro de la imagen institucional por pagos inoportunos de los pasivos ya que la cooperativa sí cuenta con liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones, pero de materializarse, para esto se cuenta en la cooperativa con la implementación de un proceso adecuado para el pago oportuno de los pasivos.

Por otro lado, se tienen los riesgos que causan un mayor impacto en la calidad del servicio al cliente en la cooperativa, se desarrollará a continuación la evaluación de

este impacto que a nivel general es alto y requiere medidas de acción inmediata y se presentarán las acciones oportunas para la prevención y mitigación de estos factores en la cooperativa de transporte. Los trabajos en jornadas mayores a 8 horas que alteren los factores psicosociales de los conductores causarían grandes efectos en el desempeño de la labor de los empleados, para este factor, se propone una adecuada planificación de los turnos rotativos entre los conductores, por medio de un plan de asignación de turnos de trabajos desde el área de recursos humanos.

En lo referente con el riesgo de una zona de influencia de operaciones por parte de otras empresas de transporte urbano, puede causar impacto en los niveles de rentabilidad de la empresa, ya que existe una alta probabilidad de que las empresas de transporte de la competencia tengan un aumento de la demanda de servicio, para la mitigación de este efecto se cuenta con el diseño de escenarios de capacitación sobre la importancia y relevancia del servicio al cliente en el transporte urbano y se realiza con escenarios de capacitación y formación para los empleados en temas de servicio al cliente.

Por su parte, el riesgo de la contratación de personal con antecedentes judiciales o tendencias delictivas, aunque es un elemento con muy baja probabilidad de ocurrencia, sí tendría un fuerte impacto en las actividades de la cooperativa, para garantizar que esto suceda se deben revisar las bases de datos del personal y generar actividades para la fidelización de los conductores con la cooperativa, como los mecanismos de incentivos y mejora del clima laboral, en este caso, son acciones desde el área de gestión humana para desarrollar de un procedimiento de selección y contratación eficiente e implementar las campañas de fidelización de los conductores.

Otro de los riesgos relacionados con el personal es la contratación de conductores sin las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades de transporte, es un factor con un nivel alto de riesgo para la empresa, por las bajas capacidades en el desarrollo de la actividad y el grado de productividad que pueda aportar a la organización, para hacer frente a este riesgo se deben generar sanciones formativas

para los conductores que presenten falencias en el desarrollo de la actividad, es un procedimiento llevado a cabo desde el área de gestión humana y se enfoca en el diseño de un sistema de evaluación de competencias periódico para medir el desempeño de los empleados.

También se hace referencia a los riesgos que disminuyen los niveles de productividad en la organización, como son las sanciones y la pérdida de imagen en el mercado por el alto volumen de quejas de los usuarios y mala publicidad por el voz a voz, con la presencia de este riesgo, es posible que los conductores reciban sanciones por la prestación de un mal servicio, lo que lleva a la menor oferta y disponibilidad de conductores, además la empresa no tendrá una buena imagen en el sector por la presencia de quejas y rumores negativos en la comunidad. Para la mitigación de este impacto, se tiene el diseño de planes de sensibilización sobre las implicaciones de un mal servicio al cliente y la pérdida de usuarios en la empresa, por medio de los escenarios de capacitación y la creación de un esquema de sanciones para los que incumplen la normatividad de la empresa.

Como un riesgo que afecta los niveles de rentabilidad e ingresos de la empresa, se tienen las pérdidas financieras causadas por la disminución en el número de usuarios y pasajeros que utilizan la empresa para los servicios de transporte, es posible que la empresa presente disminución en los niveles de ingreso por las preferencias de los usuarios hacia otras flotas de transporte, lo que se traduce en pérdidas de bienestar para la empresa y de rentabilidad, para la prevención de este riesgo, se tiene el diseño de planes de sensibilización sobre las implicaciones de un mal servicio al cliente y la pérdida de beneficios ante la falta de una atención de calidad, por medio del desarrollo de escenarios de capacitación y formación sobre el cumplimiento de las normas de la empresa y los beneficios de un servicio al cliente de calidad.

En lo relacionado propiamente con el servicio al cliente, se tiene el riesgo de que la presencia de daños a la integridad del cliente y sus elementos de pertenencia, el alto impacto que puede causar una mala asistencia en los servicios puede llevar a

situaciones judiciales y demandas de la cooperativa, existe la probabilidad que un mal servicio de los conductores genere daños en la integridad física y en las pertenencias de los clientes, por lo que es de gran importancia las actividades de capacitación a los conductores en cuanto al manejo, uso y preservación de la integridad y propiedad de los clientes y para ello se implementa un plan de respuesta a los clientes por los incidentes presentados.

También existe el riesgo de los accidentes de tránsito presentados en los diferentes trayectos de los servicios y rutas contratadas, hay la probabilidad de que los conductores tengan accidentes de tránsito por la omisión de cumplimiento en los niveles de velocidad al manejar, siendo una situación de generación de gran impacto negativo para la empresa, por los perjuicios que se pueden presentar a los usuarios y las condiciones judiciales en las cuales puede intervenir la cooperativa, en lo que respecta a este tema es necesario la implementación de los planes de sensibilización a los conductores sobre el cumplimiento de las políticas de seguridad vial y para esto se llevan a cabo escenarios de capacitación y esquemas de sanciones con relación a la política de seguridad vial que tiene la empresa con los conductores.

Esto lleva a la baja calidad del servicio al cliente por parte de la cooperativa, teniendo también la presencia del riesgo del incumplimiento en los estándares de calidad y seguridad por parte de los empleados, esto tiene una alta probabilidad de afectación en los niveles de satisfacción en el servicio al cliente y su impacto es alto en los niveles de servicio y en la representación de la empresa como marca registrada en el mercado y sector transporte. Para la mitigación de este impacto se genera la implementación de visitas de campo de los directivos a las diferentes rutas de los conductores, para validar el cumplimiento del protocolo de servicio de la empresa y se debe crear un esquema de estándares mínimos de satisfacción del servicio al cliente, para mantener un equilibrio en el servicio.

Finalmente se hace referencia a los riesgos por la pérdida de clientes en un 30% de la frecuencia que se tiene actualmente, es un riesgo con una alta probabilidad de

suceso ante las falencias del servicio al cliente, que lleva a la pérdida de clientes porque no se ajustan los estándares de satisfacción al cliente, esto genera afectación en las relaciones comerciales con nuevos usuarios o empresas que deseen contratar el servicio de transporte de forma particular, para esto se diseñan los planes de mercadeo, publicidad y estrategias de expansión de la marca en el mercado.

Esto se maneja de forma conjunta con el riesgo de disminución del nivel de operaciones por la pérdida de clientes, la empresa puede perder su nivel de operaciones por la reducción en el número de clientes y de usuarios por la mala comunicación y atención del usuario, para esto es necesario la revisión periódica del programa de quejas y reclamos, para validar los indicadores y la disminución de incurrancia de las quejas, generando un diseño de un sistema de visitas periódicas a los servicios, y generar espacios de retroalimentación de las quejas y reclamos de los usuarios.

Con el desarrollo de la matriz de riesgo, se puede identificar cuáles eran los factores con mayor y menor probabilidad de ocurrencia, así como los puntos críticos que tienen un mayor impacto negativo en las acciones de la empresa, con esta información se han tomado las acciones necesarias y más oportunas para que el servicio al cliente en la cooperativa de transporte urbano de pasajeros mejore la calidad, con proyecciones de disminuir en un 30% el número de quejas y reclamos por parte de los usuarios y lograr un incremento del 25% en la gestión del servicio de transporte, de forma que se traduzca en mayor nivel de utilidades para la compañía y sus socios.

11. Discusión

Se identificó que el proceso del servicio al cliente en la Cooperativa de transportadores TaxLujo LTDA no es completamente eficiente, presenta etapas que requieren de refuerzo para mejorar la calidad del servicio, de forma que esta situación no siga presentando repercusiones en los niveles de gestión de la empresa y sus niveles de rentabilidad. En este sentido, se puede validar que los procesos de servicio al cliente de calidad son significativos en la gestión de las empresas, el término de atención al cliente ha tomado gran fortaleza en los últimos años en las empresas de todos los sectores, teniendo en cuenta el nivel de competencia y la innovación que se aplica en los diferentes procesos y herramientas para contacto con los usuarios. Como lo menciona Arturo (2015), el servicio al cliente es la atención que una empresa o un tipo de negocio brinda a sus clientes al momento de resolver sus consultas, los pedidos o reclamos, además de proceso de venta o entrega de un producto.

De esta manera se puede establecer que el servicio al cliente es el pilar de los negocios y las organizaciones productivas, por lo tanto, la empresa de estudio debe promover la mejora de la calidad del servicio de acuerdo con los requerimientos y las necesidades de los usuarios y del mercado, este tema es también manejado por Bárcenas (2018), que menciona que la atención a los clientes en cualquier tipo de organización productiva ha ido presentando cambios con el paso de tiempo y estos cambios llevan a las empresas a mejorar o implementar nuevas estrategias de gestión para atender las necesidades de cada época.

Se estableció un plan de mejora para la cooperativa de transporte TaxLujo LTDA, con base en el diseño de acciones y estrategias que permitan mejorar el nivel de desempeño de servicio de la empresa y la calidad de esto con respecto a los usuarios. Los planes de mejora son de carácter interactivo y proactivo, sus objetivos se basan en la mejora de un área de gestión, de un proceso o de un servicio, su planificación y su desarrollo requiere de la implementación de acciones estratégicas, para que las empresas logren su éxito. (Aiteco Consultores, 2019)

De forma adicional, se identificaron los principales riesgos en el área de servicio al cliente de la cooperativa, se reconocieron los factores con mayor probabilidad de ocurrencia y con mayor impacto en las actividades de la empresa, también, dentro de la gestión del diagnóstico inicial de la empresa, se pudo observar la falta de un análisis o evaluación anterior de la empresa, como medida preventiva de los riesgos y de los problemas de la organización que limitan la eficiente gestión y el éxito de las empresas. Este es un factor principal en las empresas, ya que les permite tener una herramienta de gestión, para la toma de decisiones anticipadas a la ocurrencia de un suceso, además, funciona como insumo para el planteamiento y proyección de un plan de mejora, en las organizaciones, de acuerdo con Portugal (2017), el diagnóstico empresarial es un medio para promover el cambio y permite un acercamiento sobre la realidad de los departamentos o las áreas en una empresa.

En el diagnóstico de la situación de la empresa de transporte TaxLujo LTDA se evidenció que la cultura de servicio al cliente no ha tenido prioridad, entre otras cosas, porque la organización carece de escenarios de capacitación para los empleados y de estrategias de gestión que se enfoque en mejorar la calidad de servicio al cliente. Este es un elemento abordado desde la teoría y que se enfoca en demostrar cómo en las economías de mercado, las decisiones están cada día más en las decisiones y preferencias de los clientes, por lo que es necesario atender las necesidades de una empresa y de un mercado de forma eficiente, esto lleva a las organizaciones a estar dispuestas a desarrollar el nivel de calidad exigida, a presentar opciones de cambio, a innovar en sus estrategias, creando confianza y valor y como lo plantea Maldonado (2016), si las empresas no se preocupan por obtener la fidelidad de los clientes actuales, le será muy difícil poder acceder a otros mercados y posicionarse en el mercado.

Esta cooperativa necesita un trabajo en pro de la eficiencia empresarial, para lo cual se requiere mejorar la calidad del servicio en el transporte de pasajeros y mejorar la capacidad de gestión y participación en las redes sociales y las plataformas digitales, como uno de los elementos que lleva a posicionar la empresa en el sector de

transporte, por el mayor acercamiento con los clientes y la creación de relaciones en las páginas web, es decir, que la empresa debe generar un mejoramiento del proceso en el área de servicio al cliente de forma completa, debe iniciar con los cambios en las conductas de los empleados para dar garantía de la permanencia de los usuarios, pero también debe pensar en la forma de incrementar su participación en la web, aprovechando la innovación y las herramientas tecnológicas que se tienen en el mercado. Con relación a esta situación, Wong (2022) considera que con la ofertas de marcas y nuevas empresas en el mercado, que operan bajo un bajo de promoción y distribución digital, es de gran necesidad que todas las organizaciones cuenten con la capacidad y conocimiento para diseñar y gestionar estrategias comerciales en línea.

La Cooperativa de transporte TaxLujo LTDA tiene también la necesidad de lograr un mayor nivel de competitividad de acuerdo con las exigencias del sector de transporte, ya que este sector requiere que las empresas estén en la capacidad de hacer frente a las expectativas de los usuarios y logren tener ventajas competitivas para diferenciarse de las demás compañías en el mercado, en este caso, se resalta la calidad del servicio al cliente como un factor diferenciador de la competencia y generador de ventaja competitiva. En este sentido, se hace alusión a lo expuesto por Trillo et al, (2022) donde las empresas deben modificar sus ventajas competitivas con la incorporación de recursos y elementos que intervengan en mayor medida en el desarrollo de nuevos procesos, servicios o productos, que le permitan sobresalir en el sector productivo.

Finalizando, se hace referencia a los temas que son fortalezas de la empresa y que su conservación y protección ayudan al desarrollo de una mejor cultura de servicio en la cooperativa de transporte, entre las fortalezas que tiene la empresa para brindar un adecuado servicio al cliente, están las políticas de seguridad vial, cada conductor debe ser cortés con los usuarios y ser respetuoso, cada uno de los empleados deben respetar los límites de velocidad establecidos para no poner en riesgo la seguridad y la vida de los usuarios, además, las políticas de no consumo de alcohol y sustancias que puedan afectar el desarrollo de las actividades de los empleados. A nivel interno, la

cooperativa se esfuerza en ofrecer un ambiente laboral adecuado, bajo la implementación de entornos de trabajo seguros.

Estos elementos están contemplados dentro de la política de seguridad y servicio de la empresa, lo que se requiere es garantizar que los empleados tengan un alto cumplimiento de estos principios, así, la cultura de servicio al cliente se basa en las políticas de la empresa y los empleados lo deben tomar como una de sus funciones cotidianas, al respecto Navarro & Osorio (2022), plantean la importancia de que los empleados se acojan a las directrices y normas de las organizaciones, de manera que no presenten alteraciones en la gestión de la empresa y el curso normal de las actividades, sin generar impactos o retrasos en las funciones asignadas.

12. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo se ha realizado con base en un diagnóstico de la situación actual de la empresa Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA, con el objetivo de proponer un plan de acción para la mitigación de riesgo en el área de servicio al cliente. Al estudiar la situación de la organización por medio de una observación interna y externa, se ha podido identificar que uno de los principales problemas en el área de servicio al cliente son las relaciones entre los conductores y los usuarios, que los principales inconvenientes y factores de riesgo de la empresa se encontraban en el alto número de quejas y reclamos, los bajos niveles de satisfacción de los clientes y temas referentes con la puntualidad de las rutas, el aseo y la higiene de los vehículos, los altos niveles de velocidad y la poca cortesía de los empleados, que en relación con la competencia es muy bajo.

De manera que se puede concluir que la Cooperativa de Transportadores Taxlujo LTDA, requiere de un plan de acción para la mitigación de riesgos en el área de servicio al cliente, para que pueda retomar de manera eficiente el curso de las actividades de transporte, como el conjunto de las actividades que se van a implementar para lograr la calidad y mejoras significativas en el rendimiento y resultados de la organización. Este plan de mitigación de riesgos se profundiza en los problemas y puntos críticos que presenta la empresa y que son los directos responsables de un rendimiento insuficiente en la calidad de la atención del servicio al cliente.

Se realizó la matriz de gestión de riesgos para la cooperativa de transporte, para facilitar el registro de los hallazgos y las posibles acciones de mejora con base en el nivel de impacto y el grado de probabilidad de ocurrencia, tomando en cuenta a todos los miembros que hacen parte de este equipo de trabajo, validando y evaluando las afectaciones que puede tener la empresa, los peligros más significativos, las preocupaciones de la organización y el nivel de riesgo real, para el diseño de un plan de mitigación, que mejore las tareas de la empresa y disminuya la ocurrencia de los

riesgos identificados en la empresa, por lo que se encontró la necesidad de hacer modificaciones y cambios que lleven a la prevención y mejor manejo de conductas eficientes para la calidad del servicio al cliente.

Con la elaboración de un plan de acción para la mitigación del riesgo en el área de servicio al cliente de la cooperativa, propone una mejora significativa en la calidad del servicio, por medio de procesos de control, supervisión y monitoreo, esto generado a través de las estrategias planteadas en cada uno de los riesgos con base en su impacto en la organización, que permiten que la cooperativa pueda lograr un mejor posicionamiento en el sector y mayor apreciación positiva por parte de los usuarios, de manera que se tenga la preferencia de la organización para los servicios sobre las demás empresas de la competencia.

Por su parte, la fidelización de los clientes fue uno de los elementos con mayor representación y se planteó como una de las estrategias para la promoción del servicio de transporte de la empresa, con el fin de mantener los clientes actuales de la empresa y lograr captar nuevos clientes en el mercado. Como recomendación para la empresa, se deja la posibilidad de mejorar su presencia en las diferentes redes sociales, como forma de interactuar de manera fácil y rápida con los clientes, con el diseño de canales digitales se puede generar una mayor publicidad de la marca, subir contenidos de interés para los usuarios resaltando la buena labor de los conductores y así conseguir más aceptación en el sector de transporte.

Adicionalmente, se sugiere a la compañía establecer con una mayor periodicidad las estrategias de visitas de campo, el monitoreo de las actividades de los conductores y revisar de manera oportuna el buzón de quejas y reclamos para establecer acciones y planes de gestión en un corto periodo de tiempo y no esperar la acumulación de comentarios para tomar acciones correctivas y de prevención. En lo referente a los escenarios de capacitación a los conductores sobre el servicio al cliente, la empresa puede contar con una persona profesional o practicante en este tema, de manera que

la información se obtenga desde la teoría y la experiencia en el trato de los clientes y la calidad del servicio de usuarios.

Finalmente, se deja como última recomendación para la empresa de transportes TaxLujó LTDA el planteamiento de indicadores de gestión, como los son el índice de retención de clientes, el índice de incorporación de clientes nuevos y el índice de quejas y reclamos, para que la cooperativa pueda determinar el nivel de incidencia de las acciones y estrategias tomadas sobre la gestión de la empresa. Se espera con el plan de mitigación de riesgo propuesto para la empresa TaxLujó LTDA, que su posición en el sector del transporte público mejore y se logren los objetivos del cooperativismo de esta compañía, de forma que le brinde liderazgo a la organización dentro del sector, consiga la generación de una mayor rentabilidad y valor para la empresa, como beneficios a sus asociados.

13. Referencias bibliográficas

- Aiteco Consultores. (2019). Planes de mejora. Aiteco Consultores.
- Alarcón, V., Sarmiento, W., Mejía, J., Castaño, Á., & Troncoso, A. (2020). Análisis de causas de ineficiencias en servicio al cliente. *Boletín De Innovación, Logística Y Operaciones*, 2(1), 55-59. doi:<https://doi.org/10.17981/bilo.2.1.2020.10>
- Alvarez, A. A., Pibaque, M. S., & Moran, J. H. (2022). Los Procesos del Control en la Gestión de Riesgo Empresarial. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 707-719. doi:DOI: 10.23857/pc.v7i1.3611
- Arrestegui, J. V. (2020). Calidad en el servicio y satisfacción del cliente en una empresa de transporte terrestre interprovincial de pasajeros del distrito de La Victoria, 2020. Escuela Profesional de Administración.
- Arturo, R. (2015). Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia. *Revista digital: Crese Negocios*. doi:<https://www.crecenegocios.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi>
- Báez, J., & de Tudela, P. (2014). *El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid*. Universidad Complutense de Madrid.
- Bárcenas, B. (2018). *Origen del Servicio al Cliente y su evolución hacia el siglo XXI*. Universidad Interamericana de Panamá:
https://prezi.com/embed/fqzy8hpy3_bs/?autoplay=1
- Bello, O., & Bustamante, A. (2020). Planificación para la reducción del riesgo de desastres en el marco de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Berrones, L. D. (2013). Seguridad vial en el transporte público: conductores y sus condiciones laborales como factor de riesgo. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

- Berrones, L. D. (2017). *Seguridad vial en el transporte público: conductores y sus condiciones laborales como factor de riesgo*. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Cabrera, G., & Pereda, E. D. (2015). Estudio de mejora integral en la Empresa Transportes Pereda S.R.L. Universidad de Lima.
- Camargo, J. D., & López, J. G. (2016). Plan de mejoramiento para la gestión de transporte y distribución de Melexa S.A.S . Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Cisneros, L. F., Asimbaya, A. R., Velásquez, P., & Garay, V. A. (Abril-Junio de 2022). El control de calidad en la administración de transporte terrestre. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 22-44. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2631>
- Colina, E. A., & Portilla, I. D. (2019). Propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa Transportadora de Arauca Cootransar LTDA . Universidad Santo Tomás.
- Cootaxlujo. (2020). *Cootaxlujo Ltda. Para un transporte de lujo, aborde un Taxlujo*. <https://cootaxlujo.wixsite.com/website-3>
- Cortés, J. S. (2018). Importancia de identificar y mitigar los riesgos en la planeación estratégica. Fundación Uniersitaria de la Cámara de Comercio.
- Dávila, C. C., & Cuellar, B. Y. (2014). Plan de marketing para optimizar el servicio de transporte de carga en la Empresa pública Transportes Navieros Ecuatorianos-TRANSNAVE para el año 2013 . Universidad Politécnica Salesiana.
- Findeter. (2021). Estudio del sector transporte colombiano. Jefatura de Inteligencia de Negocio - Coordinación de Inteligencia Externa .
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- Gerardo León Martínez (2022). Representante Legal. Cooperativa de Transportes TaxLujo LTDA

- Gómez, D., Carranza, Y., & Ramos, C. (2017). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*(1).
- Machado, M. (2015). Planificación Estratégica. OSE.
- Maldonado, J. (2016). Cultura de Servicio al cliente.
- Madrid, R., & Serrano, J. (2019). Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 28, 57-68.
doi:<https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/4-1.pdf>
- Mora, L. H. (2016). *Guía Práctica - Armandando una precisa Matriz de Riesgo*. Asociación de Especialistas Certificados en Delitos Financieros.
- Morocho, A. S., & Rodríguez, J. F. (2019). La calidad de servicio del transporte público urbano en la ciudad de Azogues. Universidad Politécnica Salesiana.
- Murillo, A., Chicangana, A. L., & Cano, C. (2022). *Identificación de Peligros, Evaluación y Valoración de Riesgos Laborales, en la Empresa Distrimateriales la 28 sas de la Ciudad de Tuluá Valle*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Navarro, D., & Osorio, N. (2022). *Importancia de la aplicación del clima organizacional en las empresas de Santa Marta*. Repositorio Institucional.
- Paredes, A., Chud, V., & Peña, C. (2022). Gestión de riesgos operacionales en cadenas de suministro agroalimentarias bajo un enfoque de manufactura esbelta. *Información Tecnológica*, 33(1). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000100245>
- Peña, L. H., & Caicedo, E. (2020). Elaboración de un plan de mejora para el área de operaciones de la empresa de transportes especiales ACAR S.A de Cali. Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD Centro Sur.
- Portafolio. (2022). *Transporte, textiles y hoteles, entre los protagonistas del PIB*. Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/transporte-textiles-y-hoteles-entre-los-protagonistas-del-pib-561938>

- Portugal, V. (2017). Dagnóstico Empresarial. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Quiñones, E. G. (2019). Diseño de plan de control de riesgos laborales y mitigación de impactos ambientales al proceso comercial de la curtiembre loza mora bajo los lineamientos de la Norma NTC ISO 45001:2018 y NTC 14001:2015, en la ciudad de Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rincón, J. C., & Rincón, Y. (2021). Plan de mejoramiento para implementar procesos en la prestación del servicio del área operativa de Rincotrans Transporte Especial S.A.S de Bogotá. Universidad Piloto de Colombia.
- Rojas, L., Bejarano, L. M., & Marín, C. F. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-minister*(29).
- Sarmiento, C. (2018). Identificación y mitigación del riesgo en la consecución de los objetivos estratégicos de Notinet S.A.S . Fundación universitaria de la cámara de comercio de Bogotá,.
- SEDNARINO. (2012). *Departamento de Nariño*. Obtenido de Gobernación de Antioquia: <http://www.sednarino.gov.co/SEDNARINO12/index.php/es/nuestro-departamento/historia>
- Solórzano, G., & Aceves, J. N. (Julio-Septiembre de 2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora , XIII(82)*.
doi:<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Trujillo, M. F. (2012). Plan de mejoramiento enfocado en el servicio al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad para cenda Diagnostico Centro Automotor S.A. Universidad Autónoma de Occidente.
- Vásquez, P. (2016). Plan de marketing para: Veloexpress. Universidad Gabriela Mistral.
- Yáñez, G. (2016). Propuesta de sistema de control de gestión Empresa Chilexpress. Universidad de Chile.

14. Anexos

14.1. Entrevista. Representante Legal: Gerardo León Martínez

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción del servicio al cliente que brinda la empresa en la actualidad en comparación a la competencia?

De acuerdo con la información sobre las quejas y reclamos, el nivel de satisfacción de nuestros clientes es bajo, presentan temas referentes con relación, a la puntualidad de las rutas, el aseo y la higiene de los vehículos, los altos niveles de velocidad y la poca cortesía de los empleados, que en relación con la competencia es muy bajo.

2. ¿Cuáles son las fortalezas del servicio al cliente que brinda la empresa?

Entre las fortalezas que tiene la empresa para brindar un adecuado servicio al cliente, están las políticas de seguridad vial que tiene la cooperativa, cada conductor debe ser cortés con los usuarios y ser respetuoso, cada uno de los empleados deben respetar los límites de velocidad establecidos para no poner en riesgo la seguridad y la vida de los usuarios, además, las políticas de no consumo de alcohol y sustancias que puedan afectar el desarrollo de las actividades de los empleados. A nivel interno, la cooperativa se esfuerza en ofrecer un ambiente laboral adecuado, bajo la implementación de entornos de trabajo seguros.

3. ¿Cuáles son las desventajas del servicio al cliente que brinda la empresa?

Por la prestación de un mal servicio al cliente la empresa ha tenido grandes desventajas en la permanencia de los clientes, en la generación de altos niveles de ingresos y utilidades por el traspaso de los clientes a las demás empresas del sector. Además, la empresa tiene una baja cultura de servicio al cliente, que no garantiza el trato cordial a los usuarios.

4. ¿Cuáles son las principales solicitudes, quejas y reclamos que ha recibido la empresa en el año 2022 sobre el servicio de atención al cliente?

Aunque los empleados cuentan con la notificación de los deberes y la notificación de la seguridad vial, la mayor parte de las quejas y reclamos presentados son por la falta de seguridad de los usuarios, la poca confianza que tienen en los conductores y el maltrato que reciben por parte de los empleados, de manera que las quejas se han dado por la negligencia de los empleados para prestar un servicio de calidad, la falta de educación y cortesía.

5. ¿Qué ha hecho la compañía para responder a las solicitudes, quejas y reclamos que se han presentado?

La cooperativa ha realizado grandes esfuerzos en mejorar las condiciones del ambiente laboral, se han establecido planes de incentivos y escenarios de capacitación, principalmente en temas de seguridad, para una mejor formación de los conductores en temas formales de la actividad que desarrollan, y en segunda instancia, capacitación y formación en temas de servicio al cliente, de la satisfacción de los usuarios y la importancia del cliente en la sostenibilidad de la organización.

6. ¿Cuáles consideras que son los principales riesgos de servicio al cliente?

La empresa se puede enfrentar a la pérdida de clientes y que sea la competencia quien asegure esta cantidad de clientes y, por ende, los ingresos. La cooperativa pierde la capacidad de ampliar la prestación del servicio, de generar extensión de sus operaciones a mayores lugares y territorios con demandas de servicio de transporte. Y se corre el riesgo también de incurrir en una falta significativa de los recursos económicos de la empresa que impiden que la cooperativa pueda tener un crecimiento organizacional.

7. ¿Consideras que es muy probable o poco probable que se materialicen esos riesgos? ¿por qué?

Si la cooperativa de taxis no realiza una gestión a tiempo, si es muy probable que los riesgos se puedan materializar, porque los usuarios estarían impulsados a contratar los servicios con la competencia, lo que lleva a la reducción de los niveles de ingresos de la empresa, además, se corre el riesgo de que la empresa no pueda proyectar una

expansión con visión a una organización con mayor rentabilidad, ya que el componente de esta actividad es el cliente.

8. ¿Cuáles actividades se han implementado para gestionar esos riesgos? ¿Ha sido suficiente? ¿Por qué?

Las actividades de formación y capacitación de los empleados, evaluación de los nuevos escenarios para ampliación del servicio, las acciones de monitoreo para evaluar cómo sigue el proceso de transporte y la calidad de estos con base en la valoración de los usuarios. Entre otras de las actividades, estas se han estado fortaleciendo, aun no son suficientes, porque se requiere de un proceso de largo plazo para evaluar su impacto, pero se tiene un trabajo conjunto con los directivos y administrativos para garantizar que la gestión de los transportadores sea de calidad.

14.2. Carta Autorización Cooperativa TaxLujo LTDA

COOTAXLUJO LTDA. COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES TAX LUJO LTDA.

PERSONERÍA JURÍDICA RESOLUCIÓN No. 3556 DE MAYO 22 DE 1974
NIT 391.201.823-4

PASTO: OFICINA: Calle 20-A No. 2-48 - E. Las Mercedes - Tel. 732 45 07
TAQUILLA No. 1 Terminal de Transportes de Pasto - Tel. 730 92 15
LA UNIÓN (N): Terminal de Transportes - Cel. 321 459 79 14
SIBUNDOY: Taquilla - Cel. 314 794 28 52.
Página Web: www.taxlujo.com


San Juan de Pasto, 12 de julio 2022

Señores
UNIVERSIDAD REMINGTON
Pasto

Asunto: Respuesta solicitud autorización para realización proyecto de grado.

De manera atenta y respetuosa me dirijo a ustedes con el fin de darles a conocer la respuesta a la solicitud requerida por las estudiantes de la universidad Remington sede Pasto, Marvy Marcela Ruano Gualguan con número de cédula 1.085.278.224 de Pasto y Sandra Patricia Gómez con número de cédula 20.923.722 de Sesquile, en el cual se les autoriza para que realicen las investigaciones pertinentes en énfasis a riesgos operativos para el desarrollo del proyecto universitario brindándoles así el apoyo necesario.

Atentamente


GERARDO MARTÍNEZ
Gerente Cooperativa De Transportadores Taxlujo Ltda.

SERVICIO DE TAXI URBANO - COLECTIVO MUNICIPAL CATAMBUCO - OPERACION NACIONAL SIBUNDOY - SAN FRANCISCO (P) - LA UNIÓN (N)