

## **Programa de entrenamiento de los supervisores comerciales de Altipal S.A.S en materia de servicio y atención al cliente con base en el coaching empresarial.**

**Eduar Hernán Leguízamo Sánchez \* John Andrés Paz Solis\*\***

### **Resumen**

Este artículo describe una propuesta destinada a intervenir sobre el equipo de supervisores comerciales de la empresa Altipal S.A.S para lograr que sus equipos de colaboradores del área comercial mejoren el proceso de servicio y atención al cliente. Es un trabajo que sigue teóricos como Gaither (1983), Pérez (2007) y Pizzo (2013) en materia del servicio al cliente, así como de Martínez (2017) y Arola (2014) frente al coaching empresarial. Es estudio de caso bajo las posturas de Stake (1998) y Rovira (2015). Según los resultados obtenidos, el proceso de servicio y atención al cliente es de suma importancia para lograr el crecimiento empresarial de Altipal S.A.S, razón por la cual se establece un programa de entrenamiento de diez sesiones agrupadas en seis unidades con el que se espera comprender mejor al cliente y lograr mejores ventas.

**Palabras clave:** Servicio y atención al cliente, supervisión comercial, coaching empresarial

### **Abstract**

This article describes a proposal to intervene on the team of commercial supervisors of the company Altipal S.A.S to ensure that its teams of collaborators in the commercial area improve the service and customer service process. It is a work that follows theorists such as Gaither (1983), Pérez (2007) and Pizzo (2013) in the area of customer service, as well as Martínez (2017) and Arola (2014) against business coaching. It is a case study under the positions of Stake (1998) and Rovira (2015). According to the results obtained, the service and customer service process is of paramount importance to achieve the business growth of Altipal SA, which is why a twelve-session training program is established grouped into six units with which it is hoped to better understand to the customer and achieve better sales.

**Keywords:** Customer service and attention, commercial supervision, business coaching.

---

\* Estudiante del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria de Popayán. Calle 6 # 8 – 58, Popayán, Cauca. E-mail: [edwardleguizamo9445@gmail.com](mailto:edwardleguizamo9445@gmail.com). Tel: +57 314 3596272

\*\* Estudiante del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria de Popayán. Calle 5 # 8 – 58, Popayán, Cauca. E-mail: [joanpaz24@gmail.com](mailto:joanpaz24@gmail.com). Tel: +57 314 3468562

## 1. Introducción

De acuerdo información de la misma organización, el sueño de Alfonso Palacio y Nubia Hoyos, consistente en una pequeña tienda en Apartadó, Antioquia, como la mayoría de los grandes negocios en Colombia, tuvo limitaciones, sobre todo de capitalización con el ánimo de crecer y expandirse en la región en donde nació Altipal.

Unos años más tarde, Tiberio Palacio, hermano del primero decidió hacer parte de ese esfuerzo por consolidar una organización que, para la década de los 70s, ya pensaba en alcanzar una mayor expansión y cobertura, un proceso que se consolidó en los años 80s en la zona norte de Antioquia y Medellín. Durante los 90, la compañía daría el mayor salto en crecimiento, ya que incursiona en el centro del país, especialmente en Bogotá, que es el mayor mercado regional y nacional. Este crecimiento fue tan significativo, que le dio la suficiente experiencia en su curva de aprendizaje para llegar a cuatro departamentos más (Meta, Boyacá, Tolima y Risaralda).

A 2005 se había consolidado como un distribuidor de marcas globales, especialmente de cervezas de talla mundial en 2008. Este sería un año de inflexión, pues todas las sucursales consolidarían una razón social: Altipal S.A.S En 2010 se lograría aplicar la plataforma de crecimiento o *Platform For Growth* para la línea de cervezas, vinos y licores de talla mundial. Y así sucederían luego alianzas estratégicas, como la celebrada con Wrigley para la distribución de gomas de mascar, lo mismo que la que ocurrió con Anheuser-Busch Companies Inc, propietaria de Budweiser. Y el proceso de crecimiento continúa de la organización, sigue su rumbo (Altipal S.A.S, 2013)

No obstante, tras 50 años de existencia, la compañía sigue en pleno crecimiento, al punto que se ha constituido como una compañía con estándares de calidad y servicio que le permiten seguir en la búsqueda de la excelencia en las labores del sector comercial, pero ha encontrado algunos escollos, que en el caso del área comercial consiste en que los supervisores están omitiendo procesos como el de transmitir y enseñar a los diferentes colaboradores a su cargo, una cultura de servicio al cliente.

Esto se entiende como un problema debido a que, si se mantiene, puede dar paso a pérdida en la productividad y desde luego en los niveles de ventas, pérdida de cuota de mercado y posicionamiento de la organización, lo cual atenta contra el normal cumplimiento de su misión y el alcance de su visión.

En tal sentido, se busca proponer un plan enfocado desde el *coaching* empresarial destinado a mejorar tal situación, de modo se entregue a cada uno de los supervisores herramientas con las cuales generen un mejor clima de trabajo entre sus colaboradores, a fin de conjurar posibles situaciones adversas que puedan resultar del hecho de no brindar conocimientos y estrategias que desarrollen mejor las habilidades de quienes conforman el área comercial de Altipal S.A.S Así, la propuesta apunta a dar solución al siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar el proceso de servicio y atención al cliente en la organización Altipal S.A.S, con base en los elementos del *coaching* empresarial?

En base a esta pregunta, que invita a diseñar estrategias viables y funcionales para mejorar las capacidades y habilidades del recurso humano del área comercial, es necesario plantearse algunos objetivos, que al cumplirse permitan conjurar aquellas amenazas que pueden tejerse a corto y mediano plazo sobre la compañía.

**Objetivo general:** Desarrollar un programa de entrenamiento para los supervisores de Altipal S.A.S, para el fortalecimiento del proceso de servicio y atención al cliente en el área comercial de la organización.

Este objetivo se complementa con otros que de manera específica buscan que se genere una propuesta destinada a impactar sobre el recurso humano de la empresa. Así, se describen tres objetivos, a saber:

- Analizar los elementos que caracterizan un adecuado proceso de servicio y atención al cliente con base en referentes teóricos sobre el tema, así como desde la perspectiva del *coaching* empresarial.
- Proponer un programa de entrenamiento para los supervisores comerciales mediante elementos del *coaching* empresarial para el mejoramiento del proceso de servicio y atención al cliente por parte de los colaboradores a su cargo en el área comercial de Altipal S.A.S

Estos objetivos, son entonces la hoja de ruta para un programa que se justifica desarrollar para la organización porque:

Contribuye con la formación de recurso humano de manera informal, pues acude a profesionales del *coaching* empresarial que pueden ofrecer competencias y habilidades para los supervisores de la organización convirtiéndolos en formadores de recurso humano (los

colaboradores del área comercial) para que Altipal S.A.S logre cumplir con su objeto social de una mejor manera.

Permite formar un equipo de colaboradores con mayores niveles de motivación y capacidades de adaptación a los cambios, tanto personales como los que ocurren en el mercado, y con ello lograr conjurar situaciones de descenso en las ventas y mejorar el proceso de servicio y atención al cliente, situación que puede derivar en una fidelización, lo cual para la empresa es conveniente a mediano y largo plazo. Por otra parte, fortalece la capacidad de interacción y de comunicación asertiva entre los supervisores y el personal a su cargo, lo cual evita distorsiones en los mensajes transmitidos hacia el personal del área comercial, evitando costos de diferente índole para Altipal S.A.S

## **2. Marco teórico**

Los elementos teóricos que hacen parte de la propuesta son básicamente dos: el proceso de servicio y atención al cliente y el coaching empresarial enfocado sobre el personal de supervisión del recurso humano del área comercial. Estos se describen de la siguiente manera:

### **2.1. El proceso de servicio y atención al cliente**

Al establecer algunas definiciones sobre este tema de alto interés para una organización, Gaither (2013) lo considera como toda aquella variedad de actividades que dan origen a una relación entre personas, entre un servidor (persona u organización y un cliente o usuario. Horovitz (2000), se refiere a todas aquellas prestaciones adicionales que espera el cliente por obtener un bien o servicio, como producto del precio pagado, la imagen y la reputación. En estos postulados coincide también Peel (2001), que relaciona el servicio al cliente con aquella actividad derivada de la relación entre empresa y cliente a fin de satisfacer a este último. Desde los planteamientos de Vargas (2006) “es el conjunto de aspectos relacionados con los clientes, y no sólo se trata de atención al cliente” (p.17).

Posteriormente, Montoya y Boyero (2013), es un conjunto de vivencias resultado del contacto entre un cliente y una empresa en donde adquiere un bien o un servicio y generalmente se considera la mejor manera de construir una relación adecuada, de la cual dependen la supervivencia y éxito de la empresa. Luego, en tanto como un asunto es el producto por el cual paga el cliente y otro el servicio que rodea a ese producto, el servicio

al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos.

El servicio al cliente, es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa, según lo plantea la Universidad Manuela Beltrán y su Departamento de Marketing y servicio al cliente (UMB, 2015). Algunas definiciones más recientes dan cuenta de que es toda gestión que realiza una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios y que para ofrecer un buen servicio al cliente las empresas primero debe identificar y conocer las características y las necesidades de los clientes para, posteriormente, tomarlas en cuenta durante todo el proceso transaccional, incluyendo la pos-compra.

Todas las aproximaciones anteriores, muestran que el objetivo fundamental del servicio al cliente es lograr la plena satisfacción del consumidor. Por ello, se ha convertido en una política empresarial, y quizá una de las razones principales radica en que la responsabilidad de cuidar a los clientes es una labor constante. Sin embargo, las formas como se aplica han cambiado de forma increíble, siendo los avances tecnológicos los que han propiciado avances al respecto, que a la luz de la cultura del consumidor y del empresario, pueden presentarse algunas ventajas, como también algunos problemas, sobre todo los que obedecen a la novedad tecnológica.

## **2.2. El coaching empresarial sobre el recurso humano**

De acuerdo con Orejuela (2017), es aquella relación existente entre un entrenador (coach) y un cliente o usuario, equivalente en este caso a cada supervisor del área comercial de Altipal S.A.S, sobre el cual se espera empoderar para el ejercicio de sus funciones con base en los propósitos de la organización, y a la vez con el ánimo de desarrollar aquellas condiciones que el coaching logra despertar sobre el talento humano, cuyos beneficios serán sin duda sobre las ventas y el proceso de fidelización del cliente.

Para especialistas como Martínez (2017), es una estrategia que se hace necesaria de diseñar e implementar cuando ocurren situaciones adversas en una organización u área, así como cuando se desea potenciar los rendimientos y con ello mejorar los resultados de un recurso humano disponible. Las situaciones problemática que justifican la implementación de esta técnica según Orejuela (2017), pueden ser múltiples, por lo que a continuación se enumeran solo algunas:

- Ante el cumplimiento rezagado de metas del recurso humano del área comercial.
- Debido a la persistencia de los resultados negativos, aún a pesar de los diagnósticos y acciones emprendidos.
- Cuando las estrategias no rinden los efectos esperados en ventas.
- Ante situaciones que se requiere que los empleados aprendan a controlar las diferentes situaciones que les puede afectar su vida personal y laboral

Luego, la aplicación de un programa de coaching, debe desarrollar algunas labores previas que aseguren la efectividad del mismo. Algunas que propone Arola (2014) son: a) **sensibilización del personal:** para lograr una buena aceptación del programa y no sorprender a cada empleado, generando conciencia sobre las bondades de la técnica del coaching; b) **generación de conciencia:** En esta etapa el enfoque principal consiste en el saber qué es lo que el equipo necesita y a que se quiere llegar; c) **energización:** predisposición del personal para recibir una capacitación diferente a lo que tradicionalmente entiende como formación para lograr los objetivos del área de la organización y **predisposición de la acción a la actuación:** Se refiere a sobre cómo el empleado logrará aplicar lo aprendido durante el programa de coaching.

Ambiente de satisfacción: tiene que ver con que los supervisores que serán formados con el programa, hayan logrado un clima de haber cumplido adecuadamente con la labor de formar a sus colaboradores a cargo. Así, es posible que las organizaciones que incorporen el *coaching* empresarial logren ventajas tales en distintos campos.

Una de estas es el mejoramiento del desempeño del recurso humano en cada área de trabajo. También está posibilidad de lograr mantener clientes fidelizados, pues hace que entre asesores comerciales y estos, se establezca una relación de atención efectiva, capaz de satisfacer con mayor plenitud las necesidades y expectativas. Ayuda a generar espacios de interacción entre los mismos colaboradores, volviéndolos más proactivos y creativos hacia el logro de las metas de una dependencia. Crea equipos de personas donde el trabajo colaborativo se convierte en una cultura. En general son muchos los beneficios alcanzados, por lo que es necesario diseñar programas ajustados a las necesidades de las personas y de los objetivos de la empresa.

### **3. Metodología**

Es una propuesta de tipo cualitativo que busca desarrollar un programa encaminado a potenciar las capacidades y habilidades de los supervisores para entregar a sus subordinados conocimientos y estrategias para lograr un mejor servicio y atención al cliente. Para ello, sigue los siguientes elementos:

#### **3.1. Método**

Al centrarse sobre una organización y en particular sobre el área comercial, se ha acudido al estudio de caso como método de investigación, que de acuerdo con Stake (1998), permite abordar la realidad de un individuo u organización en específico para conocer su naturaleza y los cambios que sufre ante variables, tanto externas como internas. Autores como Chetty (1996), plantea que el método de estudio de caso se considera de alta rigurosidad, lo cual implica que es adecuado para investigar problemas desde las perspectivas del cómo y sus razones por las que ocurren. Así mismo, sus características lo hacen idóneo para una gran variedad de temas, aun a para aquellos donde las teorías de un momento dado son insuficientes para abordarlo.

Por otra parte, facilita el abordaje de problemas desde múltiples perspectivas, y no necesariamente con solo una variable. También se caracteriza por la capacidad que le otorga al investigador para explorar de forma más profunda a fin de generar nuevo conocimiento sobre un fenómeno, entre otras ventajas de este método (Rovira, 2013). Como este es un ejercicio de tipo cualitativo, el estudio de caso facilita la explicación de nuevos fenómenos, así como la satisfacción de los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones (Sarabia, 1999).

En conclusión, el estudio de caso es un método idóneo para comprender y plantear soluciones al problema que se presenta en Altipal S.A.S, pues como producto de sus exigencias, se hace una identificación del problema, se plantea un interrogante, para luego desarrollar una revisión de fuentes bibliográficas que alimentan las teorías del servicio al cliente y el coaching, hasta lograr formular un programa amparado en el coaching para el fortalecimiento del servicio al cliente en la organización mencionada.

### **3.2. Población**

En el Departamento del Cauca, Altipal S.A.S cuenta con cuatro supervisores comerciales denominados líderes, quienes desarrollan una labor de coordinación, capacitación y seguimiento en materia de servicio y atención al cliente. En tal sentido, como es un número reducido de personas, se tomará la totalidad, lo que la convierte en una muestra de conveniencia, característica que según Creswell (1994) es propia de poblaciones finitas que son posibles de abordar en su totalidad.

## **4. Resultados**

Según los objetivos propuestos, la propuesta ha arrojado los siguientes resultados, consistentes en dos ítems claramente definidos. Uno corresponde a un breve análisis de los elementos que caracterizan un adecuado proceso de servicio y atención al cliente con base en referentes teóricos sobre el tema, así como desde la perspectiva del *coaching* empresarial. Y el segundo es el programa de entrenamiento para los supervisores comerciales mediante elementos del coaching empresarial.

### **4.1. Análisis de los elementos del proceso de atención y servicio al cliente.**

Al momento de enumerar y describir elementos que hacen que el proceso de servicio y atención al cliente sea o no el mejor, los conceptos pueden variar de un referente a otro, pero la idea es destacar algunos que demuestren porqué es importante que los supervisores no pierdan de vista este proceso para la misión y visión de Altipal S.A.S Los siguientes son algunos de los elementos que se deben tener en cuenta:

#### **4.1.1. Calidad en el servicio.**

Siguiendo los planteamientos de Pizzo (2013), se define como aquel hábito construido y que practica una compañía para comprender las necesidades y expectativas de cada uno de sus usuarios o clientes. Esto permite que se le reconozca a cabalidad y se logre poner a disposición un bien o un servicio, accesible, oportuno, ajustado a sus gustos y preferencias, a tiempo, flexible útil, confiable, además de seguro en las condiciones de calidad que él los requiera. Así mismo, implica la entrega de ese bien o servicio con tal grado de eficacia que el cliente luego llegue solo, como lo plantea Kotler y Armstrong (2013).

La calidad en el servicio otorga a la organización valores de alto impacto sobre el cliente y es la última impresión que el mismo cliente se lleva consigo, más allá del bien o servicio



que haya adquirido. En tal sentido, los supervisores de Altipal S.A.S, deben preocuparse por entregar a su equipo de colaboradores aquellas capacidades que les permita ser proactivos, creativos y brindar un servicio con los máximos estándares de calidad y compromiso con el cliente. En consideración de Anierte (2013), la calidad en el servicio apunta a cumplir con cabalidad cuatro requisitos fundamentales:

- Apunta a cumplir con los respectivos objetivos planteados.
- También a ser útil para lo que ha sido construido.
- Cumplir de forma adecuado para el fin que se creó.
- Debe ser la solución a una necesidad o necesidades particulares.
- Debe proporcionar los efectos esperados.

#### **4.1.2. Calidad en el servicio al cliente**

“Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.8). y como tal, está orientada a hacer del cliente la prioridad para la organización, pues en función de este se diseñan estrategias de ventas y de fidelización que aseguren el crecimiento de la organización, no solo en ventas o en beneficios económicos, sino en cuota de mercado y de posicionamiento.

Por lo tanto, la calidad en el servicio al cliente no es solo atender bien a un usuario, es brindarle un bien con los estándares de calidad que incorpora en su naturaleza y utilidad para satisfacer sus necesidades y expectativas, pero es además, una manera de establecer un vínculo permanente con quien adquiere tal bien o servicio, de modo que asegure un cliente futuro sobre el cual ya hay un tratamiento especial, ya no es un desconocido en el sentido de que la organización se queda con la necesidad de seguir contando con él, y el cliente con la satisfacción de la suya, de forma plena.

En consideración de Solórzano y Aceves (2013), en una organización dirigida al cliente, ésta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo.

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un

buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que debe realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante.

## **4.2. Programa de entrenamiento de supervisores del área comercial de Altipal S.A.S**

### **4.2.1. Introducción**

Consiste en una estrategia basada en el *coaching* empresarial, la cual se convierte en un proceso por el cual es posible potenciar las capacidades y habilidades de los supervisores como formadores de sus subordinados del área comercial de la empresa. A su vez, se convierte en una herramienta que propende por generar un ambiente adecuado de trabajo y de fortalecimiento del servicio al cliente. Para llevar a cabo el programa es necesario que se contrate un *coach* o profesional experto en *coaching* empresarial de buena reputación en el entrenamiento de equipos de trabajo especializados en el servicio y atención al cliente.

Así mismo, es necesario que el programa se desarrolle en escenarios en donde sea posible la interacción entre *coach* y los supervisores, ya que es ideal que cada tema abordado se nutra con simulaciones que representen casos que pueden ser típicos de este proceso empresarial. Así mismo, es posible adoptar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como herramientas para potenciar en los supervisores aquellas capacidades de liderazgo que deben desarrollar e implementar sobre sus equipos a cargo. En cuanto a las sesiones como tal, se sugiere equipos multimedia que permitan que el programa de entrenamiento no sufra interrupciones o problemas, lo cual conlleva a disponer de recursos monetarios que solventen estos gastos y otros que requiera su implementación. Además de estos recursos, es necesario partir de los siguientes propósitos por lo que se considera necesario el programa:

### **4.2.2. Propósitos del programa**

- Aportar elementos propios del coaching para fortalecer el desarrollo personal y profesional de los supervisores del área comercial de Altipal S.A.S

- Mejorar las capacidades de comunicación y liderazgo personal de los supervisores para formar equipos de trabajo proactivos al interior del área comercial.
- Fortalecer en los supervisores comerciales de Altipal S.A.S, la adquisición de nuevas formas de pensamiento y creatividad conducentes a una mejor productividad comercial.
- Desarrollar capacidad de solución de problemas, tanto en el plano personal como organizacional.

#### 4.2.3. Contenido temático del programa

El contenido recurre a elementos relacionados con la calidad del servicio y atención al cliente, pero también algunos que tratan del uso de las emociones conforme lo plantea Goleman (1998). Esto con el fin de generar no solo competencias frente a la atención al cliente, sino en cuanto a habilidades que como personas deben dominarse para lograr los impactos esperados en el proceso de servicio y atención al usuario de la organización.

Tabla 1. Propuesta temática del programa de entrenamiento de los supervisores comerciales de Altipal S.A.S

Contenido	Sesiones por semana	Horas/sesión
<b>Unidad 1. Características del servicio al cliente</b>		
Características del cliente		
Importancia del servicio al cliente.		
Diferencia entre servicio y atención al cliente.		
El triángulo del servicio adaptado para Altipal S.A.S	1	2
Los momentos de verdad		
El problema del mal servicio y sus costos.		
Entender las expectativas del cliente.		
<b>Unidad 2. Estrategias de servicio al cliente</b>		
Establecimiento e implementación de acuerdos de niveles de servicio.		
Cómo realizar una adecuada evaluación y seguimiento del servicio al cliente.	2	2
Importancia y uso estratégico del sistema de PQRS		

---

Mecanismos estratégicos de fidelización y de retención de clientes

Filosofía de la gestión de relaciones con el cliente de Altipal S.A.S

Valores y principios que fortalecen el servicio al cliente

### **Unidad 3. El coaching empresarial enfocado en el servicio al cliente**

Importancia del coaching empresarial en el área de servicio al cliente de Altipal S.A.S

Características del coaching para lograr un servicio y atención al cliente con efectividad.

El coaching como estrategia de mejora continua en el área comercial de Altipal S.A.S

El coaching como potenciador de las capacidades personales del personal de servicio al cliente.

2 2

### **Unidad 4. La comunicación como estrategia para comprender al cliente y a los colaboradores**

Cómo establecer canales de comunicación efectivos entre integrantes del área comercial de Altipal S.A.S

Cómo implementar estrategias efectivas de comunicación con el cliente de la empresa.

Razones para comprender el por qué el cliente tiene la razón.

1 2

### **Unidad 5. Conversaciones estratégicas con el cliente**

El arte de escuchar lo que habla y calla el cliente.

Reflexiones acerca de lo que dice el cliente.

Cómo formular las preguntas adecuadas al cliente.

La estrategia de compartir con el cliente lo que Usted sabe y lo que siente.

1 2

### **Unidad 6. Sacando la grandeza del cliente**

Como lograr que el vendedor o asesor comercial desarrolle la grandeza del cliente, incrementando sus estándares.

El disfrute del cliente por medio del fortalecimiento de las aptitudes del asesor comercial o vendedor.

Cómo ampliar los esfuerzos del cliente de Altipal S.A.S

---

2 2

---

### Unidad 7. Ser híncha del cliente

Cómo destacar los logros, satisfacciones y éxitos del cliente.

Induciendo al cliente a explorar nuevos territorios.

1

2

El respeto por la humanidad del cliente.

Cómo crear un entorno favorable para el cliente de Altipal.

---

Fuente: elaboración propia con base en Lozano (2008)

## 5. Conclusiones

En primera instancia es un ejercicio que da cuenta de la importancia del servicio y la atención al cliente para una organización como Altipal S.A.S, pues es la herramienta por la cual la empresa logra articular su accionar en el cumplimiento de su objeto social con la fidelización y cuidado de su misión y visión ante los clientes. Esto hace que cada miembro del área comercial asuma el compromiso permanente por liderar un proceso que permite el fortalecimiento de la imagen corporativa, el crecimiento en su cuota de mercado como propósito que sigue vigente desde hace más de 50 años de existencia, así como de ser una compañía líder en la satisfacción de necesidades de los distribuidores minoristas y consumidores finales de los productos que hacen parte de su portafolio de servicios e inversiones.

Puede entenderse que el servicio al cliente está enfocado a ofrecer un bien o servicio de la mejor manera posible, en satisfacer las necesidades que presenta cada persona, así como las formas oportunas y eficaces bajo principios de utilidad, honestidad y que cumpla la función para la cual se ha creado cada determinado bien o servicio que entrega Altipal S.A.S, mientras que la atención al cliente se refiere a esa capacidad para escucharlo, para que sienta que las soluciones son reales y efectivas, que la interacción entre los asesores comerciales y el usuario sea un proceso de comunicación fluida, eficaz, de resultados y sobre todo de confianza entre él y la compañía.

Se trata entonces de hacer que el cliente más que un servicio, viva una experiencia incomparable de servicio y atención en una organización comprometida con la calidad, con el cumplimiento de su objeto social de la mano de su recurso humano para hacer que el

cliente llegue solo cuando se le presenten necesidades, de modo que asuma que solo Altipal S.A.S puede satisfacerla pertinente y eficazmente.

Los supervisores comerciales, ahora tienen la oportunidad de avanzar en una mejor formación de su equipo de colaboradores como resultado de un programa que si se logra implementar, no solo brinda herramientas relacionadas con el servicio y atención al cliente, sino que lograrán despertar mayor liderazgo, proactividad y creatividad en un equipo podrá entender la bondades de la comunicación, del entendimiento, control y aplicación adecuada de las emociones, así como de conformar equipos de trabajo colaborativo que pueden impactar positivamente sobre el desarrollo personal de cada colaborador y desde luego, de la organización en general.

Finalmente, es una propuesta que destaca cómo el *coaching* empresarial, puede convertirse en una herramienta práctica que actúa en las capacidades del recurso humano para lograr articular los conocimientos con las habilidades, sin dejar que la motivación se pierda ante situaciones adversas y al mismo tiempo logre potenciar la productividad y con ello alcanzar mejores niveles de competitividad, así como de una imagen corporativa potenciada desde la inteligencia emocional por medio del *coaching*.

## 6. Bibliografía

- Altipal S.A.S (2013). *Historia: Así empezamos*. Recuperado el 14 de enero de 2020, de Organización Altipal S.A.S: <https://www.altipal.com.co/qui%C3%A9nes-somos/historia.aspx>
- Aniorte, N. (2013). *Servicios de Calidad. Gestión de los servicios socio-sanitarios*. Recuperado el 14 de enero de 2020, de Aniorte-NIC: [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm)
- Arola, C. (2014). *Coaching de Equipos*. Barcelona: Editorial Profit.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.  
doi:<https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- Creswell, J. (1994). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. Denver, USA: Universidad de Denver. Recuperado el 14 de enero de 2020, de

- <http://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Gaither, T. (1983). Creative Customer Service Management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 13(3), 34-50. Recuperado el 14 de enero de 2020, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb014559/full/html?skipTracing=true>
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Nueva York: Bantam Books.
- Horovitz, J. (2000). *LA calidad del servicio*. Madrid: Editorial McGrawHill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(63), 127-137. Recuperado el 05 de febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=20611455009>
- Martínez, I. (2017). *¿Qué es el Coaching empresarial?* Bogotá: Blog electrónico. Recuperado el 13 de enero de 2020, de <http://ignaciomartineza.com/coaching/que-es-coaching-empresarial/>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *En Revista Científica "Visión de futuro"*, 17(1), 130-151. Recuperado el 13 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>
- Orejuela, J. (2017). *Coaching empresarial: un reto desde la implementación para potencializar las habilidades de la fuerza comercial en las empresas del sector financiero en Colombia (tesis de especialización)*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 13 de enero de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16452/OrejuelaCastiblancoJeannetteAndrea2017.pdf?sequence=1>
- Peel, M. (2001). *El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia*. España: Ediciones Deusto.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. España: Editorial Ideas Propias.

- Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*. Recuperado el 13 de enero de 2020, de Portal ¿Cómo servir con excelencia?: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Rovira, I. (2013). *Estudio de caso: características, objetivos y metodología*. Recuperado el 2020 de 13 de enero, de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección*. Madrid: Pirámide.
- Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El buzón de Pacioli*, 13(82), 4-13. Recuperado el 13 de enero de 2020, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos (Segunda Edición ed.)*. Madrid: Ediciones Morata. Recuperado el 13 de enero de 2020, de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- UMB. (2015). *Marketing Empresarial. Módulo 2: servicio al cliente*. Recuperado el 13 de enero de 2020, de Universidad Manuela Beltrán: [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido\\_Modulo\\_II\\_Servicio\\_al\\_cliente.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf)
- Vargas, G. (2006). El servicio al cliente: Más que un querer, un deber. En revista Tecnología Empresarial. *Revista Tecnología Empresarial*, 1(1), 17-19. Recuperado el 13 de enero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881099.pdf>