

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder/ TESIS
Código del Trabajo: A8

Área del Trabajo: Recursos Humanos

Diseño de Sistema de gestión de clientes para ALTEMA GmbH- empresa de COACHING

Abstract:

Based on information through consultations and statistical data about CRM practices that companies have implemented in their development and evolution, it is intended to demonstrate the benefits that Altema GmbH would obtain by implementing a CRM system in its organization. Throughout the work we define what a CRM system is, the objectives of such a system, the steps for its implementation, the impact it would have on the organization and the results in the short term. In order to promote a customer management system in Altema a pilot test was implemented in Hubspot which is a platform that combines software with education, so that companies can grow more easily. Companies can collaborate in marketing, sales or customer service in order to keep track of data from current customers. This paper focuses on CRM as a philosophy that should be understood by the entire organization in general, it is recommended to readjust its processes and strategies to focus on efficiency and customer satisfaction in a very competitive market.

Keywords: CRM; customer relation management, Hubspot, Germany, Coaching, clients

Resumen:

Con base en consultas y datos estadísticos acerca de prácticas de CRM que han implementado las empresas en su desarrollo y evolución, se pretende obtener suficiente información para demostrar que beneficios obtendría Altema GmbH al implementar un sistema CRM en su organización. A lo largo del trabajo se define que es un sistema CRM, los objetivos de dicho sistema, los pasos para su implementación, el impacto que tendría en la organización y los resultados en el corto plazo. Con el fin de poder impulsar un sistema de gestión del cliente en Altema se implementó una prueba piloto en Hubspot que es una plataforma que combina el software con la educación, para que las empresas puedan crecer más fácilmente, pues bien, las empresas pueden colaborar en marketing, ventas o atención al cliente con el fin de poder tener seguimiento de los datos de los clientes actuales y potenciales. Este trabajo se centra en el CRM como una filosofía que debe ser entendida por toda la organización en general, se recomienda reajuste de sus procesos y estrategias para centrarse en la eficiencia y la satisfacción del cliente en un mercado muy competitivo.

Palabras claves: CRM, customer relation management, Hubspot, Alemania, entrenamiento, clientes

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

Altema GMBH (1), ubicada en Düsseldorf una ciudad del oeste de Alemania, es una empresa pequeña de Coaching empresarial enfocada en la formación de ejecutivos y de asesoramiento estratégico que ofrece a las organizaciones y a los líderes empresariales de alto nivel, servicios de habilidades de comunicación y liderazgo. Los principales campos son:

1. De Formación Personal
2. De Relaciones públicas:
3. De Comunicación financiera
4. De Comunicación en situaciones especiales

Los servicios que la empresa ofrece están dirigidos a la alta dirección de las grandes y medianas empresas alemanas, los cuales, antes de la pandemia eran ofrecidos presenciales y actualmente son virtuales en un 80%. Son diseñados para mejorar la empresa del cliente internamente, así como su reputación, credibilidad y perfil, con enfoque para empresas alemanas e internacionales. Ver el detalle de cada servicio en el ANEXO 1. Los servicios generalmente son procesos y proyectos puntuales para ayudar a un área o problemática específica, y la mayoría requieren 1 o 2 días de consultoría con retroalimentación posterior de avance sobre cambios y mejoras individuales u organizacionales.

Los grupos objetivo del mercado general en Alemania del coaching van desde los ejecutivos de las empresas hasta los niños en edad escolar. Altema GmbH es de las privilegiadas entidades dedicadas al coaching de los ejecutivos de alto nivel, pues bien, el mercado del coaching sigue teniendo un gran potencial de desarrollo y además el grupo de coachings que encabeza la participación del mercado son los entrenadores cuyo mercado objetivo son los dirigentes de las grandes y medianas empresas con un 13,05% (ver anexo 2). (Rauen, 2020)

De acuerdo con Rauen (2022) más del 82,83% de los coaches en Alemania trabajan (parcialmente) por cuenta propia o en su función de empresarios como coaches, lo que se corresponde casi exactamente con la cifra, este porcentaje incluye autónomos (51,25%), los parcialmente autónomos (15,51%) empresarios con empleados fijos (8,59) y autónomos con trabajadores por cuenta propia (7,48%) (ver Anexo 3). Altema GmbH es una empresa autónoma la

cual en ciertas ocasiones referencia otros entrenadores autónomos, esto la posiciona dentro de las compañías que abarcan mayor cantidad de clientes con respecto a su mercado objetivo. Cabe resaltar que la alta lealtad de los clientes actuales de Altema se debe a su alto nivel de credibilidad el cual se ha logrado a partir de los resultados de cada sesión de entrenamiento. Dicho nivel de credibilidad es fundamental para el proceso de adquisición de nuevos clientes, pues bien, las recomendaciones de los clientes actuales son de suma importancia en dicho proceso.

Las gráficas de lo antes expuesto se observan en el Anexo 2. Participación en el mercado de entrenadores y en el Anexo 3. Participación del mercado objetivo.

1 2. Dimensión del área de práctica

La función de la práctica es ser auxiliar y apoyo para las áreas de mercadeo y para la de Recursos Humanos en las temáticas mostradas a continuación.

Tabla 1. Actividades durante la práctica.

Área de Mercadeo y Comunicaciones	
En ejecución	Recoger información histórica y digitarla en Excel sobre servicios ya prestados en ALTEMA para generar información e interpretar datos, y presentar las conclusiones de lo observado de las empresas para las que trabaja Altema.
En ejecución	Soporte en publicidad de Altema para obtener mejoras en la página web de servicios ofrecidos y presentación de la empresa.
Próximas etapas	Desarrollar páginas web para filiales de Altema : efoyle.com y sparkpoint.
En ejecución	Apoyo en las tareas administrativas (contabilidad, teneduría de libros, archivando).
Área de Recursos Humanos	
En ejecución	Apoyar estrategia de fidelización de clientes suministrando reportes con base en la información histórica
En Próximas etapas	Identificar y confirmar la selección de un apoyo de software CRM para evaluar la expectativa de expandir a Altema GmbH incrementando ofertas de servicios y llegando a más clientes. basado en las diferentes necesidades de experiencias de los clientes
En Próximas etapas	Diseñar el proceso de CRM enfocado no solo a retención sino a adquirir o conseguir

	nuevos clientes para lograr un incremento de valor competitivo.
En Próximas etapas	<p>Creación por primera vez de un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) para Altema GmbH con las marcas Sparkpoint y Resonanzkraft.</p> <p>Búsqueda inicial de nombres y direcciones para la adquisición de clientes</p> <p>- Examinar los materiales para la formación de los directivos, especialmente los vídeos.</p>
Otras áreas	
En ejecución	Apoyo en archivo de documentos para las otras áreas de la compañía. Contabilidad, teneduría de libros, (archivando).

Fuente: Elaboración propia (2022)

En resumen, se pretende aportar a MARKETING y a RRHH en suministrar información para mejorar e incrementar experiencias de clientes que necesitan los servicios de ALTEMA GmbH. El organigrama actual se muestra en el Anexo 4.

13. Diagnóstico del área

Se analiza la organización por medio de una matriz DOFA, cómo sus siglas lo indican en lo referente a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas tanto interna como externamente.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de persona intermediaria que atrae clientes y recibe el 50% de las ganancias de cada sesión. - No se cuenta con contratos fijos con los clientes - No hay un sistema de gestión establecido con los clientes. - No se encuentra sistema de Marketing establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coaching organizativo con un volumen del 9,14 % y el coaching de proyectos, con un 7,18%, muestran incrementos muy significativos por tanto ahora hay una mayor necesidad de entrenamiento, especialmente en lo que respecta a los conflictos y su gestión. (Rauen, 2022) - Mayor disponibilidad de herramientas tecnológicas tanto para comunicación como para mejorar el conocimiento y relacionamiento con clientes actuales y potenciales

<ul style="list-style-type: none"> -Concentración de administración y manejo del servicio de coaching en el CEO -Precios cuyos valores hoy son más económicos que la competencia -No existe dirección estratégica clara (planes, marketing) 	<ul style="list-style-type: none"> - La economía está en constante cambio, por ende la innovación empresarial es de gran importancia. -El ochenta por ciento de todas las empresas medianas en Alemania aprovecha las relaciones públicas para fomentar sus ventas o usa el servicio de prensa para dar a conocer sus productos y servicios. (Auchkomm, 2022)
<p>Fortalezas</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Numerosas empresas solicitan servicios de coaching, especialmente para apoyar a los ejecutivos de los niveles superiores de gestión (Rauen, 2022). -Servicio de asesoramiento individual que ofrece un espacio para ofrecer características especiales diferenciales que ayudan a distinguir al CEO no sólo de otros asesores sino también de otros coaches. -El mercado está cambiando y el coaching online (virtual) es más que una solución temporal o de emergencia. Tiene ventajas prácticas, como flexibilidad de espacio y tiempo además de la privacidad. -Alianzas con Entrenadores autónomos Especializados y multiculturales: (actualmente 8) -Amplia disponibilidad en el mercado, pues bien, la incertidumbre económica actual dispone de especialistas en entrenamientos empresariales. -Ubicación geográfica la cual permite fácil acceso a distintas ciudades alemanas. - 82 clientes quienes brindan buenas referencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Fuertes compañías en el mercado con mejores sistemas de gestión implementados tanto en clientes como digitales. -Proveedores de coaching digital están entrando en el mercado y ofreciendo sus servicios como plataformas de mediación en línea tanto a los coaches como a los clientes y directores. -Aplicaciones de coaching equipadas con inteligencia artificial que mapean automáticamente el proceso de coaching utilizando chatbots -Nuevas opciones de coaching Online gratis para aprender de manera autónoma parte de los mismos servicios que Altema ofrece. -Creciente poder de negociación con clientes y Entrenadores Asociados -Entorno político y económico incierto

Fuente: Elaboración propia con información del CEO.

Como se observó en el DOFA, una de las mayores fortalezas y oportunidades de Altema GmbH es que numerosas empresas solicitan servicios de coaching, especialmente para apoyar a los ejecutivos de los niveles superiores de gestión. Pues bien, el Coaching organizativo con un volumen del 9,14 % y el coaching de proyectos, con un 7,18%, muestran incrementos muy significativos ya que ahora hay una mayor necesidad de entrenamiento, especialmente en lo que respecta a los conflictos y su gestión. (Rauen, 2022).

Sin embargo, dado que la concentración de los servicios de coaching están primariamente consolidados y administrados por el CEO, la aceptación de nuevos trabajos se limita a su disponibilidad de tiempo para analizar requerimientos, acordar precios y encauzar a los entrenadores asociados además de las formaciones y servicios que provee el CEO directamente.

Y por tanto actualmente no se exploran a cabalidad opciones para adicionar servicios que mejoren la experiencia con los clientes y se carece de un sistema de seguimiento y perfilamiento de los clientes actuales y potenciales.

Por otro lado, actualmente la empresa necesita de una persona intermediaria que atraiga contactos, este factor es de gran riesgo, pues bien, cada entrenador debe dar el 50% de sus ganancias a la persona intermediaria. Por tal motivo, las ganancias se reducen y generan debilidad de la empresa versus otras compañías que cuentan con sistemas de gestión de clientes especializados con el fin de retener y atraer nuevos clientes.

Después del análisis de la matriz DOFA, la empresa evidencia que puede encaminar un sistema de gestión en clientes, el cual le brinde beneficios para dar una solución al problema de adquisición, comunicación, relacionamiento y acompañamiento en todas las fases de interacción con los clientes. De esta forma, Altema GmbH podrá mantener una relación sólida, duradera y atractiva para clientes actuales y potenciales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partiendo de que una de sus mayores virtudes es la alta validación de sus clientes, quienes son principalmente CEO 's de las empresas con las que Altema GmbH trabaja, se puede ver cómo una empresa atractiva para futuros clientes. Sin embargo, Altema GmbH actualmente no cuenta con un sistema enfocado en la adquisición de clientes potenciales y de igual forma, retención de los actuales. Por lo cual se busca implementar una estrategia que integre valor añadido a la empresa incrementando el ofrecimiento de servicios, así como fomentando la construcción de relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales del cliente. Adicional, la atracción de futuros clientes con claras expectativas de que los márgenes y rentabilidad de la empresa aumenten.

Teniendo en cuenta que hasta el momento la empresa ha enfocado sus esfuerzos únicamente a los servicios que prestan, sin determinar oportunidades de innovación, y además considerando la

dependencia absoluta del Intermediario o proveedor de contactos quien trae los nuevos clientes al director ejecutivo (CEO), Se generó una alerta para la empresa en definir metas en innovación de servicios y además un sistema especializado en la gestión de clientes. Todo, con el fin de cambiar el estancamiento en cuanto a servicios y de igual forma con el objetivo de adquisición de nuevos clientes.

Por otro lado, la empresa sabe de la importancia de mantener las relaciones actuales con los clientes ya existentes y futuros, por eso un punto clave es implementar un sistema que fortalezca las relaciones con sus clientes y que les permita incrementar rentabilidad y expandir la empresa. La orientación a las relaciones con los clientes implica inversiones en relaciones como recursos, esfuerzos y atención destinados a comprender mejor a los clientes (Zablah, Bllenger y Jhonston, 2004) y a mantener o mejorar las relaciones con ellos durante largos períodos de tiempo (Camarero, 2007). El software de Customer Relationship Management (CRM) analítico explora los datos relacionados con los clientes para responder a preguntas como "¿qué deberíamos ofrecer a este cliente? ", "¿cuál es la propensión de este cliente a la pérdida de clientes? o "¿cómo podemos segmentar a nuestros clientes para hacer campañas? En general, las aplicaciones de software CRM ayudan a las empresas a gestionar sus relaciones con los clientes de forma más eficiente y efectiva. (Ang & Buttle,2006)

Según Richard et al. (2007), la tecnología CRM es un factor clave que puede mejorar la relación con el cliente al centralizar la información y los datos y ofrecer una comunicación importante, oportuna y relevante. Esta investigación tiene como propósito trabajar sobre estrategias de gerencia relacionadas con los clientes implicando el uso de CRM y aprovechar sus herramientas para el desarrollo de ventajas competitivas y obtener factores críticos de éxito para la adopción, implantación y uso de la gerencia de relaciones con el cliente.

Con el fin de ampliar la lista de clientes y obtener un crecimiento de la organización, la pregunta a resolver es: ¿cómo se puede beneficiar Altema GmbH a partir de un sistema CRM?

3. JUSTIFICACIÓN

En una sociedad cambiante y en continua evolución como la actual, quedarse en lo mismo, es sinónimo de ir para atrás, por ende, es de gran importancia darle al público cosas nuevas que estén de acuerdo con el contexto actual con el fin de sacarle máximo provecho a lo que un consumidor está dispuesto a dar. Así, poner en contexto a las empresas, darles un rumbo viable, liderar y llegar a una buena toma de decisiones son fundamentales en el desarrollo de las empresas para asegurar una mejor sostenibilidad.

Con el fin de mejorar la experiencia de clientes antes y después existe una estrategia fundamental conocida como Customer Relation Management (CRM). CRM automatiza procesos tanto de marketing y venta como soporte técnico y servicio del consumidor, posicionando al cliente como el centro de la organización. Según la Asociación Americana de Marketing, CRM "es el

resultado de la continua evolución e integración de las ideas de mercadeo, nueva información disponible, tecnología y formas organizacionales” (Boulding, Staelin, Ehret y Jhonston, 2005, 156).

Se calcula que los costes de adquisición de clientes son entre cinco y diez veces superiores a los de mantenimiento de los clientes existentes (Pan y Lee, 2003). Por lo tanto, mantener a los clientes existentes es una estrategia más deseable. Además, desde el punto de vista del cliente, las relaciones a largo plazo con las empresas le proporcionarán beneficios económicos y sociales (Arnett y German, 2003). Por tanto, fomentar la relación empresa-cliente es una estrategia en la que todos ganan.

La experiencia del cliente es cada vez más importante para las empresas como elemento diferenciador. Al mismo tiempo, el propio cliente se vuelve más sofisticado, más exigente y menos leal. Para tener éxito, las empresas deben ser más eficientes que la competencia, su personal debe ser más productivo y eficaz, y sus productos y servicios deben estar más alineados con las necesidades de sus clientes. Deben tomar más decisiones "correctas", y deben tomarlas más rápidamente. Este alto nivel de rendimiento requiere información - sobre las operaciones de la empresa, sobre sus clientes y posibles clientes, y sobre la competencia. (Kostojohn, Johnson y Paulen, 2011).

HUBSPOT CRM es una plataforma que combina el software, la educación y el sentido comunitario para ayudar a las empresas a crecer, pues bien, las empresas pueden colaborar más fácilmente, ya sea en marketing, ventas o atención al cliente. (Hubspot, 2022). Con el fin de gestionar la información de forma reflexiva y deliberada han surgido nuevas herramientas de software como Hubspot la cual se implementará en Altema con el fin de adquirir ventajas en relacionamiento y adquisición de clientes, es decir, mejorar el sistema de gestión con los clientes. Y es de resaltar que HubSpot es uno de los mejores CRM del mercado según diferentes referencias de evaluación.

Los resultados de una estrategia de CRM efectiva pueden ser una mayor satisfacción de los clientes, incremento de los ingresos y una creciente ventaja competitiva como resultado de la retención de clientes a largo plazo (Pries y Stone, 2004). Por consiguiente, considerando que las empresas ya no se distinguen por lo que hacen sino por lo que generan, es oportuno analizar en que medida un sistema de gestión al cliente generaría valor y un apropiado desempeño para las empresas, con el fin de que las probabilidades de éxito y las oportunidades aumenten. Según Reimann, Schilke y Thomas 2010, „el CRM permite a la empresa obtener información en profundidad sobre sus clientes y, a continuación, utilizar este conocimiento para adaptar su oferta a las necesidades de sus clientes de una manera mejor que la de su competencia”.

En resumen, CRM es una estrategia para analizar y ser aplicada en Altema sobre todo para mejorar la experiencia de cliente: antes y después de comprar y recibir los servicios de consultoría de coaching, enfocado a la satisfacción, y la retención del cliente y por ende a ayudar a ir tras las expectativas de incremento de márgenes y utilidades en Altema.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Diseñar un CRM e identificar, por medio de un análisis de las necesidades de los clientes, el beneficio que dicho sistema aporta a la empresa.

Objetivos Específicos:

1. Recolectar información sobre las operaciones de la empresa y sobre sus clientes actuales con la intención de consolidar información histórica y retener clientes.
2. Diseñar el proceso de CRM enfocado no solo a retener sino también a adquirir nuevos clientes para lograr un incremento de valor a la empresa.
3. Implementar un piloto con una muestra de datos usando el software Hubspot dentro de Altema con el fin de adquirir nuevos clientes e implementar un CRM.

5. MARCO TEÓRICO

CRM (Customer Relationship Management)

El CRM se refiere al conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente. Partiendo desde el proceso estratégico de selección de los clientes a los que una empresa puede prestar un servicio más rentable (o prestar más servicios en cantidad o en temática) permitiendo la configuración de las interacciones entre la empresa y esos clientes. El objetivo final es optimizar el valor actual y futuro de los clientes para la empresa. (Kumar, V., Werner R. 2006). El CRM también, implica la automatización de ciertas actividades realizadas con los clientes (usando tecnología) para lograr la mejora de los procesos empresariales centrados en el mismo cliente, incluyendo las ventas, el marketing y el servicio.

Es importante resaltar que el CRM En lugar de limitarse a automatizar estos procesos, se centra en garantizar que tanto las aplicaciones de software y hardware así como los procesos de front-office conlleven a mejorar la satisfacción del cliente, lo que se debe traducir no solo en apreciación cualitativa de satisfacción del cliente sino en mayores oportunidades de brindar servicios complementarios y si se cuenta con una buena gestión de costos y presupuestos redundará en que los índices económicos y financieros deben mejorar positivamente, por tanto afectará positivamente los resultados de la empresa (Nadeem, 2012).

Asimismo, dado el concepto de valor del cliente, podemos describir el CRM como la práctica de analizar y utilizar las bases de datos de marketing y aprovechar las tecnologías de comunicación para determinar las prácticas y los métodos corporativos que maximizan el valor de por vida de cada cliente para la empresa. (Kumar, V., Werner R. 2006)

Es de anotar que con el CRM, una empresa crea un entorno y un sistema de apoyo flexible que puede tratar con facilidad los problemas relacionados con la innovación de productos, el aumento de las expectativas de los clientes las adquisiciones, la globalización, la desregulación, la convergencia de los mercados tradicionales y la aparición de nuevas tecnologías, cuestiones de privacidad y nuevos canales de contacto con el cliente. (Kumar, V., Werner R. 2006).

El cliente:

El cliente es la única fuente de beneficios presentes y de crecimiento futuro de la empresa. Sin embargo, un buen cliente, que proporciona más beneficios con menos recursos, es siempre escaso porque los clientes están bien informados y la competencia es feroz.

La relación puede ser a corto o largo plazo, continua o discreta, y repetitiva o única. La relación puede ser de actitud o de comportamiento. Aunque los clientes tengan una actitud positiva hacia la empresa y sus productos su comportamiento de compra es altamente situacional. (Kumar, V., Werner R. 2006).

La información sobre los clientes que se recoge se transforma en conocimiento corporativo que da lugar a actividades que aprovechan de la información y de las oportunidades del mercado (Slater y Narver, 1995).

Sobre el éxito de un CRM:

El éxito de un programa de CRM se basa en cuatro pilares: contar con las personas adecuadas en la organización que desempeñen las funciones adecuadas en el programa de CRM, la implementación de procesos internos y de cara al cliente bien diseñados, la implementación de la tecnología de apoyo adecuada y el establecimiento de expectativas razonables sobre lo que se puede hacer. (Kostojohn. S, Johnson.M, Paulen.B, 2011)

Un programa de CRM exitoso proporciona la plataforma que ayuda a la organización a mejorar y perfeccionar continuamente la forma en que adquiere y atiende a los clientes. La creciente competitividad del mundo empresarial recompensa a las organizaciones que entienden a sus clientes y que pueden reaccionar rápidamente para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los retos. El núcleo de un programa de CRM es el examen y la evolución continuos de las interacciones con los clientes para ofrecerles una mejor experiencia y ayudar a su organización a alcanzar sus objetivos relacionados con los clientes. La aplicación CRM en sí misma es simplemente la herramienta que se utiliza para ofrecer excelentes experiencias a los clientes, agilizar sus trámites y obtener información sobre sus clientes y su negocio. (Kostojohn. S, Johnson.M, Paulen.B, 2011)

6. METODOLOGÍA

Inicialmente se obtendrá información mediante consultas y datos estadísticos acerca de herramientas como el CRM que han implementado las empresas en su desarrollo y evolución con base en la gestión de clientes , y analizar dicha información para comprobar cómo estas herramientas han impulsado o no el desarrollo de la empresa.

Se sabe que la información es un recurso estratégico para las empresas y a su vez la información sobre los clientes se transforma en conocimiento corporativo, que las empresas utilizan tanto al desempeñar sus operaciones diarias así como de manera estratégica para buscar crecimiento y competitividad en nuevas oportunidades. Por ende, el segundo paso es recoger los datos que se desean identificar de los clientes actuales por medio de fuentes secundarias es decir, revisión de documentos y registro de historial.

El tercer paso es hacer un mapeo del negocio para entender las funciones de cada área de la empresa que tiene que ver con el cliente y tratar de proyectar cómo se segmenta para clarificar las necesidades de los clientes y las oportunidades de la empresa, por ejemplo: si Altema GmbH desea explorar el adicionar servicios y/o si se mantiene exclusivamente en el segmento de altos ejecutivos o se desea ampliar. Se realizará una entrevista con el CEO de la compañía quien nos brindará la suficiente información pertinente para dicho proceso.

Para la implementación de un sistema CRM es de vital importancia la creación de una base de datos de todos los clientes, tanto clientes actuales como potenciales, que se ajuste a las necesidades empresariales de Altema GmbH y que sirva para las nuevas negociaciones. Es de anotar que como Altema GmbH es una empresa pequeña, y por tanto varias de las características y datos a diligenciar no existen, entonces por lo menos deben quedar definidos para en un mediano plazo poder obtener una base de datos estructurada por segmento a cabalidad para ofrecer y pactar nuevos clientes de servicio de coaching.

De acuerdo con V. Kumar, Werner Reinartz (2022) El objetivo del CRM estratégico es las interacciones entre la empresa y sus clientes de manera que se maximice el valor de por vida de cada cliente para la empresa. Con el fin de una correcta implementación se hará seguimiento de los siguientes cinco elementos principales de una estrategia de CRM

- 1 Una visión de CRM, que es la razón subyacente de por qué una empresa lleva a cabo iniciativas de CRM. Lo ideal sería que se basará en el concepto de aportar valor a los clientes y en la extracción de valor de los clientes a la empresa.

- 2 Una cultura de orientación al cliente que es el conjunto de valores organizativos, creencias y acciones estratégicas que permiten la aplicación de los principios de gestión de clientes, impulsados por la creencia de la alta dirección de que el cliente está en el centro de la actividad.

3. Una integración y alineación de los procesos organizativos, que consiste en la creación y sincronización de procesos y sistemas que permitan a la organización aplicar los principios de gestión de clientes.

4. El uso de datos y soporte tecnológico, porque la comprensión del valor proporcionado a los clientes objetivo impulsar los procesos. Los procesos también funcionan en línea con el objetivo de atraer y retener a los clientes objetivo.

5. Implementación de la estrategia de CRM. Los procesos y actividades necesarios para el éxito de una estrategia de CRM se estructuran en torno a dos dimensiones clave en una matriz de implementación de CRM. La dimensión del cliente capta la influencia de la fase de cambio de la relación cliente-empresa, y la dimensión de gestión comprende la CRM analítica y operativa de CRM. A su vez, el desarrollo de una estrategia de CRM consiste en (1) obtener el compromiso de toda la empresa (2), crear un equipo de proyecto de CRM (3) analizar los requisitos de la empresa, y (4) definir la estrategia de CRM en función de sumpropuesta de valor, el caso de negocio, la estrategia del cliente, los planes de transformación de la empresa y otras partes interesadas. (Kumar, V., Werner R. 2006)

Con respecto a la prueba piloto en la plataforma de Hubspot se hará seguimiento del proceso siguiendo los siguientes pasos:

1. Conocer el proceso de venta.
2. Identificar las necesidades que debe cubrir el sistema CRM.
3. Desarrollar un plan de configuración y automatización del CRM,
los 7 pasos sugeridos por HubSpot son:
 - i. Conecta tu cuenta de correo.
 - ii. Crea tus filtros.
 - iii. Importa tus contactos.
 - iv. Define tus etapas de negociación.
 - v. Diseña tu campaña publicitaria (en caso tal que desees lanzar campañas de pago).
 - vi. Integra tu sitio web.
 - vii. Invita a tu equipo
4. Entrenar a los usuarios de CRM .
5. Analizar, dar seguimiento y optimizar. (Hubspot, 2022).

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES																	
EMPRESA		Altema GmbH															
AREA DE PRACTICA		Mercado y Recursos Humanos/CRM															
OBJETIVO GENERAL		Identificar los beneficios que un sistema CRM aporta a la empresa en cuestion de clientes															
		SEMANAS															
Objetivo específico #1	Actividad	P	R	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12		
Consolidar información histórica para retener clientes	Adquirir lista de clientes actuales	P	R														
	Actualizar lista de clientes	P	R														
	Brindar dicha información	P	R														
	Definir plan de acción	P	R														
	Fijar Metas	P	R														
Objetivo específico #2	Diseñar el proceso de CRM enfocado no solo a retener sino también a adquirir nuevos clientes para lograr un incremento de valor.	Revisión de la actualidad															
		Identificar pasos															
		Definir pasos															
		Fijar objetivos															
Objetivo específico #3	Implementar un piloto con una muestra de datos usando el software Hubspot dentro de Altema con el fin de adquirir nuevos clientes e implementar un CRM.	Entender como Funciona Hubspot															
		Integrar datos a la plataforma															
		Obtener resultados															
		Conclusiones															

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	
Fechas S. 1	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente.	

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

A continuación, se expone el desarrollo de las actividades y los resultados obtenidos a partir de dichos procesos.

Objetivo específico 1: Recolectar información sobre las operaciones de la empresa y sobre sus clientes actuales con la intención de consolidar información histórica y retener clientes.

Con el objeto de lograr la integración de la información sobre las operaciones en todas las áreas de la empresa y sobre sus clientes se creó una nueva base de datos en Excel. Primero, se requirió recolectar la información de los 253 clientes existentes de la empresa (nombres, dirección, teléfono, empresa y cargo). Con los datos adquiridos, se registraron en Excel los datos disponibles para los 253 clientes con los que Altema ha trabajado desde su inicio, de los cuales se filtraron los que tenían contactos completos de CEO, CFO y CHRO obteniendo 38 registros de clientes. Esta muestra inicial de 38 clientes es la muestra sobre la cual se ha trabajado para identificar los beneficios que un sistema CRM agregara a la empresa. Pues bien, la idea de implementar un sistema CRM es tener la información de los clientes de Altema constantemente actualizada para poder tomar decisiones oportunas.

En resumen, Altema se va a enfocar en esta muestra debido a que son clientes con los cuales ya se ha trabajado exitosamente. Además, son clientes cuyos datos de contacto de primer nivel de la organización pudieron actualizarse y completarse, y cuya información obtenida es valiosa para los entrenadores, pues bien, presentan oportunidades para dar coaching a por lo

menos un directivo o área de la organización. Se espera, en adelante poco a poco ir identificando y recopilando nuevos datos claves como -tipo de asesoría (área específica o gerencia general o a alta gerencia o junta directiva.) ó registro de contacto vía llamadas, correos, reuniones, fechas para seguimiento posterior, o registro de acuerdos y necesidades,etc -contacto externo con el cliente,etc que son datos que sirvan para reforzar la estrategia de relacionamiento con los clientes.

Figura 1. Parte de los 38 clientes de la prueba

D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Dir	Land	Branche	Index	Bitte C-Lo	CFO Titel	CEO Yama	CEO Nach	CFO Titel	CFO Yama	CEO Nach	CHRO Titel	CHRO Yama	CHRO Nach				CEFOCHT
Berlin	Deutschland	Übertragungszetzbetrieb	x			Stefan	Kapferer		Marco	Nix		Sylvia	Borchertling				CEFOCHT
Herzogenaurach	Deutschland	Handel und Konsum	DAX	x		Kasper	Rossted		Harm	Ohlmeier		Amanda	Rajkumar				CEFOCHT
Taufkirchen	Deutschland	Maschinenbau, Verkehr, Logis	DAX			Guillaume	Faurty		Dominik	Assan		Thierry	Bari				CEFOCHT
Hamburg	Deutschland	Energie und Rohstoffe	MDAX	x		Roland	Haring		Rainer	Verhoeven		Anelia	Dimova				CEFOCHT
München	Deutschland	Chemie, Pharma, Bio- und Med	DAX	x		Werner	Baumann		Wolfgang	Nickl		Sarena	Lin				CEFOCHT
Gallin	Deutschland	Handel und Konsum	DAX			Vincent	Warnery		Astrid	Herrmann		Nicola	D.	Latrentz			CEFOCHT
Oberkochen	Deutschland	Chemie, Pharma, Bio- und Med	MDAX	x		Dr. Markus	Weber		Justus	Felix		Jan	Wiliem	de	Cler		CEFOCHT
Hannover	Deutschland	Maschinenbau, Verkehr, Logis	DAX	x		Dr. Nikolai	Setzer		Katja	Dittfeld	Dr.	Ariane	Reinhardt				CEFOCHT
Stuttgart	Deutschland	Maschinenbau, Verkehr, Logis	DAX	x		Dr. Hans	Müller		Stephan	Unger		Jürgen	Hartwig				CEFOCHT
Bonn	Deutschland	Technologie (zur Themenseite)	DAX	x		Dr. Timotheus	Hötges		Christian P.	Illak		Birgit	Bohle				CEFOCHT
Lübeck	Deutschland	Medizin- und Sicherheitstechn	SDAX	x		Stefan	Dräger		Gerit-Hartwig	Lescow		Reiner	Piske				CEFOCHT
Essen	Deutschland	Diversifizierte Holdings/Misch	MDAX	x		Christian	Kullmann		Ute	Wolf		Thomas	Wessel				CEFOCHT
Bad Homburg	Deutschland	Chemie, Pharma, Bio- und Med	DAX			Stephan	Sturm		Sara	Herrnicken		Sebastian	Biedenkopf				CEFOCHT
Berlin	Deutschland	Nahrungs- und Genussmittel	DAX	x		Dominik	Richter		Christian	Gärtner		Ed	Boyes				CEFOCHT
Düsseldorf	Deutschland	Chemie, Pharma, Bio- und Med	DAX	x		Carsten	Knochel		Marco	Svoboda		Sylvie	Nicol				CEFOCHT
Hannau	Deutschland	Technology		x		Franz	Haniel		Florian	Pieroth		Jan	Rinnert				CEFOCHT
Essen	Deutschland	Baukonsum	SDAX	x		Juan Santama	Cases		Peter	Sassensfeld		Martina	Steffen				CEFOCHT
Frankfurt am	Deutschland	Maschinenbau, Verkehr, Logis	MDAX	x		Rob	Smith		Anke	Groth	GLEICH CHR	Anke	Groth				CEFOCHT
Duisburg	Deutschland	Maschinenbau, Verkehr, Logis	MDAX	x		Markus	Weber		Markus	Weber	Dr.	Claudia	Mayfeld				CEFOCHT
Neutraubling	Deutschland	Maschinenbau	SDAX	x		Christoph	Kierik		Norbert	Brogger		Andrea	Horn				CEFOCHT
Köln	Deutschland	Chemie, Pharma, Bio- und Med	MDAX	x		Matthias	Zachert		Michael	Pontzen		Stephanie	Codmann				CEFOCHT
Frankfurt am	Deutschland	Maschinenbau, Verkehr, Logis	MDAX	x		Carsten	Spyker		Renzo	Steenbergen		Michael	Nggemann				CEFOCHT
Düsseldorf	Deutschland	Handel		x		Dr. Stefan	Groschke		Christian	Biale		Claude	Sarrath				CEFOCHT
Nürnberg	Deutschland	Technologieunternehmen	SDAX	x		Dr. Michael	Schneider		Annette	Stieve		Jan	Loeffler				CEFOCHT
Berlin	Deutschland		SDAX	x		Britta	Giesen		Benoit	Guillaumin		Sebastian	Gerland				CEFOCHT
Stuttgart	Deutschland	Maschinenbau, Verkehr, Logis	DAX	x		Hans	Dieter		Johannes	Lattwein		Manfred	Dios				CEFOCHT
Heidelberg	Deutschland	Medien	MDAX	x		Rainer	Beaujean		Ralf Peter	Gierig		Christine	Schettler				CEFOCHT
Düsseldorf	Deutschland	Maschinenbau, Verkehr, Logis	MDAX	x		Armin	Papberger		Heimut	Merch		Peter	Sebastian	Krause			CEFOCHT
Salzgitter	Deutschland	Stahl- und Technologie	SDAX	x		Gunnar	Groebler		Burkhard	Becker		Reinhard	Scholz				CEFOCHT
Waldhof	Deutschland		DAX			Christian	Klein		Luka	Milosevic		Selene	Reinle				CEFOCHT
Erlangen	Deutschland	Chemie, Pharma, Bio- und Med	DAX			Dr. Bernd	Montag		Bernd	Montag		Darius	Cason				CEFOCHT
München	Deutschland	Telefon, Kommunikation	MDAX			Markus	Haas		Markus	Rolle		Nicole	Gerhardt				CEFOCHT
Essen	Deutschland	Diversifizierte Holdings/Misch	MDAX	x		Martina	Merz		Klaus	Keysberg		Oliver	Burkhard				CEFOCHT
Düsseldorf	Deutschland	Energie und Rohstoffe	MDAX	x		Klaus-Dieter	Maubach		Timo	Tuomela		Sandra	Epping				CEFOCHT

Fuente: Captura propia (2022)

Objetivo específico 2: Diseñar el proceso de CRM enfocado no solo a retener sino también a adquirir nuevos clientes para lograr un incremento de valor a la empresa.

Como se describió en el marco teórico, un CRM permite mejorar la eficiencia de la organización con respecto a la atención con sus clientes (Kumar, V., Werner R. 2006). Por tal motivo dicha estrategia se está implementando en toda la organización, ya que será parte de la cultura organizacional y para esto hay apoyo desde la alta dirección para que la empresa se introduzca en esta nueva cultura. Al respecto cabe resaltar el total compromiso del CEO de Altema.

Para mejorar la atención y seguimiento a los clientes, e identificar nuevas oportunidades, se fijaron objetivos correlacionados a los dos principales proyectos de Altema: -expandir sus servicios de entrenamiento en cuanto a tópicos por cliente, ya que es usual que el cliente haya utilizado solo uno o máximo dos de los tipos de entrenamiento disponibles (formación personal, relaciones públicas, comunicación financiera, o comunicación en situaciones especiales) y -ofrecer una mayor cartera de entrenadores capacitados para ser parte del equipo.

Se creó un cargo específico “customer relation manager” como se aprecia en el organigrama (ver anexo 5), quien tiene como funciones llevar a cabo las diferentes tareas de recopilar, depurar y convertir datos, alimentar el sistema y ser soporte en la instalación del CRM a través del uso de HubSpot, todo con el fin de tener mayor cobertura a los clientes existentes y potenciales. Se determinó trabajar con el software Hubspot debido a su liderazgo en el mercado (ver anexo 6) y además su fácil acceso para todos los miembros de la organización, quienes pueden ser partícipes de las actividades que se realizan dentro de la plataforma . (ver gráfica 4)

Para explorar el CRM en Altema es importante conocer el proceso de entrenamiento (Coaching). Todo comienza con una necesidad identificada por el cliente y solicitada a Altema directamente o a través del proveedor (Directora de Relacionamiento y búsqueda de clientes). Luego hay una cotización con oferta de servicios por parte de los entrenadores a las compañías filtradas por el CEO según el entrenador y tipo de servicio requerido. A partir de dicha información, cada entrenador realiza un análisis de su cliente con el fin de preparar su sesión, durante la sesión se realizan grabaciones que luego son examinadas por cada entrenador para poder diligenciar la retroalimentación correcta. Se adjunta dicho resumen a cada cliente y se espera una nueva cita en un futuro.

Gráfica 2. Flujo de proceso CRM en Altema GmbH



Fuente: Elaboración propia (2022)

Referente a lo esperado en el nuevo proceso CRM de Altema, y como se observa en el flujo de proceso las tareas comienzan con la gestión de contactos. Con la gestión de contactos se tiene un punto de partida de los contactos existentes y cuales son clientes potenciales. A partir de esa gestión se analizan los datos de cada cliente, con el fin de segmentar cada una de sus necesidades dependiendo de: cargo, industria y servicio requerido. De acuerdo con el análisis de los clientes se hace una tipificación de cada uno de ellos para lograr posterior segmentación, con el fin de poder brindar servicios personalizados dependiendo de cada interés. A partir del seguimiento de los datos de los clientes, los entrenadores están en la capacidad de brindar el servicio ideal para cada

cliente. De esta forma el proceso es mucho más sencillo para cada entrenador y además permite tener comunicación directa con las empresas quienes obtienen retroalimentación de sus sesiones.

El CRM apoya el desarrollo de planes de lealtad en la empresa, pues su efectividad depende de la satisfacción de los clientes. Pues bien, a partir de las recomendaciones y lealtad de los clientes existentes se espera adquirir nuevos clientes, por tal motivo el acompañamiento del cliente antes, durante y después de su requerimiento del servicio es de suma importancia para la empresa y al tener todos los clientes en una base de datos única se facilita el plan de lealtad y adquisición.

A continuación, se describe el alcance de las actividades contempladas en HubSpot.

Gráfica 3. Actividades analizadas para la inclusión de mejores prácticas en la implantación del CRM con HubSpot en Altema GmbH

* AS = Acción Sugerida / EP = En proceso / NA = No aplica ** CI= Cambio Inmediata / MP = Mediano Plazo /	* AS/ EP/ NA/	**CI/ MP/	Descripción de actividades realizadas o definidas
Estrategia y Gobierno			
Mención del cliente en principios corporativos	AS	CI	Se creó la misión y visión direccionada a la importancia del relacionamiento con el cliente
Compensación variable asociada a satisfacción	NA		Se fija un precio con el entrenador antes de cada coaching o para periodos según la temática
Definición de los clientes de la empresa	EP	MP	Historico : 252 clientes sin datos de contacto completos 38 clientes Con datos reales parciales para prueba piloto inicial de con otras características deseadas 5 de ejemplo Proyección : continuar explorando nuevas compañías y/o complementando datos en los faltantes clientes del histórico
Evaluación de las necesidades antes de automatizar			Se desea segmentar x tipo de servicio
Nivel corporativo responsable de un CRM	EP	CI	Directora de relacionamiento clientes esta trabajando con CEO en definición y lineamiento de implementación de CRM inicial
Unidad estratégica para un CRM	SI		Se definió cargo nuevo : CRM para su soporte y mantenimiento
CRM con apoyo de alta gerencia	SI		EL CEO es comprometido
Objetivos y procesos			
Aumentar la lealtad del cliente	SI		
Mejorar la satisfacción del cliente	SI		
Base de datos de clientes depuradas		MP	Se hará gradualmente
Mayor conocimiento del cliente	SI		Gradualmente Dado que hay posibilidad de nueva información sobre actividad real y deseada de cada cliente
Aumentar ventas	SI		
Manejo de indicadores de gestión		MP	A crear, están siendo evaluados
Automatización paulatina	SI	EP	Clientes, tipos de servicio
Definición de ROI		MP	Por definir
Flexibilidad en los procesos	SI	EP	Agendamiento mas flexible

* AS = Acción Sugerida / EP = En proceso / NA = No aplica ** CI= Cambio Inmediata / MP = Mediano Plazo /	* AS/ EP/ NA/	**CI/ MP/	Descripción de actividades realizadas o definidas
Manejo de la información			
Varias fuentes de información	SI	EP	Documentos papel, Hojas Excel, A medida que se lleven a cabo los nuevos procesos via mail o registro directo en el sistema CRM por los entrenadores por ejemplo.
Calidad de los datos	SI	EP	Los históricos son muy limitados, por ello hay que hacer un enorme trabajo para depurar y completar la recopilación de información o base de datos que se pueda consultar con los contactos y datos básicos de las top 100 empresas de Alemania.
Vista única del cliente	SI		
Acceso a la información de acuerdo a perfiles de usuario	SI		los perfiles de usuario pueden ser : Gerente / Entrenador / CRM / Otros administrativos y esto se debe ver en las funciones sobre el hubspot y en la descripción de cargo de como cambia en el proceso actual versus el nuevo propuesto
Integración con sistemas ERP	NA		los procesos contables se hacen externos
Tecnología			
La tecnología es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos	SI		Es claro para todas las personas (internas y entrenadores) en la compañía
Esfuerzos para adecuar los sistemas a la realidad local	SI	EP	Porque actualmente no hay sistemas de información fuertes, sino solamente hojas excel y documentos words. Por tanto el proceso de conversión de datos es complejo en cuanto a recopilar las fuentes características que no están documentadas a la fecha de los procesos históricos con los clientes, por ejemplo Evaluaciones de las sesiones de coaching ya impartidas ?
El área técnica debe conocer el negocio	NA		Actualmente la información en general está centrada en el CEO y con este proceso se espera mayor disponibilidad y acceso a datos por parte de varios cargos en la organización. No existe un área de tecnología, la compañía es muy pequeña
Requerimientos claros para seleccionar al proveedor de tecnología	SI		El requerimiento fue SIMPLE : "algún software que se evidencie en el mercado que sirve para empresas pequeñas y grandes para las actividades de CRM" Con el anterior objetivo se consultó en Internet varias fuentes y colocaban a Hubspot entre los mejores y prácticos y sencillos para los usuarios. Ver hoja excel de anexo de ranking de software según varios autores

* AS = Acción Sugerida / EP = En proceso / NA = No aplica ** CI= Cambio Inmediata / MP = Mediano Plazo /	* AS/ EP/ NA/	**CI/ MP/	Descripción de actividades realizadas o definidas
Uso y adopción			
Se planea ampliar los alcances del CRM	SI		A medida de resultados
se considera clave el entrenamiento a los usuarios	SI		Plan de entrenamiento
Comunidad de usuarios involucrada en el diseño e implantación	SI		
Los usuarios pueden proponer mejoras tras la implantación	SI		Via formulario
CRM ha implicado un cambio de cultura	SI	EP	se espera
CRM			
Filosofía y estrategia de negocios	SI		Se adoptó una mentalidad direccionada al cliente y se espera un mejor seguimiento a rentabilidad por cliente
Alcance interdepartamental	SI		Todas las áreas organizacionales cuentan con interés en el cliente
Optimización de la red de relaciones	SI		El fácil manejo de la información permite optimizar nuevos clientes
Creación de relaciones a largo plazo	SI	EP	se espera

Objetivos específicos 3: Implementar un piloto con una muestra de datos usando el software Hubspot dentro de Altema con el fin de adquirir nuevos clientes e implementar un CRM.

Con respecto a la prueba piloto para la plataforma Hubspot, esta se ejecutó siguiendo los 5 pasos descritos en la sección de metodología (sección 6, arriba). A continuación, se describen las actividades ejecutadas dentro de cada paso.

1. Conocer el proceso de venta:

Se realizaron reuniones y entrevistas con las diferentes personas de la empresa con el fin de tener claro el proceso de venta de los servicios ofrecidos por la empresa. Adicionalmente, con la directora de contactos y relacionamiento con los clientes, a raíz de las necesidades de formalizar internamente el área de CRM, se hizo un contrato enfocado en la gestión de implementación del CRM.

Como resultado de lo anterior se plasmó el diagrama circular de flujo de proceso general mostrado en el objetivo 2, en la Figura Flujo de Proceso y se identificaron; como puntos de contacto con el cliente los siguientes:

- 1.1. Por llamada o correo directo del cliente o a través de la Directora de Contactos y Relacionamiento.
- 1.2. Con el CEO y/o con entrenadores asignados a su coaching detallando alcance de asesoría y entrenamiento, intensidad, riesgos y enfoque, mediante:
 - 1.2.1. llamadas, correos,
 - 1.2.2. reuniones virtuales y/o presenciales,
 - 1.2.3. levantamiento de requerimientos,
 - 1.2.4. elaboración de propuesta, preaprobaciones y/o aceptación
 - 1.2.5. explicación de la misma y negociación
- 1.3. Con CEO para cerrar el ciclo en cuanto a retroalimentación de cómo fue el proceso.

2. Identificar las necesidades que debe cubrir el sistema CRM:

Se especificó que el CRM fuera algo sencillo, que se pudiera trabajar y crecer gradualmente, y se hizo énfasis en que la información del cliente se recopila en un solo sitio, y que se pudiera hacer segmentación de los clientes para enfocar mejor los recursos de los entrenadores y determinar esfuerzos específicos y estrategias por tipo de servicio ofrecido.

Asimismo, el sistema que se escogiera debería ser flexible tanto para dar datos históricos y parámetros así como para emitir reportes de ayuda a preguntas que frecuentemente se hacen los ejecutivos sobre sus clientes y sus ventas.

3. Desarrollar un plan de configuración y automatización del CRM

Se siguieron los siguientes pasos:

- 3.1. Conexión de la cuenta de correo de ALTEMA CRM .
- 3.2. Creación de filtros para clientes con información completa de contactos obteniendo un grupo de 38. (La adición de los tipos de servicio que se han ofrecido está en proceso de recopilación). En excel.
- 3.3. Importación de los contactos desde excel a Hubspot y desde consulta en otras páginas. A los contactos de marketing se les pueden enviar correos electrónicos de marketing y se les pueden dirigir anuncios manualmente o con la automatización si ALTEMA decide pagar esta opción.
- 3.4. Definición de las etapas de negociación. Aunque el proceso de ventas en ALTEMA es muy sencillo y corto se espera que como el software de CRM de ventas de HubSpot incluye un conjunto completo de herramientas que tienen como objetivo aumentar productividad, acortar los ciclos de los acuerdos y el proceso de ventas pueda ser más directo con el cliente aprovechando la información histórica que se vaya recopilando en adelante y la detección de nuevas necesidades de los clientes a partir del formulario de los entrenadores.
- 3.5. Las campañas publicitarias se trabajarán posteriormente con el sistema.
- 3.6. La integración de la página web está lista.
- 3.7. Se ha informado al resto de personal de la compañía sobre los avances en esta implantación piloto.

Los datos del sistema servirán para detectar tendencias y encontrar correlaciones que pueden ser utilizados para crear nuevos tipos de servicio por cliente, diferentes campañas de mercadeo y/o hacer un mejor seguimiento a cada cliente de interés para ALTEMA. El proceso de recopilación y depura de datos es importante para el mantenimiento y/o creación de nuevas oportunidades con los clientes, pues bien dicha información ayuda en una oportuna toma de decisiones a partir del sistema, y en este sentido poder establecer relaciones a largo plazo.

4. Entrenar a los usuarios de CRM :

Es de gran importancia que los miembros de la organización estén completamente familiarizados con la plataforma. Por ende, se brinda acompañamiento durante el proceso de implementación.

Gráfica 4. Opciones disponibles en Hubspot y como están involucrados los miembros de la organización

Opciones de menú Hubspot ↓	Usuarios →	CEO	Dir. Relacionam/ y busqueda Clientes	Dir. Marketing y Comunicaciones	Dir. Recursos Humanos	Director Jurídico	CFO	Entrenadores Asociados	Analista CRM
Contacs/ Contactos	Contacts	x	x	X			x	x	x
	companies	x	x	X			x	x	x
	Calls	x	x				x	x	x
	Activity Feed		x				x	x	x
	Lists	x	x				x	x	x
Conversations/ Conversaciones	inbox	x	x			x			x
	Chatflows	x				x			x
	Snippets	x				x			x
	Templates	x				x			x
Marketing/ Mercadeo	Ads	x		x					x
	Email	x	X	x					x
	Landing Pages	x		x					x
	Website	x		x					x
	Social	x		x					x
	SEO	x		x					x
	Campaingns	x		x				x	x
	Design Tools	x		x				x	x
Forms	x		x				x	x	
Sales/ Ventas	Deals	x	x					x	x
	Forecast	x	x				X	x	x
	Task	x	x					x	x
	Documents	x	x	x		x		x	x
	Meetings	x	x	x		x		x	x
	Payments	x	x	x		x	X	x	x
	Playbooks	x	x	x		x		x	x
	Quotes	x	x	x		x		x	x
Service/ Servicio	Tickets								
	Feedback Surveys					x			x
	Knolowedga Base					x			x
	Customer Portal					x			x
Automation/ Automatzación	Sequences		x						x
	Workflow		x						x
Reports/ Reportes	Analytics tools								x
	Dashboard								x
	Reports	x	X	X	X		X		x
	Data Managemet								x

Elaboración propia (2022)

5. **Analizar, dar seguimiento y optimizar :**

Para dar cumplimiento a la última etapa/fase, primero se debe realizar la prueba piloto. Conforme se avance, se ejecutará un análisis de los resultados obtenidos de cada cliente, los cuales permitirán tomar decisiones en cuanto a planes a implementar con dicho cliente y de igual forma tener la suficiente información para optimizar y mejorar la implementación del CRM. En este sentido, se pretende tener los datos suficientes, para determinar qué tipo de medio será utilizado con cada cliente con el fin de mantener comunicación directa en cuanto a necesidades específicas para cada sesión de entrenamiento.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de este proyecto.

Conclusiones:

1. Altema GmbH contaba con un sistema de información de clientes muy básico. Pues bien, los datos que se recolectaron en un principio estaban en Excel adjuntos y se encontraban completamente desactualizados. Este trabajo impulsó en cierta forma una filosofía encaminada en un sistema de gestión del cliente. Ese movimiento permitió la implementación de una nueva plataforma que permite codificar la información de los clientes actuales y potenciales de manera más sencilla y clara. Todo con el fin de que dicha información esté al alcance de todos los miembros de la organización y en este sentido brindar un soporte que gire en torno a los clientes.

2. El sistema de CRM permite acompañar a los clientes durante el proceso de comunicación con la empresa. Esto es de gran ayuda especialmente para los entrenadores, dado que, cada uno de los deseos de sus diversos clientes se pueden preparar con mayor facilidad además de disminuir tiempos perdidos. El sistema de gestión del cliente, permite que ambas partes decidan en un primer encuentro qué proceso de coaching es el ideal para cumplir los deseos y objetivos de cada cliente. Dependiendo de la urgencia actual, cada sesión de coaching tiene temas que se definen de antemano y se trabajan de forma orientada a la solución, teniendo en cuenta el objetivo principal de coaching que se ha trabajado. Cada sesión de coaching debe ser un intercambio autónomo basado en la experiencia y las emociones, al final del cual hay un resultado sobre una cuestión de trabajo o una visión del problema planteado al principio. Cada entrenador se responsabiliza de los procesos, pero cada cliente es responsable del contenido que se va a abarcar. Cada conversación termina con una retroalimentación para el resultado mutuo y la garantía de calidad. El CRM permite aclarar dónde se puede esperar el mejor apalancamiento para un desarrollo deseado. Esto era imposible

con la dispersión de datos antes existente. Pues bien, ahora se mejorará la comunicación con los clientes para brindar apoyo individual y mejor desarrollo.

3. Hubspot permite un análisis sistemático y exhaustivo de los clientes existentes, así como de las áreas de desarrollo potencial en Altema. En el coaching, es importante las comparaciones en cuestión de metas de los distintos grupos objetivos, pues bien, las diversas cualidades de estas, pueden utilizarse para trabajar específicamente en cada una de estas cuestiones en lugar de basarse en suposiciones puramente subjetivas. Cada cliente tiene patrones específicos distintos, el entorno de trabajo y las interacciones con otras personas tiene de igual forma repercusiones en su perfil. De este modo, con la ayuda del análisis de cada uno de los clientes, se pueden obtener mejores datos con el fin de impulsar cada una de las capacidades específicas de los clientes.

Hubspot permite que Altema pueda tener listas de sus clientes mediante el uso de su plataforma lo cual facilita la compilación y procesamiento de grandes cantidades de información de los clientes, y a partir de esta se pudo reafirmar las prácticas que se estaban realizando con el fin de aumentar la lealtad y adquisición de clientes.

Por medio de Hubspot se puede observar de manera más sencilla el historial de cada cliente, los rendimientos y cada cuanto suelen ponerse en contacto con los entrenadores. Además, permite en este sentido identificar los patrones de cada cliente y de esta forma estar preparados para sus solicitudes dependiendo de lo acordado. Hubspot de igual forma, permite la interacción de los clientes con Altema de una forma más adaptable, pues bien, por medio de formularios se pueden obtener los deseos de cada cliente.

Recomendaciones

1. Se recomienda mantener los datos históricos organizacionales dentro de la plataforma Hubspot, pues bien facilita el acceso a la información recopilada para cualquier miembro de la organización según el interés deseado.
2. Se recomienda que el proceso de CRM siga teniendo el apoyo de la alta gerencia para que continúe su desarrollo. Pues bien, la clave del éxito del CRM es el apoyo de la alta gerencia y mantener una cultura organizacional, donde se busque crear conciencia en todo el personal enfocada en el "cliente". Además, primero tener claro cuáles son las áreas que se pretenden mejorar con el CRM para después poder tomar buenas decisiones. En ese sentido, se deben seguir impulsando los procesos y las estrategias centradas en la eficiencia y la satisfacción del cliente. Por tal motivo es indispensable aprovechar los testimonios de los clientes y sus resultados. Todo, con el fin de permanecer a la altura del mercado altamente competitivo en el que se encuentra Altema GmbH y construir una relación de por vida con los clientes y lograr ganar nuevos clientes.

3. Se recomienda adoptar el uso de Hubspot con el fin de generar negocios de manera proactiva. Los clientes prefieren que los negocios se realicen de manera proactiva y que ellos no tengan la necesidad de contactarlos. Por tal motivo el servicio del cliente es fundamental. Además, se recomienda aprovechar las herramientas que Hubspot ofrece con el fin de mantener el contacto directo con los clientes, quienes además de igual forma pueden hacer uso de los formatos para generar feedbacks los cuales serán de gran aporte para la empresa en cuestión de retroalimentación. Se recomienda mantener los programas inductorios de la plataforma para todos los miembros de la organización y adicional brindar soporte cuando sea requerido.

REFERENCIAS

Ang, Lawrence & Buttle, Francis. (2006). CRM software applications and business performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 14. DOI:[10.1057/palgrave.dbm.3250034](https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3250034)

Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of marketing*, 67(2), 89-105. <http://www.jstor.org/stable/30040525?origin=JSTOR-pdf>

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166. <http://www.jstor.org/stable/30166558>

Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15. <https://doi.org/10.2307/1251521>

Greenberg, P. (2003). Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.

Hernández R., Fernández C., & Baptista M. P. (2014). Metodología de la investigación (6ta Ed.). México, D.F.: McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Heczková, M., & Stoklasa, M. (2010). Customer relationship management—theory and principles. Online: <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/04/heczkova.pdf>

Hubspot. (2022). Recuperado de: <https://www.hubspot.com/>

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Customer relationship management. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006, 2012, 2018.) <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>

Lawrence, A., Buttle, F. (2006). Papers CRM software applications and business performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 14.
DOI:[10.1057/palgrave.dbm.3250034](https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3250034)

Nadeem, M. (2012). Social customer relationship management (SCRM): How connecting social analytics to business analytics enhances customer care and loyalty? *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 88–102.
https://www.researchgate.net/publication/269039312_Social_Customer_Relationship_Management_SCRM_How_connecting_social_analytics_to_business_analytics_enhances_customer_care_and_loyalty

Pan, S. L., & Lee, J. N. (2003). Using e-CRM for a unified view of the customer. *Communications of the ACM*, 46(4), 95-99. DOI:[10.1145/641205.641212](https://doi.org/10.1145/641205.641212)

Puente, Raquel & Cervilla, María. (2007). Customer relationship management (CRM) practices in Venezuelan firms: A study of cases. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 1-28

Rauen, C. et. al. (2022). RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022. Version vom 31.05.2022. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>

Simona-Mihaela Trif, Duțu, C., & Daniela-Liliana Tuleu. (2019). Linking CRM capabilities to business performance: A comparison within markets and between products. *Management & Marketing*, 14(3), 292-303. doi: <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.2478/mmcks-2019-0021>

Richard, J. E., Thirkell, P. C., & Huff, S. L. (2007). An examination of customer relationship management (CRM) technology adoption and its impact on business-to-business customer relationships. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(8), 927-94.5.
<https://doi.org/10.1080/14783360701350961>

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). Customer Relationship Management Implementation Gaps. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 279–295.
<http://www.jstor.org/stable/40471970>

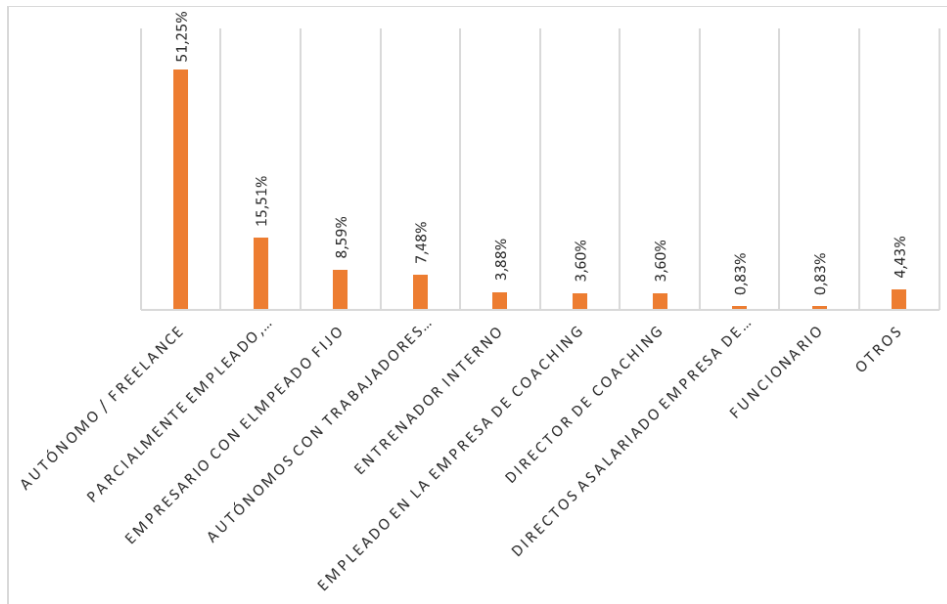
ANEXOS

Anexo 1. Servicios de Altema

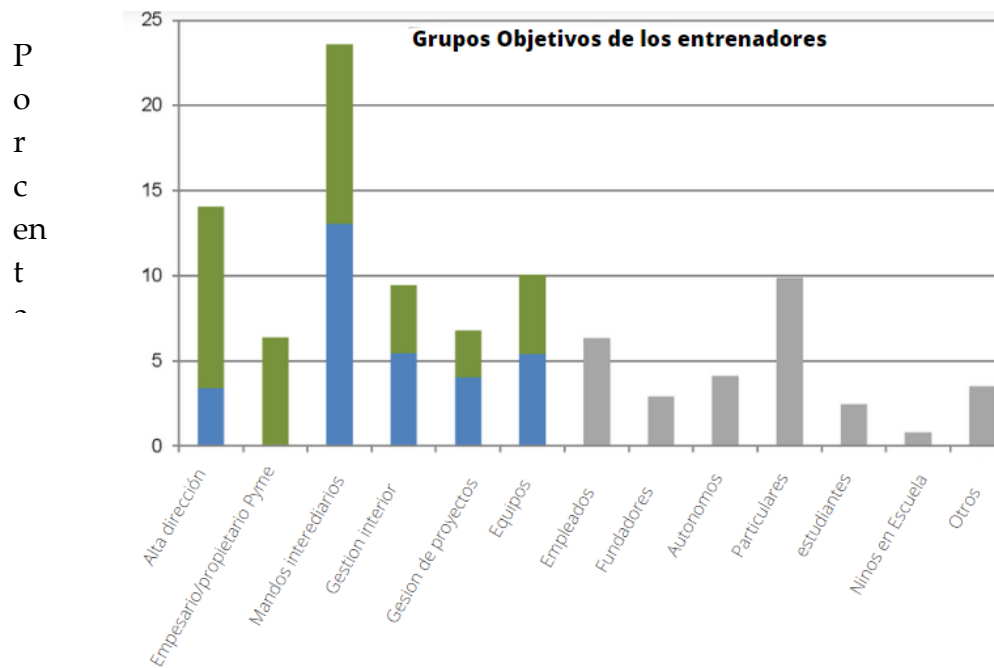
<p>Formación Personal</p> <p>“Comunicando de una manera poderosa con sus audiencias importantes, usted enciende el impulso e inspira a la gente a tomar medidas. Nuestra formación aumentará su confianza y habilidad para llegar a todos los públicos con un mensaje poderoso y un estilo auténtico. Mejorarás tus habilidades para atraer a la gente con puntos poderosos e historias que tocan los corazones y las mentes”. (Altema, 2022).</p>	<p>Relaciones públicas</p> <p>“ La comunicación es vital en cualquier lugar y es una de las necesidades que tenemos tanto a nivel personal como organizacional permitiendo estar en contacto con otras personas, comunidades y/u organizaciones, Por tanto se requiere transmitir información, compartir e intercambiar ideas para así potencializar objetivos y/o necesidades y para ello las empresas usan diferentes canales y medios de comunicación como: tradicionales (oral o escrita), digitales, móviles y sociales, medios que se consideran vitales y necesarios para influir en las percepciones que conforman la presencia pública de las empresas y sus directivos.”</p>
<p>Comunicación financiera</p> <p>“ Las grandes transacciones son transformadoras para sus participantes. Su resultado depende a menudo de lo que los grupos clave escuchen y piensen sobre lo que está ocurriendo. El uso estratégico de la comunicación es un imperativo para cualquier acuerdo. Ayudamos a empresas de todos los tamaños nacional (alemanas) e internacionales y a inversores a conseguir el apoyo que necesitan. Estar al tanto de las preguntas, las preocupaciones y los temores que puedan tener los clientes, los empleados, los socios comerciales, los medios de comunicación y las partes interesadas del ámbito político, es clave para generar confianza y garantizar el apoyo a una transacción exitosa”. (Altema, 2022).</p>	<p>Comunicación en situaciones especiales</p> <p>“ Las crisis son inesperadas. Pueden hacer mucho daño. Y pueden gestionarse. Nuestro objetivo es producir resultados notables para el beneficio a largo plazo de nuestros clientes con un asesoramiento sincero y pragmático a los consejos de administración, los altos ejecutivos y los individuos en una amplia gama de crisis y situaciones especiales. Nuestra función suele incluir el desarrollo de estrategias y el asesoramiento continuo, la elaboración de mensajes y la preparación de comunicaciones para múltiples audiencias, las relaciones con los medios de comunicación, las relaciones con los inversores, el desarrollo y la ejecución de estrategias en los medios sociales y el apoyo in situ cuando sea necesario.” (Altema, 2022).</p>

Fuente: Elaboración propia (2022)

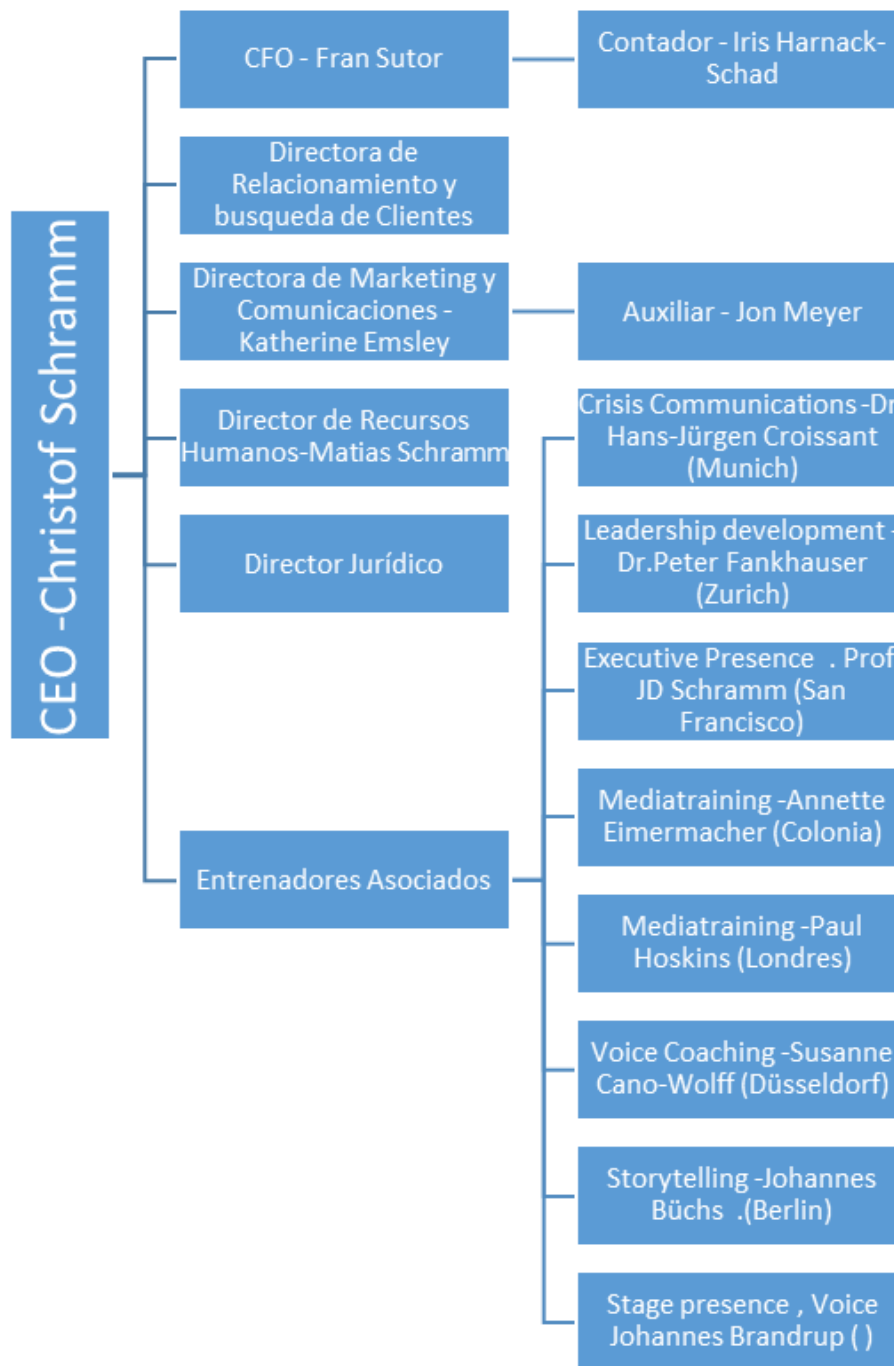
Anexo 2. Participación en el mercado de entrenadores



Anexo 3. Participación del mercado objetivo

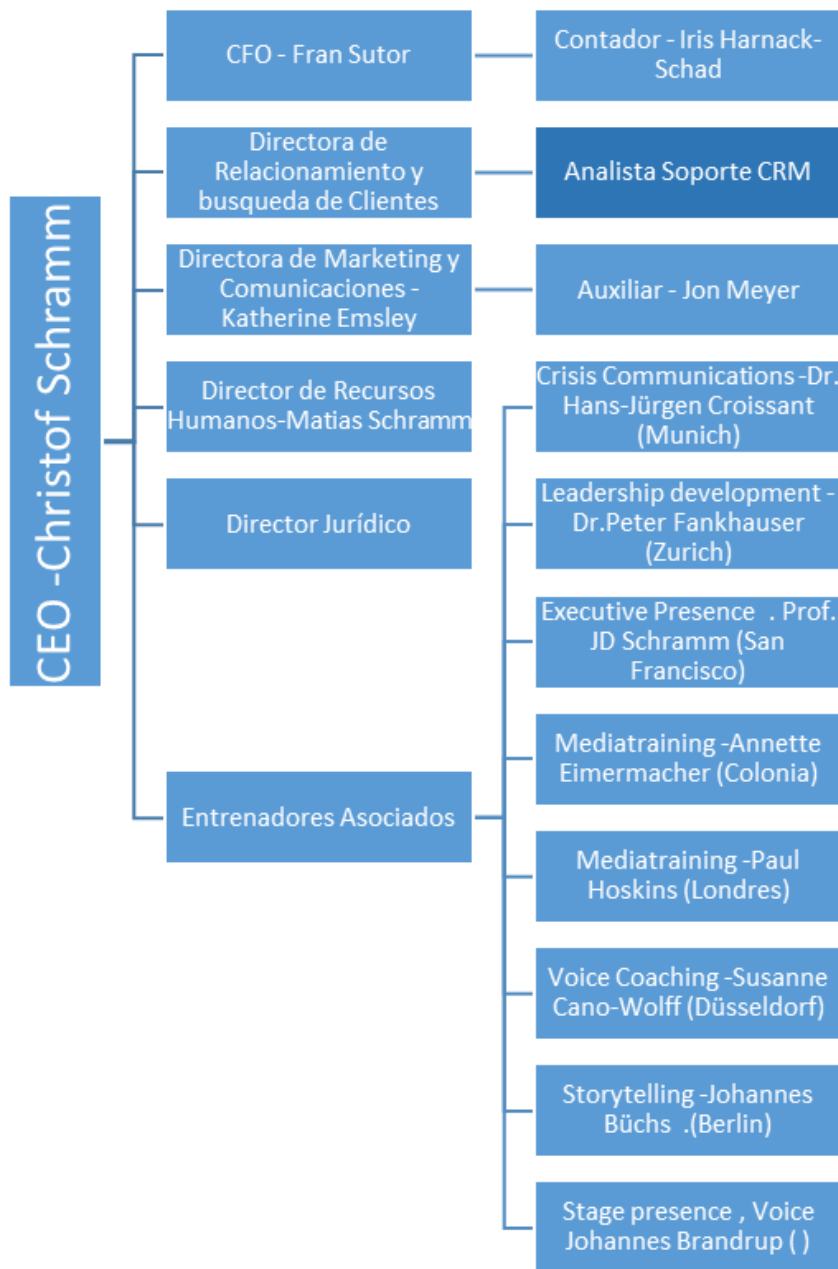


Anexo 4. Organigrama actual



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 . Organigrama Nuevo



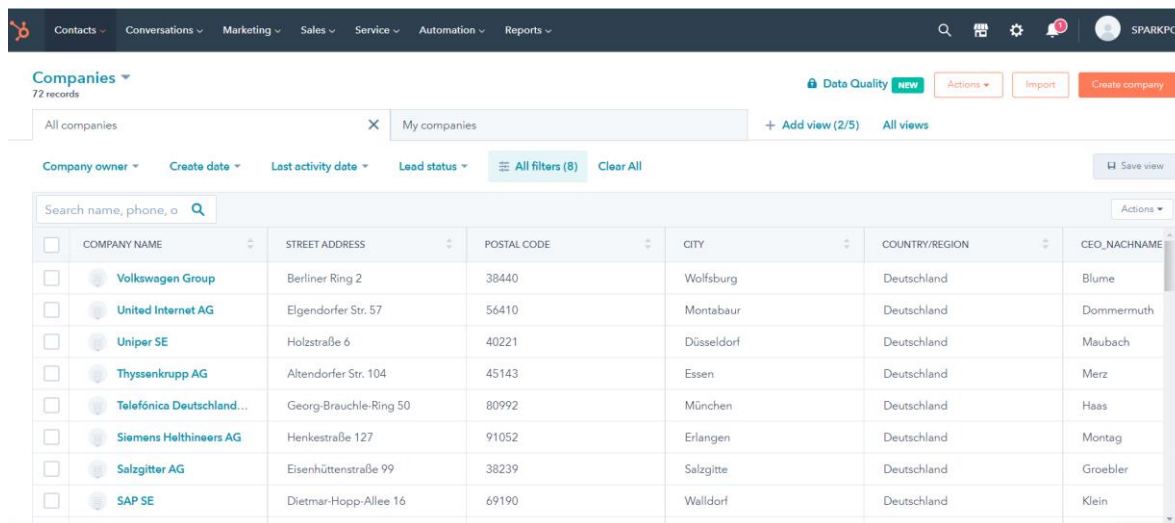
Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Ranking de Software CRM

TITULO	Top 7 del mejor CRM para hacer de tu negocio un tesoro	Los mejores CRM del 2022	Ranking de principales CRM en 2022	El mejor software CRM de 2022	Los Mejores Sistemas de Software CRM para 2022
				SW - Mejor en:	
1	1. Agile CRM	1. amoCRM	1. HubSpot.	1. Pipedrive - General	1. HubSpot CRM
2	2. HubSpot CRM	2. HubSpot	2. Salesforce	2. HubSpot - Para Marketing	2. Sendinblue CRM
3	3. monday.com CRM	3. Salesforce	3. Freshsales.	3. Freshsales - asequible	3. CRM de Freshworks
4	4. Pipedrive CRM	4. Zoho CRM	4. Zoho.	4. Zoho CRM . Flexibilidad	4. Zoho CRM
5	5. SAP CRM	5. Bitrix24	5. BigContacts.	5. Salesforce- para empresas	5. Agile CRM
6	6. Sugar CRM	6. Zendesk Sell		6. Close (cerrar) - nueva solución de s	6. Insightly CRM
7	7. Zoho CRM	7. Pipedrive		7.Salesflare - para automatización	7. Pipedrive CRM
8		8. Freshworks		8. Engagebay -con el Plan Gratis Más F	8. Sugar CRM
9				9. AgileCRM -con programación de cit	9. Salesforce CRM
10				10. Insightly -para el enrutamiento de	10. Nimble CRM
				11. Apptivo - escalable	11. Net Suite CRM
Actualizado	11/08/2022	10/05/2022	12/05/2022	12/08/2022	30/08/2022
Autor:	appvizer.es MaFernanda Aguirre,		Drew Equipo de redacción de Drew	Findstack Rebekah Carter	
Página Fuente de Información	https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/software-crm/mejores-crm-2021	https://buhoagenciadigital.com/mejores-crm-2022/	https://blog.wearedrew.co/ventas/ranking-de-principales-crm-en-dos-mil-veintidos	https://findstack.com/es/the-best-crm-software/	https://ecommerce-platforms.com/es/crm-reviews/best-crm-software-tools

Elaboración propia (2022)

Anexo 7. Hubspot



COMPANY NAME	STREET ADDRESS	POSTAL CODE	CITY	COUNTRY/REGION	CEO_NACHNAME
Volkswagen Group	Berliner Ring 2	38440	Wolfsburg	Deutschland	Blume
United Internet AG	Elgendorfer Str. 57	56410	Montabaur	Deutschland	Dommermuth
Uniper SE	Holzstraße 6	40221	Düsseldorf	Deutschland	Maubach
Thyssenkrupp AG	Altendorfer Str. 104	45143	Essen	Deutschland	Merz
Telefónica Deutschland...	Georg-Brauchle-Ring 50	80992	München	Deutschland	Haas
Siemens Healthineers AG	Henkestraße 127	91052	Erlangen	Deutschland	Montag
Salzgitter AG	Eisenhüttenstraße 99	38239	Salzgitter	Deutschland	Groebler
SAP SE	Dietmar-Hopp-Allee 16	69190	Walldorf	Deutschland	Klein

COMPANY NAME	STREET ADDRESS	POSTAL CODE	CITY	COUNTRY/REGION	CEO_NACHNAME
Lanxess AG	Kennedyplatz 1	50679	Köln	Deutschland	Zachert
Lufthansa Group	Airportring	60549	Frankfurt am Main	Deutschland	Spohr
Krones AG	Böhmerwaldstr. 5	93073	Neutraubling	Deutschland	Klenk
Kion Group AG	Thea-Rasche-Str. 8	60549	Frankfurt am Main	Deutschland	Smith
Klöckner & Co. SE	Am Silberpalais 1	47057	Duisburg	Deutschland	Weber
Hochtief Aktiengesellschaft	Alfredstraße 236	45133	Essen	Deutschland	Cases
Henkel AG & Co. KgaA	Henkelstraße 67	40589	Düsseldorf	Deutschland	Knobel
Heraeus Holding GmbH	Heraeusstraße 12 - 14	63450	Hanau	Deutschland	Haniel
HellaFresh SE	Bismarckstr. 80	10060	Berlin	Deutschland	Bischoff

COMPANY NAME	STREET ADDRESS	POSTAL CODE	CITY	COUNTRY/REGION	CEO_NACHNAME
Dräger-Konzern	Moislinger Allee 53-55	23558	Lübeck	Deutschland	Dräger
Deutsch Telekom	Friedrich-Ebert-Allee 140	53113	Bonn	Deutschland	Höttges
Daimler	Mercedesstraße 120	70372	Stuttgart	Deutschland	Müller
Continental AG	Vahrenwalder Str. 9	30165	Hannover	Deutschland	Setzer
Carl Zeiss Gruppe	Carl-Zeiss-Str. 22	73447	Oberkochen	Deutschland	Weber
Bayer AG	Brienner Str. 18	80333	München	Deutschland	Baumann
Beiersdorf AG	Am Heisterbusch 11	19258	Gallin	Deutschland	Warnery
Aurubis AG	Hovestraße 50	20539	Hamburg	Deutschland	Harings

Anexo 8.

Indice de siglas y abreviaciones.

CRM	Customer relation managment
CEO	Chief execuive officer
CFO	Chief finance officer
CHRO	Chief human resources officer