

Implementación del modelo CCOR en una empresa comercializadora ubicada en la ciudad de Orizaba, Veracruz.

Primer A. Giovanna Gabriela Benítez Juárez, Segundo B. Marcos Salazar Medina, Tercer C. Gabriela Cabrera Zepeda, Cuarto C. Nuria Ortega Peterson, Quinto C. Alma Gabriela Alcalde Pérez.

Resumen – En este artículo se muestra la funcionalidad y practicidad de la implementación y desarrollo del modelo CCOR en micro empresas de giro comercial. La finalidad de aplicar el modelo es definir la cadena del cliente, a través de la identificación y estructuración de las actividades que conforman cada proceso que interviene en el acto de compra venta entre el cliente y el proveedor. Además, con esto se pretende influir en la percepción de los clientes logrando incrementar su satisfacción y también repercutir en el aumento de las ventas en una empresa comercializadora ubicada en Orizaba, Veracruz.

Con esto se espera establecer un modelo de referencia, que a su vez tenga la capacidad de ser replicable en las MiPymes de la región, que deseen corregir debilidades en cuanto al servicio al cliente y diseñar de manera formal su cadena del cliente.

Índice de Términos – Modelo CCOR, microempresa, cadena del cliente, satisfacción.

I. INTRODUCCIÓN

El año 2020, marcó de manera definitiva la forma de interacción entre las personas, suceso que se dio como consecuencia de la pandemia sanitaria a nivel mundial del virus COVID-19. Sin embargo, es de interés para el área administrativa el impacto que se tuvo en específico en las micro, pequeñas y medianas empresas a quienes afectó considerablemente en el aspecto económico y estructural.

En este sentido las MiPymes fueron uno de los sectores que mayor afectación tuvo. Además, a consecuencia de su falta de estructura formal terminaron yéndose a declive antes de cumplir el tiempo promedio de vida estimado para este tipo de empresas. Aunado a los problemas comunes que presentan las microempresas, debido a su corta vida, su poca experiencia y la falta de

recursos, que claramente los ponen en desventaja en comparación de consorcios consolidados.

Tal fue el impacto de este suceso global que aun dos años después siguen los estragos de dicha contingencia,

sin embargo, el hecho de encontrarse en una situación de riesgo generó en algunos microempresarios un interés por aprender a mejorar la relación con sus clientes, para así tenerlos cautivos y fieles a sus productos o servicios pese a las adversidades que puedan desarrollarse en el ámbito macroeconómico. Dando oportunidad al desarrollo de conocimiento y búsqueda de soluciones que permitieran incrementar la satisfacción del cliente de la mano con la mejora en las ventas como reflejo de las buenas prácticas, para aseverar que estén capacitados para soportar situaciones inusuales a través del uso continuo las herramientas adecuadas.

II. METODOLOGÍA

A. Modelo CCOR (Customer Chain Operations Relationship).

Su enfoque está en las operaciones de venta y en el soporte a los clientes, así como la asistencia de los mismos.

Este modelo de la cadena de clientes de Business Management Process fue desarrollado por la organización *BPM de Hewlett-Packard*. Hasta el día de hoy, este modelo ha servido para definir de manera certera una cadena de cliente en diversas organizaciones, donde cada una va a agregando las herramientas que cree oportunas para una mayor eficiencia y control de acuerdo a sus necesidades.

Además, debido al impacto del modelo se ha reconocido la importancia de la cadena de clientes como “*Una estrategia de negocios enfocada en maximizar el valor de los clientes mediante la obtención, incremento y retención de los Clientes correctos.*” Hewson Consulting.

La estructura del modelo se centra originalmente en las operaciones de la cadena de suministro siendo aplicada en los procesos que componen la cadena de los clientes, que en este caso se tratan de 3 tipos:

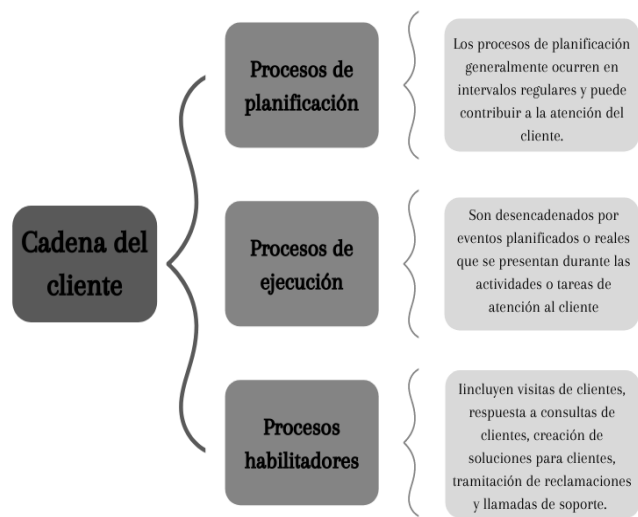


Fig. 1. Tipos de procesos de la cadena del cliente.
Fuente. Elaboración propia

Estos procesos se encargan de formar en su conjunto la cadena del cliente con sus actividades definidas, según la acción que efectúan para alcanzar el objetivo final que a su vez está apoyado en actividades secundarias.

P: Plan / Planear

Los procesos de planificación priorizan las actividades de ventas y asignan objetivos de ventas a los recursos de la cadena de clientes.

R: Relate/ Relacionar

El proceso de establecer y mantener relaciones con clientes e intermediarios que interactúan durante el proceso de compra venta.

S: Sell/ Vender

Es el proceso de establecer una comprensión de las necesidades del cliente y dar solución a las mismas.

C: Contract/ Contratar

El proceso de fijar el precio de una solución y obtener el acuerdo del cliente y cerrar el trato.

A: Assist/ Ayudar

Esto incluye recibir, registrar, asignar recursos de soporte y responder a las consultas de los clientes, reclamos y comentarios de calidad para productos y servicios.

III. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

A. Definición de los componentes.

Consiste en esclarecer quiénes son los clientes y como está conformada la cadena del cliente dentro de la organización comercializadora ubicada en Orizaba, Veracruz

Se define cada uno de los agentes que forman parte de la cadena de cliente de la organización, con la finalidad de identificar el impacto que tienen y cómo interactúan entre sí.

Para definir la cadena del cliente se han dividido en 3 etapas que contienen los tipos de procesos que se efectúan en la compra – venta de productos donde los dos agentes que interactúan para la ejecución del proceso general son:

Agentes que intervienen en las actividades:

- ✓ Clientes.
- ✓ Colaboradores.

B. Aplicación de la fase de designación en la cadena del cliente.

Designation step del BPM (Business Process Management) que consiste en:

1. Enumerar procesos principales
2. Determinar los alcances de los procesos
3. A partir de la información obtenida de la recolección, se procederá al diseño de diagramas.

Proceso de preventa

Se tomaron en cuenta como parte de las actividades las relacionadas con las medidas sanitarias, previas a ingresar a las instalaciones, así como todas aquellas que hicieran posible que un comprador potencial ingresara a las instalaciones o bien se contactara con un vendedor para poder efectuar la compra de algún producto. Dicha relación de actividades puede observarse en el siguiente diagrama.



Fig. 2. Proceso de planificación “preventa”

Fuente. Elaboración propia

Proceso de venta

Son efectuados como consecuencia de los eventos planificados que se presentan durante las actividades previas. Para la empresa estas actividades que conforman el proceso de ejecución se generan a partir de que el cliente es atendido por el personal de ventas y finaliza hasta que el cliente ha concluido su compra o bien su visita a la empresa.



Fig. 2. Proceso de ejecución “venta”

Fuente. Elaboración propia

Postventa (Proceso habilitador).

Este proceso comienza una vez que el cliente finalizó su compra, se da como respuesta a consultas, creación de soluciones, tramitación de reclamaciones y llamadas de soporte.

Que se divide en dos actividades centrales: Servicio al cliente (asesoría) y Servicio post venta (apoyo).

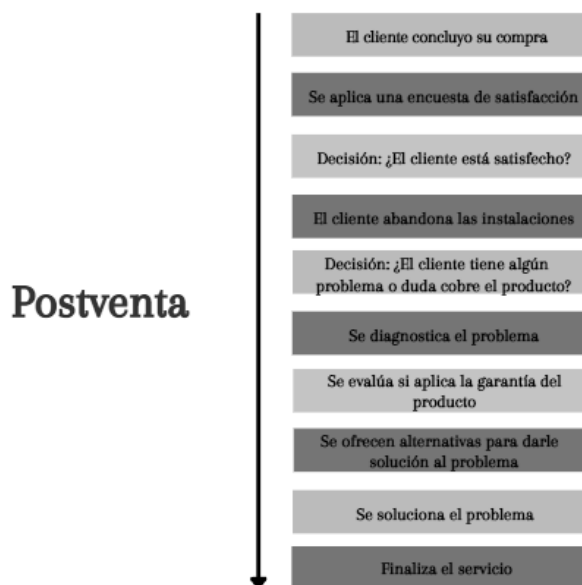


Fig. 3. Proceso de habilitación “postventa”

Fuente. Elaboración propia

C. Evaluación.

Es la administración del portafolio de procesos en base a 3 criterios:

- Importancia
- Salud
- Factibilidad

Evaluación de la cadena del cliente.

Para concluir que la cadena del cliente es efectiva, deberá contar con los 3 tipos de procesos que permitan ofrecer un servicio completo. A continuación, se enlista que actividad o etapa del diagrama le da cumplimiento al proceso correspondiente, confirmando la efectividad del diseño de la cadena del cliente.

TABLA I
PROCESOS DEL SERVICIO

Tipo de proceso	Fase que le da cumplimiento
Planificador	Primer parte del servicio: preventa
Ejecutador	Segunda parte del servicio: venta
Habilitador	Tercera parte del servicio: postventa

Actividades que le dan cumplimiento a cada fase del proceso de la cadena del cliente.

Fuente. Elaboración propia

D. Aplicación de la escucha de la voz del cliente.

La empresa comercializadora necesita conocer de forma certera y oportuna lo que sus clientes cautivos y sus posibles clientes potenciales piensan acerca de sus productos y servicios.

El método empleado para la evaluación de la satisfacción del cliente consiste en una encuesta conformada por 11 reactivos de opción múltiple a los clientes frecuentes y de primera ocasión de la empresa comercializadora.

La finalidad de la aplicación de esta herramienta es: conocer la percepción y el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa, así como sus experiencias al adquirir un producto.

La encuesta consta de 11 ítems y sus respectivas opciones de respuesta con valores asignados del 1 al 5 en las primeras 9 preguntas, del 0 al .1 en la pregunta 10 y del 1 al 10 para la pregunta 11.

E. Validación del instrumento

Para la validación del instrumento aplicado, se aplicó el análisis alfa de Cronbach en el software estadístico, que arrojó un resultado del 0.8516.

De acuerdo a lo establecido en dicha metodología, el índice aceptable deberá ser superior al .70, y menor al 0.90 para no caer en redundancias dentro del instrumento.

El total de las encuestas de satisfacción aplicadas fue de 30 individuos entrevistados, ya que el número de clientes cautivos es de 25.

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
C1	30	4.833	0.461
C2	30	4.833	0.461
C3	30	4.400	0.724
C4	30	4.500	0.731
C5	30	4.600	0.675
C6	30	4.300	0.750
C7	30	4.300	0.877
C8	30	4.600	0.563
C9	30	4.933	0.365
C10	30	0.950	0.121
C11	30	9.700	0.702
Total	30	51.950	4.327

Fig. 4. Resultados de minitab del análisis de las respuestas obtenidas.

Fuente. Elaboración propia

Los indicadores utilizados para medir los resultados del instrumento son:

- Puntuación Net Promoter Score (NPS)
- Tasa de opiniones positivas
- Índice de satisfacción del cliente (CSAT)

F. Análisis de la información obtenida

A continuación, se detallan los datos procesados para su comprensión.

TABLA II
RESULTADOS DEL ÍTEM 1

Promedio	4.833333333
Desviación estándar	0.461133037
Varianza	0.212643678
Tasa de opiniones positivas	97%

Donde:

Opinión positiva = 4 y 5 estrellas

Tasa de opiniones positivas = opinión positiva/total de opiniones

Fuente. Elaboración propia

En promedio la puntuación obtenida fue de 4.8 estrellas, dando como resultado que el 97% de los clientes encuestados están satisfechos o muy satisfechos con el servicio que reciben por parte de la empresa.

TABLA III
RESULTADOS DEL ÍTEM 2

Promedio	4.833333333
Desviación estándar	0.461133037
Varianza	0.212643678
Tasa de clientes satisfechos	97%

Tasa de clientes satisfechos:

Tasa de clientes satisfechos=Total de clientes satisfechos en el periodo Total de clientes en el periodo*10

Se obtuvo un promedio de 4.8 que significa que el 97% de los clientes encuestados están satisfechos y muy satisfechos con el servicio que se brinda en la empresa comercializadora.

TABLA IV
RESULTADOS DEL ÍTEM 3

Promedio	4.4
Desviación estándar	0.723973709
Varianza	0.524137931

Fuente. Elaboración propia

Los clientes están satisfechos y muy satisfechos con el servicio al cliente que se ofrece, ya que en una puntuación del 1 al 5, se consiguió un 4.4 en promedio.

TABLA V
RESULTADOS DEL ÍTEM 4

Promedio	4.5
Desviación estándar	0.731083277
Varianza	0.534482759

Fuente. Elaboración propia

Los clientes se encuentran satisfechos y muy satisfechos con la calidad de los productos que se ofrecen, ya que en promedio la puntuación obtenida fue de 4.5. Donde los valores iban del 1 al 5.

TABLA VI
RESULTADOS DEL ÍTEM 5

Promedio	4.6
Desviación estándar	0.674664668
Varianza	0.455172414

Fuente. Elaboración propia

Los clientes evalúan al personal de ventas con una calificación promedio del 4.6 en donde los valores van del 1 al 5, lo que significa que están satisfechos y muy satisfechos con el trato que se les brinda.

TABLA VII
RESULTADOS DEL ÍTEM 6

Promedio	4.3
Desviación estándar	0.749712589
Varianza	0.562068966

Fuente. Elaboración propia

En cuanto al precio los clientes están satisfechos, otorgando una puntuación promedio de 4.3.

TABLA VIII

RESULTADOS DEL ÍTEM 7

Promedio	4.3
Desviación estándar	0.876906789
Varianza	0.768965517

Fuente. Elaboración propia

El tiempo de entrega es percibido como por el cliente como satisfactorio, ya que fue evaluado con una puntuación promedio de 4.3, donde los valores son del 1 al 5.

TABLA IX

RESULTADOS DEL ÍTEM 8

Promedio	4.6
Desviación estándar	0.563241848
Varianza	0.317241379

Fuente. Elaboración propia

Los clientes perciben el servicio en general como satisfactorio, ya que de los encuestado en promedio evaluaron el servicio con una puntuación de 4.6

TABLA X

RESULTADOS DEL ÍTEM 9

Promedio	4.933333333
Desviación estándar	0.365148372
Varianza	0.133333333

Fuente. Elaboración propia

El servicio supero las expectativas de los clientes casi en su totalidad, ya que en una puntuación del 1 al 5, el cliente en promedio lo evaluó con un 4.9.

TABLA XI

RESULTADOS DEL ÍTEM 10

Promedio	0.941666667
Desviación estándar	0.12105855
Varianza	0.014655172

Fuente. Elaboración propia

El 94% de los clientes compraría de nuevo en la organización.

TABLA XII
RESULTADOS DEL ÍTEM 11

Promedio	9.7
Desviación estándar	0.70221325
Varianza	0.493103448
% Promotores	93%
%Detractores	0%
Índice de recomendación	93%

Índice de recomendación = % promotores - % detractores

% promotores = respuestas 9 y 10 / cantidad de encuestados

% detractores = respuestas del 0 al 6 / cantidad de encuestados.

Fuente. Elaboración propia

Por último, el 93% de los clientes encuestados recomiendan o recomendarían los servicios y productos a algún amigo o familiar. Otorgando una calificación promedio de 9.7 puntos.

Una vez analizados todos los resultados de la encuesta, que buscaba conocer el posicionamiento servicio al cliente en la mente de los consumidores en la empresa, se pudo detectar que la falta de crecimiento en los clientes no se debe a inconformidades generadas por un mal servicio.

De manera tal se identificó que una de las razones que detiene el crecimiento es la falta de difusión por parte de la empresa en las ciudades aledañas al municipio de Orizaba, además de la falta que existía hasta el momento de iniciar la implementación del modelo, donde no existían los procesos definidos, así como las actividades que daban cumplimiento a los mismos dentro de la cadena del cliente y la carencia de métodos de clasificación y control de los productos en almacén.

IV. CONCLUSIÓN

A través de la reestructuración obtenida como consecuencia de la implementación del modelo CCOR, se logró crear un concepto novedoso y satisfactorio ante las necesidades de la empresa que a su vez es replicable en otras, principalmente micro y pequeñas ya que en una de ellas ha sido probado, además en cuanto a la

funcionalidad y costo dichas herramientas son de fácil acceso para este sector empresarial. Además de que la conjunción de estas actividades y procesos hace posible un mayor y mejor control sobre todos los elementos que intervienen en la cadena del cliente y como efecto inmediato se ve beneficiada la satisfacción del cliente.

V. REFERENCIAS

- [1] APICS Supply Chain Concyl, "Customer Chain Operations Reference Model", American Production and Inventory Control Society, Cleveland, Ohio, Model, 1, 2014.
- [2] M. Arevola, "Introducción Arquitectura de Negocios BPM", WordPress, Art, 16 abril 2018.
- [3] F. Vega Acuña, "Propuesta de Mejoramiento en las Operaciones de la Cadena de Suministro de Javegraf para disminuir el incumplimiento en entregas y mejorar el nivel de satisfacción al cliente", Repositorio Dspace, Colombia, Art, 1, 2019.
- [4] A, Martínez." Definición de Cliente". Conceptos, marzo del 2022.
- [5] Téllez, C., "La otra tragedia: por pandemia cierran 1 millón de MiPymes en México", El Financiero, México, Blog, diciembre 2020.
- [6] Eshkenazi, A., Casey C., "Ready for anything? Turbulence and the resilience imperative" ASCM Connect Community, EE. UU, Webinar, 2021.
- [7] Rennie E., Brown K., Caltagirone J., Eshkenazi, A., Casey C., "Supply Chain Workforce Future", EE. UU, Webinar, 2020.
- [8] Olawoyin O., Wakaria E., Dan Schoenfeld., "Global Health Supply Chain Maturity Model", EE. UU, Webinar, 2020.