

**GRADO DE SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO
A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA PROGENE S.A.S. CON SEDE EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

**DIANA ISABEL ORTIZ SANCHEZ
ANGELA TATIANA CASTRO DUARTE**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
NEIVA – HUILA
AÑO 2013.**

**GRADO DE SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO
A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA PROGENE S.A.S. CON SEDE EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ D.C**

**DIANA ISABEL ORTIZ SANCHEZ
ANGELA TATIANA CASTRO DUARTE**

**Trabajo de grado presentando para optar el Título de Especialista en
Gerencia de Mercadeo Estratégico**

**Asesor:
Dr. RAFAEL ARMANDO MENDEZ LOZANO**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
NEIVA – HUILA
AÑO 2013.**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Neiva, Octubre de 2013.

DEDICATORIA

Dedicamos con toda el alma y el corazón este trabajo a nuestros padres, esposos y familia por su comprensión y apoyo, gracias a ellos por ayudarnos a cumplir este sueño de ser especialistas y haberlo cumplido cabalmente el plan de estudios asumido.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por el apoyo y comprensión durante esta etapa de formación, por entendernos, por facilitarnos las herramientas necesarias para el cumplimiento de este objetivo, SER ESPECIALISTAS.

A Dios, por brindarnos las capacidades físicas y mentales que permitieron culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas.

Al cuerpo de docentes, personal administrativo de la universidad, y en especial al Doctor Rafael Armando MENDEZ LOZANO, por brindarnos su apoyo, experiencia y sus conocimientos.

CONTENIDO

	Pág.
TEMA	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. OPERACIONALIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.1. MARCO GEOGRÁFICO	22
4.2. MARCO SITUACIONAL	23
4.3. SERVICIO AL CLIENTE	32
4.4. MARCO INSTITUCIONAL	36
4.5. MARCO TEÓRICO	42
4.6. MARCO CONCEPTUAL	53
5. HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
5.1. HIPÓTESIS	54
5.2. VARIABLES	54
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	55
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
6.3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
6.4. METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	55
6.5. POBLACIÓN OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	56
6.6. MUESTRA	56
6.7. FUENTES DE INVESTIGACIÓN	56

7.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 57
8.	DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO	71
8.1.	PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO	75
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
10.	BIBLIOGRAFÍA	82
11.	ANEXOS	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Participación porcentual	Pág. 27
Gráfico 2	Uso Vs vocación	28
Gráfico 3	Situación general del subsector	29
Gráfico 4	Empleos permanentes	30
Gráfico 5	Orientación del Hato	30
Gráfico 6	Inventario por orientación	31
Gráfico 7	Precio del ganado	31
Gráfico 8	Sexo del encuestado	57
Gráfico 9	Edad del encuestado	58
Gráfico 10	Lugar o zona donde se ubica su negocio	58
Gráfico 11	Estrato socioeconómico del encuestado	59
Gráfico 12	Nivel de estudio del encuestado	60
Gráfico 13	Nivel de ingreso económicos del encuestado	60
Gráfico 14	Tipo de cliente	61
Gráfico 15	Cual es el producto preferencia	62
Gráfico 16	Porque eligió la empresa	62
Gráfico 17	El servicio que ofrece la empresa es	63
		Pág.

Gráfico 18	Que producto le hace falta a la empresa	64
Gráfico 19	Evaluación del servicio ofrecido	65
Gráfico 20	Que factor debe cambiar la empresa	65
Gráfico 21	Servicios sociales que mejor ofrece la empresa	66
Gráfico 22	Que capacitación le gustaría recibir	67
Gráfico 23	La tecnología utilizada es	68
Gráfico 24	El personal de la empresa esta capacitado	68
Gráfico 25	Le gustaría que lo visitaran en su casa	69
Gráfico 26	Que otra empresa conoce	70

TEMA

El presente trabajo se enmarca dentro de las ciencias administrativas y económicas, ya que se pretende conocer el grado de satisfacción por el servicio prestado a los clientes de la Empresa PROGENE S.A.S., evaluando la calidad del portafolio de productos, además de analizar su capacidad tecnológica acorde a los requerimientos de los clientes.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se desea conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes de la empresa PROGENE S.A.S., en relación con el servicio y los productos ofrecidos, con miras que su desarrollo y perspectivas de crecimiento en el entorno le sean cada vez más favorables y les permita alcanzar excelentes resultados de reconocimiento y posicionamiento de marca.

Para algunos expertos en economía, Colombia termina el 2012 con un ambiente de moderado optimismo. Este año nuevamente se ha puesto a prueba la solidez de la economía colombiana. Así lo demuestra un crecimiento alrededor de 4.0%, nivel que muy pocos países pueden mostrar. Sin embargo, el 2012¹ también ha sido un año de creciente inestabilidad e incertidumbre con un panorama que se ha venido complicando. En lo internacional encontramos que la Unión Europea no crece, el crecimiento en Estados Unidos es apenas del 2% y las economías asiáticas se desaceleran.

La productividad se enfrenta a una demanda deprimida en los mercados internacionales, acompañada de una competencia más agresiva, situación que se explica por la persistente revaluación doméstica y la recesión industrial internacional, además existe altos costos en materia prima grandes limitaciones en relación con la competitividad.

El país tiene grandes oportunidades. Colombia ha demostrado que cuenta con un aparato productivo capaz de crecer a tasas del 7% y capaz de amortiguar los choques externos que necesariamente acompañan una economía abierta. En estas circunstancias el país ocupa hoy una posición protagónica entre las economías emergentes y así lo reconocen las principales calificadoras de riesgo al situar a Colombia en la categoría de “grado de inversión”.

Las nuevas oportunidades que brinda el comercio internacional para Colombia son aceptables. Colombia cuenta desde hace varios años con una clara agenda de integración. El TLC con Estados Unidos, que entró en vigencia hace menos de 6 meses, y el TLC con la Unión Europea, aprobado

¹ Informe económico ANDI, denominado Balance 2012 y perspectivas año 2013. Consultado el 29 de julio de 2013. Disponible en www.andi.com

por el Parlamento Europeo y que entrará en vigor una vez lo ratifique el Congreso de Colombia, son parte de una estrategia amplia de liberación negociada que emprendió Colombia hace más de una década, la cual no comienza ni termina ahí: ya se cuenta con acuerdos con EFTA (European Free Trade Association), Canadá, la Comunidad Andina, México, Chile, MERCOSUR, entre otros. Ya negociado y cerrado, pero pendiente por entrar en vigor con Corea y se encuentran en negociación Panamá, Turquía, Japón, Israel y Costa Rica. Con esta agenda estamos hablando del 70% del PIB Mundial y el 65% de las importaciones.

Bajo estos criterios, y para comprender cuales son los objetivos de este trabajo, posicionar una empresa en el mercado, que permita distinguirla como la única, como la líder, no es un trabajo fácil, por el contrario requiere de mucho tiempo, dedicación, esfuerzo, grados bastante altos de innovación y creatividad, al mismo tiempo se requiere de grandes inversiones económicas en donde la tecnología a utilizar será herramienta básica para alcanzar el éxito, además el talento humano que labore dentro de ella debe tener la capacidad de dar soluciones acertadas a sus clientes, debe estar bien motivado y por sobretodo tener un alto sentido de pertenencia hacia la organización, bajo estos estándares, como profesionales y como futuras especialistas, es muy interesante analizar y diagnosticar una posible problemática que se presenta, que para este caso, es el de analizar el grado de satisfacción por el servicio prestado a los clientes de la empresa PROGENE S.A.S y conocer el nivel de calidad del portafolio de productos que se ofrece, con la única y firme intención de ayudar a las directivas y accionistas de la empresa a alcanzar el éxito, obteniendo información directamente de quienes son sus clientes y así mismo, poder diseñar estrategias que garanticen la consecución de otros clientes potenciales, gracias a una satisfacción completa de necesidades y expectativas que ellos poseen.

El concepto de servicio de calidad total, se define como la estrategia de gestión desarrollada que está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de la empresa y porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella, bajo este punto de vista y debido al gran interés que tienen las directivas y accionistas de la empresa PROGENE S.A.S., identificar sus falencias, sus ventajas, sus rivales, sus productos y sus posibles alternativas frente al desarrollo de un servicio con calidad, es muy importante resaltar que este estudio es de vital relevancia a la organización, siempre y cuando se conozca de primera mano y de forma muy objetiva, la información que tiene

el cliente del servicio y producto prestado, se considera que las investigadoras al realizar un trabajo objetivo y directamente en la población interesada, permitirá conocer la verdadera realidad de la empresa, que en ocasiones sus directivas desconocen por falta de tiempo, o creen que por el solo hecho de realizar excelentes ventas en cada mes, todo anda sobre ruedas, pero se puede caer en un error, si ni siquiera se tiene en claro quienes son los directos competidores del negocio y si existe en el mercado un grupo de clientes insatisfechos que están dispuestos a correr hacia la competencia, que les ofrece mejores tarifas y un servicio de mayor calidad, porque es que calidad no solamente el precio o tarifa que se cobra, se analizan aspectos como plazo de entrega y tiempos de ejecución, responsabilidad y confianza que se deposita, es valor agregado en venta y postventa, entre otros muchos factores que se quiere conocer con la aplicación de un instrumento de recolección, como lo es la encuesta.

El presente trabajo busca generar un instrumento de aplicación de los conocimientos de la especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico, donde los miembros de la empresa pueden consultar y analizar, para tomar acciones que mejoren la relación con sus clientes, la oportunidad de diseñar estrategias de mercado que garanticen la satisfacción total de los clientes, la posibilidad de invertir en nuevas tecnología ya que el mercado lo esta pidiendo, verificar si su recurso humano es el más idóneo y capacitado para la labor que desempeña, es decir, en resumen, el presente trabajo le permitirá a los clientes la oportunidad de hablar y ser escuchados y la empresa PROGENE S.A.S, deberá analizar si se pueden realizar dichos cambios, para posicionarse en el mercado y alcanzar el reconocimiento que toda empresa busca, eso si, gracias a un proceso de mejoramiento continuo, que base sus modificaciones a los conceptos más preciados que surgen de la razón de existencia de toda empresa, SUS CLIENTES, quien en últimas pueden llevar la empresa al fracaso o al éxito.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La vida empresarial sufre constantemente cambios y transformaciones, en donde los directivos y administradores de las organizaciones deben estar en capacidad de asumir esos retos y convertirlos en oportunidades de negocios. Con este trabajo lo que se presente es conocer la situación actual que presentan los clientes en relación con el servicio prestado y el producto ofrecido en la empresa, aunque pueden existir quejas por parte de los clientes, lo que las investigadoras desean es obtener una mayor información acerca de la realidad actual de la empresa, desconociendo si existe o no una problemática interna de prestación del servicio, lo importante con el presente trabajo, es brindar una información veraz y objetiva a la organización para que se adopten planes de mejoramiento, por lo tanto a continuación se plasma la posible situación encontrada:

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las exigencias del mercado de alimentos de origen animal en Colombia y en el mundo, determinan que los productores deban cumplir con altos estándares de calidad e inocuidad con el propósito de garantizar al consumidor final un producto excelente, no solo el abastecimiento de alimentos de calidad y nutritivos, sino también sanos o inocuos, es decir, que no representen un riesgo para la salud de los consumidores finales. Desde este punto de vista la empresa PROGENE S.A.S., cada día se preocupa más por brindarles a sus clientes finales, pequeños y grandes, ganaderos, productos que al desarrollarse en cada una de sus fincas y hatos garanticen al final de la cadena productiva, un producto con alto estándar de calidad, en donde el consumidor colombiano tendrá la oportunidad de escoger el producto de mayor preferencia y que se espera sea el producto nacional de PROGENE S.A.S., de ahí, que la presente investigación quiere conocer el grado de satisfacción por los productos que ofrece la empresa, y verificar si en la cadena productiva se están generando estándares de satisfacción que garantice la permanencia en el mercado y la escogencia de la misma como la organización líder, capaz de satisfacer totalmente a sus clientes.

La empresa PROGENE S.A.S. ha venido mejorando constantemente sus conocimientos en torno a las condiciones que debe cumplir un producto para

el cliente - ganadero - quien llevará su producto final apto para el consumo humano. Dicha situación, acompañada de la introducción de productos importados que compiten con los locales en calidad, trazabilidad y precio, obligan a los ganaderos a mejorar la calidad e inocuidad con el objeto de mantener y mejorar su posición al interior del mercado local y lograr acceder a los mercados internacionales, es ahí donde PROGENE S.A.S. se convierte en un aliado comercial para obtener productos de calidad, bastante rentables económicamente y que compiten con productos internacionales a muy buenos precios, uno de los propósitos que persigue PROGENE S.A.S., a través de su campaña de reconocimiento de marca y marketing, es dar a conocer a sus clientes actuales y potenciales, las bondades de los productos ofrecidos y que de una vez por todas, los ganaderos olviden que la utilización de técnicas de biotecnología no está al alcance de sus bolsillos, por el contrario PROGENE S.A.S., les da la oportunidad de crecer y desarrollar en el mercado con embriones que garanticen un ganado altamente competitivo, reproductivo y de excelentes condiciones fitosanitarias, que arrojarán como resultado productos finales como carne y leche de excelentes condiciones y que pueden competir en cualquier mercado local e internacional.

Aunque lleva algunos años en el mercado y todavía no ha logrado posicionarse como la líder del mismo, sus directivos y accionistas constantemente evalúan su trabajo y se proyectan en el mercado con el fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, ellos reconocen que tienen una buena participación del mercado, pero que hace falta muchos más esfuerzos para lograr un mayor reconocimiento de marca, del producto, y consideran que el servicio que prestan es bueno, pero creen tener algunas debilidades frente a la competencia, de ahí que la realización del presente trabajo les permitirá conocer en mayor detalle lo que desean y quieren los clientes de su empresa, este trabajo debe permitirle a los directivos proyectar la empresa en el futuro, para tomar acciones encaminadas hacia el mejoramiento continuo, en donde la calidad del producto ofrecido será la carta de presentación de un proceso de servicio al cliente de alta calidad capaz de competir con cualquier tipo de empresa grande o pequeña que interactúe en su sector económico.

Por lo tanto, como grupo investigador y no queriendo decir, que actualmente la empresa PROGENE S.A.S. afronta serios problemas en relación con el servicio prestado a sus clientes, se plantea la siguiente formulación del problema

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes por el servicio prestado que ofrece la EMPRESA PROGENE S.A.S. y que estrategias de mejoramiento pueden ayudar a mejorar la calidad en el portafolio de servicio ofrecido, y que permitan generar en la organización una perspectiva de crecimiento y desarrollo en el futuro?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe tecnología de punta y equipos, que garanticen la prestación de un servicio de alta calidad, que además cumplan a cabalidad la normatividad vigente?.

¿Está la EMPRESA PROGENE S.A.S., preparada logística y estratégicamente para satisfacer las necesidades de los clientes en relación con la comercialización de sus productos?

¿La capacidad comercial y operativa con que cuenta la EMPRESA PROGENE S.A.S., esta acorde con el número de requerimientos efectuados a diario por los clientes, para la adquisición de productos?

¿La EMPRESA PROGENE S.A.S., cuenta con el personal adecuado y capacitado para desempeñar satisfactoriamente las labores encomendadas y posicionar la empresa en el mercado?

2. JUSTIFICACIÓN

El presente capítulo ilustra sobre la importancia de realizar un trabajo competitivo y de calidad, que debe ser una constante permanente en cada organización, PROGENE S.A.S no es la excepción. Posicionar una empresa en el mercado no es fácil y mucho menos es que esta permanezca y se sostenga económica en el entorno. Son las muchas las razones que pueden ayudar a justificar la razón del presente trabajo, pero las investigadoras consideran como vitales las siguientes: determinar el grado de competitividad de la empresa en relación con el servicio y producto ofrecido a sus clientes, para determinar el grado de satisfacción que tienen los mismos frente a la empresa.

En Colombia, el sector agropecuario se ha caracterizado por su heterogeneidad en el uso de los sistemas de producción. Se ha caracterizado por tres sistemas, los que hacen de su producción uso para su subsistencia y en los cuales no les alcanza para vender a los mercados, un segundo grupo que si llegan con su producción a los mercados locales pero por medio de intermediarios, los cuales no obtienen muchas ganancias y su capacidad de inversión es casi nula; los anteriores no tienen otras alternativas en como mejorar sus actividades productivas y en el último grupo en menor proporción se encuentran los que alcanzan a llegar a las grandes cadenas en las cuales si hay un gran inversión en tecnología e infraestructura los que les permite ser competitivos.²

A pesar del panorama anterior en los últimos años el sector agropecuario en Colombia representa un renglón importante en la economía del país teniendo en cuenta su contribución al producto interno bruto (PIB), pero si se tiene en cuenta que algunos productores no tienen otras alternativas y además no tienen como horizontes en mirar su producción como una empresa agropecuaria en la cual se planteen objetivos relacionados con la utilidad, rentabilidad, crecimiento, logrados mediante la realización de sus actividades productivas, no habrá un crecimiento en el sector y no se podrá enfrentar a los nuevos desafíos y el panorama cambiante de los mercados mundiales , sumando la llegada de las tecnologías de comunicación, como elementos de

² La globalización en el sector agropecuario. Consultado el 29 de julio de 2013. Disponible en www.noticiasdelagro.com

la globalización , que han hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno más complejo. Por tanto la empresa del sector agropecuario moderna deberá asumir un enorme desafío de modificar su gestión para competir en el mercado.

De acuerdo con lo expresado por Teresita Beltrán Ospina, Gerente General del Instituto Colombiano Agropecuario –ICA–, los avances logrados por el país en materia de certificación oficial en Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), correspondientes a la verificación del cumplimiento de las disposiciones oficiales en materia sanitaria y de inocuidad en la producción primaria, demuestran que sí es posible la producción de carne, leche y sus derivados, sin que represente riesgo alguno para la salud humana.

Según lo informa la funcionaria, a la fecha la entidad ha certificado en BPG en todo el país, 742³ predios, especialmente en los departamentos de Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Huila, Nariño, Quindío, Risaralda, Santander y Valle del Cauca, de los cuales 291 corresponden a establecimientos ganaderos de leche bovina, 102 a granjas productoras de carne bovina y 349 a predios productores de porcinos.

Los predios certificados en Buenas Prácticas Ganaderas han obtenido beneficios en relación con la mejora de la calidad higiénica y sanitaria de la leche, lo que no sólo favorece la inocuidad del alimento, sino también la colocación en el mercado de un producto competitivo. Adicionalmente, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural determinó desde el pasado mes de marzo de 2012, el otorgamiento de una bonificación de \$10 por cada litro de leche, a aquellos hatos que presenten al comprador el certificado en BPG. Con la implementación de las Buenas Prácticas Ganaderas de la producción primaria, se busca que los productores tengan mayor competitividad y reduzcan los costos de producción en carne, leche y demás alimentos de origen animal, así como mitigar los efectos nocivos que puedan generar al medio ambiente las explotaciones pecuarias. Para el presente año, el ICA tiene el propósito de realizar más de 750 auditorías de certificación a predios que se encuentran en proceso de implementación de las BPG.

Con base a la información obtenida a través de la red del sector agropecuario y del subsector ganadero en Colombia, se puede determinar que todo el sector está encaminado a la prestación de servicios con estándares altos de

³ Informe económico y social presentado por el ICA para el segundo semestre del año 2012. Consultado el 30 de julio de 2013. Consultado en www.ica.gov.co

calidad, en donde sus productos esperan ser comercializados en diferentes mercados, de ahí que la empresa **PROGENE S.A.S**, por encontrarse vinculada a este sector y subsector, no esta ajena a esta situación, por el contrario su labor es vital e indispensable para mejorar dicha cadena productiva en beneficio de sus clientes y los consumidores en general.

De ahí que, la actividad empresarial y productiva, debe mejorarse cada día, en la medida que los profesionales tengan a su disposición una serie de herramientas, que aplicadas bajo la estructura de un proceso, permitan detectar los problemas de las empresas, conociendo ampliamente las causas y sus efectos, que faciliten la construcción de recomendaciones, para que las directivas de la empresa tengan la suficiente claridad y elementos de juicio en la toma de decisiones, que les permita a las organizaciones alcanzar el éxito, en este caso, la Empresa **PROGENE S.A.S** busca fortalecer el posicionamiento en el sector de las biotecnologías reproductivas en los alrededores de la ciudad de Bogotá, y de ahí la relevancia de la presente investigación.

Desde este punto de vista, como futuros especialistas se esta en la necesidad de aprender y colocar en práctica los conocimientos adquiridos a través de las tutorías, con el ánimo de discernir sobre diferentes temas, características de la investigación, ventajas y desventajas del objeto de estudio, que con el paso del tiempo y con el hecho de adquirir experiencia, deben dar los mejores resultados, buscando que el objetivo de fomentar y crear desarrollo y crecimiento en empresas del entorno, sea el mayor anhelo de todo profesional, y de una vez por todas, contribuir de forma satisfactoria con el emprendimiento empresarial de el país.

Una de las razones que justifica la realización de la investigación, radica en que la empresa **PROGENE S.A.S.**, desea posicionarse como Líder en el mercado de biotecnologías reproductivas, dar a conocer su imagen corporativa; contar con una herramienta adecuada para la captación de clientes y reflejar cercanía con ellos. Dicha circunstancia todavía no se ha logrado, ya que los clientes con los que cuenta actualmente han sido captados por referencias de otros clientes satisfechos; por el “voz a voz” y por los resultados exitosos a nivel tecnológico que ha obtenido y que reflejan el alto nivel y el conocimiento en la prestación de sus servicios, la búsqueda del posicionamiento de la empresa en el mercado es una constante permanente por parte de los directivos de la misma, y que como estudiante se quiere analizar dicha situación para verificar si existe la posibilidad de ampliar el mercado objetivo de la empresa hacia nuevos horizontes que la

encaminen hacia el liderazgo del sector, realizando un diagnóstico responsable y serio, que permita tomar decisiones acertadas en relación con su entorno y que a la vez, sirvan a los investigadores como medio de retroalimentación en este proceso de aprendizaje que tiene como objetivo desarrollar estrategias de mercado, en donde la gerencia de las empresas juegan un papel muy importante, y que como estudiantes se debe tener la experticia necesaria para disminuir los errores y maximizar nuestras fortalezas, y que mejor, que a través de un caso empresarial real que tiene múltiples soluciones a sus problemas.

Si bien es cierto **PROGENE S.A.S.**, ha avanzado en el tema de servicio y calidad, los retos que tiene al respecto son altos, el propósito es cambiar la percepción en el pequeño ganadero de que las Biotecnologías de la Reproducción solo pueden estar al alcance de los grandes ganaderos; que invertir en ellas es imposible por los “altos precios” y que su uso se requiere tan solo en las grandes haciendas y con ganado de alta genética, allí es donde se quiere llegar con este estudio, calificar el grado de satisfacción por el servicio prestados a los clientes de la empresa y permitir un mayor contacto con ellos, para dar a conocer el portafolio de productos y servicios de forma más directa a cada uno de sus clientes sin importar su capacidad económica, para que las directivas de la empresa evalúen la labor que están realizando en estos momentos, e implementar estrategias de mejoramiento continuo que ayuden al posicionamiento de la empresa en el mercado.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el grado de satisfacción del servicio prestado a los clientes de la EMPRESA PROGENE S.A.S., con miras a desarrollar estrategias de mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Definir si la ubicación geográfica e infraestructura física de la empresa PROGENE S.A.S, genera confianza y credibilidad en los potenciales clientes, para acceder a los servicios y productos que ofrece.

Determinar la capacidad tecnológica y del recurso humano que tiene la empresa, para conocer cuales son sus puntos fuertes y débiles en relación con su entorno.

Identificar si el portafolio de servicio que tiene la empresa PROGENE S.A.S satisface las necesidades y expectativas de sus clientes.

Especificar las hipótesis y metodología a utilizar en el presente estudio de investigación.

Conocer las estrategias comerciales y administrativas que tiene la empresa PROGENE S.A.S, para cautivar más y mejores clientes, que garanticen una posición de liderazgo en el mercado.

Formular el Plan de Mejoramiento para la empresa PROGENE S.A.S. que permita el posicionamiento de la marca en el mercado.

Identificar si la tecnología utilizada esta acorde con las necesidades y expectativas del mercado objetivo de la empresa para generar desarrollo y crecimiento en el futuro.

Presentar los resultados del estudio por medio de gráficas y tabulación de la información obtenida a través de la encuestas.

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. MARCO GEOGRÁFICO

Bogotá⁴, oficialmente **Distrito Capital de Bogotá**, abreviado **Bogotá, D.C.** (durante la época colonial española y desde 1991 hasta 2000 llamada **Santafé de Bogotá**) es la capital de la República de Colombia y de Cundinamarca. Está organizada como Distrito Capital gozando de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley. A diferencia de los demás distritos de Colombia, Bogotá es una entidad territorial de primer orden en Colombia, con las atribuciones administrativas que la ley le confiere a los Departamentos. Está constituida por 20 localidades y es el epicentro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural y turístico del país.

Está ubicada en el centro de Colombia, en la región natural conocida como la sabana de Bogotá, que hace parte del altiplano cundiboyacense, formación montañosa ubicada en la cordillera oriental de los Andes de los. Es la tercera capital más alta en América del Sur (después de La Paz y Quito), a un promedio de 2625 metros sobre el nivel del mar. Posee el páramo más grande del mundo, localizado en la localidad de Sumapaz.

Según los datos del censo nacional 2005 extrapolados a 2010, Bogotá posee una población de 7.363.782 habitantes. Tiene una longitud de 33 km de sur a norte, y 16 km de oriente a occidente. Como capital, alberga los organismos de mayor jerarquía de la rama ejecutiva (Casa de Nariño), legislativa (Congreso de Colombia) y judicial (Corte suprema de Justicia, Corte Constitucional, Consejo de estado y el Consejo Superior de la Judicatura).

La ciudad capital está situada en la Sabana de Bogotá, sobre el altiplano cundiboyacense, una llanura de altitud situada en promedio a 2630 msnm aunque las zonas montañosas del distrito alcanzan 3250 msnm, lo que hace de ella la metrópoli más alta del mundo y la tercera capital después de Quito y La Paz. Tiene un área total de 1776 km² y un área urbana de 307 km². El territorio donde se asienta la ciudad fue antiguamente un lago. De esto dan evidencia los humedales que cubren algunos sectores no urbanizados de la

⁴ www.wikipedia.com Ubicación geográfica de Bogotá D.C. consultado el 9 de junio de 2013.

Sabana y en la localidad de Suba. A la llegada de los primeros Conquistadores este territorio estaba cubierto de pantanos.

En el plano económico, se destaca como el más importante centro económico e industrial de Colombia. Según el DANE Bogotá aporta la mayor parte al PIB nacional (24,5 %). y es la séptima ciudad por el tamaño del PIB en Latinoamérica (de unos US\$92 917 millones, por detrás de San Pablo, México, Buenos Aires, Río de Janeiro, Brasilia y Santiago), de las cuales, es la quinta más atractiva para invertir (solo por detrás de Santiago, San Pablo, México y Lima). A nivel latinoamericano se ubica en la vigésimo primera posición con relación al PIB per cápita. Según The Economist, Bogotá se destaca por su fortaleza económica asociada al tamaño de su producción y el PIB per cápita (el más alto entre las principales ciudades de la nación), las facilidades para crear empresas y hacer negocios, la madurez financiera, la atracción de empresas globales y la calidad de su capital humano ; todo esto respaldado por estudios de Harvard Business Review que la destacan como el lugar del país con el mayor número de universidades (114) y centros de investigación Asimismo es la sexta ciudad América Latina para organizar eventos, es el principal mercado de Colombia y de la Región Andina, siendo el primer destino de la inversión extranjera directa que llega a Colombia (70 %), convirtiéndola en la ciudad con más empresas extranjeras, uno de los factores que la posicionan como el mayor mercado de trabajo de su país. Bogotá es la plataforma empresarial más grande de Colombia, con el 21 % de las empresas registradas en el país, y adicionalmente, en la ciudad se encuentra el 67 % de los emprendimientos de alto impacto colombianos, teniendo el aeropuerto con el mayor volumen de carga a nivel latinoamericano y el segundo en personas.

La ciudad obtuvo el puesto 54 en el índice Global Cities de 2010, siendo la única ciudad global de Colombia y es considerada una ciudad global tipo Beta+ por el GaWC.

4.2. MARCO SITUACIONAL – SUBSECTOR GANADERO

La ganadería es una actividad económica de origen muy antiguo que consiste en el manejo de animales domesticables con fines de producción para su aprovechamiento. En cambio, el manejo de animales pertenecientes a especies silvestres (no domésticas) cautiverio o semicautiverio se conoce como zocría.

Dependiendo de la especie ganadera, se pueden obtener diversos productos derivados, tales como la carne, la leche, los huevos, los cueros, la lana y la miel, entre otros. La ciencia encargada del estudio de la ganadería es la zootecnia y los profesionales encargados directamente del desarrollo de la producción animal son los Ganaderos, ayudados por los Zootecnistas y los Ingenieros de Producción Animal, en estrecha colaboración con los Médicos Veterinarios que son los encargados de la prevención y control de las enfermedades de los animales.

El cumplimiento de las metas en los ciclos de vacunación, las ventas de ganado en pie, producción de carne, expedición de guías sanitarias y los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y la Unión Europea; son hechos que dejan entrever los alcances, desafíos y principales dificultades que afronta el sector pecuario del país.

Este año el país ganadero asumió retos importantes para alcanzar una mejor productividad, competitividad y ganancias. Uno de tantos, fue llegar a **vacunar cerca de 23 millones de bovinos contra fiebre aftosa y brucelosis**, enfermedades que pueden repercutir tanto en la salud de animales libres de estos virus, como en el consumo humano. La Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegán, el Fondo Nacional del Ganado FNG, con el apoyo del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, le apostaron a la idea de proteger los hatos nacionales con el ánimo de aumentar la confianza, tanto nacional como internacional, para la compra y comercialización de ganado en pie y el consumo de carne en sus diferentes cortes.

Para el **segundo ciclo de vacunación**, en cuanto a fiebre aftosa, se atendieron 275.771 predios, es decir que 11'517.526 bovinos recibieron la dosis que los protege contra esta enfermedad. Mientras que 557.064 terneras fueron vacunadas contra brucelosis, lo que quiere decir que 111.016 predios participaron de esta brigada. Los departamentos que más se destacan por su participación son La Guajira, Quindío, Córdoba y Nariño.

Las **ventajas** que tienen los productores al participar en este **ciclo de vacunación** van desde mejorar su producción, vender a mejores precios, obtener reconocimientos sanitarios por parte del ICA y de los mercados nacionales e internacionales, movilizar el ganado y pagar únicamente \$1.000 por animal vacunado contra la fiebre aftosa.

LA EMPRESARIZACIÓN GANADERA SE TOMÓ EL PAÍS: Por su parte, a través de clases teórico – prácticas las Brigadas Tecnológicas de Información

Ganadera, BGTI, permitieron que cerca de 11.760 pequeños ganaderos volvieran a clase para aprender nuevas formas de tecnificación de hatos, sembrar alimentos para los animales, manejar las praderas y así obtener mejores producciones tanto cárnicas, como lecheras.

Con el apoyo de la Federación Colombia de Ganaderos FEDEGÁN, el Fondo Nacional del Ganando, FNG, y el Servicio de Aprendizaje Nacional, SENA, durante 3 meses un total 14 sedes se beneficiaron de este programa gratuito, aportando conocimiento a cerca del 48% de las personas vinculadas al sector ganadero que no han tenido estudios. Se espera que para **2013 más de 23.000** productores se vean **beneficiados** con este programa que busca aumentar la productividad ganadera.

VENTAS, LA TABLA DE SALVACIÓN PARA EL GANADERO: De acuerdo con las últimas cifras por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, el sector ganadero y lechero se destacan en la buena dinámica del Producto Interno Bruto, PIB, en el tercer trimestre del año, ubicándose en 2,0% y 4,3% respectivamente, aportando al incremento de las actividades pecuarias en un porcentaje del 2,9%.

Sin embargo, la venta de ganado en pie y carne hacia Venezuela se vio afectada por un 'carrusel' comercial que denunció Fedegán a final de año. (Fedegán denuncia 'carrusel' comercial en frontera colombovenezolana). Cabe resaltar que desde el **Fondo de Estabilización de Precios, FEP**, lo que se busca es un control fronterizo con Venezuela para la venta y compra de carne y así mantener el estatus sanitario que ostenta el país como '**Libre de fiebre aftosa con vacunación**'. Desde esta entidad se realizó la advertencia al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, DIAN, sobre el carrusel comercial que hay en la frontera venezolana.

Por tal razón, uno de los retos más grandes que tuvo que asumir el sector ganadero era no quedarse con la producción de animales. ¿La solución? Subir los precios internos o buscar otros mercados que demanden ganado en pie y cortes finos de carne.

LOS RETOS DE LOS TLC's: En el mes de mayo de 2013 entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio, TLC, con Estado Unidos y posteriormente el Senado de la República firmó la aprobación del TLC con la Unión Europea. **Los sectores cárnicos y lácteos expresaron total**

inconformidad con la medida, ya que si se reducen los aranceles y se incrementan los contingentes, muchos ganaderos podrían irse a la quiebra.

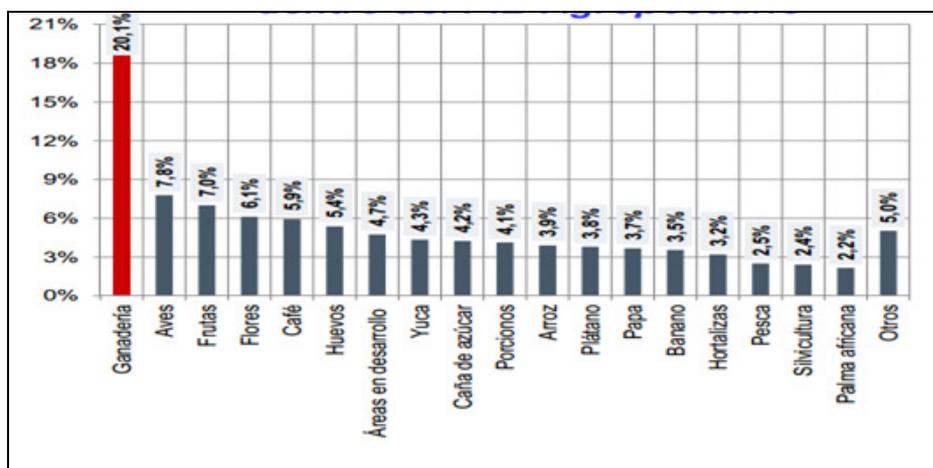
A eso se suma el problema de la adecuación de las vías principales y terciarias de Colombia, “la tragedia es que entrará leche en polvo por autopistas de doble carril de Barranquilla, Cartagena o Buenaventura, a los grandes centros de consumo, mientras que la producción del pequeño y mediano ganadero quedará atrapada porque tendrá que salir a lomo de mula para los principales centros urbanos o cabeceras municipales, intentando que esa leche, algún día, pueda llegar a los grandes centros de transformación”, explicó José Félix Lafaurie, presidente de FEDEGÁN, en entrevista con Fernando Londoño en Radio Súper.

Según Lafaurie, de llevarse a cabo el TLC con la Unión Europea, **cerca de 300.000 familias ganaderas perderán sus empleos**, razón por la cual le piden al Gobierno ofrecer ayudas a pequeños y medianos productores.

Para 2013, la ganadería se seguirá transformando. Tras los 50 años de la creación de la Federación Colombiana de Ganaderos, FEDEGÁN, a lo largo del año transcurrirán foros temáticos que darán respuesta a la solución de retos como los TLC's, el mejoramiento de la productividad y el acceso a nuevos mercados y la conmemoración de los 20 años de la parafiscalidad ganadera.

Como investigadoras, y una vez analizada la información obtenida a través de diferentes medios informáticos, que se encuentra relacionada con el objeto de estudio de la presente investigación, se considera de vital importancia traer a colación gráficos y cifras económicas que permiten detallar con mayor claridad el subsector ganadero de Colombia, la interpretación de las gráficas es el análisis que realizan las investigadoras, ya que solamente se encontraron gráficos más no interpretación de estos por parte de los autores que hicieron el informe presentado por FEDEGAN y que se toma como fuente secundaria de vital interés al presente trabajo.

Gráfico 1. Participación porcentual de los subsectores agropecuarios



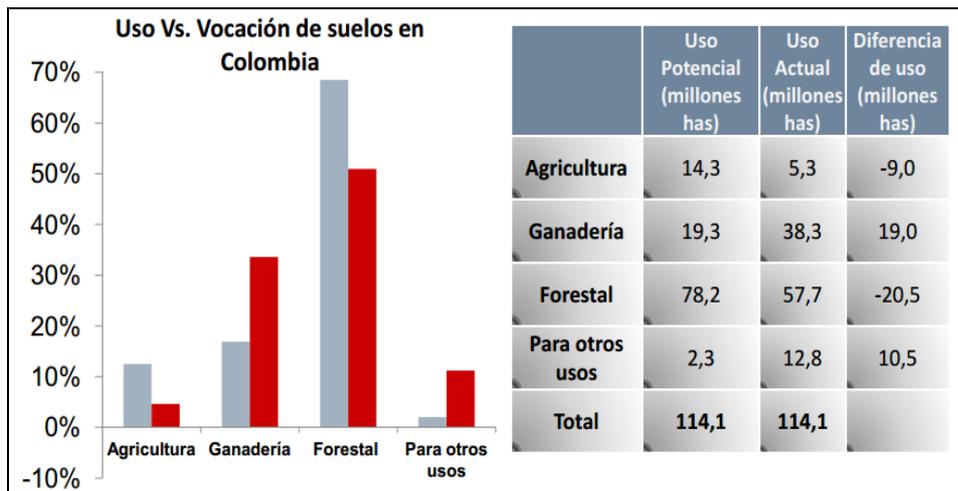
Fuente: Informe económico Fedegan año 2012

En el informe económico del año 2012 presentado por FEDEGAN, y según la gráfica 1, se puede observar claramente que el subsector ganadero en Colombia tiene una elevada y significativa participación económica, muy por encima de otros subsectores que conforman el sector agropecuario, tiene un porcentaje del 20.1% del total de la participación agropecuaria en el PIB del país. Esto permite comprender el impulso y desarrollo que viene alcanzado dicho subsector en la economía colombiana, son muchos los millones y millones de pesos que se administran por parte de ganaderos, asociaciones, cooperativas, empresa privada y empresa pública, en donde cada una juega un papel primordial para constituir a este subsector, como un eje fundamental en el desarrollo de políticas agrarias en Colombia, además cabe mencionar que dentro del concepto de Buenas Prácticas que viene desarrollando e impulsando FEDEGAN en algunos hatos y fincas del país, este reglón de la economía colombiana tiene muy buenas oportunidades para competir en mercados internacionales a través de los Tratados de Comercio Internacional que ha venido firmando el país en los últimos años.

De lo anterior, cabe manifestar que la ganadería mueve otro tipo de negocios que generan un significativo número de empleos, y que le permiten ubicarse como una actividad empresarial agropecuaria líder en el país, por el volumen de ventas, por los empleos directos e indirectos que genera, así como la constitución de empresas veterinarias de profesionales en zootecnia y la ampliación de investigaciones en biotecnología, que se encuentran estrechamente relacionadas con el sector, y que si toda la cadena productiva

crece, el país obtendrá cada día mejores resultados económicos para la constitución de proyectos y obras de infraestructura que generan desarrollo y crecimiento en toda la sociedad.

Gráfico No 2 Uso Vs Vocación de los suelos en Colombia ara el año 2012.



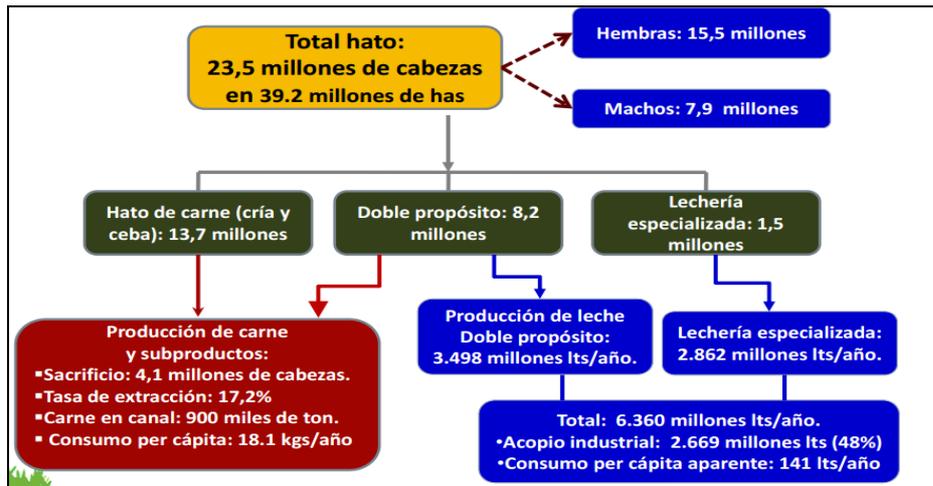
Fuente: Informe económico Fedegan año 2012

En el gráfico 2, la ganadería ocupa un segundo lugar con respecto al uso y vocación del suelo frente a la agricultura, esta por debajo de las actividades forestales que se llevan a cabo en el país. Esto puede estar relacionado con la difícil situación de orden público que viven los ganaderos frente a la poca tierra que tienen disponible para sus ganados, ya que por orden público y por la falta de infraestructura vial y de comunicación en Colombia, ellos encuentran un rezago significativo para expandir sus negocios en diferentes partes del país, lo que ha facilitado el incremento de hectáreas de cultivos forestales y en otras ocasiones hectáreas inexploradas por el hombre.

Actualmente se tiene 38.3 millones de hectáreas en uso frente a 19.3 millones de hectáreas disponibles para la crianza de ganado en Colombia, existe una diferencia de cerca del 50% del número de hectáreas disponibles en relación con el número de hectáreas utilizadas. Se podría pensar que los gobiernos nacionales, regionales y locales vienen fallando en la adopción de programas y proyectos que impulsen con mayor escala el subsector ganadero en Colombia, y están desconociendo el valor económico que le aporta este región de la economía al país, que podría generar mayores fuentes de empleo en el área rural del país, además se generaría mayor

inversión en biotecnología que garantice el desarrollo y crecimiento del mismo subsector en cada uno de los actores interesados en el tema.

Gráfico 3. Situación general del subsector ganadero en Colombia para el año 2012.



Fuente: Informe económico Fedegan año 2012.

El gráfico anterior ilustra de forma detallada las diferentes actividades empresariales que se relacionan con el ganado, como lo es la cría y ceba de ganado, la lechería especializada, la producción de leche para obtención de derivados o doble propósito como se conoce, en todos y cada uno de estos subsectores se administran significativas cifras económicas, se generan un número importante de empleos y se utilizan diferentes materias primas para la generación de productos industriales y agroindustriales que benefician a la sociedad colombiana, ya que muchos de estos productos son de bajo costo para el consumidor final, además esta industria y agroindustria tiene la posibilidad de incursionar en nuevos mercados internacionales lo que genera ingresos de divisas al país que redundan directamente sobre la inversión estatal que se requiere para proyectos y programas de interés general a la economía colombiana.

La principal actividad económica del subsector ganadero en Colombia esta relacionada con la comercialización y consumo de carne de res, le sigue en orden de importancia la producción de leche especialidad y de doble propósito.

Gráfico 4. Empleos Permanente Generados y nivel de estudio en el Subsector Ganadero de Colombia

Actividad Ganadera	Empleo generado por cada 100 animales
LECHE	7,9
CRIA	2,5
Doble Propósito	5,5
CEBA	2,4

Nivel de estudios en zona rural

Nivel de estudios	%	% acum.
Sin estudios	15%	15%
Primaria incompleta	33%	48%
Primaria completa	27%	75%
Secundaria incompleta	15%	90%
Secundaria completa	7%	97%
Avanzada	3%	100%

Fuente: Informe económico Fedegan año 2012

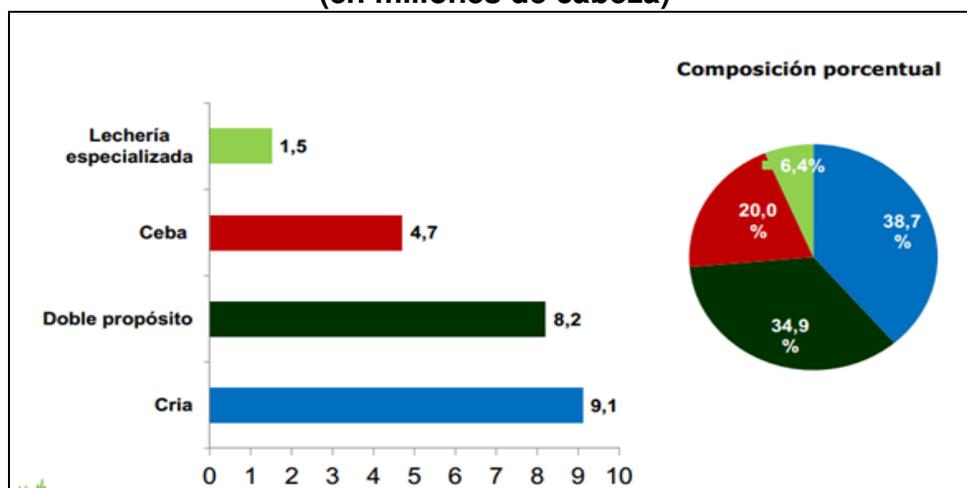
El impacto en la generación de empleo en el subsector ganadero es bueno, ya que como se dijo anteriormente, son varias las actividades económicas que genera la ganadería, la producción de leche, la cría de ganado, la ceba y el doble propósito, todas estas actividades generan puestos de trabajo que contribuyen con el crecimiento y desarrollo de la agroindustria colombiana.

Gráfico 5. Orientación del Hato colombiano por actividad ganadera

ACTIVIDAD GANADERA	Criterios por Municipio
Doble Propósito	Tener actividades municipales de Doble propósito mayores al 51% del total de las actividades municipales.
Cría	Tener actividades municipales de Cría mayores al 51% del total de las actividades municipales.
Doble Propósito – Cría	Tener actividades municipales de Doble Propósito mayores al 40% y actividades municipales de Cría mayores al 40% del total de las actividades municipales
Leche	Tener actividades municipales de Leche mayores al 51% del total de las actividades municipales.
D. P. – Cría – Ceba	Tener actividades municipales de Doble Propósito mayores al 32%, de Cría mayores al 32% y de Ceba mayores al 32% del total de las actividades municipales
Doble Propósito – Ceba	Tener actividades municipales de Doble Propósito mayores al 40% y actividades municipales de Ceba mayores al 40% del total de las actividades municipales
Ceba	Tener actividades municipales de Ceba mayores al 51% del total de las actividades municipales.
Ceba – Cría	Tener actividades municipales de Ceba mayores al 40% y actividades municipales de Cría mayores al 40% del total de las actividades municipales.

Fuente: Informe económico Fedegan año 2012

**Gráfico 6. Inventario por orientación del hato 2012.
(en millones de cabeza)**



Fuente: Informe económico Fedegan año 2012

La principal actividad que desarrolla la gandería es la cría de ganado con un 38.7% de participación, le sigue en orden de importancia la gandería doble propósito con un 34.9%, la ceba de ganado con un 20.7% de participación y la lechería especializada un 6.4%.

Todas estas actividades generan puestos de trabajo, ingresos económicos sustanciales para el país y contribuyen a la creación de empresas del sector agroindustrial en Colombia.

**Gráfico 7. Precio del ganado gordo en pie
(precio/kilo)**



Fuente: Informe económico Fedegan año 2012

4.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN PARA EL CLIENTE.

- Tiene un precio adecuado.
- Proporciona beneficios a la empresa.
- Los profesionales utilizan el tiempo bien.
- La relación costes - beneficios es buena.

ACCESIBILIDAD:

- Geográfica. Un producto debe ser fácilmente loggable para el cliente en el ESPACIO.
- Tiempo. En el TIEMPO.
- Cultural. En cuestión de comprensión CULTURAL.
- Un producto que no llega al cliente no es capaz de proporcionar resultados.

CONSIDERACIONES ÉTICAS DEL SERVICIO DE CALIDAD: No es posible un servicio de calidad que vaya en contra de los principios éticos de las personas. Las empresas deben promover y mantener una política de calidad basada en valores y principios éticos.

EVOLUCIÓN DE LOS CONCEPTOS ALREDEDOR DE LA CALIDAD:

CONTROL DE LA CALIDAD. Tiene que ver con las actividades de inspección durante o al final del proceso. El control e inspección de calidad asegura la garantía de calidad y ello hace que se mejore la calidad, permite una gestión total de la calidad, conduce a una organización excelente.

MODELO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS:

Las dimensiones identificadas en el modelo son las siguientes:

- Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad. Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta. Disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad. Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades: profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.
- Empatía. Atención individualizada que ofrecen las organizaciones a sus clientes: accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

DETECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD: La detección de los problemas de calidad se entiende como la actividad que pone de manifiesto la existencia de déficit en uno o varios componentes de la calidad en un servicio.

Definición del problema de calidad: debe ser sencilla, clara y lo más concreta posible. Hay que tener en cuenta siempre, el no caer en la trampa de querer incluir las causas "posibles" en la definición del problema.

Puesto que la calidad se comporta como una variable continua en la que se pueden dar diferentes niveles de calidad y sus componentes, la variabilidad en los servicios será un elemento a tener en consideración. Los problemas de calidad están relacionados con la presencia de determinadas variaciones de algunos componentes y características de los servicios.

PROBLEMAS GENÉRICOS: Los que afectan a todos los componentes de una organización o equipo.

PROBLEMAS ESPECÍFICOS: Los que afectan solamente a alguno de los servicios o profesionales.

ANÁLISIS DE RECLAMACIONES: Uno de los métodos más conocidos para poner en evidencia la disconformidad con los servicios. Una reclamación es la expresión por parte del cliente de una insatisfacción con el servicio recibido, debería considerarse como una oportunidad de mejora, puesto que permite poner en funcionamiento mecanismos y actividades que mejoran la calidad de los servicios.

Es un buen método de detección de oportunidades de mejora, utilizado de forma sistemática con perspectiva individual y global en la organización y que se añade y complementa con el resto de herramientas utilizadas.

ANÁLISIS DE SUGERENCIAS: Permite mejorar en ocasiones la información que se tiene con las reclamaciones. No existe una cultura de utilización de las sugerencias.

Los elementos clave a la hora de poner en funcionamiento un sistema de sugerencias serían los siguientes:

- Tienen que potenciarse desde el sistema con anuncios y carteles.
- Hacer un esfuerzo en la accesibilidad, hay que poner medios fáciles.
- Hay que difundir su uso y habituar a los clientes a que sugieran.

- Las respuestas deben ser rápidas y visibles para todos.
- Si se identifica el usuario hay que personalizar la respuesta en cada caso.

PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS: Priorizar significa escoger aquella que haremos primero, pero cuidado porque **IMPORTANCIA** no es lo mismo que **PRIORIDAD**.

Una correcta Priorización determina la situación que debe ser abordada en primer lugar, con una posibilidad de mejora más relevante o un impacto en la calidad más positivo. No siempre aquello que debemos hacer primero coincide con lo que creemos que es más importante, sino que tiene que ver más con la posibilidad de ser abordado.

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD: Los métodos de análisis de causas son las herramientas de calidad y clásicamente se distinguían las "siete herramientas de Ishikawa" (diagrama de causa - efecto, diagrama de flujo, histograma, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, diagrama de tendencias y gráficos de control).

Actualmente la clasificación se ha ampliado y se incluyen técnicas organizacionales (QFD o despliegue de la función de calidad, análisis funcional), herramientas para la creatividad (lluvia de ideas, técnica de grupo nominal), herramientas de diseño (análisis de flujo de trabajo) y herramientas gráficas (CEDAC, diagrama de afinidad y conexiones, etc.).

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD: Aspectos conceptuales y generalidades.

EVALUACIÓN: Es el proceso mediante el cual se trata de determinar, de la forma más sistemática y objetiva posible, la relevancia, efectividad e impacto de las distintas actividades, según los objetivos marcados previamente.

EVALUAR: es comparar con unos patrones o modelos de atención correcta con el fin de valorar en que medida se ajusta la realidad a los mismos.

La evaluación debe aportar racionalidad a las decisiones y esto da lugar a tres situaciones:

- Adecuación de los recursos y programas a las necesidades.
- La preocupación por conocer el impacto de los programas.
- La importancia para la mejora de la calidad de la asistencia.

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS: El origen lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración.

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano Profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

En 1923 Elton Mayo dirigió una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia, en ella se encontraban problemas de alta rotación de personal. En 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación esto en el área de trabajo. En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició la experiencia de Hawthorne, en un barrio de Chicago, donde se tenía la intención de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, basada en la producción; Esto fue dirigido por E. Mayo y la investigación aportó grandes e importantes resultados.

La prosperidad de los años veinte que aparentemente no tenía límites, termino abruptamente el 24 de octubre de 1929, con una repentina baja de acciones de la bolsa de valores de Nueva York. Esto va a iniciar una crisis económica, que no solo afecto a Estados Unidos sino que se extendió a todo el mundo, este país tenía un gran volumen de deudas debido a las compras a plazos, tanto de acciones como de productos una situación verdaderamente caótica.

La caída de los precios de los productos redujo el poder de compra y se aumentó el desempleo pero los que seguían trabajando tenían que aceptar reducción de salario, un trato inadecuado y triste. Aunque cabe mencionar que muy pocos solían tener un trato humanizado y digno.

4.4. MARCO INSTITUCIONAL

PROGENE S.A.S. Es una empresa líder en el sector ganadero por el uso de las Biotecnologías de la Reproducción Bovina y Equina y por su enfoque hacia el Desarrollo de Procesos de Productividad y Mejoramiento Genético.

RESEÑA HISTORICA PROGENE: Nació gracias a una oportunidad que se presentó y porque se cumplían unas condiciones para poderla crear, las condiciones eran: "teníamos el conocimiento de todas las labores, sabíamos hacerlas desde el punto de vista técnico.

Estaba la experiencia de haber trabajado en la empresa que está a la vanguardia en este tema por más de 12 años "CGR", allí trabajé 3 años y medio en todas las áreas técnicas, fui el único profesional que lo hizo. Estas áreas eran: áreas de capacitación, los programas de inseminación artificial a tiempo fijo, palpaciones y ecografías, evaluación andrológica y congelación de semen y transferencia de embriones por el lado convencional. yo contaba con una buena base de datos debido a que realizaba muchas capacitaciones y cursos a médicos veterinarios y zootecnistas, esto lo hacía en diferentes partes de Colombia como Zipaquirá, Puerto Salgar, en los llanos orientales, Tolima, Huila, Valle del Cauca, Santander, entre otros; supe que estas personas serían un aliado al momento de crear mi propia empresa pues me relacione muy bien con todos y sabía que podía trabajar de una forma muy particular y única que podía ser el punto más importante que podía tener la empresa y eran las alianzas estratégicas con profesionales que hoy en día es el fuerte nuestro, muchos profesionales nos recomiendan para trabajos especializados.

En el caso de la ganadería, no conocíamos ganaderos pero otros profesionales nos presentaron los ganaderos y esto hizo que de ahí partiera la empresa, había una necesidad, en muchas partes no se conocían estas tecnologías, ni siquiera se habían visitado y nosotros llegamos a trabajar allí.

El nombre de PROGENE fue porque el Pro viendo de productividad, Gene me los dio un familiar y me gusto porque se relacionaba con mi actividad, después de analizar otros nombres me decidí por este.

En la empresa, empecé solo y después llegó María, mi esposa, en enero de 2012 me encerré a crear la empresa después de haber renunciado a CGR., con un tío hicimos una proyección de planeación estratégica donde se definen los objetivos de la empresa, la misión, análisis Dofa, Visión, entre otros, a él le debo mucho, y en marzo arrancamos actividades como tal.

Las asesorías especializadas en reproducción bovina se ofrece gracias a que tuve un curso intensivo de 2 años y medio en una finca de 3.000 hectáreas, estuve encerrado con el ganado, utilizando técnicas como las de embriones, inseminación, chequeando, analizando, evaluando con muy buenos profesionales.

En este momento Progene ha logrado un mayor posicionamiento, llevamos año y medio, tenemos un listado de clientes muy importantes, grandes y pequeños, además de realizar la labor práctica y de los servicios estamos dando capacitaciones, todo de una forma directa nada subcontratado, tenemos unos convenios internacionales, es decir que buena parte de la práctica que se está llevando a cabo también se está sistematizando esa experiencia para llevarlos a programas de formación, pues son muy pocos los centros de formación teórico prácticos en estas áreas específicas que en Colombia son excepcionales porque se ha vivido, la experiencia formativa integral de este campo.

Tratamos de buscar siempre la excelencia, y para esto se necesita de mucha teoría, leer, buscar información, estar actualizados y como complemento ser muy prácticos, esto hará que nuestra labor se caracterice por la excelencia.

PROGENE es una empresa especializada en trabajar razas puras, la producción de embriones de todas las vacas que tienen una raza superior, tenemos un servicio especial que es el de vender preñeces, embriones "la genética de las vacas elites"

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Colecta, Aspiración, Congelación y Transferencia de Embriones.
- Evaluación Andrológica y Congelación de Semen.
- Chequeo Reproductivo con Ecografía y Determinación del Sexo en la Gestación.
- Programas de Inseminación Artificial a Tiempo Fijo (IATF).
- Asesoría Reproductiva Especializada.
- Venta de Hormonas para la Sincronización en Programas de IATF, Transferencia y Superovulación

- Venta de Semen, Embriones, Receptoras y Animales Puros
- Venta de Equipos e Insumos
- Programas de Capacitación en IATF, Transferencia de Embriones, Evaluación Andrológica, Congelación de semen y Ecografía

ASESORIA ESPECIALIZADA EN REPRODUCCION: Con nuestro grupo de profesionales distribuidos en todo el país, especialistas en temas afines a la producción ganadera ofrecen asesorías a todo nivel al empresario ganadero, para que logren las metas de producción.

ECOGRAFÍA: Utilizada para el chequeo reproductivo y para diagnosticar con claridad:

- Gestaciones a partir del día 25
- Sexar
- Identificar el porcentaje de ciclicidad del hato
- Identificar preñeces gemelares
- Diagnosticar patologías Uterinas

TRANSFERENCIA DE EMBRIONES: Técnica para reproducir animales de alto valor genético.

POR LAVADO CONVENCIONAL

Con análogos hormonales se manipula el ciclo estral de la vaca para estimular los folículos en crecimiento y causar la múltiple ovulación; de esta manera se generan varios embriones pos inseminación, los cuales son obtenidos por medio de colecta convencional de la vaca donante y transferidos en animales con características reproductivas normales y de buena habilidad materna.

POR FERTILIZACION IN VITRO: Con el uso de la ecografía y una probe con transductor convexo vía vaginal, se aspiran los folículos que están en los ovarios para extraer los ovocitos que son llevados a maduración y fertilización; posteriormente son dejados por siete días en una incubadora a temperatura, atmosfera y humedad controlada, para su transferencia en la receptora.

SERVICIO PARA PROPIETARIOS DE DONADORAS Y RECEPTORAS: Se inicia con la selección de las donantes y receptoras; continúa con el protocolo de sincronización, colecta, transferencia o congelación de

embriones y finaliza con un chequeo o diagnóstico de preñez en las receptoras.

SERVICIO Y VENTA DE GENÉTICA DE PROPIEDAD DE PROGNE S.A.S. O DE NUESTROS CRIADORES ALIADOS: El cliente que adquiera Embriones a través de Progene S.A.S., contará con el respaldo de criadores que durante años vienen consiguiendo tipos de descendencia con una genética superior.

Los precios son sujetos de cambios, dependiendo del valor genético que tenga cada embrión.

ALIANZAS CON CLIENTES INTERESADOS EN ADQUIRIR GENÉTICA:
Opción 1: El cliente aporta las receptoras, el costo de las hormonas de sincronización y los gastos de mantenimiento. Progene S.A.S., Realiza la selección de las receptoras; aporta la genética, la transferencia y el diagnóstico final del trabajo para conocer la tasa de preñez. Entre Progene S.A.S. y el cliente se hace un reparto en cantidades iguales de las receptoras preñadas a los 90 días de gestación.

Opción 2: El cliente aporta las receptoras, el costo de las hormonas de sincronización y los gastos de mantenimiento. Progene S.A.S realiza la selección de las receptoras; aporta la genética, la transferencia y el diagnóstico final del trabajo para conocer la tasa de preñez. Progene S.A.S. y el cliente se reparten en cantidades iguales las crías nacidas de 7 meses.

INSEMINACIÓN ARTIFICIAL (IA) E INSEMINACIÓN ARTIFICIAL A TIEMPO FIJO (IATF): La IA es la técnica de la Biotecnología Reproductiva más usada en el mundo para reproducir la genética de los machos con características de alto valor.

La IATF es utilizada como herramienta para simplificar y así realizar de forma masiva la Inseminación Artificial al mismo tiempo en grupos de animales; contrarrestando la mayor limitante de la IA que es la detección de celos.

El uso de estos protocolos permite preñar o inducir a la ciclicidad y al mismo tiempo un buen número de animales, incluyendo los que se encuentren en estado anovulatorio.

Con un manejo apropiado se avanza en los programas de Mejoramiento Genético, Se disminuyen los días abiertos y se logra eficiencia reproductiva en la ganadería comercial del país.

ANDROLOGIA: Es posible Aumentar la fertilidad en la ganadería gracias a la Evaluación Física y Seminal; la Evaluación de la Libido y la Capacidad de Monta en los toros, para identificar a los animales más eficientes como productores de terneros y a los no fértiles para descartarlos del sistema.

EVALUACION ANDROLOGICA: El servicio incluye una evaluación física y seminal; un proceso de clasificación y ofrece las respectivas recomendaciones

SEGMENTO OBJETIVO: Se podrían definir como mercado objetivo: “los medianos y grandes productores ganaderos” porque:

- La mayor población ganadera se encuentra en las fincas productoras.
- Existe un sin número de ganaderos tradicionales que han visto crecer a los más grandes que incorporaron estas tecnologías, los cuales tienen grandes expectativas de hacer lo mismo, al ver el reconocimiento y evolución económica que tienen actualmente quienes invirtieron biotecnologías hace algunos años.
- Ganaderos con ideas de dejar atrás el sistema tradicional, pues las cifras muestran que seguir así no es rentable ni productivo y porque saben que deben invertir en genética y biotecnologías y en sistemas como división de potreros, ordeño mecánico, instalaciones adecuadas, etc.
- Técnicos y profesionales quienes deberán capacitarse en Buenas Prácticas Ganaderas (BPGs) tales como: Certificación libre de brúcela y tuberculosis; Practicas al momento de ordeño; Libre de mastitis; Rotación de potreros y Botiquines con medicamentos

LA COMPETENCIA: Las cifras en biotecnologías en Colombia son desconocidas pues desafortunadamente no existe un centro que recopile esa información para llevar una estadística y poderla mostrar, pero gracias a una revisión hecha por **PROGENE S.A.S.** y su grupo de trabajo, se sabe que en el 2005 se realizaron 12.000 transferencias de embriones, interesante movimiento comparado con otros países.

El productor ganadero en Colombia ha dejado de ver la biotecnología como una novedad inalcanzable y todo empezó a conocerse a una mayor escala hace aproximadamente 13 años después de recursos propios de ganaderos

con buena posibilidad económica, que utilizaron sus animales puros de razas europeas e índicas.

Nace la empresa “CGR Biotecnología Reproductiva”, líder en el mercado comercial de biotecnologías en Colombia y hasta hace unos 7 años nuevas empresas empezaron a surgir en el mercado nacional con gran fuerza y a manejar la mayor parte del mercado como Genbiotec, Vitrogen, Embriones del Sinu, Cryogen y Embriogen, las cuales empezaron a prestar servicios técnicos en biotecnologías de la reproducción y a trabajar razas puras para el mercado nacional y la de venta de genética como embriones y semen al mediano productor.

Hoy en día continúan estas empresas prestando dichos servicios y algunos profesionales independientes que se capacitaron y tuvieron la capacidad de mantenerse y ser exitosos en la prestación de dichos servicios.

Los ganaderos que compraron embriones y utilizaron esas tecnologías hace algunos años, ya tienen sus propios núcleos genéticos de animales donadores; con reconocimiento y estatus en el sector por haber sido los primeros y los ganaderos que mantienen su sistema de la forma tradicional como lo hacían hace muchos años quieren introducir genética y tecnología por la necesidad del mercado en competitividad.

Hoy los precios son más asequibles que antes para los productores dada la presencia de diferentes empresas y profesionales y por las nuevas formas de negociar entre empresas y profesionales siendo un muy buen negocio para ambas partes.

El mercado de la biotecnología crece cada día ya que el productor empezó a entender el beneficio; también porque debe enfrentarse a un nuevo mercado globalizado completamente diferente al que existía hace muchos años, dada la firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC) con los E.E.U.U y los países Europeos ya que son los países de mayor amenaza para la ganadería colombiana.

MISIÓN: PROGENE S.A.S. es una empresa que ofrece servicios especializados en biotecnologías de la reproducción bovina y equina; que desarrolla procesos de productividad y mejoramiento genético y que se adapta a las necesidades individuales, nacionales e internacionales de la explotación ganadera.

VISIÓN: PROGENE S.A.S. se proyecta como una empresa vanguardista en la aplicación científica de biotecnologías de la reproducción bovina y equina, con reconocimiento particular por la introducción de mejoras genéticas y productivas acordes a las necesidades particulares del sector ganadero y de la economía nacional e internacional.

VALORES: Ética. Responsabilidad Social. Excelencia y Calidad. Cumplimiento

OBJETIVOS

- Incrementar la productividad del Hato Ganadero de la región a través de estrategias de mejoramiento genético y programas reproductivos con la técnica de IATF, Transferencia de embriones y capacitación a productores en eficiencia reproductiva.
- Generar un retorno económico al mejorar las expectativas de producción (más carne, más leche y mejor calidad).
- Incorporar Tecnología y prestar un servicio de alta calidad para que el empresario ganadero cumpla sus objetivos y sus metas de producción.
- Contribuir en la formación de núcleos genéticos de razas puras con pedigrí, para aumentar el pie de cría de reproductores.
- Transferir conocimientos de forma directa al productor con la implementación de talleres y procesos de capacitación.

4.5. MARCO TEÓRICO

HISTORIA DE LA REINGENIERÍA⁵

Actualmente se notan dos problemas en la organización de las empresas, a saber: Como cada persona es responsable de una parte del proceso, nadie es responsable del total y del producto del proceso.

No se aprovecha el potencial humano.

Pese a esto, este tipo de organización dio resultados como nunca antes, aunque tienen miedo al riesgo. El modelo de mando y control se ve hoy en día como una organización cada vez menos eficiente, porque vivimos en una época de cambio acelerado.

⁵ MANENE, Luis Miguel. Reingeniería de procesos. Consultado el 22 de septiembre de 2013. Disponible en www.googleacademico.

Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

Las primeras grandes innovaciones en los procesos tuvieron lugar desde hace mucho tiempo, y fueron tanto producto de la creatividad como de las necesidades. Así tenemos, después de la organización industrial de Taylor, la reinención de los procesos ideada por Henry Ford, y la recreación de los procesos generados por Toyoda y Ohno para la empresa Toyota, la cual tuvo lugar en necesidades de ahorros tanto de materiales como financieras, de tiempo y de espacio.

En su concepción actual, la reingeniería es el producto de la necesidad imperiosa de las empresas americanas para recuperar el terreno perdido en materia de competitividad frente al Japón en primera instancia, y frente a Corea del Sur y Taiwán en un segundo lugar. Originado en los Estados Unidos bajo los valores de la civilización occidental, Michael Hammer, al inicio de los 1990 fue el hombre asociado a su creación formulando un enfoque y técnicas para su práctica.

El hecho de que las empresas japonesas descubrieran e implantaran la gestión de procesos mucho antes que Occidente ayuda a explicar su éxito económico en todo el mundo. Las culturas de algunas corporaciones japonesas se han caracterizado durante décadas por la gestión y la mejora de procesos, y han permitido que empresas de sectores diversos desarrollen procesos rápidos y eficientes en áreas tan esenciales como el desarrollo del producto, la logística y las ventas y el marketing.

Posteriormente, los avances tecnológicos en materia de tele-informática, juntamente con la robótica y los conceptos de fabricación flexible, han acelerado los procesos de reingeniería e innovación.

También es conocida como la Reingeniería de Procesos de Negocios –BPR Existen tantas definiciones como consultores y autores hay, pudiendo mencionarse las siguientes:

El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

El proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por las que dialogan entre sí y con los clientes.

La reingeniería en los procesos de la empresa es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización.

La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de prever, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo.

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado –y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer 1994)

En la definición anterior existen cuatro funciones claves:

- Una reingeniería buscará el porqué se está realizando algo fundamental.
- Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
- Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
- Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización". (Manganelli, 1995)

Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos.

La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente. Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la

búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente. El objeto de la reingeniería lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado. La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Otra característica de la reingeniería es que en general debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos. Además los resultados deben ser radicales para que logren resultados notables y sorprendentes.

La reingeniería de procesos (BPR) defiende el rediseño radical de los procesos, frente a la simple reestructuración practicada siguiendo los métodos tradicionales.

La reingeniería no consiste en una simple reestructuración, sino en un cambio radical en la estructura de los procesos, entendidos éstos como una secuencia de actividades que crean valor para el cliente.

“Reingeniería es el cambio en continuidad de una organización con el objetivo de mejorar su competitividad y rentabilidad, actualizando los sistemas culturales, estratégicos y estructurales, rediseñando sus procesos clave, de manera que sirvan para lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes, proveedores y entorno.” (L.M.Manene)

Esto es posible de 3 formas distintas: rediseño de las etapas del proceso, cambio de la secuencia lógica y temporal, o cambio de otras características del proceso, siendo para ello básico el respaldo de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones: TICs.

Es necesario un profundo estudio de los clientes, sus necesidades, gustos y preferencias, así como de sus posibilidades económicas.

Según Hammer y Champy las Tres C's: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios.

Las “3C” son:

CLIENTES – La oferta aumenta y se diversifica a un ritmo más acelerado que la demanda

COMPETENCIA – Antes las empresas nacionales se repartían el mercado local pero la presión competitiva se hace más intensa

CAMBIO – Acortamiento en el ciclo de vida de los productos.

Cientes: Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Competencia: Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas.

No hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

El Cambio: Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia ha cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado.

Antes se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cuál está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar dicho trabajo.

Lo anterior nos lleva a la raíz de la Reingeniería; olvidarse de que es obligatorio organizar el trabajo de acuerdo a los principios de la división del trabajo y hacerse de la idea que es necesario organizar el trabajo alrededor

de los procesos. Lo anterior es necesario debido a que es fundamental tener enfoque hacia el cliente.

La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

La Globalización: Otro factor a tomar en cuenta en explicar porque realizar un reingeniería es la globalización. La globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado. Con la globalización las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

La Reingeniería ha sido posible gracias a las aportaciones realizadas por las Tecnologías de la Información y las comunicaciones TICs .

Es esencial la formación del personal en las organizaciones, así como su gestión, para llevar a cabo con éxito un programa de Reingeniería.

La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. La reingeniería es la herramienta fundamental del cambio.

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así se preparen a sí mismos para cambiar.

METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

La Reingeniería de procesos consigue resultados en cada una de las áreas de la organización: logística, operaciones/producción, compras, ventas, marketing, planificación, gestión de personas, etc.

Por ello, la mejora y el control de procesos son básicos para la correcta gestión empresarial ya que se consiguen los siguientes objetivos:

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Obtención de importantes incrementos de la productividad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Disminución de los costes de las actividades y productos.

Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.

Mapa de Procesos. Identificación de los procesos clave. Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.

Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados. Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés

Reingeniería de los procesos. Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.

Diseño y pruebas de los nuevos procesos. Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).

Mejora continua. Procesos posteriores de mejora continúa.

Lo ideal, consiste en establecer una metodología en la que se reinvente toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir

aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

Las empresas deben realizar los siguientes 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

Etapa 1 – Preparación:

Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa. Establecer prioridades y metas.

Etapa 2 – Identificación:

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor.

Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar. Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.

Debido a que los recursos son esencialmente limitados, priorizar la mejora continua es absolutamente recomendable, para ello en primer lugar es necesario identificar cuales son los Factores Críticos de Éxito (FCEs) de la organización.

Un FCE es un elemento en el cual se tiene que ser especialmente excelente debido a que el mismo puede determinar el éxito o el fracaso de la organización.

Los FCEs deben de satisfacer la condición de “necesario y suficiente” asegurando que cada uno de ellos es necesario para la Misión de la organización y que la suma de todos es suficiente para alcanzarla.

Una vez determinados cuales son los FCEs, podremos identificar cuales son los procesos de la organización que tienen impacto directo en los mismos, siendo estos procesos los Procesos Críticos. Identificar los Procesos Críticos es la base para poder administrar los esfuerzos de mejora continua de la organización.

Etapa 3 Visión:

Entender y medir los procesos actuales. El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora.

Etapa 4 – Solución:

Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo. En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa.

La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso

El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

Etapa 5 – Transformación:

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica.

El Mapa de Procesos y la identificación de los procesos críticos nos permitirán focalizar y llevar a cabo una gestión de procesos priorizada y consistente que nos asegurará la mejora continua.

Para garantizar la mejora continua debemos tener en cuenta un hecho fundamental: La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a los empleados, tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los empleados puedan aportar lo mejor de si mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua de la organización exige gestionar tres requisitos:

QUERER.- Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento son elementos básicos a construir mediante el adecuado liderazgo de dirigentes.

SABER.- El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello debe de asegurarse que las personas están enfocadas hacia la satisfacción del

cliente (saber que mejorar) y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber como mejorar).

PODER.- Capturar el beneficio de la mejora continua exige invertir no solo en horas sino en recursos. Así pues el último requisito es proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para asegurar la captura de todo el potencial de mejora identificado.

Tres fases son las necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos: Evaluar, analizar y mejorar.

Evaluar: Definir la Misión del proceso de forma tal que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la Misión general de la organización.

Asignar un propietario de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia. Consensuar requerimientos cliente – proveedor como primer paso para la mejora de calidad. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones acertadas respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento, reflejan la situación actual, la tendencia y son coherentes con los requerimientos cliente – proveedor existentes.

A partir de la comprensión de la misión, los requerimientos de los clientes y los resultados de los indicadores, evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si. El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar.

Analizar: Las áreas de mejora, utilizando herramientas de mejora de la calidad tales como: Proceso de Mejora de Calidad, Análisis de causas raíz simplificación de procesos.

Determinar los beneficios que la aplicación de la metodología del Benchmarking puede aportar, en cuanto a la obtención de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.

Identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento

Mejorar: Convertir las acciones en planes detallados de mejora. Llevar a cabo los planes de mejora. Comparar los resultados de los indicadores con

los resultados previos, comprobando de esta forma si las acciones dan la mejora esperada. Verificar la satisfacción del cliente. Iniciar un nuevo ciclo de gestión, volviendo a la fase de evaluación.

4.6. MARCO CONCEPTUAL

Dentro del grupo de palabras que permiten visualizar de forma más exacta la investigación son:

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

CAPACIDAD⁶: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

CLIENTE: Organización o persona que recibe un producto.

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PROCEDIMIENTO: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

PROCESAMIENTO DE DATOS: Revisión y consistencia de cada una de las lecturas y liquidación de la factura.

REQUISITO: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

⁶ www.google.com. Concepto y definiciones. Consultado en diccionario académico el día 1 de julio de 2011.

5. HIPÓTESIS Y VARIABLES

5.1. HIPÓTESIS

A continuación se plantean las siguientes hipótesis:

- Está la empresa PROGENE S.A.S. preparada logística, administrativa, comercial y financieramente, para satisfacer a sus clientes con un portafolio de productos de alta calidad y con estándares de eficiencia y eficacia, que le permitan posicionarse en el mercado como la empresa líder del sector.
- La infraestructura física y tecnológica con la que cuenta la empresa, incide en el crecimiento y desarrollo para captar más y mayores clientes.
- La competencia existente es más agresiva y tiene mayor reconocimiento que PROGENE S.A.S.
- El recurso humano que labora en la empresa está suficientemente capacitado para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.2. VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	FACTORES
GRADO DE ACEPTACIÓN DEL SERVICIO Y PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PARA PROGENE S.A.S.	Situación social	Aspectos demográficos Estrato social Condición laboral
	Situación económica	Disponibilidad de recursos económicos Oportunidades comerciales Crisis del país
	Situación cultural	Desconocimiento del portafolio de servicios Desconfianza Excesivos costos Tramitología para acceder a los productos
	Situación del país	Desconfianza Miedo a invertir Falta de apoyo gubernamental Falta de oportunidades

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será de enfoque empírico analítico, de corte descriptivo, ya que se identificará la información existente y se le hará un estudio con un fin común, el cual es conocer el grado de satisfacción y a calidad del servicio prestado por la empresa PROGENE S.A.S. a sus clientes, para definir mejoras.

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar en el presente proyecto será descriptiva y explicativa. Se plasmará textualmente los hallazgos observados en la investigación, se pretende detallar las principales necesidades y expectativas de los clientes frente al portafolio de productos y servicios ofrecidos por la empresa.

6.3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar en el presente proyecto será descriptiva y explicativa. Se plasmará textualmente la información recolectada en la población objetivo, conforme a lo que arrojen los datos de la encuesta escrita aplicada.

6.4. METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la determinación del análisis de estudio se aplicará una metodología de tipo descriptiva y explicativa por que se ira recopilando información y se plasmará de forma escrita.

El enfoque será cuantitativo por que se deben establecer y recopilar datos estadísticos y matemáticos.

Para el logro de esta función se aplicará técnica de investigación, basada en la recopilación de información a través de archivos documentales, trabajo documental.

6.5. POBLACIÓN OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se tomara como población objetivo la base de datos de clientes de la empresa que asciende a la suma de TREINTA Y TRES CLIENTES

6.6. MUESTRA

Debido a que la población objetivo de la empresa tiene como número total 58 clientes, no se hace necesario la aplicación de una muestra estadística, ya que se simplificaría demasiado el proceso de recolección de información. Además es una muestra homogénea en relación con la actividad económica que ejercen y pequeña en cantidad.

Por lo tanto para la aplicación de la encuesta se hace necesario aplicarla al cien por ciento de los clientes, de esta forma se obtendrá una información más veraz y objetiva, pues si se aplica formula estadísticas el número de encuestas se reduce a menos de 58 clientes y no se obtendría una cobertura del cien por ciento de los clientes de la empresa, para que la información sea veraz y objetiva.

6.7. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

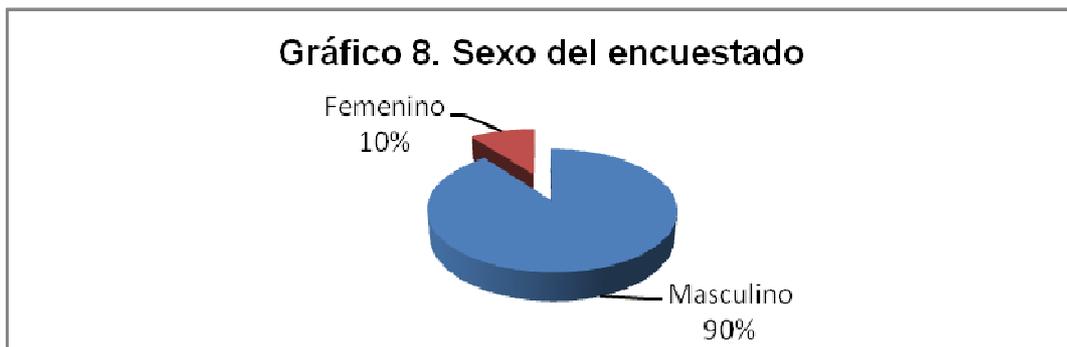
- Internet
- Base de datos de la empresa
- Libros y documentos sobre satisfacción del cliente.
- Encuesta escrita.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como eje fundamental para el desarrollo de la investigación, se tiene la información recolectada a los clientes de PROGENE S.A.S, que actualmente son 30, de ahí que la aplicación de la encuesta se realiza a igual número de clientes, los que garantizan una información más real y objetiva conforme al planteamiento del problema:

1. Género

ITEMS	CANTD
a. Masculino	52
b. Femenino	6

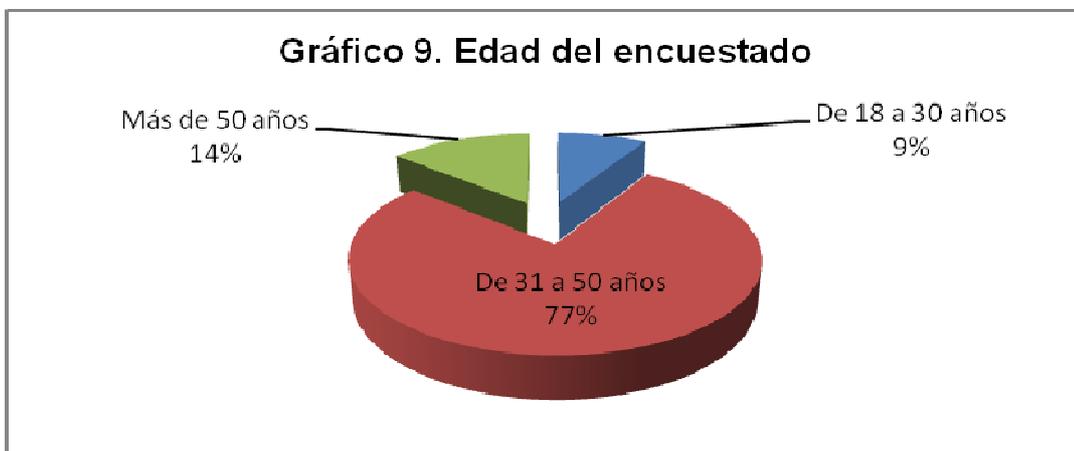


Fuente: Grupo investigador

En relación con el género el 90% de los clientes de la empresa PROGENE S.A.S., son de género masculino, el 10% restante son de género femenino.

2. Rango de edad del encuestado

ITEMS	CANTD
a. De 18 a 30 años	5
b. De 31 a 50 años	45
c. Mayores de 50 años	8



Fuente: Grupo investigador

La edad promedio de los clientes de la empresa PROGENE S.A.S, es de 31 a 50 años con una representación del 77% de los clientes, le sigue los clientes con edad de 18 a 30 años con un 9%, y el 14% de los clientes tienen más de 50 años.

3. Área o zona donde se ubica su negocio

ITEMS	CANT
a. Urbana	58
b. Rural	0

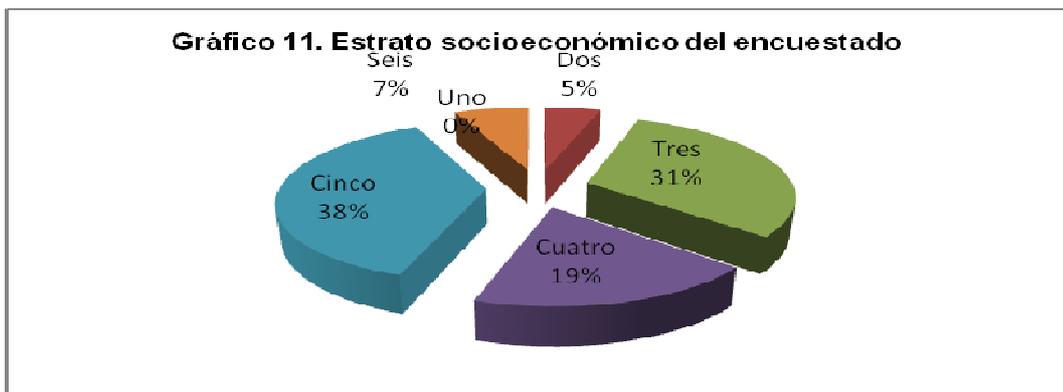


Fuente: Grupo investigador

El área geográfica en donde se ubican los clientes de la empresa PROGENE, el 100% de ellos están ubicados en el área rural, no existe ningún cliente en el área urbana.

4. Estrato socioeconómico al que pertenece

ITEMS	CANTD
a. Uno	0
b. Dos	3
c. Tres	18
d. Cuatro	11
e. Cinco	22
f. Seis	4

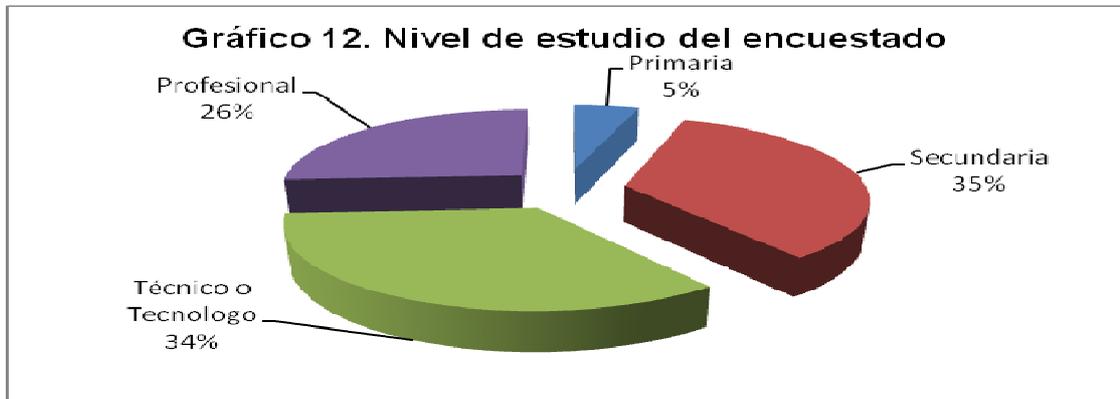


Fuente: Grupo investigador

Dentro del grupo de segmentación por estrato económico, el 38% de los encuestados pertenece al estrato 5, el 31% pertenece al estrato 3, el 19% pertenece al estrato 4, el 7% pertenece al estrato 6, el 5% pertenece al estrato 2.

5. Nivel educativo que tiene

ITEMS	CANTD
a. Primaria	3
b. Secundaria	20
c. Técnico o Tecnólogo	20
d. Profesional	15



Fuente: Grupo investigador

En relación con el nivel de estudio de los clientes encuestados de PROGENE el 35% tienen estudios secundarios, el 34% tienen título de técnico o tecnólogos, el 26% son profesionales y solamente el 5% son de nivel educativo primaria.

6. Nivel de ingresos económicos que posee el cliente

ITEMS	CANTD
a. De 1 a 3 SMLMV	5
b. De 4 a 6 SMLMV	23
c. Más de 6 SMLMV	30



Fuente: Grupo investigador

El nivel de ingresos predominantes dentro de los clientes es: el 52% tiene más de 6 SMLMV, el 40% devenga entre 4 y 6 SMLMV, solamente el 8% tiene ingresos de 1 a 3 SMLMV.

ASPECTOS GENERALES DEL CLIENTE

7. Actualmente es usted un cliente

ITEMS	CANTD
a. Activo	50
b. Inactivo	8

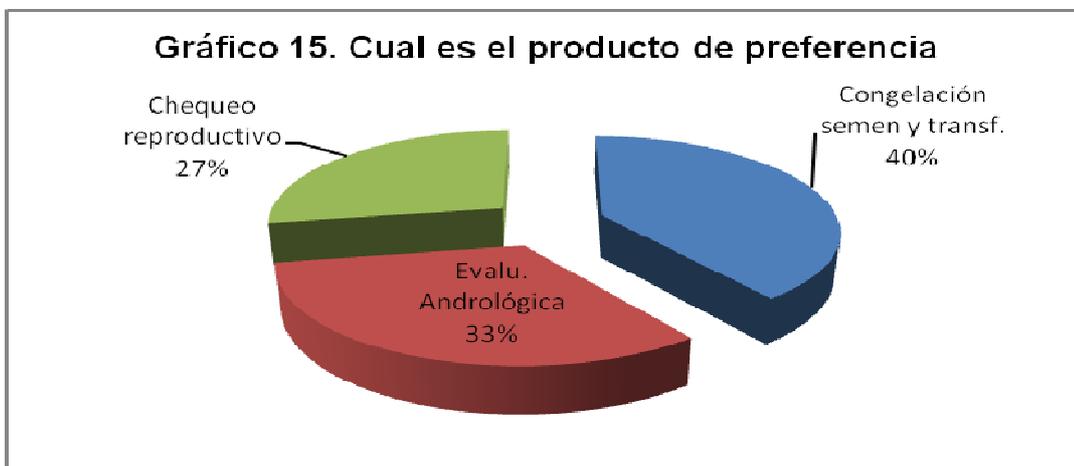


Fuente: Grupo investigador

EL 100% de los clientes de PROGENE S.A.S se encuentran actualmente activos en relación con la utilización de los servicios y producto ofrecidos por la empresa. Lo que manifiesta un excelente grado de pertenencia hacia la empresa por parte de los clientes.

8. Qué productos son de su preferencia en la empresa PROGENE

ITEMS	CANTD
a. Congelación de semen y transferencia de embriones	23
b. Evaluación andrológica	19
c. Chequeo reproductivo	16

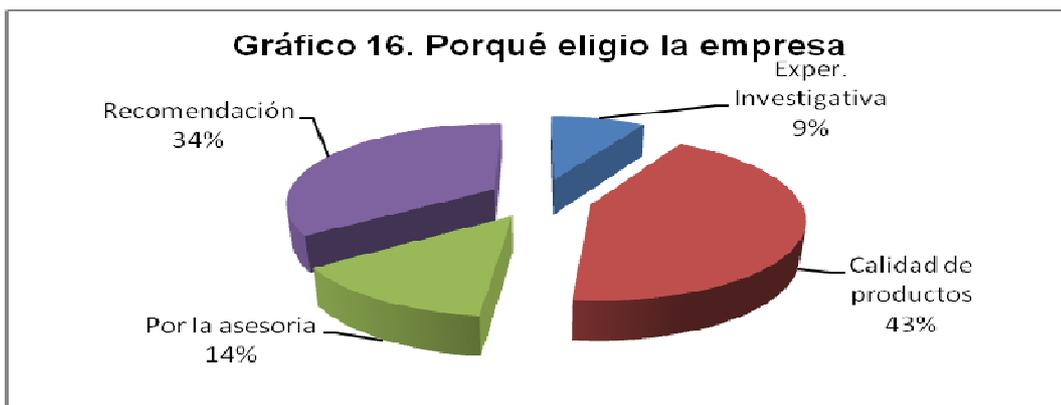


Fuente: Grupo investigador

El producto de mayor preferencia por parte de los clientes de PROGENE S.A.S. es congelación de semen y transferencia con un 40%, evaluación andrológica con un 33% de los encuestados y el 27% se dirige a la empresa para chequeo reproductivo.

9. Por que eligió la empresa

ITEMS	CANTD
a. Experiencia investigativa	5
b. Calidad en sus productos	25
c. Por la asesoría	8
d. Recomendación	20

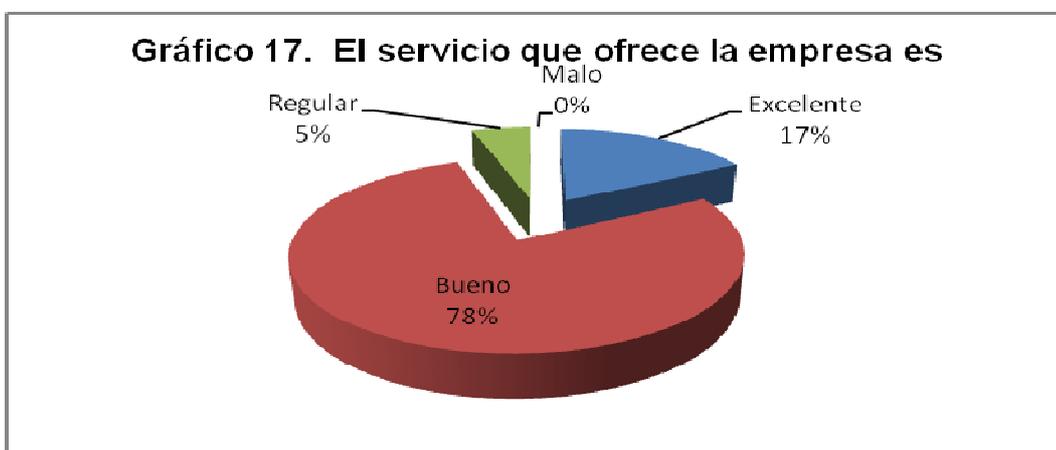


Fuente: Grupo investigador

El factor de mayor relevancia que lo impulso a tomar los productos y servicios de PROGENE son: calidad de los productos 43%, por recomendación de otros clientes 34%, por la asesoría que brinda la empresa lo manifiesta el 14%, por la capacidad de la experiencia investigativa el 9%.

10. Considera que el servicio que le ofrece la empresa es

ITEMS	CANTD
a. Excelente	10
b. Bueno	45
c. Regular	3
d. Malo	0

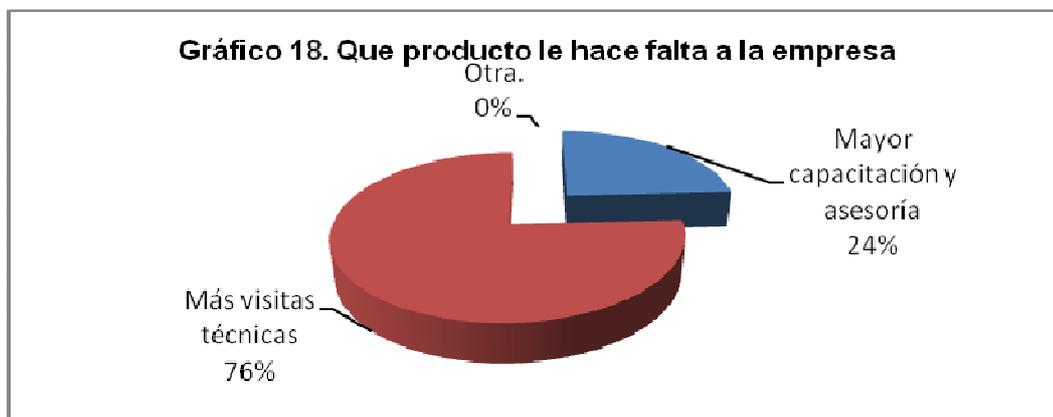


Fuente: Grupo investigador

Desde el punto de vista del servicio, los clientes de la empresa manifestaron que es BUENO según el 78% de los encuestados, el 17% considerada que el servicio prestado es excelente, y solamente el 5% considera que el servicio prestado y obtenido de PROGENE es regular, ningún encuestado manifestó que el servicio fuera de mala calidad.

11. Qué producto usted cree que le hace falta a la empresa

ITEMS	CANTD
a. Mayor capacitación y asesoría	14
b. Más visitas técnicas	44
c. Otra. Cuál?.	0



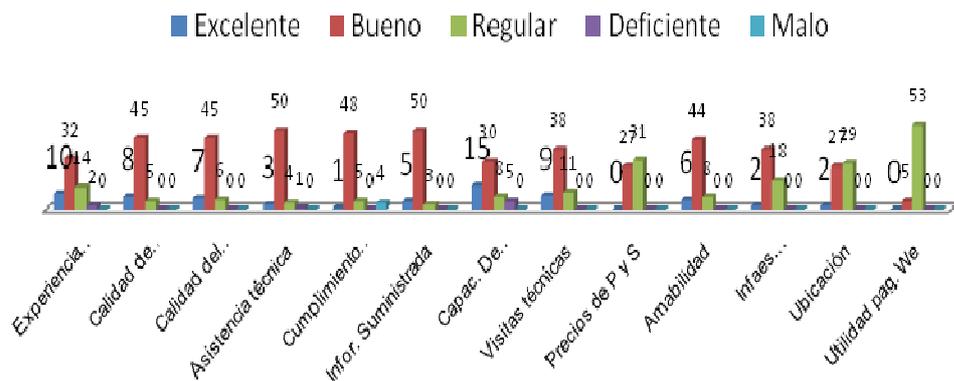
Fuente: Grupo investigador

Para que la empresa sea más llamativa y se adquiriera un mayor prestigio, el 76% de las personas encuestadas manifiesta que se deben realizar más visitas técnicas a las fincas, el 24% considera que hace falta mayor capacitación y asesoría.

12. Evalué el nivel de satisfacción de los siguientes servicios ofrecidos por la empresa así: Excelente (5), Bueno (4) Aceptable (3) Deficiente (2) Malo (1).

ITEMS	CANTD				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
Experiencia investigativa	10	32	14	2	0
Calidad de productos	8	45	5	0	0
Calidad del servicio	7	45	6	0	0
Asistencia técnica	3	50	4	1	0
Cumplimiento en los trabajos	1	48	5	0	4
Infor. Suministrada	5	50	3	0	0
Capac. De respuesta	15	30	8	5	0
Visitas técnicas	9	38	11	0	0
Precios de P y S	0	27	31	0	0
Amabilidad	6	44	8	0	0
Infaes. Tecnológica	2	38	18	0	0
Ubicación	2	27	29	0	0
Utilidad pag. We	0	5	53	0	0

Gráfico 19. Evaluación del servicio ofrecido

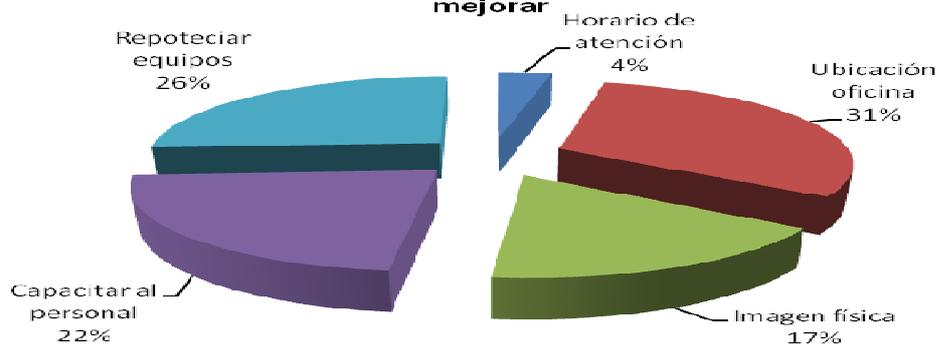


Fuente: Grupo investigador

13. De estos factores cual considera usted debe cambiar la empresa para mejorar el servicio

ITEMS	CANTD
a. Su horario de atención	2
b. La ubicación de la oficina	18
c. La imagen física de sus instalaciones	10
d. Capacitar al personal para buen servicio	13
e. Repotenciar sus equipos tecnológicos	15

Gráfico 20. Que factor debe cambiar la empresa para mejorar

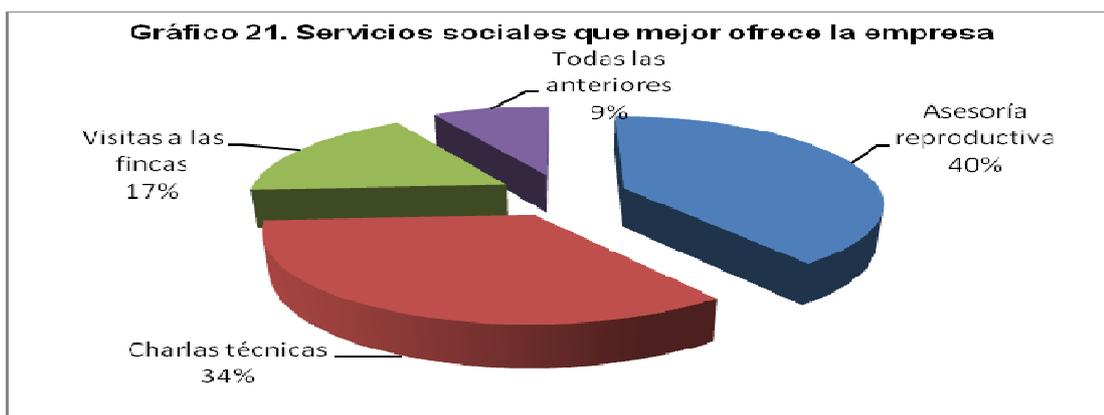


Fuente: Grupo investigador

De los factores que debe cambiar la empresa para mejorar se encuentran: la ubicación de la oficina arrojó un porcentaje del 31%, el 26% considera que se debe repotenciar los equipos para mejorar el servicio con un 26%, además el 22% manifiesta que se debe capacitar al personal continuamente, el 17% manifiesta que se debe cambiar la imagen física de la empresa a través del posicionamiento de la misma en canales de publicidad, porque actualmente se carece de estos, el 4% manifiesta que se deben cambiar los horarios de atención al público.

14. De los servicios sociales que ofrece la empresa, cuál es el que más le gusta

ITEMS	CANTD
a. La asesoría reproductiva	23
b. Charlas técnicas sobre ganado	20
c. Visitas a la finca	10
d. Todas las anteriores	5

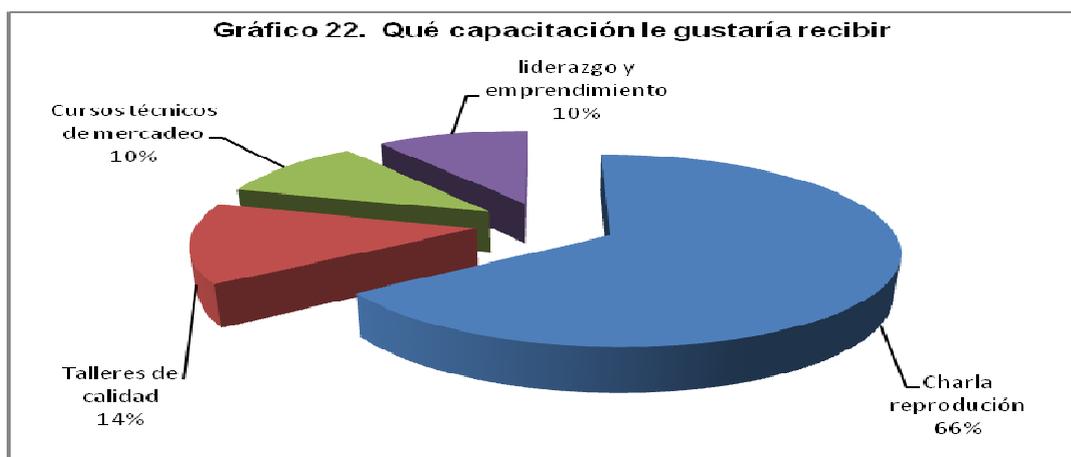


Fuente: Grupo investigador

Al mencionarle cual es el servicio de mayor preferencia, los clientes de PROGENE manifestaron que las asesorías reproductivas ocupan el primer lugar con un 40% de los encuestados, las charlas técnicas ocupan el segundo lugar con un 34%, las visitas a fincas con un 17%, y el 9% manifestó que todas son actividades de su agrado.

15. Que tipo de capacitación le gustaría le brindaría la empresa para aumentar su sentido de pertenencia a ella.

ITEMS	CANTD
a. Charlas de reproducción animal	38
b. Talleres de calidad de productos	8
c. Cursos técnicos de mercadeo	6
d. Liderazgo y emprendimiento	6



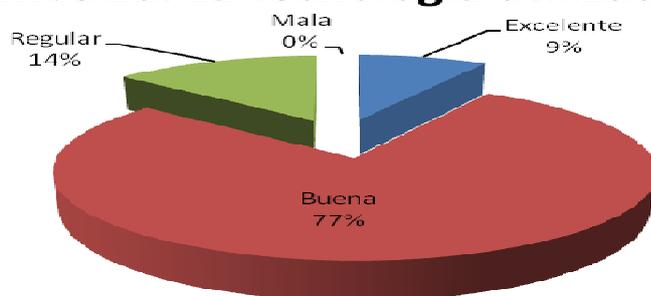
Fuente: Grupo investigador

En relación con las capacitaciones que le gustaría recibir, se observa que el 66% desea capacitación en reproducción animal, el 14% desea talleres de calidad en el producto, el 10% desea capacitación de liderazgo y de mercadeo.

16. Considera que la tecnología utilizada por la empresa es

ITEMS	CANTD
a. Excelente	5
b. Buena	45
c. Regular	8
d. Mala	0

Gráfico 23. La tecnología utilizada es



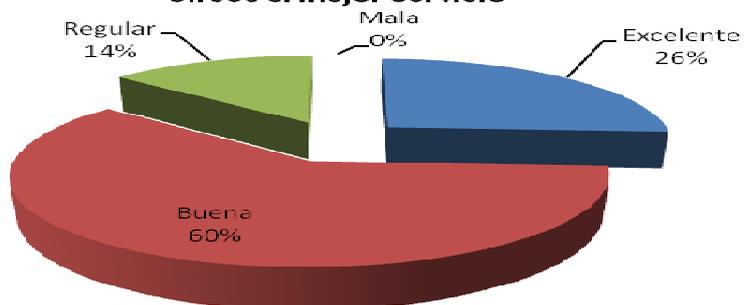
Fuente: Grupo investigador

La tecnología que utiliza la empresa para desarrollar su objeto social es considerada como buena, lo manifiesta el 77% de los encuestados, el 14% considera que es regular y el 9% considera que la tecnología utilizada es excelente.

17. Considera que el personal de la empresa está capacitado y ofrece el mejor servicio posible. Evalúe el nivel de su respuesta

ITEMS	CANTD
a. Excelente (5)	15
b. Buena (4)	35
c. Regular (3)	8
d. Mala (2)	0

Gráfico 24. El personal de la empresa está capacitado y ofrece el mejor servicio



Fuente: Grupo investigador

El 60% de los clientes encuestados refiere que el personal que labora en la empresa esta capacitado para desempeñar su labor, el 26% considera que son excelentes trabajadores y el 14% considera que los trabajadores desempeñan una función regular en sus puestos de trabajo.

18. Le gustaría que la empresa lo visitará en su casa o lugar de trabajo para ofrecerles los servicios

ITEMS	CANTD
a. SI	58
b. NO	0

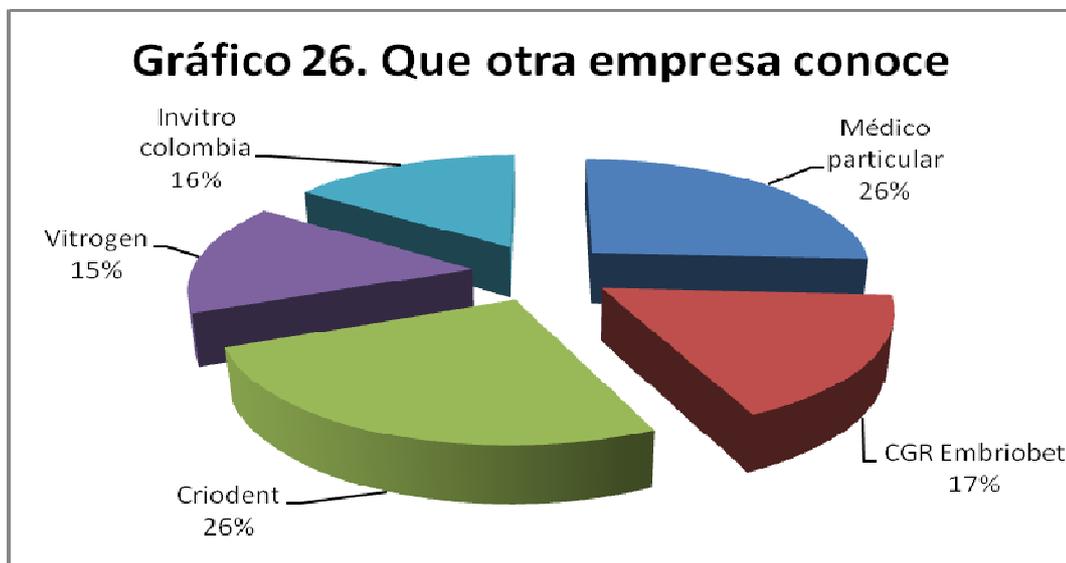


Fuente: Grupo investigador

Los clientes esperan que PROGENE los visite en su casa o lugar de trabajo, lo que redundaría directamente sobre el nivel de pertenencia hacia la empresa, pues los clientes se sienten más satisfechos cuando los visitan que cuando ellos van hasta las instalaciones de PROGENE.

19. Qué otra empresa similar a PROGENE utiliza?

ITEMS	CANTD
Médico particular	15
CGR Embriobet	10
Criodent	15
Vitrogen	9
Invitro colombia	9



Fuente: Grupo investigador

La empresa que operan en este mismo sector y que los clientes reconocen actualmente son en orden de importancia las siguientes: Criodent (26%), CGR Embriobet (17%), Vitrogen (15%), Invitro Colombia (16%), el 26% recurre a médicos particulares.

8. DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO

BASES TEÓRICAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En el marco más moderno de competitividad, es importante el nivel de aplicación de los conceptos de calidad y productividad en la gestión empresarial. En este último ámbito, la investigación desarrolla una propuesta de un Plan de Mejoramiento Continuo de Servicio con calidad.

La internacionalización e interdependencia de la vida económica, que actualmente se expresa en la globalización de los mercados y la creciente competencia, ya no sólo de las empresas sino de los países, induce a desarrollar y aplicar modelos que sean capaces de optimizar las capacidades internas para asimilar procesos tecnológicos, adquirir conocimientos, organizarse para producir con calidad, eficacia, eficiencia y flexibilidad, con el fin que las empresas logren un mejoramiento competitivo y sostenido.

Basado en el diagnóstico y en el análisis de la información, se diseñó un plan mejoramiento continuo de servicio con calidad que propone grupos de acciones para mejorar los aspectos de Calidad y Productividad en la empresa.

El objetivo es diseñar un plan de mejoramiento continuo de servicio con calidad, entre los objetivos específicos se tiene:

- Diagnosticar la situación de la empresa, de acuerdo a los niveles de aplicación de los conceptos de Calidad y Productividad en su gestión.
- Diagnosticar la calidad externa a través del nivel de satisfacción de los clientes, respecto de los productos ofrecidos.
- Identificar los indicadores de Calidad y Productividad que son abordados deficientemente por la empresa.

El control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a la empresa a aumentar su competitividad, disminuir

los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El Mejoramiento Continuo, es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La metodología para crear un plan de mejora, destaca la necesidad no sólo de iniciar el proceso definiendo y priorizando los problemas de calidad, sino que se debe seleccionar y utilizar adecuadamente las herramientas para cada uno de los pasos indicados.

- Qué hacer.
- Que herramientas utilizar.
- Definir y priorizar un problema de calidad.
- Analizar las causas que originan el problema.
- Diseñar medidas de solución de problemas.
- Verificar y controlar las acciones implantadas.

El diseño del plan de mejora se fundamenta y cobra importancia en las etapas precedentes y particularmente, en la participación de todos los miembros de la empresa. La fase de exploración y consenso y la fase de autoevaluación deben ser un punto indispensable para consolidar la presente propuesta de mejora.

PROPÓSITOS DEL PLAN DE MEJORA

Definir un esquema de trabajo entre los trabajadores y la empresa que permita establecer procesos de servicios altamente eficientes y eficaz para la prestación de un servicio de calidad, que garantice a los asociados la satisfacción de sus necesidades y expectativas, con miras a posicionar la empresa como la líder del mercado y fidelizar la marca dentro de la población objetivo que posee.

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

La mejora continua supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran la empresa. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos.

Aunque los procesos de evaluación representan un requerimiento importante para la mejora, su relevancia radica en que sirven para sustentar la implantación de acciones de mejora.

En nuestro caso particular, la fase de exploración y consenso y la fase de autoevaluación, señaladas anteriormente, representan un aspecto importante porque nos conducen al diseño un plan de mejora continua de la calidad del servicio.

CONCEPTOS BASICOS DEL PLAN DE MEJORA

A continuación se socializan los principales conceptos y herramientas con las que los trabajadores y administradores de la empresa se deben familiarizar para obtener el éxito en la implementación del Plan de Mejoramiento.

PROYECTO DEL PLAN DE MEJORA. Se define en diferentes niveles así:

Proceso de investigación - capacitación - acción - aprendizaje que realiza la empresa, a partir de sus propios planes de desarrollo y como estrategia para el mejoramiento continuo de la misma.

Proyecto: Porque establece propósitos, diseño de planes, acciones y metas concretas que permiten el desarrollo de la empresa. Es proyecto porque planea a lo largo, mediano y corto plazo, fija horizontes empresariales y sociales a los clientes.

Educativo: Porque a través de procesos de reflexión - acción se desarrollan nuevos aprendizajes y generan nuevas actitudes de vida.

Social: Porque pretende beneficiar a todos los clientes de la empresa y porque busca elevar sus condiciones de vida.

Empresarial: Porque tiene como objetivo cualificar la producción de bienes y prestación de servicios a cargo de la empresa.

Con el presente Plan de Mejoramiento el grupo investigador no tiene una verdad absoluta, son brindar una nueva perspectiva a los directivos de la empresa PROGENE S.A.S, ante las posibles fallas que se están cometiendo, ya que los únicos que conocen y están en capacidad de tomar decisiones, son quienes laboran al interior de la empresa.

Las bases para la implementación de este Plan de Mejoramiento son:

CON EL RECURSO ECONÓMICO

RENTABILIDAD Vs COSTO: implementar una estrategia publicitaria que permita visualizar el contexto social y administrativo de la empresa en todos los sectores en donde interactúa, eligiendo la mejor alternativa de publicidad que ofrece el mercado.

CON EL RECURSO TECNOLÓGICO

INNOVACIÓN Y CAMBIO: Debemos poseer un enfoque que nos exige una oferta más amplia de productos, asesoría oportuna, integral y adecuada para cada una de las necesidades de nuestros clientes. Reconociendo nuestra marca como una empresa responsable, seria en productos y servicios

CON EL RECURSO DE SERVICIOS

INNOVACION Y CAMBIO: La naturaleza social y económica debe permanecer siempre enfocada a satisfacer las necesidades de servicios de nuestros clientes, a través de servicios especializados, siendo firmes en el compromiso de la búsqueda de la excelencia.

CON EL RECURSO MARCA

POSICIONAMIENTO – RECONOCIMIENTO: La marca debe ser el reflejo de lo que expresamos a nuestros clientes en la relación diaria con ellos. Nuestra publicidad debe permitir un estilo de trabajo único y la búsqueda de la excelencia en el servicio.

CON EL RECURSO HUMANO

EL CRECIMIENTO ES DE TODOS COMO GRUPO: Conocer y socializar las características principales de la misión, visión, valores y objetivos corporativos.

8.1. PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO

OBJETIVO: Mantener y promover soluciones tecnológicas eficientes, innovadoras y de calidad para todo el proceso de operación de la empresa que garanticen la demanda de los productos.

ESTRATEGIA	TACTICA	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCION	RECURSOS	RESPONSABLES
SISTEMAS DE INFORMACIÓN - COMUNICACIÓN Deseamos proveer y mantener soluciones de tecnologías eficientes, innovadoras, oportunas y con calidad, mediante una estructura óptima para agregar valor a los clientes.	Establecer nuevas soluciones tecnológicas, con el fin de apalancar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos, buscando consolidar una estructura productiva óptima y eficiente.	Definir e implementar la nueva visión tecnológica de la compañía para optimizar los procesos. Optimizar, rentabilizar y mantener las operaciones de producción que ofrece la empresa. Desarrollar un esquema de trabajo y asesoría con cada departamento o área que garantice la integración y optimización de los procesos tecnológicos. Garantizar la seguridad informática y el cumplimiento de las normas obligatorias de acuerdo a la reglamentación vigente.	1 año	Proveedores de tecnología. Computadores. Cotizaciones. Hardware. Software. Personal operativo y administrativo	Gerente Jefes de sección. Empleados que manejan tecnología.

OBJETIVO: Generar compromisos con la promoción de las relaciones profesionales que agreguen valor a nuestros empleados, en un ambiente de confianza y respeto ideal, para que se despliegue al máximo su talento individual y colectivo.

ESTRATEGIA	TACTICA	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCION	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>MEJORAMIENTO CANAL DE DISTRIBUCIÓN – DESARROLLO PERSONAL Con nuestra gente llegaremos a la cima del éxito, comprometidos con la promoción de las relaciones profesionales que agreguen valor, en un ambiente de confianza y respeto para alcanzar al máximo su talento individual y colectivo desarrollándose como personas y como profesionales..</p>	<p>Implementar programas, proyectos y políticas con el propósito de gestionar el mejor talento humano en todas las áreas de la empresa para lograr altos niveles de satisfacción, con una gestión permanente de la cultura organizacional</p>	<p>Diseñar y ejecutar un plan de formación, desarrollo comercial y administrativo apropiado, basado en el modelo de competencias.</p> <p>Gestionar permanentemente la cultura organizacional de la empresa.</p> <p>Desarrollar la estrategia de gerencia del conocimiento organizacional para que todos los colaboradores la conozcan y apliquen.</p> <p>Desarrollar y gestionar un talento humano corporativo con eficiencia y productividad (contratación y horarios flexibles)</p>	<p>1 año</p>	<p>Manuales de procesos. Manuales de funciones. Organigrama. Computadores. Impresoras. Círculos de trabajo y de calidad. Empleados.</p>	<p>Gerente Jefes de sección. Empleados.</p>

OBJETIVO: Mantener una posición de liderazgo en el mercado bajo excelentes condiciones de precio que beneficie a los empleados, clientes e inversionistas, aplicando métodos estadísticos y matemáticos que garanticen el éxito.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCION	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>PRECIO – MAXIMIZACIÓN DE RESULTADOS Mantener una posición de liderazgo en el mercado bajo excelentes condiciones de precio que beneficien a los empleados, clientes e inversionistas, aplicando métodos estadísticos y matemáticos que garanticen el éxito</p>	<p>Fortalecer la gestión financiera y económica de la organización, a través de la creación de mecanismos que permitan medir la rentabilidad del portafolio de productos y de canales, que permitan la investigación, desarrollo y toma de decisiones de una organización altamente competitiva.</p>	<p>Medir y gestionar la rentabilidad del portafolio de productos y de los canales. Implementar herramientas que permitan utilizar y visualizar los índices económicos y financieros de la organización para la toma de decisiones. Gestionar una estructura de activos y pasivos conforme a la ley, para maximizar las ganancias.</p>	<p>1 año</p>	<p>Manuales de procesos. Manuales de funciones. Balances económicos. Computadores. Impresoras. Círculos de trabajo y de calidad. Empleados.</p>	<p>Gerente Jefes de sección. Empleados</p>

OBJETIVO: Generar crecimiento desarrollando nuevas líneas de negocio y profundizando las actuales. Enfocándonos en tener una alta participación en todos los segmentos de mercado e incrementarla continuamente en el futuro.

ESTRATEGIA	TACTICA	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCION	RECURSOS	RESPONSABLES
PRODUCTO - SERVICIOS Obtener crecimiento desarrollando nuevas líneas de negocio y profundizando las actuales. Enfocándonos en tener una alta participación en todos los segmentos de mercado e incrementarla continuamente en el futuro.	Generar nuevas experiencias que sean percibidas positivamente por nuestros clientes	Generar ventajas competitivas en cada uno de los productos y líneas de servicio de la organización. Desarrollar y crear alianzas, productos y nuevos canales de mercado para abarcar una mayor demanda de productos posicionándonos como una empresa líder. Definir un modelo completo de innovación. Penetrar el concepto innovación en la cultura organizacional.	1 año	Proveedores de tecnología. Computadores. Cotizaciones. Hardware. Software. Personal operativo y administrativo	Gerente Jefes de sección. Empleados

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El reconocimiento que tiene la empresa PROGENE en el mercado es altamente satisfactorio, la reconocen como una empresa que ofrece productos y servicios de buena calidad, y que les permite satisfacer sus necesidades y expectativas de los clientes conforme a lo que solicitan al acceder al portafolio de servicios de la empresa. En este aspecto cabe resaltar que este reconocimiento se debe al trabajo de calidad y a los productos exitosos que maneja la empresa, porque los directivos afirman que no invierten en ningún tipo de publicidad para cautivar más y mejores clientes, que el reconocimiento adquirido en el mercado obedece exclusivamente a las recomendaciones que realizan sus clientes por el trabajo y dedicación brindada en cada uno de los casos en donde recurren a la empresa.

Aunque existe un porcentaje significativo de clientes que manifiesta que los productos son de excelente calidad, aseguran que en ocasiones el precio de los productos es muy alto, que se debería evaluar dicha situación por parte de la empresa, para que ellos puedan acceder con mayor facilidad a los productos y de forma más repetitiva, ya que el precio es el factor que permite tomar la decisión de visitar la empresa para elegir cualquier producto o servicio de PROGENE, pero manifiestan que bajar de precio el producto y servicio, no debe verse reflejado en la disminución de la calidad del producto, que lo que deben hacer es bajar el margen de utilidad y por ende su reconocimiento y aumento de clientes será satisfactorio en el corto plazo.

Desde el punto de vista de la infraestructura física de la empresa y de imagen corporativa de la misma, los clientes manifiestan que es muy regular, ya que no se cuenta con una estructura física adecuada que permita a la organización un reconocimiento inmediato y llamativo por parte de los clientes, que la imagen corporativa no la conocen y mucho menos han escuchado o visto publicidad de la empresa por medios de comunicación, lo que en ocasiones puede generar desconfianza, que hace falta diseñar una campaña publicitaria agresiva que le permita a la empresa aumentar el RECONOCIMIENTO DE MARCA por parte de los clientes en el entorno en donde se desarrolla la actividad económica de la misma.

Los clientes encuestados manifiestan que se sienten satisfechos por la labor desempeñada en cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, que el personal está en capacidad de brindar soluciones y aportar elementos de calidad al producto o servicio final, que son personas agradables, que ofrecen un buen trato, que están capacitados para el trabajo. En relación con el horario de los empleados manifiesta que debe ser más flexible a las necesidades de los clientes, ya que ellos se encuentran en el área rural y las oficinas están en el área urbana, por lo tanto los desplazamiento hasta la oficina requiere de horarios especiales y no el que habitualmente usan las empresas, de ocho horas laborables que esperan que la empresa entiendan esta situación y amplíen el horario para satisfacción de los clientes y aumentar así el grado de satisfacción de los mismos por el servicio prestado.

Se concluye que el tamaño de la organización PROGENE es pequeño en relación a otras empresas del sector y al personal que labora en ella. Se puede analizar que la empresa PROGENE S.A.S No cuenta con una estructura Organizacional grande, lo cual podría ser apropiado para el tamaño de la organización actual y el mercado al cual se dirige en el Departamento de Cundinamarca.

Como recomendación se considera que PROGENE S.A.S debe mejorar en los siguientes aspectos, en procura de alcanzar una calidad en el servicio prestado, que le garanticen una fidelización de marca encaminada a enfrentar la competencia agresiva que existe en el mercado del sector ganadero, así:

Debe institucionalizar programas educativos de enseñanza dirigida y de autoaprendizaje con los trabajadores de la oficina, para que ellos tomen conciencia sobre las nuevas tendencias en la prestación del servicio con calidad, en donde ellos dispongan sus propias metas y limitaciones, todo encaminado hacia la búsqueda de un mejoramiento continuo en los procesos, que garantice a la empresa tener un talento humano altamente capacitado que responda a las expectativas y necesidades de sus clientes.

Es urgente estudiar, analizar y evaluar la posibilidad intervenir en la infraestructura física dela oficina, ya que a primera instancia denota descuido y desorganización, lo que puede generar en los clientes falta de confianza hacia la organización. La imagen de la empresa dice más que mil palabras, los directivos deben preocuparse más por esta situación y tomar medidas inmediatas que garanticen un transformación de imagen total que concuerden con los lineamientos generales de la empresa.

Se recomienda al mismo tiempo, adelantar un estudio técnico de los requerimientos tecnológicos de la empresa, para enfocar esta problemática con equipos altamente sofisticados que garantice la ejecución de un trabajo ininterrumpido, que genere en los clientes un mayor grado de confianza, que en ocasiones puede generar confusión hacia la falta de tecnología por la no realización de trabajos encomendados, ya que el cliente puede imaginar que esto obedece a problemas diferentes a los generados por los equipos tecnológicos.

Por último la empresa, conjuntamente con los administradores y empleados, debe implementar en el menor tiempo posible el Plan de Mejoramiento que garantice el desarrollo de nuevas prácticas en los procesos del portafolio de productos y servicios, que redundará directamente en mejores resultados de carácter económico, social y empresarial para los clientes y la comunidad en general. Este Plan de Mejoramiento puede ser ajustado conforme a las necesidades y expectativas que se generan con el paso del tiempo, todo esto encaminado hacia la búsqueda del éxito, el compromiso debe ser total y transparente para quienes intervienen durante el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

www.andi.com. Informe económico ANDI, denominado Balance 2012 y perspectivas año 2013.

www.noticiasdelagro.com. La globalización en el sector agropecuario.

www.ica.gov.co. Informe económico y social presentado por el ICA para el segundo semestre del año 2012

www.wikipedia.com Ubicación geográfica de Bogotá D.C. consultado el 9 de junio de 2013.

www.google.com. Concepto y definiciones.

MANENE, Luis Miguel. Reingeniería de procesos. www.googleacademico.

MENDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Edit. Surcolombiana. Segunda edición.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA

IDENTIFICAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA PROGENE S.A.S CON SEDE EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C

OBJETIVO: Conocer el punto de vista de los clientes de la empresa, para visualizar la situación actual y desarrollar estrategias de mejoramiento en la prestación del servicio y la calidad del producto a ofrecer

ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Sexo del encuestado
 - c. Masculino
 - d. Femenino
2. Rango de edad del encuestado
 - d. De 18 a 30 años
 - e. De 31 a 50 años
 - f. Mayores de 50 años
3. Área o zona donde se ubica su negocio
 - c. Urbana
 - d. Rural
4. Estrato socioeconómico al que pertenece
 - g. Uno
 - h. Dos
 - i. Tres
 - j. Cuatro
 - e. Cinco
 - f. Seis
5. Nivel educativo que tiene
 - e. Primaria
 - f. Secundaria
 - g. Técnico o Tecnólogo
 - h. Profesional
 - e. Postgrado
6. Nivel de ingresos económicos que posee el cliente
 - d. De 1 a 3 SMLMV
 - e. De 4 a 6 SMLMV
 - f. Más de 6 SMLMV

ASPECTOS GENERALES DEL CLIENTE

7. Actualmente es usted un cliente
 - c. Activo
 - d. Inactivo
8. Qué productos son de su preferencia en la empresa PROGENE
 - d. Congelación de semen y transferencia de embriones
 - e. Evaluación andrológica
 - f. Chequeo reproductivo
9. Por que eligió la empresa
 - e. Experiencia investigativa
 - f. Calidad en sus productos
 - g. Por la asesoría
10. Considera que el servicio que le ofrece la empresa es
 - e. Excelente
 - f. Bueno
 - g. Regular
 - h. Malo
11. Qué producto usted cree que le hace falta a la empresa
 - d. Mayor capacitación y asesoría

- e. Más visitas técnicas
- f. Otra. Cuál?.
12. Evalué los siguientes servicios ofrecidos por la empresa así: Excelente (5), Bueno (4) Aceptable (3) Deficiente (2) Malo (1).
 - a. Experiencia investigativa
 - b. Calidad de los productos
 - c. Calidad del servicio
 - d. Asistencia técnica
 - e. Cumplimiento en los trabajos encomendados
 - f. Información suministrada
 - g. Capacidad de respuesta
 - h. Visitas técnicas a las fincas
 - i. Precios de los productos y servicios
 - j. Amabilidad del personal
 - k. Infraestructura tecnológica
 - l. Ubicación de la empresa.
 - m. Utilidad pagina web de la empresa
13. De estos factores cual considera usted debe cambiar la empresa para mejorar el servicio
 - f. Su horario de atención
 - g. La ubicación de la oficina
 - h. La imagen física de sus instalaciones
 - i. Capacitar al personal para buen servicio
 - j. Repotenciar sus equipos tecnológicos
14. De los servicios sociales que ofrece la empresa, cuál es el que más le gusta
 - e. La asesoría reproductiva
 - f. Charlas técnicas sobre ganado
 - g. Visitas a la finca
15. Que tipo de capacitación le gustaría le brindaría la empresa para aumentar su sentido de pertenencia a ella.
 - e. Charlas de reproducción animal
 - f. Talleres de calidad de productos
 - g. Cursos técnicos de mercadeo
 - h. Liderazgo y emprendimiento
16. Considera que la tecnología utilizada por la empresa es
 - e. Excelente
 - f. Buena
 - g. Regular
 - h. Mala
17. Considera que el personal de la empresa esta capacitado y ofrece el mejor servicio posible. Evalué el nivel de su respuesta

- e. Excelente (5)
 - f. Buena (4)
 - g. Regular (3)
 - h. Mala (2)
18. Le gustaría que la empresa lo visitará en su casa o lugar de trabajo para ofrecerles los servicios
- c. SI
 - d. NO
19. Qué otra empresa similar a PROGENE utiliza?
Nombre: _____

Hernando Borrero
Ingrid Bustos
Ivan Cadavid
Jaime Velasquez
Javier Enrique Oliveros
Javier Ramirez
Jose Libardo Rojas
Jose Pulido

ANEXO B. LISTADO DEL CLIENTES

Alberto Rojas
Aleida Garzon
Alfredo Molina
Alberto Ortiz
Boris Martinez
Camilo Franco Gomez
Carlos Gonzalez
Cesar Dario Pachon
Concha Garcia
Daniel Lozano
Daniel Agaton
Daniel Nieto
Dolly Hernandez
Faban Rubiano
Felipe Sanchez Garzon
Fernando Garcia
Fernely Marroquin
German Tellez
Giovanny Bustos
Giovanny Montillas
Gustavo Gomez
Hector Murillo
Henry Jaramillo
Herly Vera

Jose Saldaña
Jose Sanchez
Juan Francisco Daza
Juan Pablo Olarte
Juliana Sarmiento
Luis Eduardo
Luis Prieto
Mary Herrera
Mauricio Arevalo
Mauro Rene Herrera
Miguel Marin
Nestor Alvarez
Norberto Rodriguez
Omar Gutierrez
Omar Rivera
Oscar Niño
Pablo Andres Agudelo
Luis Pinzon
Raul Parrado
Ronald Martinez
Ruth Ibarra
Sixto Cristancho
Teofilo Cadena
Wilson Otero