

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en
El Consulado General de Colombia en Panamá.**

Estudios aplicados

Lizeth Gayón Pérez

Bogotá, Colombia

2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en
El Consulado General de Colombia en Panamá.**

Estudios aplicados

Lizeth Gayón Pérez

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Administración de empresas

Administración en logística y producción

Bogotá, Colombia

2014

Resumen

Esta tesis se enfoca en el mejoramiento continuo del consulado de Colombia en Panamá. Actualmente, este consulado presenta fallas en el manejo del servicio al cliente, siendo el principal problema al que diariamente los funcionarios de misión diplomática junto con los cónsules deben enfrentarse.

El servicio al cliente actual es catalogado por los usuarios como un servicio de baja calidad, pobre y con demasiadas falencias, por tal razón, esta tesis tiene como fundamento principal generar una idea general de lo que se considera servicio al cliente en un mercado de servicios junto con el análisis de un método práctico para su aplicación según las falencias del consulado general de Colombia en Panamá.

Para la realización de este proyecto, es necesario tener claro ¿qué es un servicio? Y ¿cómo se implementa? Para ello, el libro *gerencia del servicio* del autor Karl Albrecht fue el modelo a seguir, puesto que este libro no solo muestra ejemplos claros de servicio en empresas reconocidas internacionalmente, sino que además pone al lector a idealizar un esquema para su propia empresa.

Llegando a esta deducción, donde se tiene claro el modelo a seguir según el caso, esta tesis presenta esquemas detallados de las actividades que los auxiliares de misión diplomática realizan diariamente, con el fin de difundir los procedimientos que allí se realizan, dando a conocer así pues que cualquier funcionario esta en las capacidades para realizar cualquier puesto de trabajo o cumplir con las funciones del cargo según se requiera.

En general, fue necesario crear el sistema de servicio acorde con el consulado general de Colombia en Panamá donde el paquete del servicio y el anteproyecto del servicio serán la clave para el éxito del mismo antes durante y después de la mejora continua que se espera adquirir con el presente proyecto.

Desde el punto logístico, se pretende encontrar el cuello de botella que retrasa los procesos diarios de atención al público, además de promover la creación e implementación de proyectos

económicos y sencillos cuya finalidad sea aumentar el nivel de servicio actual, reducir los tiempos y movimientos para así mantener un mejoramiento constante dentro y fuera de las instalaciones del consulado general de Colombia en Panamá.

Para esto, es necesario tener presente los conocimientos de cuello de botella, al igual que reducción de tiempos y movimientos debido a que son la clave para un correcto entendimiento de los pasos a seguir para reducir los mismos. El punto crítico o cuello de botella se encuentra en la recepción, que a la vez el lugar donde el servicio al cliente es pésimo, es por ello que la eliminación del cuello de botella junto con la reducción de tiempos y movimientos por parte de los empleados, elevarán el nivel de servicio al cliente actual del consulado general de Colombia en Panamá.

Como conclusión, la unión de un buen servicio al cliente junto con una reducción del tiempo que actualmente se demora cada atención y una organización más detallada de los puestos y lugares de trabajo, promoverán un aumento significativo de la satisfacción de los usuarios, que es el fin del consulado general de Colombia en Panamá.

Contenido

RESUMEN	3
PALABRAS CLAVES	7
PROYECTO	8
I. INTRODUCCIÓN	8
II. ASPECTOS TEORICOS	12
II.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
II.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
III. OBJETIVOS	14
III.1. OBJETIVO GENERAL	14
III.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
III.3 VARIABLES Y CATEGORÍAS	15
IV. JUSTIFICACIONES	17
IV.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	17
IV.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	18
IV.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	19
V. MARCO DE REFERENCIA, TEÓRICO, CONCEPTUAL, ESPACIAL Y TEMPORAL	20
V.1 MARCO DE REFERENCIA.....	20
V.2 MARCO TEÓRICO	22
V.3 MARCO CONCEPTUAL	31
V.4 MARCO ESPACIAL	35
V.5 MARCO TEMPORAL	36
VI. ASPECTOS METODOLOGICOS	37
VI.1 TIPO DE ESTUDIO	37
VI.2 METODOLOGÍA	38
VII. SERVICIO AL CLIENTE	39
VII.1 EL CONSULADO DE COLOMBIA EN PANAMÁ.....	39
VII.1.1 SERVICIO COMO UN PRODUCTO.	41
VII.1.2 ELEMENTOS DE APOYO PARA EL SERVICIO.....	45
VII.1.3 RUTA DEL CLIENTE SATISFECHO.....	46
VII.1.4 MOMENTOS DE VERDAD	51
VII.1.5 ANÁLISIS DEL SERVICIO: ¿EN QUÉ ESTAMOS FALLANDO?.....	54
VII.1.6 CREACIÓN DEL SISTEMA DE SERVICIO.....	56
VII.1.6.1 EL PAQUETE DE SERVICIO.....	58
VII.1.7 ANTEPROYECTO DEL SERVICIO	66

VIII. LOGISTICA INTERNA.....	76
VIII.1 INTRODUCCIÓN	76
VIII.2 CUELLO DE BOTELLA, LA RECEPCIÓN	78
VIII.3. UBICACIONES Y MOVIMIENTOS DEL PERSONAL.....	79
VIII.3.1. DIGITURNO.....	83
VIII.3.2. LA AGENDA DE SERVICIOS	84
IX. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO	86
X. BIBLIOGRAFÍA.....	90

Palabras claves

Servicio al cliente, triangulo del servicio, momentos de verdad, estrategia del servicio, sistemas, personal, beneficios explícitos, beneficios implícitos, necesidades, expectativas, logística interna y externa.

Key words

Customer service, service triangle, moment of truth, customer service strategy, systems, personal, explicit benefits, implicit benefits, necessities, expectations, internal and external logistic.

PROYECTO

I. Introducción

En un ambiente de trabajo es indispensable que los seres que pertenecen a él estén conscientes de la importancia del trabajo en equipo, del compañerismo y de los lazos de amistad que se deben forjar. Es importante recordar que en una empresa, organización, ente gubernamental y demás entidades, el trato al público debe ser la principal fuente de motivación para el correcto desarrollo de actividades, pues son los usuarios los encargados de designar una calificación cuantitativa y cualitativa a una entidad.

Este trabajo se realiza bajo las experiencias realizadas en la primera pasantía del autor. El estar acompañando este consulado por un periodo de cinco meses deja clara la importancia de valores innatos como la tolerancia, la convivencia y el compañerismo. Los seres humanos son conscientes que no son perfectos, que tienen errores y que de estos últimos se aprende más que de una simple teoría.

Cada ser humano que reposa en su puesto de trabajo se especializa en lo que hace, lo cual los convierte en expertos en su labor, no solo por los esfuerzos que han hecho por estar en él, sino por las equivocaciones y aciertos que este mismo les ha traído. Cada quien es digno de poseer esas habilidades que solo con el tiempo se aprenden, habilidades que se desarrollan con el pasar de los días, que no aprende todo el mundo, que los convierten en personas únicas e inigualables.

Panamá es un país encantador, lleno de luces en las noches con gente amable y gentil, paisajes hermosos a la orilla del mar y desde lo profundo de sus pastizales, no solo es un destino turístico sino que además un sitio inolvidable, un lugar donde para muchos inmigrantes, sus sueños pueden hacerse realidad. La colonia colombiana es muy amplia en este país, se colaboran entre ellos y difunden la información rápidamente, es por esto que la información que se da se difunde en masa y rápidamente; punto que favorece el desarrollo de esta tesis y la rápida

adaptación de los cambios venideros.

El consulado de Colombia, se caracteriza principalmente por el buen servicio a los colombianos que se encuentran en Panamá, en este lugar se pueden apreciar los distintos dilemas de la gente que llega buscando ayuda, asesoría, acompañamiento, una guía, un mensaje de aliento y hasta una ayuda económica.

Es el único espacio Colombiano en Panamá donde los colombianos pueden realizar y validar sus trámites referentes a Colombia. Es decir, todos los documentos que provengan de cualquier país del mundo con fines de ser utilizados en Colombia deben pasar por un consulado, que en este caso ha de ser el Consulado de Colombia en la ciudad de Panamá, para certificar su validez y de igual manera confrontar que la persona que hace los documentos en el exterior es quien firma el documento.

En este consulado se desarrollan diversas actividades para ayudar a que los connacionales en exterior puedan realizar trámites como si estuvieran en Colombia, se podría decir que un consulado es una mezcla entre Registraduría Nacional del Estado Civil, una notaría, ayuda social y jurídica, y un departamento de pasaportes y de visados.

A continuación, un pequeño resumen de las más importantes labores que realiza el consulado diariamente:

1. Servicio de registraduría: En esta sección, el consulado presta el servicio de cedulação por primera vez, renovación o duplicado; de igual manera maneja temas de escrituras, registros de nacimiento, matrimonio y defunción. Para estos procesos es necesario demostrar que se es colombiano bien sea con su cedula o pasaporte, en algunos casos.
2. Pasaportes: Todo los connacionales en el exterior deben mostrar su pasaporte al momento de ingresar a su país, por tal motivo el consulado presta el servicio de pasaportes para que ágilmente los colombianos puedan acceder a su pasaporte sin

demoras.

3. Supervivencias: con el tema de pensiones y demás tramites que exigen declarar la supervivencia, el consulado general de Colombia en Panamá, presta el servicio gratuito de certificar que una persona está viva, y que reside en el exterior.

4. Permiso de salida de menor: Colombia regula la salida de sus menores del país, es decir, los niños menores de 18 años deberán presentar un permiso de salida del país si llegasen a viajar sin ellos o con solo uno de ellos. Para este trámite, los padres deberán presentarse ante un consulado o notaria si estuviese en Colombia y autorizar la salida del menor.

5. Visados: Los extranjeros que deseen ingresar a Colombia y provengan de países que no estén ligados al convenio con Colombia, deberán solicitar su visa fuera del país, para este caso, el consulado general de Colombia en Panamá es uno de las plazas autorizadas para prestar este servicio.

6. Ayuda social y jurídica: en este consulado, existe ayuda jurídica para todos los colombinos que en Panamá necesiten información referente a temas jurídicos, la ayuda va desde preguntas simples hasta casos de detenidos por delitos como drogas, hurtos o robos. En cuanto a ayuda social, existen actividades de integración y fortalecimiento para los colombianos en el exterior a través del programa Colombia nos une.

En cuanto al servicio al cliente, el consulado general de Colombia en Panamá debe implementar medidas que aumenten el nivel de satisfacción de sus usuarios; si bien, es el único lugar donde los connacionales pueden dirigirse a hacer sus trámites, es indispensable el buen manejo del público, las relaciones de equipos de trabajo y la logística del servicio.

Para el tema de logística, es necesario re plantear el orden del consulado, las ubicaciones que actualmente manejan no son las adecuadas, ni tampoco se tiene claro temas de logística interna. Es necesario encontrar el principal cuello de botella que impide agilizar los procesos, uno de los principales factores por los que los usuarios se quejan cuando reciben el servicio en el consulado.

Al igual, es necesaria la implementación de un manual de procedimientos, bien sea para los trabajadores actuales o los venideros, pues es obligatorio que todos los empleados manejen a

la perfección todos los procesos a cabo para la realización de cada uno de los tramites. Cada funcionario conoce a la perfección su trabajo, sin embargo, sus compañeros de trabajo no pueden asumir su rol en caso de ausencia, por tal motivo, un manual de funciones junto con un análisis detallado del servicio al cliente y una implementación de la logística interna del consulado será la clave del éxito.

II. ASPECTOS TEORICOS

II.1 Problema de Investigación

El Consulado general de Colombia en Panamá es una de las misiones del ministerio de relaciones exteriores de Colombia radicada en el país vecino Panamá; esta entidad tiene como propósito principal ayudar y orientar a los colombianos que se encuentran allí y asegurarles una constante comunicación entre un país y el otro.

Dentro de los tramites que realiza el consulado se encuentran: la elaboración de cédulas de ciudadanía, registro de nacimiento de colombianos en el exterior, ayuda de procesos judiciales, visados, permisos de salida, autenticaciones de documentos, supervivencias, pasaportes, entre otros trámites fundamentales que permiten a los Colombianos en Panamá tener contacto permanente con nuestro país.

Teniendo en cuenta lo anterior y evaluando el funcionamiento del Consulado General de Colombia en Panamá, este proyecto va a evaluar las problemáticas desde diferentes puntos de vista administrativos, como lo son: el servicio al cliente y la logística debido a que estos dos constituyen un proceso definitivo e importante en cuanto las labores diarias de la entidad.

De lo anterior surge la necesidad de hacer una propuesta efectiva que responda a la siguiente pregunta ¿Cómo se puede ofrecer un servicio de mejor calidad en el consulado que satisfaga y cumpla con las expectativas de los usuarios?

II.2. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las percepciones actuales de los usuarios y de los funcionarios del Consulado general de Colombia en Panamá?
2. ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar el servicio al cliente en el Consulado General de Colombia en Panamá?
3. ¿Cuáles son los puntos de contacto donde los usuarios evalúan al Consulado General de Colombia en Panamá, y cuantas oportunidades posee el Consulado General de Colombia en Panamá para generar una buena atención?
4. ¿Cómo se puede enfocar la gerencia del servicio al cliente en el Consulado General de Colombia en Panamá, y como se puede maximizar la experiencia de un usuario durante los momentos de verdad que suelen ocurrir?
5. ¿Cuál será la mejor estrategia para mejorar los niveles actuales de servicio al cliente en el Consulado General de Colombia en Panamá?
6. ¿Cómo se pueden optimizar los procesos que se llevan a cabo en el consulado?
7. ¿Cuáles mejoras desde el punto de vista logístico se podrían implementar para agilizar los procesos, reducir el tiempo de espera de los usuarios y optimizar así la calidad del servicio?

III. Objetivos

III.1. Objetivo general

Generar una propuesta al Consulado general de Colombia en Panamá enfocada a la gestión del servicio al cliente y la logística del servicio con el fin de permitir el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la entidad.

III.2. Objetivos específicos

1. Conocer el ambiente de trabajo actual e identificar las problemáticas existentes en la prestación de servicio al cliente en el Consulado General de Colombia en Panamá.
2. Evaluar la percepción de los clientes y funcionarios consulares con respecto a los procedimientos en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el Consulado de Colombia en Panamá.
3. Analizar posibles propuestas de mejoramiento a partir de cada uno de los problemas identificados dentro del Consulado general de Colombia en Panamá.
4. Exponer soluciones aplicables al actual funcionamiento del Consulado general de Colombia en Panamá que permitan un mejoramiento continuo desde la perspectiva de la gestión del servicio al cliente y la optimización de procesos logísticos.

III.3 Variables y categorías

- Bajo la categoría de número de personas, se manejan las siguientes variables:
 1. Personas que al día van a realizar cedulaación.
 2. Personas al día que van a realizar permisos de salida,
 3. Personas que van cada día a realizar pasaportes.
 4. Personas registradas como colombianos al día.
 5. Personas que realizan una autenticación por día.
 6. Personas que van a certificar su licencia de conducción por día.
 7. Personas que necesitan ayuda para sacar su record policivo o pasado judicial.
 8. Personas al día que necesitan un certificado de supervivencia.
 9. Extranjeros que al día solicitan visa para ingresar a Colombia.

- Bajo la categoría de tiempo en respuesta, se manejan las siguientes variables:
 1. Cedulaación.
 2. Pasaportes.
 3. Registros.
 4. Permisos de salida.
 5. Autenticaciones.

6. Licencias de conducción.

7. Visas.

8. Record policivo o pasado judicial.

9. Supervivencias.

IV. Justificaciones

IV.1 Justificación Teórica

Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron dos tipos de fuentes, las fuentes primarias recolectadas a través de encuestas al público en general y a los trabajadores del Consulado General de Colombia en Panamá con las cuales se conoció cómo es la relación entre los usuarios y el Consulado General de Colombia en Panamá, y cuáles son sus necesidades y expectativas para con este.

También se utilizaron fuentes secundarias como trabajos de grado enfocados al servicio al cliente, libros de servicio al cliente y libros de logística enfocados a estrategias de cómo mejorar el servicio al cliente, optimización del servicio al cliente y como capacitar a los empleados para que se logre una buena atención al usuario.

El libro guía para esta tesis fue *gerencia del servicio* escrito por Karl Albrecht y publicado en el año de 1988, libro que diariamente se sigue usando para enseñar la metodología del servicio al cliente en la facultad de administración debido a su fácil comprensión, a las explicaciones y casos reales que este maneja ya que permite implantarse en cualquier organización y aprovechar al máximo la generación de ideas de sus lectores.

Este libro analiza todos los temas que se desean implementar dentro de esta tesis, si bien, los temas de logística no están especificados en un capítulo concreto del texto, el lector podrá darse cuenta que, en general, este libro sintetiza la idea de logística interna, dando así un análisis general de dónde puede provenir el problema de la empresa tanto para la mejora del servicio al cliente como para la implementación de la logística interna dentro del consulado.

IV.2 Justificación Práctica

Este proyecto se desarrollara gracias algunas observaciones que se han generado con anterioridad sobre la prestación del servicio al cliente en el Consulado General de Colombia en Panamá. Actualmente muchos de los usuarios consideran que los trámites que en esta entidad se realizan son lo suficientemente engorrosos y que se tardan mucho, es por ello que lo que se busca con este proyecto es encontrar un camino que reduzca los tiempos de tramitación y otorgue mayor satisfacción a los usuarios.

Para que estos trámites en vez de tornarse complejos a la hora de realizarlos, cumplan y superen en lo posible las expectativas de los usuarios y de los trabajadores de la entidad, es necesario realizar mejoras en diferentes tópicos que se presentan en "el triángulo del servicio" el cual se explicara en el desarrollo de este trabajo y se analizara teniendo en cuenta la explicación que le otorga el autor Karl Albrecht en su libro titulado *gerencia del servicio*.

De igual manera, es necesario encontrar caminos que lleven a la optimización de los procesos que actualmente se realizan en el Consulado General de Colombia en Panamá, pues si se desea implementar mejoras en el servicio al cliente es fundamental analizar los procesos de manera individual y grupal, así como los tiempos y movimientos que demora la realización de un trámite.

La estandarización de procesos podrá influir en el correcto desarrollo de las actividades de este, y una vez se maneje un grado de control en los procesos actuales, se podrá dar un tiempo de respuesta aproximado al cliente, lo cual podría aumentar los niveles de satisfacción y procesamiento de los servicios.

IV.3 Justificación metodológica

Para conocer como se está llevando a cabo el proceso de servicio de atención al cliente en el Consulado General de Colombia en Panamá, se llevaran a cabo dos tipos de encuestas.

La primera de estas estará enfocada al cliente puesto que este constituye el elemento central de toda organización y a través del mismo se podrá conocer la percepción actual que se tiene de los servicios prestados, las necesidades, las expectativas y su nivel de satisfacción.

Por otro lado la segunda encuesta va a estar enfocada a los funcionarios del Consulado General de Colombia en Panamá, en la cual se evaluará de manera general, el conocimiento que estos tienen de la entidad, sus valores, su misión, su visión, el perfil de sus clientes, los sistemas físicos y procedimentales que se manejan en cada uno de los servicios, la cultura de servicio, la motivación y la dedicación de cada uno de estos.

Los dos tipos de encuestas mencionados son de gran importancia porque constituyen no solo un punto de partida para la búsqueda de soluciones efectivas a nivel de servicio al cliente en el Consulado General de Colombia en Panamá sino que además mostrará una percepción de los clientes, sus gustos, disgustos y las expectativas que esto tienen.

Es por ello que es de vital importancia crear una cultura corporativa para esta entidad, que se encargue de unir los valores, las creencias, los conocimientos de sus miembros y los clientes que acuden a este consulado; sabiendo bien que lo más importante es manejar los momentos de verdad a través de una organización orientada al cliente.

V. Marco de referencia, teórico, conceptual, espacial y temporal

V.1 Marco de referencia

Para el buen desarrollo de esta tesis es necesario tener de apoyo libros en los que se manejen todos los temas relacionados con el servicio al cliente, es así como durante este trabajo se va a utilizar principalmente tres tesis realizadas por estudiantes de la Universidad de Rosario y un libro base descritos a continuación.

El libro base se *llama gerencia del servicio*, escrito por Karl Albrecht, en febrero de 1988 se realizó su primera impresión y ha tenido tanta acogida que hoy en día sigue siendo un libro interesante para los estudios de servicio al cliente en las facultades de administración.

Este libro maneja temas interesantes como el triángulo del servicio y los momentos de verdad, lo que busca es dar a conocer la manera como se gerencia un servicio, pues hoy en día toda organización debe tener habilidades para saber cómo servir a los clientes de manera efectiva, eficaz y eficiente a través de una familiaridad de lo que se considera imperceptible, una tolerancia a la ambigüedad de los procesos y de los cambios repentinos, que sin duda alguna deje claro que "la única constante en el servicio es el cambio". (Albrecht, 1988).

Las tesis desarrolladas anteriormente por estudiantes de la Universidad del Rosario, que hablan a cerca del servicio al cliente y que van a ser tenidas en cuenta en este trabajo son:

1. Diseño de una estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en almacenes Gutemberto Ltda. Escrita por Ana María Navas Cuervo, estudiante de este Colegio Mayor y escrita en el año 2004.

2. Análisis de clima organizacional y su incidencia en el servicio al cliente en la empresa Heinsohn Asociados escrita por Camilo Forero Franky en el año 2003, esta tesis también basa su investigación en cuanto a servicio al cliente en el libro gerencia del servicio descrito con anterioridad.

3. por último está la tesis Diagnóstico y evaluación de los factores relevantes y estratégicos del servicio al cliente para DITATEL S.A desarrollada por el estudiante rosarista Luis Felipe Bernal Escobar, quien en 226 páginas desarrollo temas esenciales del servicio al cliente para una empresa de telecomunicaciones.

V.2 Marco teórico

Vivimos en un mundo moderno, cambiante y deseoso de actitudes y desafíos constantes, donde lo más importante para las organizaciones es satisfacer las necesidades del cliente, donde las empresas se preocupan principalmente por el buen diseño, desarrollo y presentación del producto, donde producto para muchas de ellas es equivalente a servicio, un producto intangible que para muchas organizaciones se ha convertido en un éxito mientras que para otras un dolor de cabeza.

Es por ello que "El servicio ya no es un subproducto industrial, un sector que ya no genera riqueza alguna sino que "simplemente genera dinero", como burocráticamente lo dice un economista"(Albrecht, 1988, p.1), razón por la cual, muchas empresas gastan sus mayores esfuerzos en generar un excelente servicio al cliente.

Algunos de los conceptos que más desarrollo esta tesis será mencionado a continuación como un breve enfoque para el lector para así enfocarlo a un análisis detallado de lo que se quiere llegar a concluir tras el análisis en esta tesis.

Servicio al cliente:

El servicio al cliente se ha convertido en el auge actual de las empresas de hoy en día; una empresa con un mal nivel de servicio al cliente no perdura en el tiempo, y una con un nivel de servicio poco innovador también está en peligro de hacerlo. Este busca que cada cliente que recibe una empresa sea atendido satisfactoriamente y se cumplan las expectativas que el cliente traía, y de ser posible hasta se superen. Para lograr que esto ocurra es necesario asesorarse de cómo cultivar un buen servicio al cliente dentro de una organización.

Es fácil afirmar que cualquier persona de la empresa que tenga interacción con algún cliente, así fuese por accidente, esta potencialmente ligada a ejercer funciones de servicio al cliente frente a este, razón por la cual un entrenamiento a los empleados de todos los niveles de

la compañía es más que necesario cónsul, vise cónsul y auxiliares de misión diplomática, incluyendo a los trabajadores que realizan labores no propias de la misión de la empresa.

"Servicio, dentro del contexto analizado por Levitt, es una relación permanente entre comprador y vendedor, cuyo objeto consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio"(Albrecht, 1988, p.14). Por ende, aquella relación entre usuario y empleado debe estar cien por ciento coordinando y se debe ofrecer un servicio de excelencia durante toda la atención e inclusive después de ella.

Cada ser humano maneja una libreta de calificaciones personal invisible, donde califica cada uno de los servicio que obtiene, es por ello que es definitivamente importante escudriñar esa libreta lo más que se pueda para encontrar qué piensa el cliente de la organización, del servicio prestado y de la actitud de los empleados, solo así se llega a descubrir que factores está empleando el usuario para evaluar el servicio, cuales son la fallas que se cometieron y cuales los aciertos; hay que recordar que las expectativas del usuario siempre son progresivas y que el cambio tiene que ser constante.

La percepción de la calidad de un servicio gira en torno a la sensación que tenga el usuario de haber recibido esa ayuda y aprecio; un empleado está en la capacidad de hacer este trabajo de manera creativa en su ritmo normal de trabajo. Existen dos maneras de prestar servicio, la primera es el *servicio visible* que se dirige directo al cliente, este tiene una comunicación directa con él; y el servicio invisible, es decir, casi nunca vemos el servicio de frente, a menos que este nos perjudique.

Ejemplos claros de estos servicios pueden ser, para el servicio visible cuando va a comprar algo, el cliente y el vendedor interactúan directamente y el cliente toma una percepción del servicio desde el momento que llega al almacén, mientras que un servicio invisible puede ser el servicio de luz, el cual tenemos y usamos constantemente pero no tenemos una relación directa con la empresa que presta el servicio a menos que tengamos un problema con su servicio. En los dos casos tenemos un servicio y existen momentos de verdad, pero se diferencian en la forma como se presta el servicio.

Momentos de verdad:

Dentro de una organización y muchas veces fuera de ella, frecuentemente se encuentran los momentos de verdad, "Un momento de verdad, según definición de Carlzon, es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión"(Albrecht, 1988, p.26).

Manejar el servicio de una organización implica hacer que la mayoría de los momentos de verdad sean exitosos, para ello es necesario pensar que cada una de las personas que trabajan en la organización tiene al día millones de momentos de verdad tanto dentro como fuera de ella. Un funcionario debe pensar antes de actuar, tiene que ponerse en los zapatos del usuario y pensar: yo soy quien está aquí de pie, merezco un trato agradable, una experiencia diferente, anhelo que me traten bien.

“La percepción de la calidad del momento de verdad, gira alrededor de la sensación que tenga el cliente de haber recibido ayuda y aprecio” (Albrecht, 1988, p.43), para manejar esos momentos es necesario construir una cultura que tenga presente el servicio y bases sólidas que permitan hacer que todos los momentos de verdad sean exitosos.

"El concepto de momentos de verdad nos recuerda que nuestra imagen mejora o se deteriora momento a momento y día por día, como resultado de la suma total de las experiencias de nuestros clientes al tratar con nosotros"(Albrecht, 1988, p.61), razón por la cual, día a día estamos expuestos a ser juzgados por cada uno de los clientes que llegan a tomar nuestro servicio.

“si manejar los momentos de verdad constituye la esencia de la gerencia del servicio, el procedimiento fundamental para manejar esos momentos es construir una cultura que tenga presente el servicio en la organización.”(Albrecht, 1988, p.45). Para ello es necesario que todos los trabajadores comprendan la importancia que tiene el servicio frente a su organización, y más aún cuando su razón principal se basa en la atención al público.

Triangulo del servicio:

Una organización de servicios requiere una diferenciación, por ello saber hasta en su más último detalle qué es lo que realmente le interesa al cliente es fundamental; alguien debe personalizarse del ciclo del servicio de cada cliente, desde su inicio hasta su fin, de no ser así la experiencia del cliente va a ser mal manejada.

El triángulo del servicio: "El triángulo del servicio, como lo denominamos, representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa"(Albrecht, 1988, p.40).

Es necesario conocer el cliente al que deseamos llegar como primer paso. Normalmente, una empresa existe para prestar un servicio al cliente, para nuestro caso, un consulado existe para prestar servicios a los connacionales en determinado país. Por ello, es necesario enfocarnos en el descubrimiento de la estructura motivacional del cliente, para ello, es necesario encontrar una filosofía que a través del buen servicio satisfaga de forma efectiva a los usuarios.

Para crear dicha filosofía, la estrategia del servicio al cliente que se pretenda usar debe ser concreta y valiosa para el cliente, debe persuadir a los usuarios e incentivarlos hacia una apreciación del servicio de forma eficiente y de alto nivel. Por lo tanto, se puede apreciar que dentro del triángulo del servicio todo se encuentra re direccionado al cliente, quien se ubica en el centro del triángulo.

Una vez descubierta las motivaciones del usuario, es necesario explorar las interacciones entre la estrategia del servicio, la gente de la organización o los auxiliares de misión diplomática y los sistemas con que cuentan para desarrollar su trabajo.

A continuación, una breve explicación del triángulo del servicio. La línea que conecta el cliente con la estrategia del servicio, resalta la importancia de tener una filosofía enfocada a la satisfacción del cliente. Es necesario, a este punto conocer que es lo que los usuarios tienen en mente del consulado, es decir, cuál es su punto de referencia cuando deben referirse al consulado de Colombia en Panamá.

Mientras que la línea que va a la inversa, de la estrategia del servicio al cliente, representa el proceso de dar a conocer a los clientes el hecho de la mejora del servicio. No basta con

mejorar de alguna forma si el cliente no se da cuenta de los cambios que ha realizado la empresa para su satisfacción.

La línea que conecta al cliente con los auxiliares de misión o la gente de la organización hace referencia al punto de contacto, es el punto donde se maneja la interacción entre el usuario y el empleado, el momento donde más se manejan los momentos de verdad. La mayor interacción donde se gana o pierde y donde salen a flote los momentos creativos.

Por otro lado, la línea entre el cliente y los sistemas que maneja la empresa representa los procedimientos que la empresa debe hacer para cumplirle al cliente. Si los sistemas fallan, se cometen errores o si es necesario repetir los procesos, el cliente tiende a caer en un estado de insatisfacción y catalogar la empresa de forma negativa quizá llegando a criticar hasta un nivel de mediocridad.

Las tres líneas exteriores del triángulo, presentan también interacciones entre los clientes y los procesos de la organización. Por ejemplo, la línea entre los sistemas y los trabajadores deja en claro que, por más que los auxiliares deseen brindar un trato de excelente calidad a sus usuarios, si los sistemas no se encuentran al día, o presentan fallas su servicio quedara delante del cliente mal enfocado.

Por otra parte, las malas distribuciones físicas junto con los espacios mal utilizados dificultan el acceso de los usuarios, generando así confusiones a los usuarios deteriorando la imagen de la compañía y reduciendo el nivel de satisfacción de los usuarios.

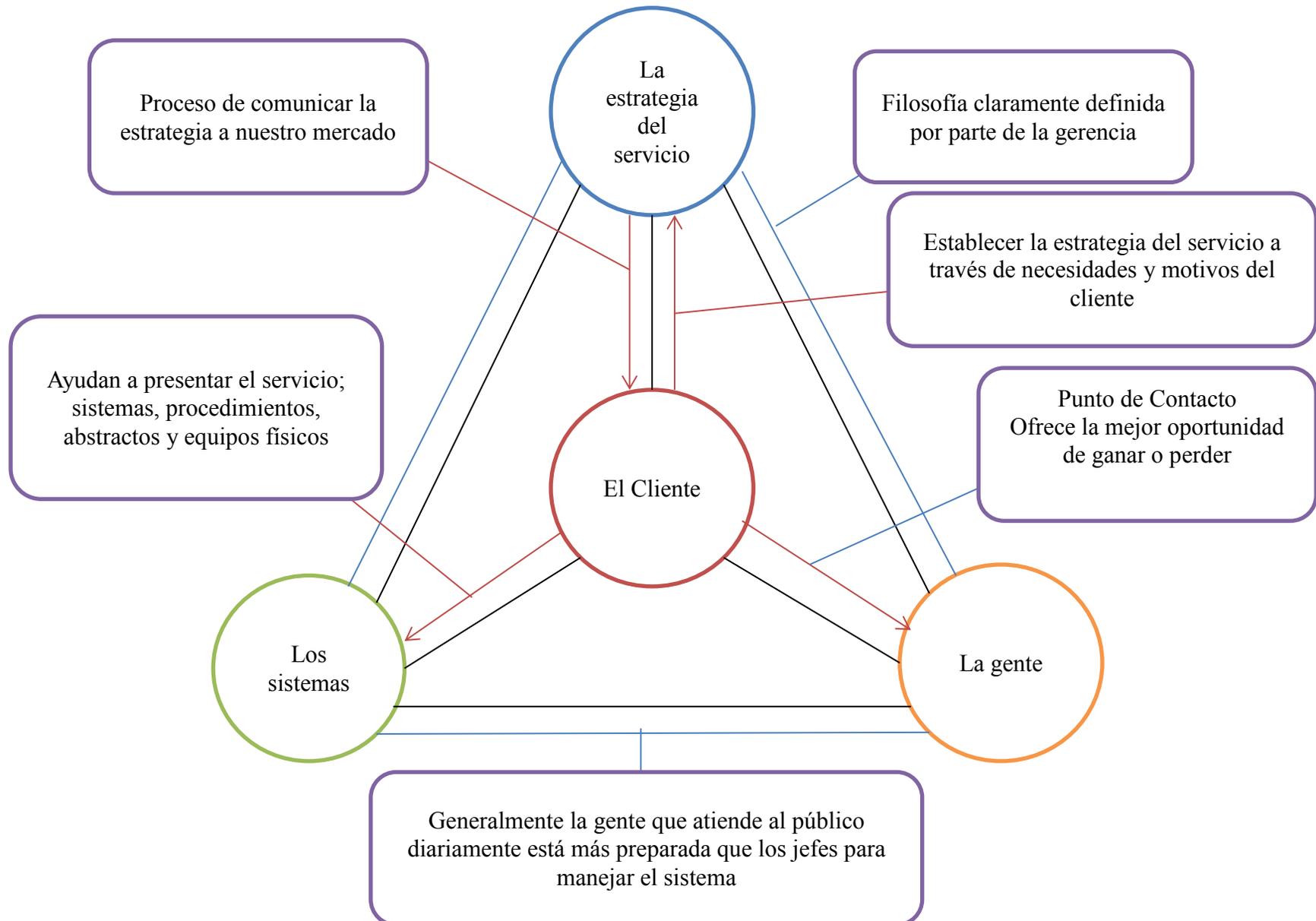
La línea que conecta los sistemas con la estrategia del servicio indica que por más que los sistemas funcionen a la perfección es necesario que una estrategia del servicio bien implementada y acogida por los auxiliares de misión sea el centro de control de los procesos que se llevan a cabo dentro del consulado. Así pues, las acciones que se realicen a diario bajo la estrategia del servicio al cliente estarán ligadas al buen funcionamiento de los sistemas del consulado general de Colombia en Panamá.

Finalmente, la línea que va desde los clientes hasta la gente que opera el servicio hace referencia al conocimiento estricto de la filosofía de la empresa hacia el servicio al cliente. Los empleados no simplemente satisfacen los clientes, sino que además deben enfatizar y promover

la filosofía claramente definida por la gerencia, pues son ellos los encargados de brindar el verdadero servicio al cliente, que en este caso, es el eje central de la organización. Si este servicio se maneja de forma incorrecta, es la compañía quien va quedando mal, mas no el empleado que realizo la tarea de manera incompetente.

En general, una correcta aplicación del triángulo del servicio, promoverá un buen nivel de satisfacción del cliente a través de un servicio al cliente bien presentado. Es decir, si cada uno de los intermediarios del triángulo del servicio realiza de forma exitosa su labor, el cliente, quien es el mayor beneficiario saldrá contento y conforme con la atención que se brindó dentro de la compañía.

Grafica No. 1: Triángulo del servicio



- Cliente:

Los clientes son el motor de toda empresa, si ellos una empresa no triunfaría; tener un buen servicio al cliente depende de los empleados y de los altos ejecutivos, quienes deben hacer bien su tarea para satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo, son ellos los únicos que pueden calificar el servicio brindado, son quienes en últimas deciden si todo el esfuerzo que se hace es el indicado o si aún hay cosas por resolver y mejorar dentro de la entidad.

"Saber lo que piensa el cliente es importante y puede construir un verdadero desafío. Es todo un arte saber qué información buscar y cuáles son las preguntas correctas que se deben hacer para descubrirlo"(Albrecht, 1988, p.60).

Entender al cliente es la clave del negocio, es necesario que los clientes se den cuenta que están recibiendo un buen servicio. Mientras los clientes tienen su propio esquema mental, los empleados manejan sus propios paradigmas y es allí donde los ideales no concuerdan y producen un mal servicio al cliente.

- Estrategia del servicio:

"Una estrategia del servicio es una formula característica para la prestación de un servicio; esta estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real".

Tener una estrategia del servicio clara, tiene tres ventajas útiles para la entidad, la primera es que ayuda a que se lleve a cabo con mayor entendimiento cada uno de los procesos necesarios para llegar a posicionar su servicio donde se quiere implementar; la segunda trata de encontrar una dirección uniforme para la organización que permita a los auxiliares de misión diplomática generar un amplio conocimiento de la entidad, las prioridades y las necesidades de esta. Por último es necesario realizar juntas donde se conozca las expectativas de los empleados, qué tiene ellos para aportar a la entidad y qué es lo importante en la organización.

Una estrategia debe ser replanteada cuando se quiere anticipar al cambio, o en respuesta a una crisis que se vienen generando. Anticiparse a lo que ha de venir es la clave para mantener un ritmo constante y no esperar a que se venga encima una situación imposible de manejar.

"La estrategia del servicio precisa para usted depende de su mercado -de las necesidades, expectativas y motivaciones de sus clientes, de la fuerza de sus principales competidores, de su misión comercial particular, de los principios y valores pilotes de su compañía y de la opinión que tenga acerca de sus posibilidades"(Albrecht, 1988, p.73).

V.3 Marco conceptual

En el marco conceptual se tendrán en cuenta los términos generales a tratar en la realización de este trabajo de grado, acorde con los objetivos que se quieren lograr, se van a definir términos tales como: consulado, servicio, triangulo de servicio, momentos de verdad, estrategia de servicio, sistemas de servicio y personal.

Consulado: El consulado es la entidad encargada de representar a la administración de un país en el exterior, su principal función va encaminada a brindar servicios a los compatriotas que viven en el extranjero, servicios tales como:

- Realización de pasaportes, cedulación y autenticación de documentos privados de los usuarios.
- Registros de nacimiento, de matrimonio y de defunción ocurridos en el extranjero.
- Información a los connacionales a cerca de los asuntos de seguridad social.
- Ayuda a la integración del nuevo país gracias al proyecto Colombia Nos Une.
- Conciliación de la situación militar de los hombres mayores de diez ocho años que se encuentran residiendo en el país extranjero.
- Cuidado y asesoría de los compatriotas detenidos o en carleados y vigilancia de los procedimientos judiciales llevados a cabo en el país extranjero.
- Visados a ciudadanos extranjeros e información para recibir permisos de residencia, trabajo o entrada a Colombia.

Servicio: Cuando se habla de la oferta de un servicio se hace referencia a ofrecer este como equivalente de un producto, es decir en la mayoría de los casos y con los cambios en el mundo empresarial en las últimas décadas el servicio en muchas de las empresas actualmente es entendido y dado a conocer como el producto intangible que ofrecen estas. A continuación se mencionarán las características propias de un servicio que nos plantea Albrecht Karl en su libro:

1. Un servicio se crea y desarrolla al momento de prestarlo, a diferencia de un producto tangible este no se crea de antemano, sino en el momento de interacción con el cliente.
2. Un servicio no se puede producir, almacenar, inspeccionar por su naturaleza intangible.
3. Un servicio no se puede mostrar, ni mandar una muestra por anticipado.
4. El valor del servicio depende única y exclusivamente de la experiencia personal del cliente.
5. La experiencia de un cliente con un servicio no se puede pasar a un tercero, es decir la experiencia es propia de la persona o entidad que recibe el servicio.
6. La experiencia de un mal servicio no se puede revocar ni se puede repetir.
7. La calidad del servicio prestado está sujeto a la subjetividad del cliente que lo recibe.
8. La prestación de un servicio en la mayoría de casos requiere la interacción humana de individuos (comprador y cliente).
9. La calidad del servicio es algo subjetivo en gran parte, pues la satisfacción del usuario va ligada al resultado.
10. Mientras más funcionarios tengan que encontrar el cliente a la hora de recibir un servicio, aumentara la probabilidad de estar insatisfecho con el servicio recibido.

Triángulo de servicio: Son los tres elementos de la estrategia de una empresa que giran a través del cliente en una interacción dinámica, estos elementos son: *la estrategia del servicio*, donde se comunica la estrategia al mercado y se establece la estrategia del servicio que la empresa va a utilizar a través de lo que el cliente desea comprar o recibir; *la gente*, el punto de contacto donde se ofrece la mejor oportunidad para desarrollar un excelente momento de verdad y por ultimo encontramos *los sistemas*, que son los procesos cotidianos que realizan los empleados adicionado a los equipos físicos que se necesitan para entregar un buen servicio.

Imagen: "una definición practica del término imagen desde el punto de vista de estrategia comercial es: "una percepción lograda por el cliente de la forma como la compañía hace los

negocios. ¿Cómo deseamos que nuestros clientes nos perciban? ¿Qué clase de imagen queremos ganar con la manera de hacer los negocios? El hecho de comprender como se crea la imagen de una compañía es definitivo para el proceso de formar una. El concepto de los momentos de verdad nos recuerda que nuestra imagen mejora o se deteriora momento a momento y día por día como resultado de la suma total de las experiencias de nuestros clientes al tratar con nosotros." (Albrecht, 1988, p.61).

La imagen de una compañía proyecta su esencia, es necesario conocer y prestar atención a todos los requerimientos que los clientes dan, pues son ellos quienes están frente a la compañía y crean la imagen de la misma, no basta con capacitar el personal o tener la compañía impecable, es necesario revisar dentro de los pensamientos de los usuarios para encontrar la verdadera imagen que ellos llevan de la compañía.

La Estrategia de Servicio: La estrategia de servicio es la fórmula característica a tener en cuenta a la hora de ofrecer un servicio, es decir, es lo que realmente quiere ofrecer la empresa a sus clientes que más allá de la idea de vender lo tangible hace realidad lo intangible, hay que tener en cuenta que es importante darla a conocer a través de la organización con herramientas tan claras como la misión y los valores corporativos, para que todos y cada uno de los empleados conozca el fin de su trabajo y el aporte del mismo para que así la estrategia de servicio se desarrolle a cabalidad.

Otra herramienta importante para el desarrollo de una excelente estrategia de servicio viene dada por un estudio en investigación de mercados puesto que a través de este todos los miembros de la organización conocen a qué nicho de mercado deben llegar al igual que las necesidades y las expectativas que este mismo tiene.

“Una estrategia efectiva de los servicios pone en juego tres conceptos importantes: la investigación de mercados, la misión del negocio, y los valores motores de la organización” (Albrecht, 1988, p.69).

Los Sistemas: Cuando se hace referencia a sistemas en el servicio al cliente, se mencionan los mecanismos tanto físicos como procedimentales que se manejan dentro de la organización para la prestación de los servicios, que satisfacen las necesidades propias de cada uno de los clientes.

Los mecanismos físicos constituyen toda la infraestructura con la que cuenta la empresa para ofrecer un servicio de calidad, mientras los mecanismos procedimentales son el paso a paso de cada una de las actividades que se desarrollan en la organización en pro del buen servicio al cliente.

El personal: El personal son todos los miembros que hacen parte de la estructura empresarial y que cuentan con las actitudes y aptitudes suficientes para prestar un servicio al cliente de calidad. Estos son los que constantemente están relacionados con los clientes y son quienes aportan la imagen de la empresa.

Momento de Verdad: Los momentos de verdad constituyen el momento en el cual el cliente y el empleado de la empresa tienen un encuentro y el cliente se basa en este para evaluar la calidad del servicio recibido a partir del mismo.

Los momentos de verdad tienen especial importancia en *los dos últimos metros*, es decir en el momento mismo que el cliente tiene el primer contacto con un empleado de la organización, va a depender mucho de cómo esta persona haga sentir al cliente para que este elija o no recibir el producto o servicio de la empresa.

Cuando se habla de momentos de verdad es indispensable tener en cuenta todos los momentos que se desarrollan al transcurso de prestar un servicio en la entidad, pues de ahí se elegirán los momentos críticos a los cuales se les debe prestar mayor atención para captar la mejor impresión del cliente potencial.

V.4 Marco Espacial

El Consulado General de Colombia en Panamá se encuentra ubicado en el país vecino, Panamá, en la ciudad de Panamá, capital de este país, su dirección es calle Elvira Méndez, vía España, edificio delta, piso once, antiguo edificio Boston.

Para este proyecto se contó con la ayuda del cónsul y los auxiliares de misión diplomática quienes fueron de gran utilidad a la hora de generar propuestas y aportar ideas para desarrollar cada una de las actividades que se propusieron a lo largo de este proyecto.

Cada miembro de este consulado aportó ideas novedosas, que desde su punto de vista eran los puntos críticos que el consulado general de Colombia en Panamá tenía y que merecían una rápida revisión y solución. Tras esta reunión, muchos de ellos se dieron por enterados de ideas que, sin pensarlo rondaban por su cabeza, pero que por la falta de conocimientos en el tema no se atrevían a generar una propuesta de mejora.

Aunque el consulado se encuentra ubicado en otro país, esto no fue ningún impedimento para el correcto desarrollo de este proyecto de grado, puesto que la información referente a la investigación corresponde a entrevistas y a encuestas que fueron realizadas los meses en los que realice mi pasantía en dicha entidad. Esta ayuda que los auxiliares de misión diplomática junto con las ideas y sugerencias de los usuarios, provocó un correcto desarrollo de este proyecto de grado, permitiendo así un correcto flujo de la información y por ende un excelente resultado.

V.5 Marco Temporal

El proyecto se realizó en dos años, tiempo en el cual la investigación de los antecedentes y la situación actual del consulado, tomo un año del estudio. Este proceso estuvo comprendido por la creación de la idea, el anteproyecto y la investigación que llevo a cabo en el año 2012, durante la pasantía realizada en el consulado de Colombia en Panamá. Al finalizar esta etapa, la lectura del libro fue fundamental para dar inicio al proyecto.

Con el pasar los meses, específicamente durante el año 2013, se llevó a cabo un análisis crítico y detallado de las posibles propuestas de mejoramiento de cada uno de los problemas identificados dentro del consulado, y por último se dieron a conocer las soluciones inmediatas, efectivas y aplicables al Consulado General de Colombia en Panamá que permitirán un mejoramiento continuo del servicio al cliente tras su implementación.

Para el desarrollo del mismo se contaron con cuatro etapas diferentes antes de su culminación las cuales están descritas con mayor precisión a continuación. Cada una tuvo un tiempo de realización diferente que varió considerablemente.

1. Lectura del libro: *gerencia del servicio*, escrito por Karl Albrecht.
2. Realización y aprobación del anteproyecto: Propuesta para el mejoramiento continuo enfocada a la gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá.
3. Situación actual del consulado y realización del capítulo titulado servicio al cliente.
4. Implementación de mejoras logísticas descritas en el capítulo titulado: Logística interna y culminación del proyecto.

VI. ASPECTOS METODOLOGICOS

VI.1 Tipo de estudio

El presente trabajo se manejó dentro de un estudio tanto cualitativo como cuantitativo que permitió analizar y comprender las necesidades y requerimientos presentes en el Consulado General de Colombia en Panamá.

A partir de un estudio de los niveles de servicio al cliente actuales del Consulado General de Colombia en Panamá se evaluó y entregó un informe detallado de las actuales fallas del consulado en el momento de brindar atención a los usuarios, con ella se generó una idea de la situación actual del Consulado General de Colombia en Panamá y se animó a que los auxiliares de misión diplomática mejoraran su nivel de servicio.

Además, esta tesis tiene como propósito dar una pequeña orientación a los auxiliares de misión diplomática en temas relacionados con el servicio al cliente, pues aunque no se cuenta con personal capacitado propiamente en temas de servicio al cliente, este proyecto será una guía práctica y de fácil entendimiento para sus lectores.

Temas como el manejo del servicio, los momentos de verdad, momentos amargos y el triángulo del servicio son temas que llaman la atención a los auxiliares de misión diplomática, pues conocer la importancia del servicio al cliente para una organización, es fundamental, y más cuando su principal función es brindar un servicio de calidad a sus usuarios.

VI.2 Metodología

Para la primera parte de este trabajo fue necesario centrar la investigación en el servicio al cliente actual que se brinda en el Consulado General de Colombia en Panamá, fue necesario saber el por qué los usuarios califican el servicio de la forma como lo hacen, y cuáles son sus expectativas hacía con este. Para ello el contacto con los usuarios diariamente durante la pasantía fue esencial, los usuarios constantemente opinaban a cerca del mal servicio que se presenta principalmente en las horas de más concurrencia de usuarios al igual que las demoras que se causan por la lentitud del sistema con que actualmente cuenta el consulado.

Al tener el resultado de esta encuesta, se analizaron los niveles de satisfacción de los clientes, es decir, que tan a gusto se sentían ellos con los servicios ofrecidos por el consulado. Gracias a este análisis, pudo ser determinando las fallas del Consulado de Colombia en Panamá en cuanto a la atención de los usuarios, las horas de mayor concurrencia de usuarios y las posibles soluciones a dicho inconveniente.

El segundo paso importante en el desarrollo de esta tesis es el servicio al cliente que se desea lograr, para esto fue necesario preguntar a los usuarios los niveles de satisfacción a que aspiran; preguntas enfocadas a el trato que esperan recibir en el consulado y descripción de momentos amargos, fueron la clave para desarrollar eficientemente el análisis y las posibles soluciones para este proyecto.

Finalmente, para el capítulo de logística interna fue necesario encontrar el principal cuello de botella y eliminarlo a través de ideas de fácil acceso y que no generan altos costos. De allí surgió la idea de citar a los usuarios con antelación para brindar así un trato más personalizado y que respetara los tiempos, además de crear un sistema catalogado como Digiturno como segundo aporte para el mejoramiento continuo del servicio al cliente dentro del consulado general de Colombia en Panamá.

VII. SERVICIO AL CLIENTE

VII.1 El Consulado de Colombia en Panamá

Sin lugar a dudas, un empleado refleja la imagen de su empresa en todo momento, por tal motivo es importante mantener una buena imagen del personal con el que se cuenta, no es suficiente con presentar un equipo de trabajo intacto, bien presentado y atento dentro de las instalaciones del Consulado general de Colombia en Panamá, es obligatorio que fuera de ellas reflejen de igual forma una conducta ejemplar.

Así pues, es necesario generar una cultura dentro del consulado que perdure en los auxiliares de misión diplomática y que a la vez sea portada con orgullo permanentemente por cada individuo que trabaje dentro del mismo independientemente del lugar donde se encuentre. Por esta razón es importante buscar herramientas que permitan generar en los trabajadores un nivel de compromiso constante con el consulado de Colombia en Panamá, que genere en ellos un grado de pertenencia por su trabajo y les haga sentir que son los "representantes de Colombia en Panamá".

El cliente tiene un marco de referencia en su mente, por tal razón los altos ejecutivos, para este caso el cónsul o vise cónsul, deberán brindar capacitaciones a sus auxiliares de misión diplomática que busque mentalizarlos a cerca de cómo se debe manejar el servicio al cliente a través de la identificación de ideas y mentalidades enfocadas a la constante satisfacción del cliente.

El éxito de consulado consiste en brindar un servicio ágil y de excelente calidad, por tal razón, todos los procesos que se realizan en el consulado deben ser desarrollados de forma amable y entregados a tiempo, no deben existir las demoras a menos que una falla impida la creación del documento o que el cliente no lleve los documentos correctos.

Cuando el cliente se pone en contacto con una organización, ve el panorama completo, no se fija en solo uno de los elementos, por ejemplo, cuando un usuario entra a el Consulado general de Colombia en Panamá inspecciona cada parte del servicio prestado, desde el momento que

pasa por recepción, entrega su recibo de pago, le dan su turno y se sienta a esperar, hasta que lo atienden y se va satisfecho.

Gracias a esta razón, los auxiliares de misión diplomática deben tener en mente una creación del servicio exitosa y deben de igual manera brindar un servicio de calidad. No basta con entregar el documento al final de la atención si esta no se brindó de manera eficiente y oportuna.

Este proyecto busca incentivar a todos los trabajadores del consulado mostrando un fácil esquema de la situación actual, es decir, la forma como actualmente prestan sus servicios y una imagen de cómo realizando sencillos pasos esa imagen puede convertirse en satisfactoria tanto para los clientes como para ellos mismos.

El servicio al cliente que actualmente se presta en el consulado general de Colombia en Panamá no es lo suficientemente bueno desde el punto de vista de sus usuarios y funcionarios, estos, los usuarios constantemente se quejan de la poca atención y mal servicio brindado por parte de los auxiliares de misión diplomática, las demoras y la cantidad de actividades que se deben realizar por trámite. Un ciudadano se está demorando en promedio treinta minutos a una hora por trámite cuando debería estar en un promedio de quince minutos a treinta por cada uno.

Es claro que toda entidad prestadora de servicios debe desempeñarse de forma excelente en las labores que presta, y que si desea tener un usuario feliz deberá satisfacer sus necesidades y expectativas e incluso sobrepasarlas; pero, al ser este consulado el único lugar donde los Colombianos en Panamá pueden hacer sus trámites, muchas veces los auxiliares de misión diplomática dejan a un lado el buen servicio y consideran que es posible hacer los trámites a su ritmo sin importar la satisfacción y el buen manejo del servicio al cliente que un consulado debería ofrecer a los connacionales.

A continuación se encontrara por qué el servicio que se presta en el consulado debe ser visto como un producto. Para ello es necesario identificar qué es lo que ofrecemos, cual es la atención que se ofrecerá y bajo qué condiciones vamos a desarrollar el servicio al cliente.

VII.1.1 Servicio como un Producto.

El servicio que se presta en el consulado debe ser visto desde el punto de vista de servicio como un producto, esto hace referencia a que es necesario entender lo que el cliente realmente desea y la forma como ha de ser transmitido. El servicio como producto tiene diez características básicas, algunas de estas son: el producirse en el mismo instante en el que se está brindando, este no puede estar regido por parámetros establecidos por los jefes superiores, pues no se puede controlar la forma como un funcionario atiende al cliente.

El servicio no se puede demostrar ni mostrar por anticipado pues surge en el instante. Su valor, depende de la experiencia personal, de lo que el cliente sienta en el momento de su atención. La experiencia, no se puede vender ni transmitir a otro funcionario. No se puede repetir, por lo tanto las equivocaciones deben ser reparadas a través de apologías que satisfagan al cliente. Su calidad debe ser puesta a prueba antes de salir al mercado, es decir, se debe capacitar el personal para realizar un servicio al cliente excelente antes de que este realice el servicio.

El servicio al cliente se trata de interacción entre dos seres humanos cuyas motivaciones son completamente diferentes, adquirir un servicio de calidad y brindar uno de la misma manera es fundamental; mientras más espere el cliente o deba hablar con más personal, menor será su satisfacción.

Para entender un poco más a fondo los errores de tener un mal nivel de servicio al cliente y los problemas que esto causa a una empresa, se describirá ahora algunos de los momentos amargos que más llamaron la atención dentro del consulado cuyos hacen referencia a los momentos de verdad donde los usuarios no fueron satisfechos correctamente sino que por el contrario, en el momento del servicio, el auxiliar de misión no alcanzo a llenar sus expectativas a través de errores simples. Cabe aclarar que estos momentos amargos seleccionados para esta tesis fueron escogidos por ser repetitivos durante las horas de servicio además de ser los más comunes para los funcionarios del consulado general de Colombia en Panamá.

Desde el momento en que los usuarios entran al consulado el servicio que se les presta no es el más amable ni el más ágil, así que para poner en contexto al lector, a continuación se describirán detalladamente tres “momentos amargos” junto con algunas prácticas soluciones para estos mismos.

Momento amargo #1: Cuando los usuarios llegan al consulado, la fila de la entrada, que es el primer contacto que los usuarios tienen con el consulado, es sufrientemente larga y no existe una persona encargada de hacer la recepción de los usuarios en este primer paso de contacto con el cliente, simplemente, el funcionario que se encuentre desocupado pasa en ese mismo instante a la recepción y empieza a orientar la gente.

Este momento de desatención hacia los usuarios puede tardar entre 15 minutos hasta treinta, por tal razón los usuarios se sienten desatendidos y desubicados, pues no saben dónde se deben dirigir inicialmente, ni que pasos deben seguir para realizar su trámite, lo que genera confusión entre los usuarios y los empleados. Al no tener una persona dedicada a ofrecer esa primera impresión que tanto valor tiene, los usuarios se alteran y desesperan, considerando así que no hay orden en el consulado, y que no se les brinda la atención debida.

Para mejorar esta situación es necesario realizar diferentes pasos antes de brindar la atención. Demarcar el espacio de recepción con la cual los usuarios puedan orientarse al momento de su llegada, es decir, denotar el espacio donde se encuentra la recepción y de ser posible, poner una persona permanente encargada de la primera atención al público es el arreglo principal que se debe mejorar.

Al demarcar el espacio, será necesario poner un sistema de Digiturno, cuya función sea ordenar a los usuarios en orden de llegada; este sistema no solo organizara hasta cierto punto a los usuarios sino que además contribuirá al orden del consulado. En el capítulo denominado logística interna, será analizado más detalladamente este tema.

Momento amargo # 2: En las horas más críticas, cuando llegan demasiados usuarios, el desorden se duplica. Los usuarios quieren ser atendidos rápidamente y los funcionarios tratan de dar su mayor esfuerzo, sin embargo a muchos de los usuarios les faltan documentos o deben hacer un proceso anterior antes de pasar a otro.

Para evitar estos momentos críticos, agendar a los usuarios a través de citas diarias otorgadas cada quince minutos es una idea que beneficiaría tanto a los funcionarios como a la población colombiana residente en Panamá. La realización de una agenda electrónica, similar a la agenda de visas permitirá tener un control más detallado del número de usuarios que ingresan al consulado diariamente, la cantidad de trámites a realizar por persona, semana y mes y, un orden y ambiente laboral más controlado. Generando así la construcción de estadísticas con las cuales se podrán realizar mejoras continuas que, al mismo tiempo mejoraran el nivel de servicio que tiene el consulado actualmente.

Momento amargo #3: Los funcionarios se retrasan con sus trámites por esperar la firma de los cónsules, pues muchas veces es necesario esperar a que finalice una entrevista de visado o una reunión para poder acceder a la firma. Esto retrasa todos los procesos de atención, pues no es posible finalizar ninguno de estos sin las respectivas autorizaciones.

Si bien, es necesaria la firma del cónsul para autorizar cualquier trámite, la posibilidad de adquirir una tercera firma no es imposible. Si los cónsules se encuentran en reuniones o no quieren ser interrumpidos, un tercer funcionario capacitado para autorizar documentos podría adquirir sus responsabilidades momentáneamente disminuyendo así los tiempos de espera de los usuarios, las filas en la recepción y los momentos amargos que actualmente se reconocen en el consulado general de Colombia en la República de Panamá.

Para conocer un poco más del funcionamiento del consulado, es necesario que se analice con detenimiento el triángulo del servicio, especificado para el consulado de Colombia en Panamá. A continuación encontrara el triángulo junto a una breve descripción de cada uno de los enfoques que este maneja, su fin es recrear la mente del lector y motivarlo a evaluar el actual servicio además de encontrar las posibles soluciones para cada uno de estos problemas.

De igual manera se explicara la ruta del cliente satisfecho cuya hace referencia a la manera como se espera que cada empleado desempeñe cada labor de la forma correcta, es decir, es la ruta a emplear dentro del consulado por cada empleado cuya finalidad es llegar a tener clientes satisfechos acorde a las necesidades individuales de cada uno de ellos.

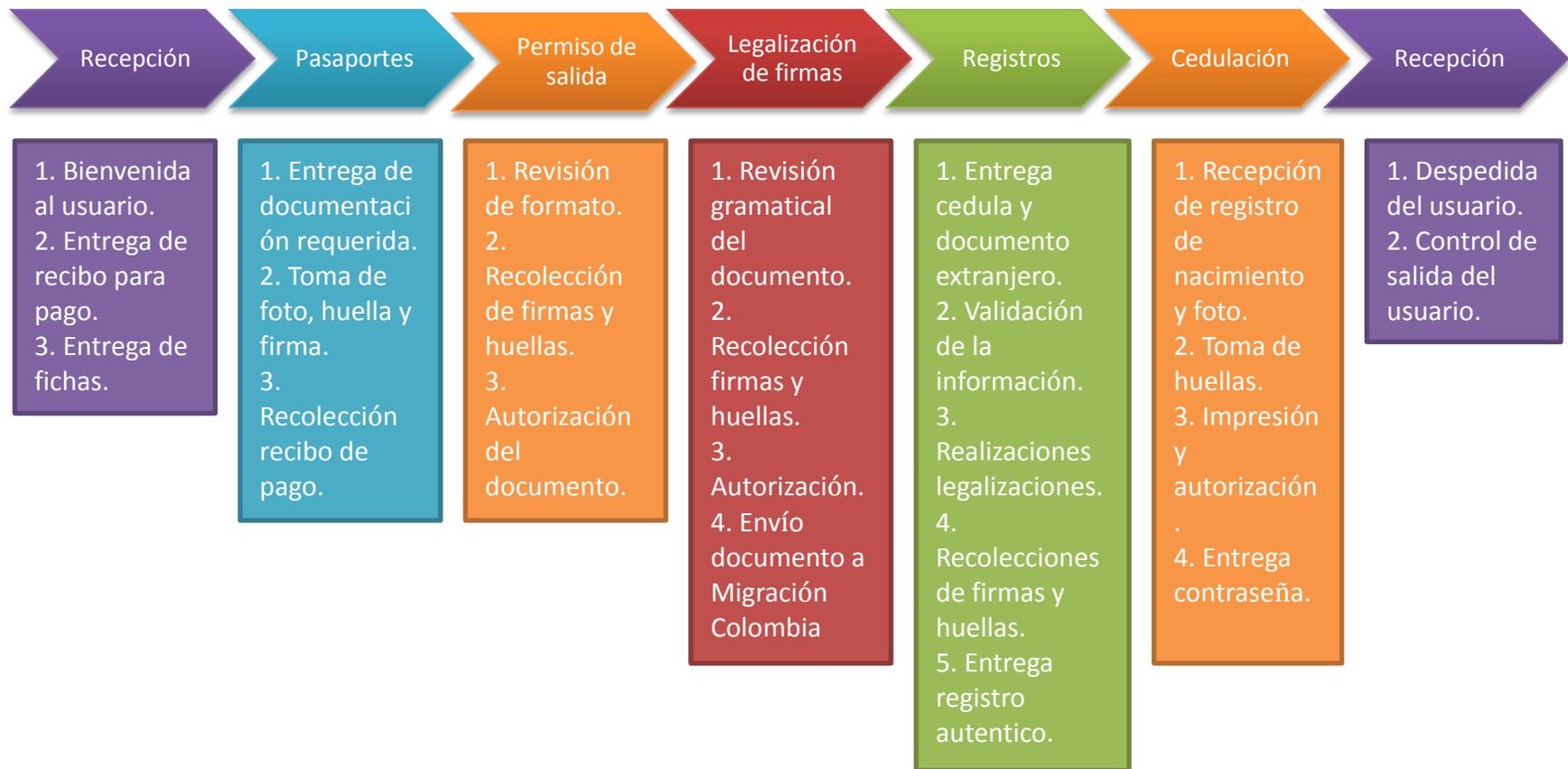
VII.1.2 Elementos de Apoyo para el Servicio

Producto	Atención personal	Condiciones del servicio
✓ Solución a problemas migratorios, y de nacionalidad.	✓ Clara	✓ Buen sistema de respuesta telefónica.
✓ Aprobación de visas.	✓ Eficiente	✓ Buena presentación personal.
✓ Documentación bien redactada y legalmente certificada.	✓ Oportuna	✓ Puntualidad en el servicio.
✓ Cedulación sin errores y huellas de excelente calidad.	✓ Personal capacitado.	✓ Uso adecuado del lenguaje corporal y gramatical.
✓ Permisos de salida completos, sin errores y entregados a tiempo.	✓ Amplio conocimiento de los servicios que se prestan.	✓ Agilidad en el servicio.
✓ Registros completos y legalizaciones realizadas.	✓ Buen trato al usuario.	✓ Buenas prácticas del servicio.
✓ Soporte al usuario antes y después del servicio.	✓ Manejo del servicio al cliente de calidad.	✓ Personal altamente calificado conocedor de los procedimientos.
	✓ Buen trato al brindar el servicio.	
	✓ Resolver de forma correcta dudas e inquietudes.	
	✓ Conocimiento técnico de los programas.	
	✓ Disposición para brindar el servicio.	
	✓ Sentido de escucha.	

Grafica No.2: Elementos de Apoyo para el Servicio. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gayón Lizeth, 2014. Pág. 45.

VII.1.3 Ruta del Cliente Satisfecho

Ruta del cliente satisfecho



Grafica No.3: Ruta del cliente satisfecho. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gayón Lizeth, 2014. Pág. 46.

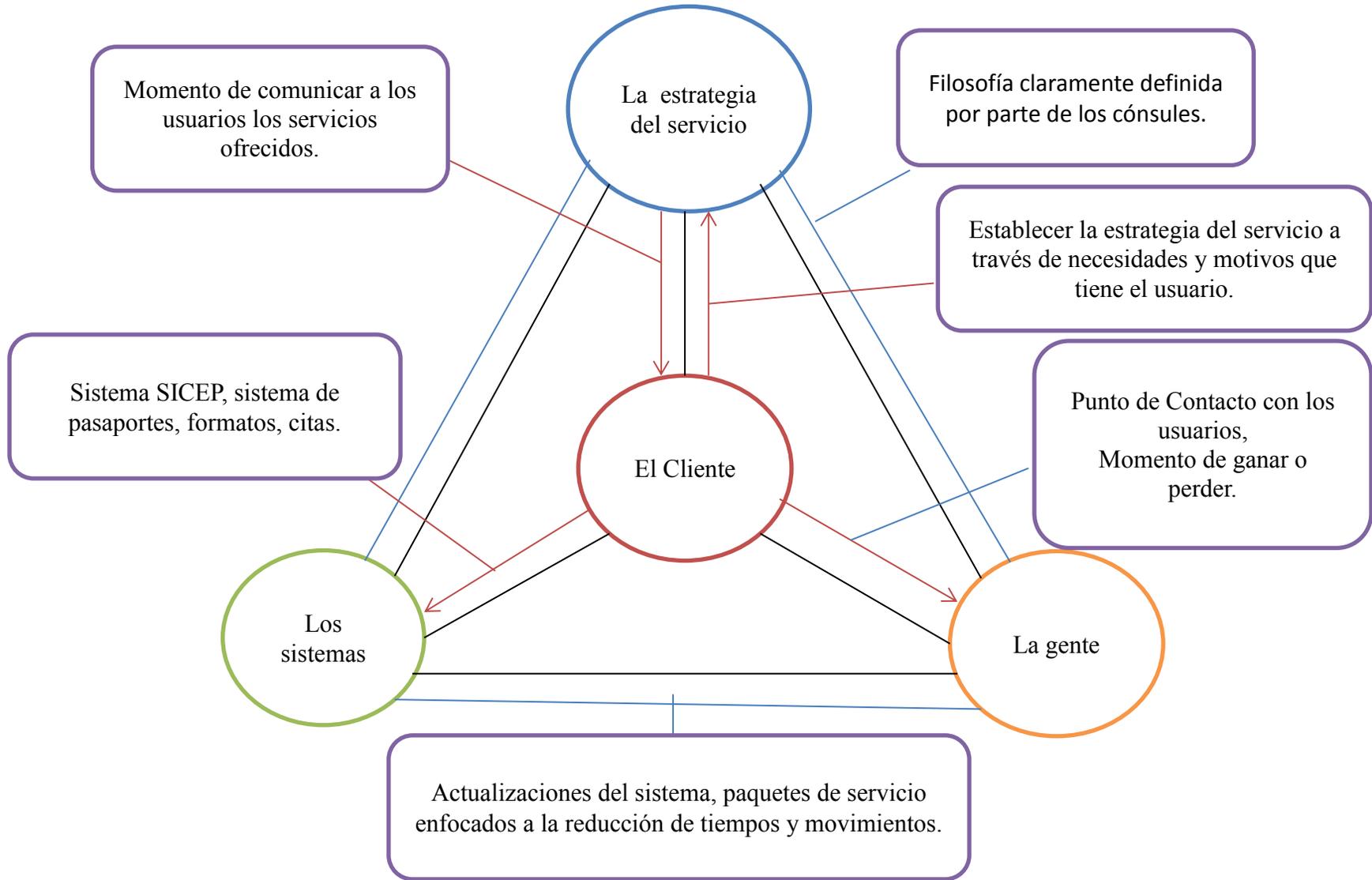
En el cuadro anterior se puede apreciar la ruta del cliente satisfecho, en ella se observa cada uno de los procesos que individualmente y a través de cada operación que se realiza dentro del consulado aportan a la satisfacción del usuario.

En la parte superior existe una flecha que va desde la recepción, pasa por los diferentes servicios que se prestan en el consulado y termina nuevamente en la recepción, esto indica que el punto de mayor congestión de servicio se encuentra en la recepción y es por ello que se ha escogido este punto como el lugar más crítico en cuanto a la exigencia de la atención.

De igual manera, esta grafica nos deja ver que todo el proceso de atención del consulado está basado en el servicio al usuario, es decir, todas las actividades que allí se realizan giraran en torno a las necesidades y expectativas del cliente y estas están relacionadas de una forma directa.

Ahora pasemos a explicar el triángulo del servicio enfocado al consulado de Colombia en Panamá. Como cualquier triangulo del servicio en general, los clientes son el motor del negocio, es por ello que se encuentran ubicados en el eje central del triángulo y a su alrededor existen flechas direccionadas a todos los demás puntos que son: la estrategia del servicio, los sistemas y la gente.

Triángulo del servicio para el consulado de Colombia en Panamá



Grafica No. 4: Triángulo del servicio para el consulado de Colombia en Panamá. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gayón Lizeth, 2014. Pág. 48.

La estrategia que el consulado general de Colombia en Panamá desea implementar debe estar designada por una filosofía claramente definida por los cónsules y mentalizada en cada uno de los auxiliares de misión diplomática. Es decir, son ellos quien debe iniciar el proceso y ponerlo en marcha.

Para un buen desarrollo de este primer paso es importante que los autores principales, cónsul y vicedcónsul asuman el rol de gerentes superiores y generen una filosofía del servicio enfocada a la satisfacción de los usuarios que a diario se presentan en las instalaciones. Para ello, es necesario identificar con anterioridad las principales causas del mal servicio que se brinda en este consulado y de allí idear un slogan que motive diariamente a los auxiliares de misión diplomática, es decir, una mentalidad detallada y enfocada a un buen servicio, donde los usuarios como los auxiliares de misión diplomática se sientan a gusto.

Esta estrategia, debe estar ligada al buen funcionamiento de los sistemas que se manejan, pues si la meta es brindar un servicio ágil, efectivo, de excelente calidad y sin demoras, los sistemas serán la clave en este tipo de organización. Sin el servicio adecuado, los sistemas funcionando incorrectamente y con el personal poco capacitado, no se podrá cumplir con la meta propuesta.

A grandes rasgos, la nueva imagen del consulado general de Colombia en Panamá estará compuesta por una política de servicio enfocada en la satisfacción del cliente que se logrará a través de una estrategia del servicio definida por los cónsules y predicada por los auxiliares de misión diplomática.

El cliente, eje central de las empresas de servicio, lo denominaremos usuario. La interacción que el cliente tiene con la estrategia de servicio tiene que ver con la búsqueda de sus necesidades, qué es lo que ellos esperan, cómo lo esperan recibir y de qué manera, son las preguntas base a que los cónsules deben apuntar llegar tras el análisis de los factores que están deteriorando los niveles actuales de servicio al cliente.

Los usuarios deben conocer tiempos aproximados de respuesta, es decir, la cantidad de tiempo que podría gastar su trámite con el fin de tomar una actitud serena y paciente. De no ser así, los usuarios podrían molestarse por largas esperas, tiempo desperdiciado en pasos innecesarios o actividades mal desarrolladas.

Un ejemplo claro que pondrá en contexto al lector es, cuando los usuarios están haciendo la fila para tener su turno en la recepción deben esperar más de 15 minutos para ser atendidos, de ahí deben esperar entre quince minutos a una hora para ser atendidos y por último, después de haber entregado los documentos al auxiliar de misión diplomática, deben esperar otros quince minutos más para que sus documento sea firmado por el cónsul y entregado.

Teniendo esto en cuenta, los usuarios no tienen un tiempo real de respuesta, tampoco conocen todos los procesos por las que deben pasar antes de conocer su trámite. Esto incentiva a la desorganización de los puestos de trabajo y crea una imagen negativa a sus usuarios, razón por la cual existen tantas quejas por el servicio que actualmente se presenta.

Los sistemas estos relacionados con el cliente en todo momento. Muchas de las veces que el cliente espera es a causa de las demoras en los sistemas, estos, se caen, no tienen buena señal o en algunos casos no están conectados correctamente con las oficinas en Colombia lo que retrasa el proceso.

Para mejorar este aspecto clave en la prestación del servicio es necesario actualizar todos los sistemas, idear formas claras y concisas de qué hacer una vez el sistema se caiga o no este entrelazado con cancillería. Completar los formularios por parte de los usuarios desde su casa reduciría considerablemente los tiempos de servicio en el consulado, trayendo beneficios para las dos partes

VII.1.4 Momentos de Verdad

En términos de servicio, se podría decir que la calidad está dada por los detalles. Debido a que un servicio se fabrica en el momento de entregarlo, es necesario que se realice una nueva conceptualización del servicio dentro del consulado que responda a la fabricación y entrega de dicho producto llamado servicio.

Los momentos de verdad se basan en cada instante que los usuarios interactúan con los empleados. Partiendo de este hecho, existen millones de momentos de verdad cada día en el consulado. Estos momentos nacen en los primeros segundos cuando el empleado hace contacto con el usuario y este debe tomar decisiones frente al servicio que brindará. Sin embargo, para llegar a tener un momento de verdad exitoso es necesario que la mayoría de las decisiones sean tomadas por el empleado de primera línea, quienes en una organización como esta no tienden a actuar según sus instintos sino más bien por las normas impuestas por la alta gerencia.

En muchos casos, éstos segundos de servicio son quienes ponen en la mente del cliente la organización, por tanto es necesario llegar a políticas claras de servicio donde todos los empleados puedan tomar decisiones instantáneamente siempre y cuando estén regidas por las políticas de la empresa.

En la vida actual, muchas compañías están cambiando su metodología de servicio al cliente permitiendo que sus empleados de primera línea, quienes son los que más contacto con el cliente manejan, tomen decisiones de corto alcance que generen un momento de verdad placentero para el cliente. Esta confianza depositada en dichos asesores, les permitirán poder manejar la situación de una manera más acorde a los factores del asunto, es decir, cada empleado puede decidir qué hacer y qué decir frente a cada situación dependiendo de las expectativas del cliente y de qué es lo que este desea.

Para gestionar los momentos de verdad tenemos que integrar los procesos de producción y el consumo del servicio. Esto hace referencia a que el servicio ha de ser visto como un producto, y que se debe tener un paquete de servicio donde se participa, interactúa y se tiene accesibilidad

al cliente. Anteriormente se habló del servicio visto como un producto y de cómo el triángulo del servicio influencia toda la cadena de operación de una empresa, ahora es necesario enfocarse en como producir una oferta del servicio enfocada en la calidad total percibida por los clientes que a diario llegan al consulado.

Como ya sabemos, parte importante del sistema de producción de un servicio tiene que ver con el consumo del servicio por parte del cliente el cual se desarrolla, una parte durante la creación del sistema y otra después de este. Así que, un instrumento que puede utilizarse para conocer el cliente objetivo al que se pretende llegar tiene que ver con el análisis del proceso de consumo de los clientes, es decir, los subprocesos y las actividades que la organización realiza para brindar un buen servicio y que sin duda el cliente percibe. Por lo tanto, “desde el punto de vista de la calidad del servicio, que la producción y el consumo sean procesos simultáneos es de vital importancia”. (Gronroos, 1990, p.196).

El cliente es la razón de la empresa, y es así como una organización enfocada al servicio debe verlo. Para focalizar los esfuerzos que hace la compañía para atraer a sus clientes es necesario segmentarlos, es decir descubrir cuáles son los clientes a los que verdaderamente se quiere llegar. De igual manera es necesario que la empresa sepa cómo reaccionan sus clientes, cuáles son sus expectativas frente a su producto e idealicen cómo estos toman sus propias decisiones.

Debemos iniciar por saber que el cliente puede ser un individuo o un grupo. No es igual vender el producto a una sola persona que vender el producto a muchas personas que comparten un grupo. En muchas oportunidades un solo cliente puede representar un grupo de clientes como es el caso de una agencia de viajes que alquila un hotel para sus clientes durante una noche, en este caso, en primer instante el cliente más importante para el hotel ha de ser el cliente que compra el alquiler de las habitaciones y los clientes secundarios vendrían siendo los clientes que finalmente usan el servicio.

Así pues se observa que estos dos tipos de clientes tienen diferentes necesidades y expectativas (pues mientras la agencia de viajes tendrá como necesidad encontrar un precio que se ajuste a su medida, los clientes que adquirieron el paquete desearan una atención de excelencia) las cuales la gerencia del hotel tiene que cumplir. De igual manera tiene mayor

importancia el cliente objetivo, quien para este ejemplo es la agencia de servicios puesto que si bien los clientes finales son quienes disfrutan del hotel, la agencia de viajes es quien le traerá más clientes a futuro a la empresa.

“Las reacciones de los clientes se basan en sus expectativas, pero estas son función de una amplia variedad de factores internos y externos” (Gronroos, 1990, p.198). Si bien, las necesidades del cliente no determinan el tipo de servicio que se busca, si son factores básicos que determinan las expectativas del cliente. Además existen algunos deseos en la mente del cliente que desean ser desarrollados por su proveedor. Por ende, tanto las necesidades del cliente como sus deseos son de vital importancia para saber qué es lo que el cliente quiere y de qué manera.

Después de saber cómo llegar a las necesidades del cliente a través de sus expectativas y sus deseos debemos crear el sistema de servicio. Para ello debemos crear un sistema amable para el cliente que satisfaga lo descrito anteriormente.

VII.1.5 Análisis del Servicio: ¿En qué estamos fallando?

Existen tres grandes grupos de actividades en las que el consulado está fallando.

1. El servicio que se está brindando:

- Mala atención al usuario.
- No existe un servicio telefónico capaz de responder a los usuarios durante todo el día.
- No hay organización de los tiempos de atención lo que alarga la espera de los usuarios indefinidamente.
- El sistema de turnos para la espera de atención no es la adecuada.

2. Actividad que se realiza:

- Mala realización de cedulación.
- Errores en diligencia de formatos.
- Mala toma de huellas.
- Los auxiliares se retrasan y llegan tarde diariamente.
- Los servicios electrónicos como computadores, software e internet fallan constantemente o no están actualizados.

3. Infraestructura:

- La organización del consulado no es la adecuada.
- No hay una sala de espera capaz de sobrellevar el número de visitantes diarios, principalmente en horas pico.
- No existen distractores (revistas, periódicos, videos, música colombiana entre otros) que disminuyan el tiempo de espera de los usuarios.

Como se observa anteriormente, estos puntos de falla harán parte del conjunto de servicio al cliente que se desea resolver, y para ello es necesario crear un servicio visto como un producto que satisfaga las expectativas tanto de los usuarios como del grupo consular que trabaja allí.

VII.1.6 Creación del Sistema de Servicio

“El sistema de servicio es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente” (Albrecht, 1988, p. 77).

Durante este capítulo, se pretende analizar el diseño del sistema del servicio que se debe prestar dentro del consulado general de Colombia en Panamá. Durante todo este proceso, los elementos decisivos serán el análisis y el diseño de servicio.

“El factor clave del éxito, donde está implícito el sistema de servicio es el sistema amable para el cliente” (Albrecht, 1988, p. 77).

Un sistema amable para el cliente, hace referencia a un sistema que facilita las cosas para este, es decir, un sistema que empieza y termina con las necesidades, expectativas y motivaciones de este. La creación de un sistema amable del servicio implica el desarrollo de las prioridades del servicio que fueron planteadas en la estrategia del servicio.

Para conocer que es lo que realmente quiere el cliente es necesario conocer sus necesidades y expectativas. Estos dos componentes presentan igual importancia, pues la distinción de cada uno de ellos ayuda al consumidor a calificar los niveles de satisfacción del servicio.

Los usuarios no son todos iguales, sus necesidades y expectativas pueden ser totalmente diferentes. Por ejemplo, existen usuarios que por su experiencia tienden a exigir más al servicio que los inexpertos. Si un usuario realiza trámites constantemente en el consulado, tienen mayores conocimientos de los tiempos de espera, los precios de las actuaciones y quizá podría estimar los tiempos de procesamiento del documento como es el caso de la supervivencia que se entrega al mismo día y es uno de los trámites que más recibe connacionales diariamente.

Para este caso, los usuarios que realizan supervivencias mes a mes, como se manejaba anteriormente en el consulado, saben mucho más de los servicios que el consulado general de

Colombia en Panamá maneja que un usuario que va por primera vez al consulado o que lleva un tiempo considerable sin asistir.

A medida del paso del tiempo, los usuarios expertos empiezan a cambiar sus expectativas, se vuelven más exigentes del servicio que se les brinda y sus evaluaciones se hacen más concretas y decisivas, por tal razón hay mayores posibilidades que los usuarios comenten sus malas experiencias que las buenas.

Puede llegar a ser un poco difícil que los usuarios comenten sus buenas experiencias y, que en cambio comenten y hagan reclamo de las malas, pues muchas veces las buenas experiencias hacen parte de lo que ellos simplemente esperan recibir o sus impresiones quedan en su mente como una buena experiencia, mientras que las malas, indiscutiblemente alteran sus expectativas, provocan un des conformismo de lo que ellos esperaban recibir.

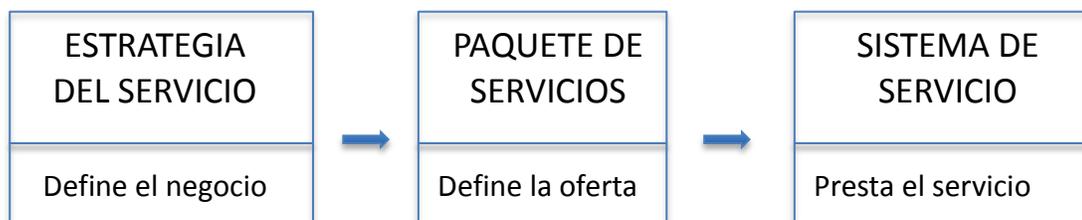
Es por ello que muchas veces se reciben quejas o reclamos en una proporción mayor a las felicitaciones en cualquier organización. Muchas veces los buzones de quejas, felicitaciones y reclamos se encuentran llenos de quejas, reclamos o sugerencias y se encuentran muy pocas o ninguna felicitación. Esto no ha de ser un medidor fundamental de la satisfacción de los usuarios, pues como se dijo anteriormente, un cliente satisfecho no siempre expresa su satisfacción sino que simplemente la guarda para él o la comparte con su grupo de conocidos.

El hecho de no tener altas felicitaciones o reconocimientos del buen trabajo realizado no significa que la empresa este del todo mal, esto no debe alterar el sistema de servicio ni tampoco es necesario presionar al cliente para que genere una calificación positiva de la organización. El hecho está en que los servicios que se ofrezcan sean factibles en todo momento y que desde la perspectiva del sistema del servicio se cumple constantemente todos los niveles que se han establecido con anterioridad.

VII.1.6.1 El paquete de servicio

“El paquete de servicios es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente” (Albrecht, 1988, p. 80).

El paquete de servicios hace parte de la estrategia del servicio, y el sistema de servicio es generado a partir del paquete de servicios, en teoría, la estrategia del servicio define a lo que se dedica la empresa, el paquete de servicios define los clientes a los que la empresa desea llegar y el sistema de servicio monta la estructura del cómo se prestará ese servicio.



Tomado de (Albrecht, 1988, p. 80).

Existen dos tipos de servicio, los servicios centrales, que hace referencia a los grandes beneficios que busca el cliente y los servicios periféricos que son, los beneficios o adiciones de los grandes beneficios. Conocer la diferencia entre los dos paquetes ayuda a diseñar un servicio más creativo y eficaz.

El paquete de servicios centrales o primarios consiste en la oferta del servicio, es un conjunto de bienes, servicios y experiencias que se interconectan para brindar una impresión al cliente de gran valor. Una vez este servicio se ha cumplido, los servicios periféricos entran para distinguir el servicio ofrecido de su competencias, es decir, los servicios periféricos son quienes generan un grado de distinción entre los competidores en cualquier mercado de servicios. Es así como el paquete de servicios periféricos o secundarios, apoyan, complementan y agregan valor al paquete principal dándole un valor total al servicio brindado.

Los servicios primarios del consulado general de Colombia en Panamá están compuestos por los programas actualizados, una atención rápida, instalaciones adecuadas y personal de servicio capacitado. Junto a estos servicios primarios, es necesario adicionar servicios secundarios que mejoren el servicio que de por sí solo el servicio primario da, se puede decir que el servicio secundarios brinda un apalancamiento a ese servicio primario.

Los servicios secundarios, están compuestos por los servicios adicionales que los connacionales reciben, por ejemplo, una taza de café en horas de la mañana, la accesibilidad a los periódicos y a la información emitida por cancillería, un lugar para sentarse a esperar, un televisor emitiendo noticias importantes y un salón de recreación para los niños son algunos de los servicios secundarios con los que este consulado cuenta.

Una vez los sistemas sean mostrados de manera conjunta, los usuarios se darán cuenta de que existe algo adicional que, aunque sean los mismos servicios, los mismos procedimientos y los requerimientos, el consulado viene mejorando considerablemente en sus servicio al cliente.

Esto provocará reacciones favorables a los usuarios y quizá reducirá los niveles de estrés que manejan tanto los usuarios como los empleados, pues los niños tendrán un espacio donde jugar y divertirse mientras los padres esperan, mientras ellos esperan, una taza de café o agua fría podrían acompañar su espera, y por ende los auxiliares de misión diplomática se sentirán menos presionados por los usuarios y su nivel de estrés podría reducirse. En general, la meta a la que se debe llegar es ante todo, satisfacer al cliente.

Planear los servicios de manera sistemática resulta ser hoy en día una de las tareas más importantes dentro de cualquier organización si lo que se quiere es prestar un servicio de confianza. Este proceso consiste en minimizar los procedimientos, las formas y asegurarse que el consumidor reciba el servicio que espera de la organización.

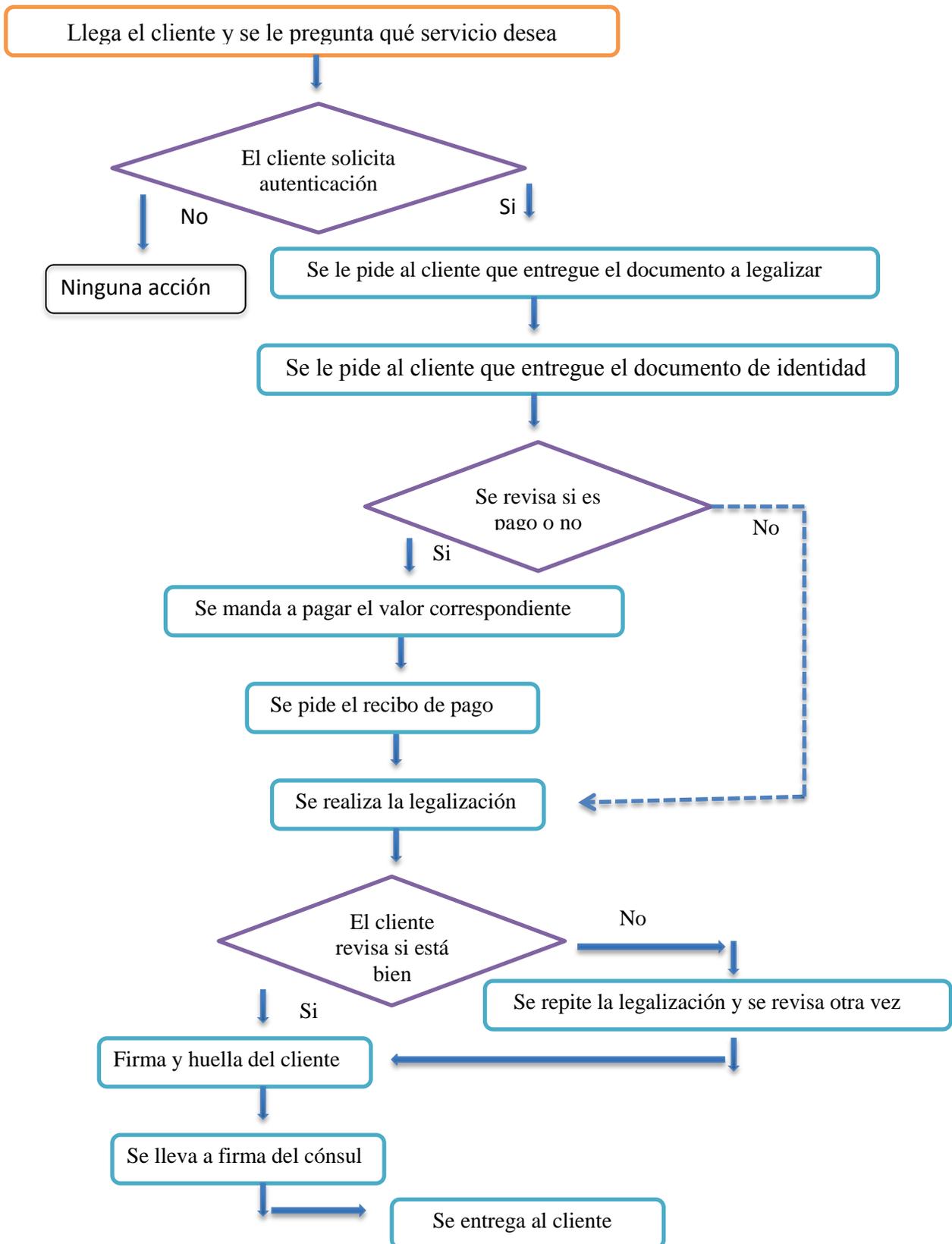
A continuación se observará los diagramas de descomposición de las diferentes tareas que realizan los auxiliares de misión en el consulado de Colombia en Panamá. Con ello, se indica los diferentes procesos que, para cada tramite deben ser realizados al igual que se encontrará una descripción más detallada de estas actividades. Al realizar este análisis de procedimientos de servicio, el auxiliar de misión diplomática tendrá a la mano una descripción exacta de los diferentes procedimientos que se deben llevar a cabo para cada una de las actividades que allí se

realizan. Adicional a esto, estos cuadros podrán informar a futuros pasantes o empleados brindado así información procedimental clara y concreta.

El uso de estos cuadros de procedimiento de servicio, aportará información adicional a los demás integrantes del consulado que no se encuentran familiarizados con todos los procesos que allí se realizan, ayudando así a disminuir los tiempos de servicio y reducir el número de movimientos que se deben emplear para cada servicio.

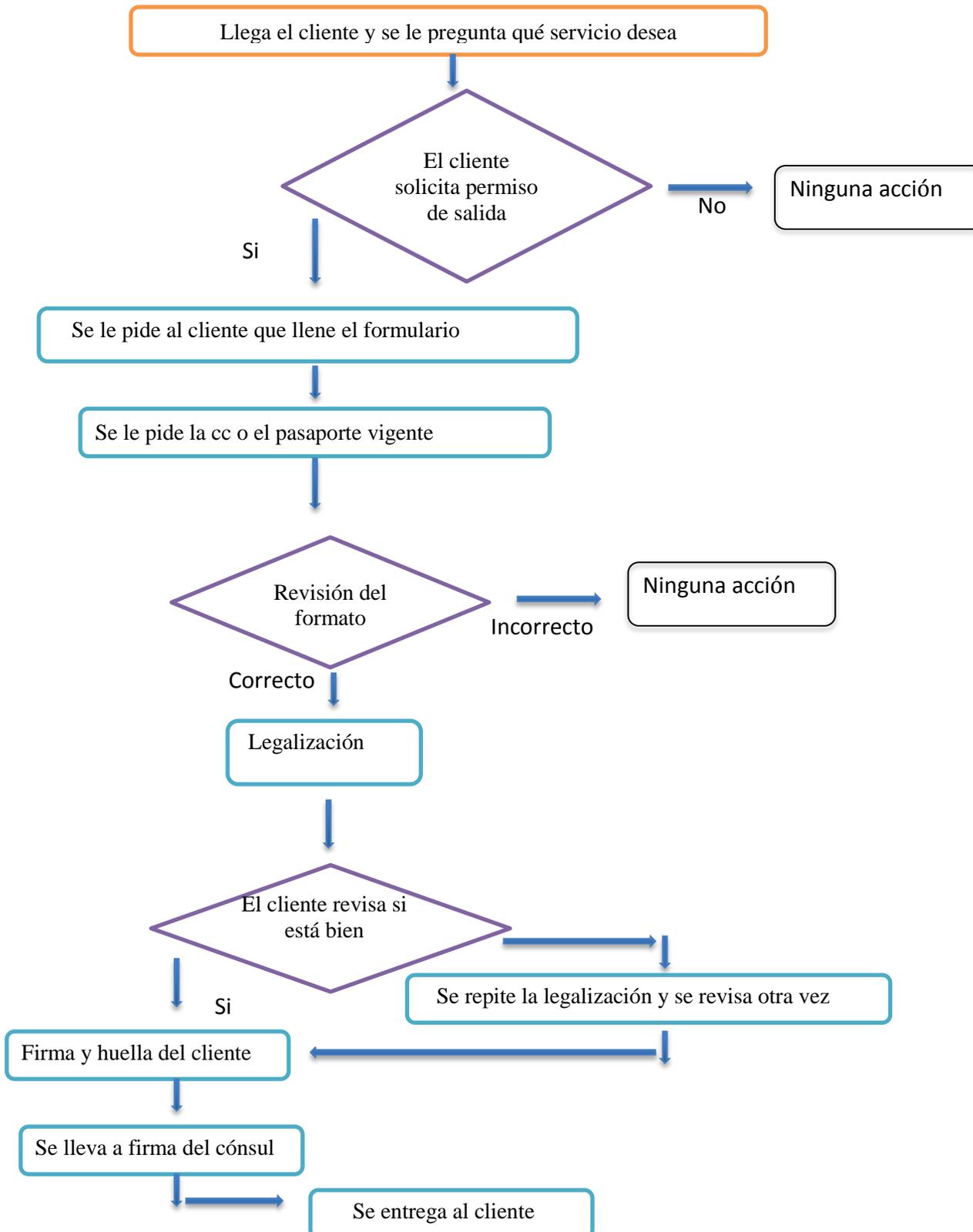
Cada uno de ellos representa todos los pasos que ha de seguir cualquier funcionario que desee llevar a cabo el servicio, basta con seguirlos de forma eficiente para generar un servicio de calidad. Junto a estos cuadros, los tiempos de respuesta del servicio son la clave para llegar al servicio deseado, por ello se encontrará los mismos procesos con tiempos en el capítulo siguiente, para darle paso a un servicio completo en el momento y lugar correcto.

Diagrama de descomposición del trámite de autenticación de firmas



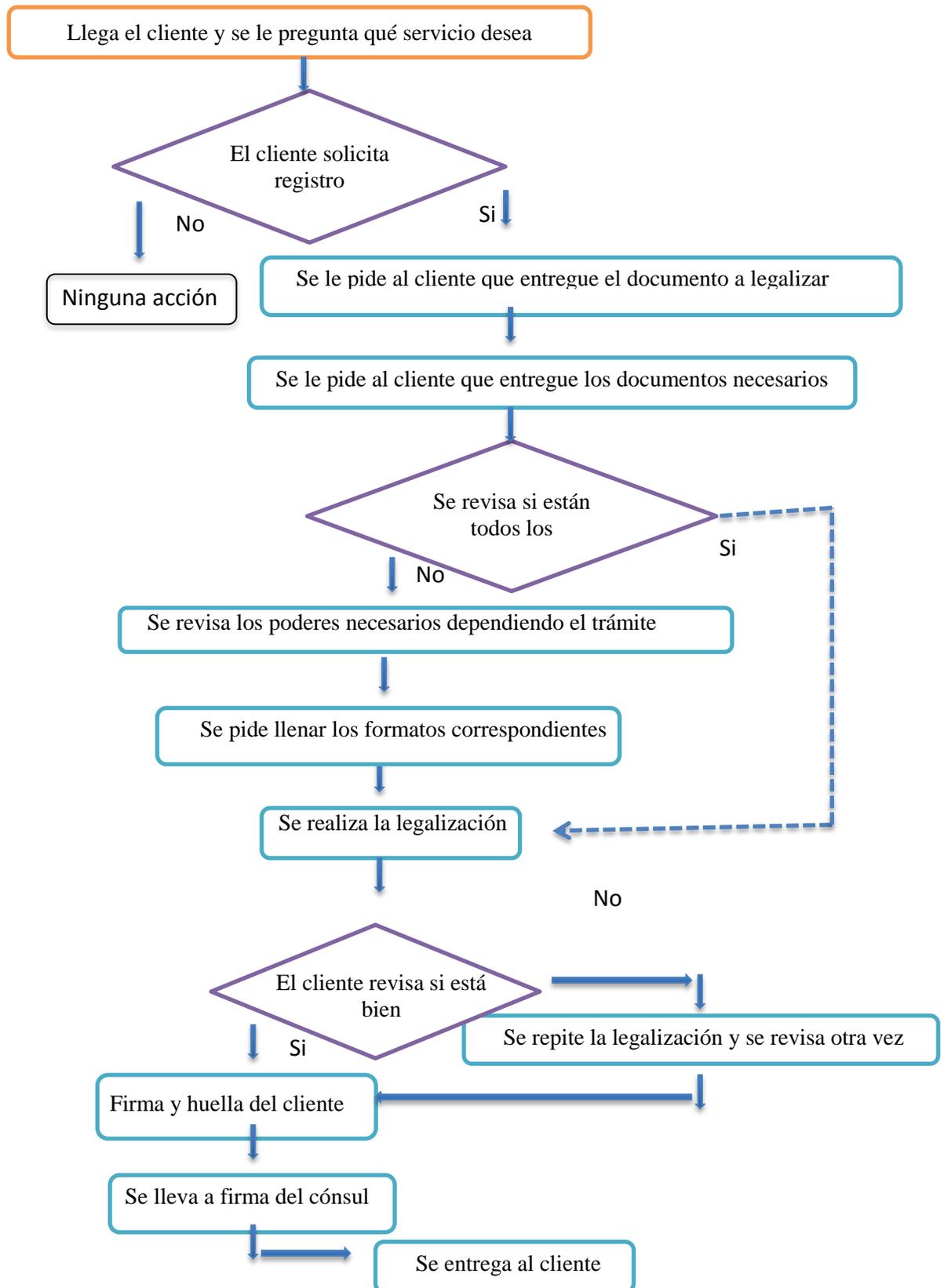
Grafica No. 5: Diagrama de descomposición del trámite de autenticación de firmas. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gavón Lizeth, 2014. Pág. 61.

Diagrama de descomposición del trámite de permiso de salida



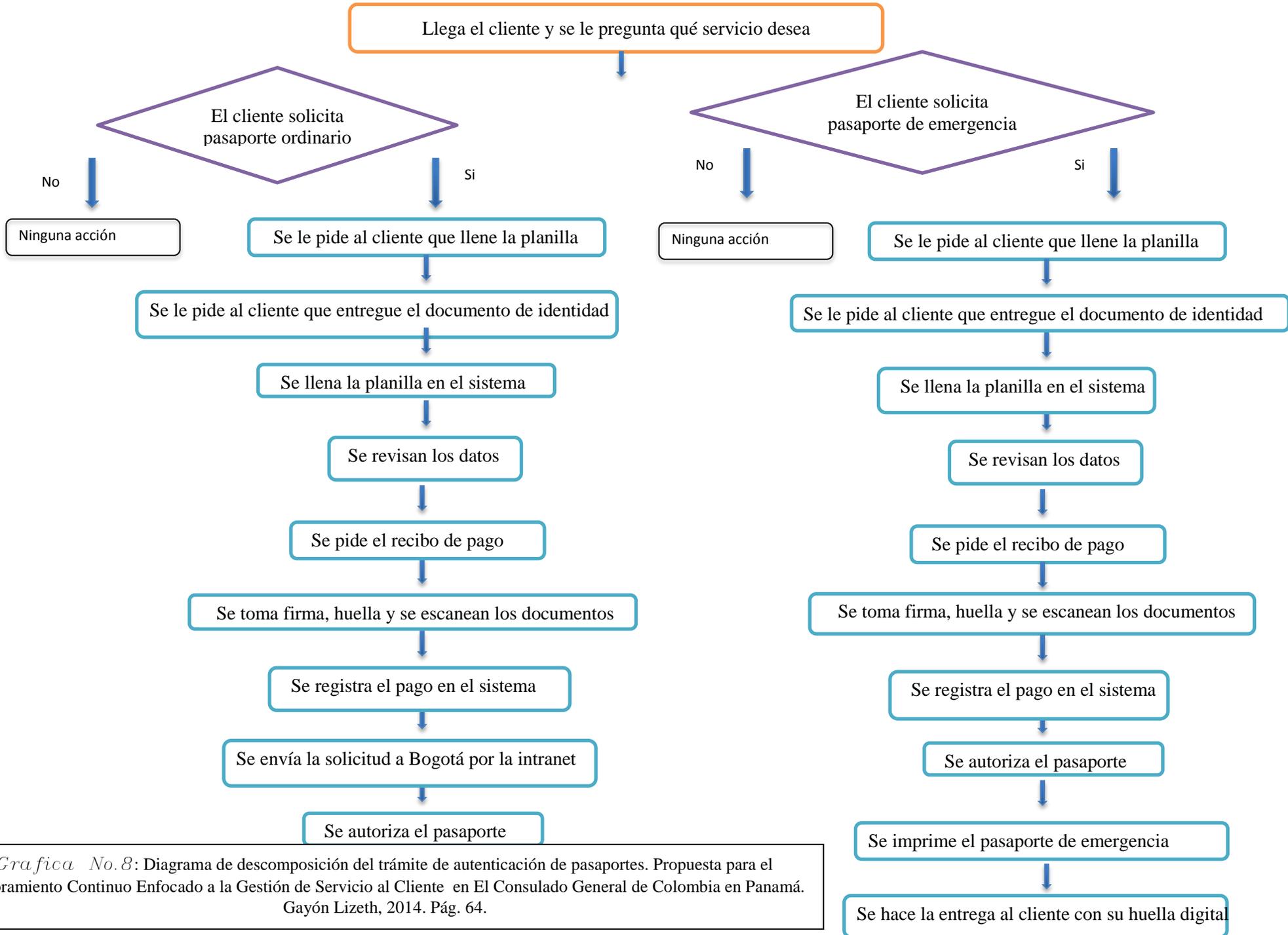
Grafica No.6: Diagrama de descomposición del trámite de permiso de salida. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gayón Lizeth, 2014. Pág. 62.

Diagrama de descomposición del trámite de registros nacimiento, matrimonio, defunción.



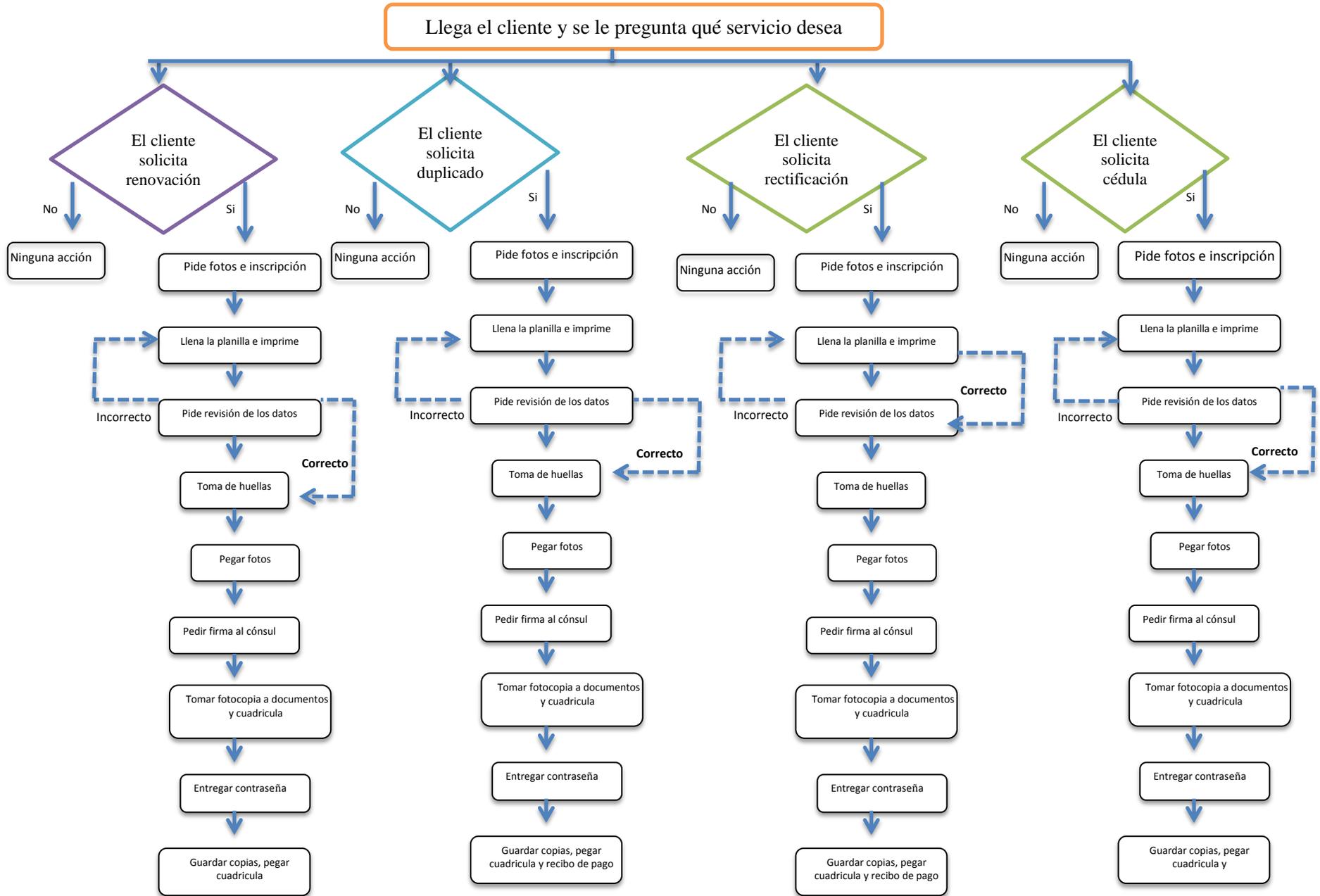
Grafica No.7: Diagrama de descomposición del trámite de registros de nacimiento, matrimonio, defunción. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gayón Lizeth, 2014. Pág. 63.

Diagrama de descomposición del trámite de autenticación de pasaportes



Grafica No.8: Diagrama de descomposición del trámite de autenticación de pasaportes. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gayón Lizeth, 2014. Pág. 64.

Diagrama de descomposición del trámite de cedulación



Grafica No.9: Diagrama de descomposición del trámite de cedulación. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gayón Lizeth, 2014. Pág. 65.

VII.1.7 Anteproyecto del servicio

La planeación y realización de los servicios debe ser medida a través de un anteproyecto del servicio. La preparación de un anteproyecto de servicios permite identificar los procesos implícitos, establecer tiempos límite para prestar el servicio y separar los posibles puntos de falla.

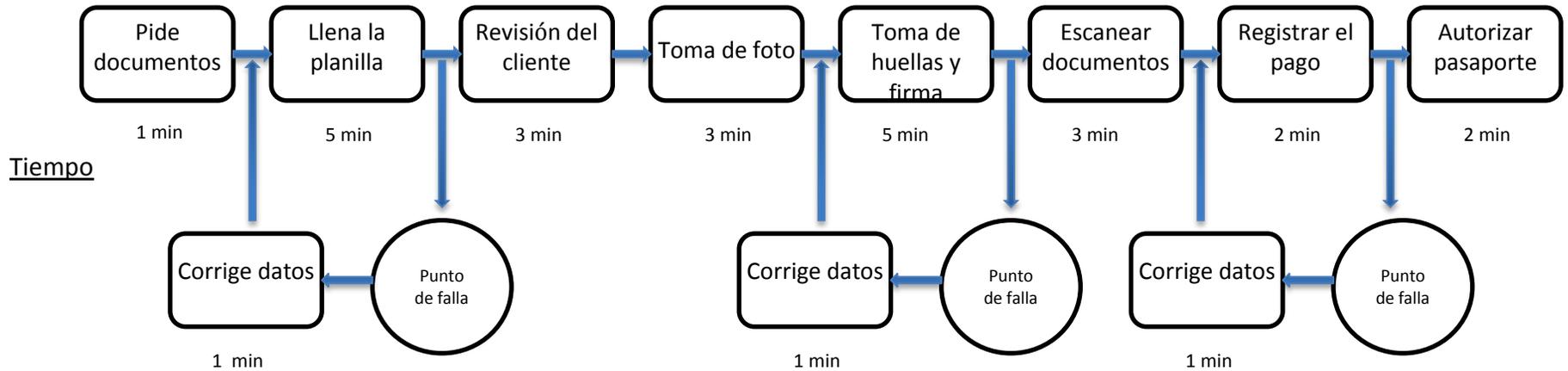
El recrear la serie de procesos que deben llevar a cabo cada tarea ayuda a recrear una imagen global que permita encontrar las actividades que agrupadas generarán un valor mayor en el momento de prestar el servicio al cliente. Es decir, al recrear de forma sistemática cada uno de los procesos que han de llevarse a cabo durante una atención, permite que los auxiliares de misión diplomática se ajusten a los momentos con los que más conexión han de tener con el cliente a permitiendo encontrar los puntos críticos que se deben profundizar bien sea a través de reducción de procedimientos o mejora de la calidad de servicio ofrecido.

Un anteproyecto del servicio puede convertirse en la idea global del servicio, es la ramificación de la tarea, los posibles pasos a seguir para conseguir lo requerido. Este separa las actividades en las cuales el cliente está presente de las que no lo está. Igualmente, se analizan los materiales y actividades que no tienen relación con el cliente pero que hacen parte del sistema de servicio y de su costo.

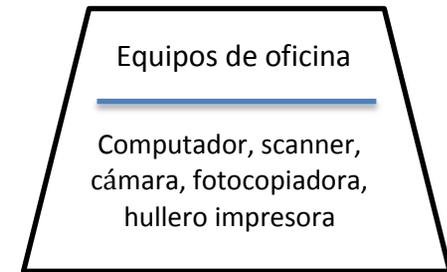
Con este anteproyecto del servicio se puede prever los puntos posibles de fracaso así como también ajustarlos y manejarlos. Para los tiempos, este método colabora revelando tiempos estándar y desviaciones para los procesos. Con ello, es fácil jugar y descubrir diferentes rutas que produzcan un servicio más eficiente y eficaz, descifra de igual manera el número correcto de personal que debe tener el consulado de Colombia en Panamá.

Anteproyecto del servicio: Pasaportes

Actividades

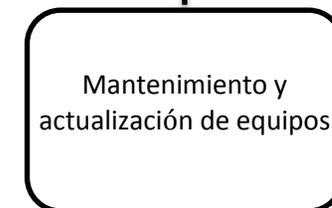
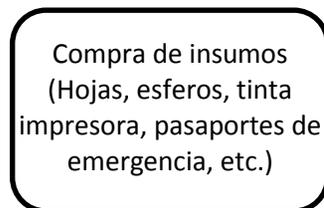


Los clientes ven



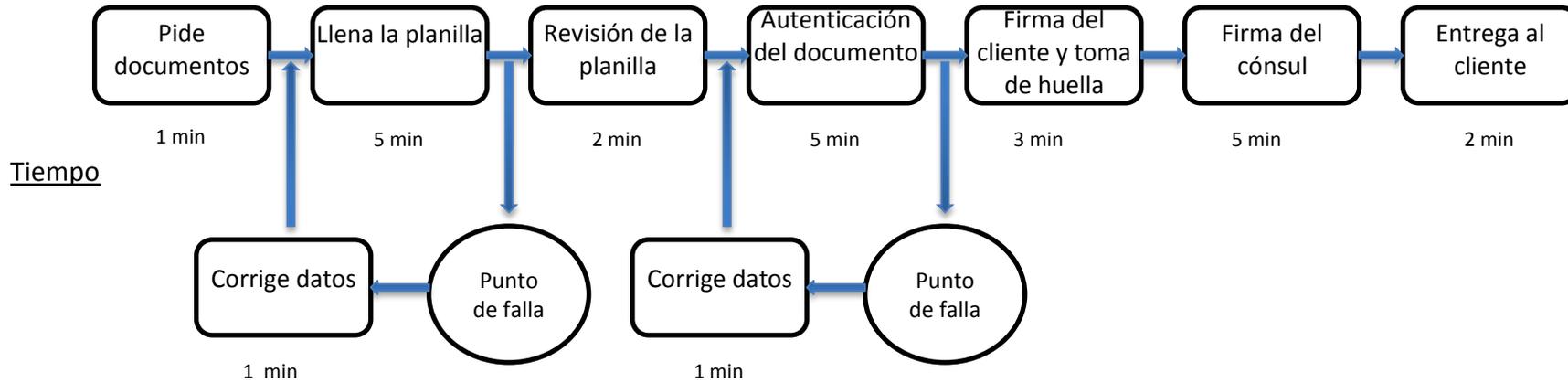
L í n e a d e v i s i b i l i d a d

Los clientes no ven

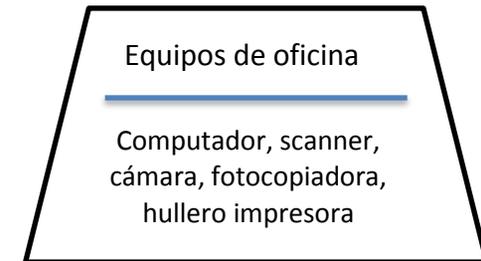


Anteproyecto del servicio: permiso de salida y autenticaciones

Actividades

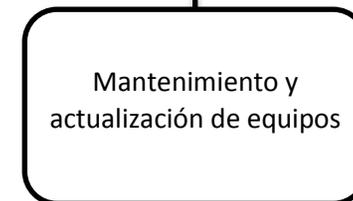
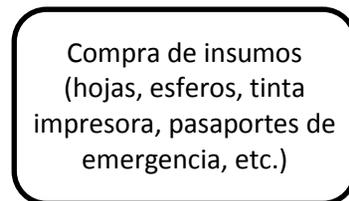


Los clientes ven



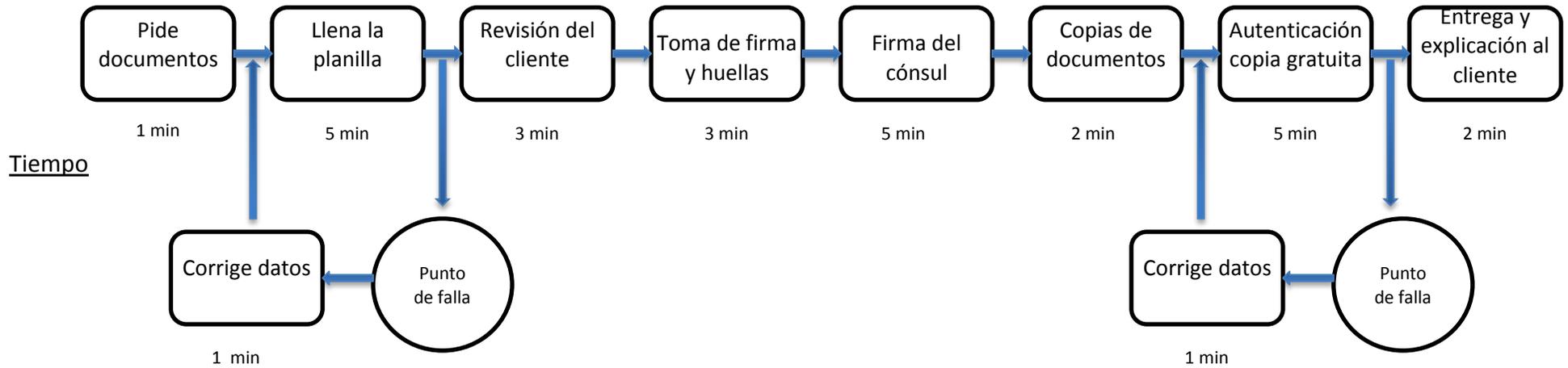
L í n e a d e v i s i b i l i d a d

Los clientes no ven

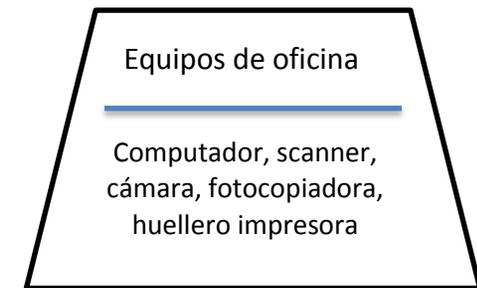


Anteproyecto del servicio: Registro de nacimiento

Actividades

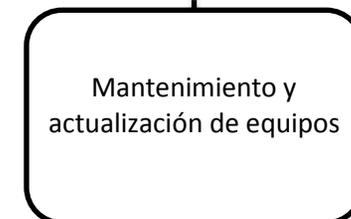
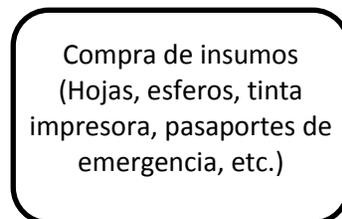


Los clientes ven



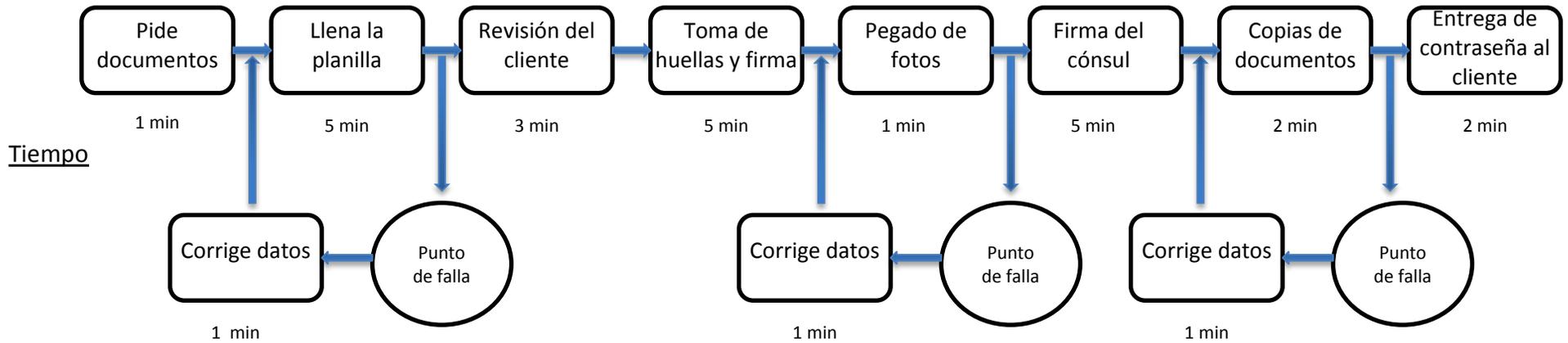
L í n e a d e v i s i b i l i d a d

Los clientes no ven

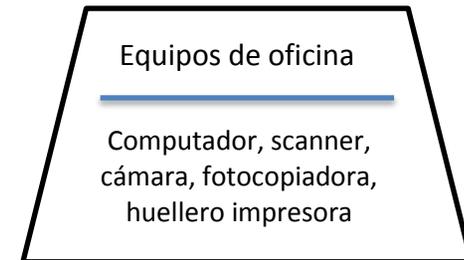


Anteproyecto del servicio: cedulación

Actividades

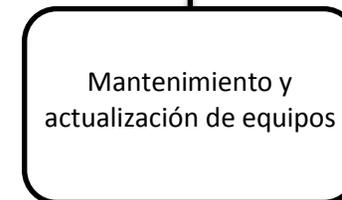
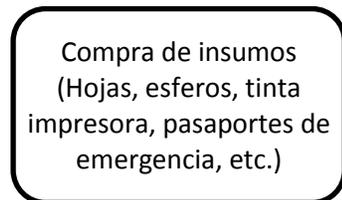


Los clientes ven



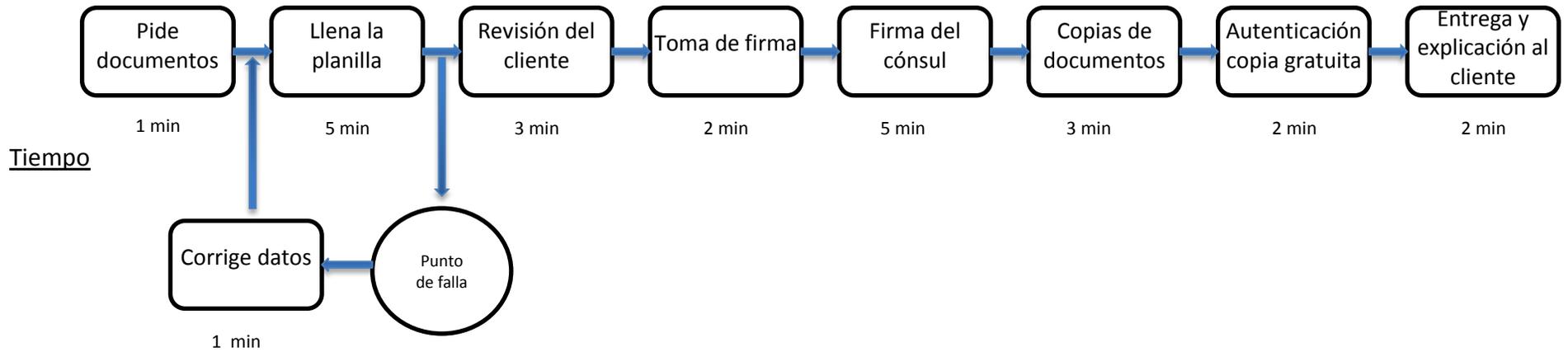
L í n e a d e v i s i b i l i d a d

Los clientes no ven

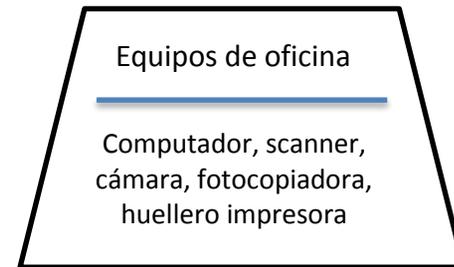


Anteproyecto del servicio: Registro de matrimonio y defunción

Actividades

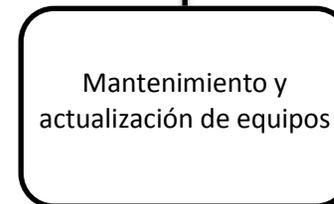
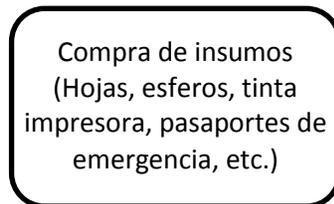


Los clientes ven



L í n e a d e v i s i b i l i d a d

Los clientes no ven



En el anteproyecto del servicio de pasaportes, se puede observar que el proceso tiene un tiempo de procesamiento de veinticuatro minutos por cada cliente siempre y cuando no existan errores por corregir. En caso tal donde existan al menos un error, es necesario agregar por lo menos un minuto adicional al proceso.

Esto indica que, atendiendo al público en horarios de 9:00 am a 1:00 pm, con un promedio de 25 minutos al día, se podrán atender nueve personas en un tiempo de 225 minutos. Adicional, los 15 minutos restantes podrán ser usados por el auxiliar de misión diplomática para su propio uso, es decir, en este tiempo podrá ir al baño, tomar un café o realizar cualquier actividad que le permita des estresarse.

El problema principal de este proceso es que al día llegan más de los 9 clientes que puede atender el auxiliar de misión diplomática y es ahí donde se presenta el cuello de botella, pues en las horas pico, que son generalmente entre 11:00 am a 1:00 pm, los usuarios llegan de forma masiva teniendo un congestionamiento de clientes por atender principalmente el servicio de permiso de salidas, pasaportes, autenticaciones y al inicio de cada mes el servicio de supervivencia.

Por ello, es necesario replantear los tiempos de procesamiento de cada actuación y de ser posible reducir el número de pasos para cada uno. Con ello se lograría una reducción en el tiempo de atención por cliente dando paso así a una atención más rápida y eficiente al igual aumentará el número de clientes atendidos por día.

Según lo que se quiere lograr, una reducción de los tiempos de servicio producirá una productividad mayor, reducirá los tiempos de espera de los clientes y, si se llegase a aplicar el método de citas para las actuaciones consulares, se verá un orden mayor en cuanto al número de personas por atención al día, disminuyendo así la sobreacumulación de clientes en las hora pico.

Para el trámite de registro de nacimiento, el tiempo de procesamiento de una solicitud es de 24 minutos que hacen referencia a todo el proceso. Esto indica que si los sistemas se comportan de manera correcta y no presentan fallas, por día se podrían estar atendiendo nueve personas. Sin embargo, para esta actuación no se reciben las nueve personas correspondientes por día, se tiene un promedio entre cinco y seis personas por registrar al día, dando tiempo extra al auxiliar de misión diplomática para que cubra durante un periodo de tiempo la recepción, brinde

asesoría a los usuarios a ayude en los diferentes tramites a sus compañeros.

En el trámite de cedulaación, también se puede observar que el tiempo de procesamiento de una cedula en el consulado de Colombia en Panamá tiene un promedio de 24 minutos por cliente. No obstante, este tiempo difiere en el tipo de documento que se va a realizar, es decir, si se habla de una cedula de ciudadanía por primera vez el tramite tomará los 24 minutos presupuestados, pues todos los datos son consignados en la base de datos y no hay opción para equivocaciones por lo que el auxiliar de misión diplomática debe ser muy cuidadoso al momento de ingresar los datos y debe corroborar hasta dos veces que estos estén perfectos.

Por otro lado, para los tramites de cedulaación por duplicado o renovación los tiempos de procesamiento del documento pueden varía considerablemente, pues existe la booking, que es una maquina encargada de agilizar el proceso ya que contiene la información de los ciudadanos que alguna vez hicieron cedula y se encuentran registrados en la base de datos nacional. Si se llegase a encontrar al ciudadano en la base de datos, el proceso podría reducirse quizá 15 minutos por atención. Lo cual dejaría nueve minutos por cliente para que el auxiliar de misión diplomática asesore y ayude a la atención de la recepción de los usuarios.

Finalmente, para el trámite de rectificación, los tiempos de procesamiento de una solicitud pueden variar y sobrepasar los límites de atención promedio establecidos, esto se da debido a que los datos deben ser llenados a mano, se debe hacer un doble chequeo de los mismos, es decir, se debe revisar detalladamente tanto los documentos físicos en los que se va a basar la rectificación como los datos inscritos en el sistema. Así pues, este trámite podría sobrepasar la media hora de atención pero, no superar treinta y cinco minutos por cliente.

Registra de matrimonio, hace referencia a aquellos ciudadanos que habiéndose casado en el exterior desean inscribir su matrimonio ante el gobierno Colombiano. Para ello al menos alguno de las contrayentes debe ser colombiano y deben estar las dos partes en el momento de hacer la inscripción. Por otra parte, el registro de defunción hace referencia a los colombianos que estando en el exterior fallecieron y sus seres queridos desean sentar su fallecimiento ante el gobierno colombiano.

Para cualquiera de estos dos trámites el procesamiento de la solicitud es en promedio de veinte y tres minutos, sin embargo estos trámites no son muy comunes en el consulado. Tienen

una ocurrencia de 4 o 5 por mes para el caso de matrimonios y un máximo de tres para defunciones.

Por tal razón, se puede decir que estos trámites hacen parte del grupo de trámites secundarios, es decir trámites que no se manejan constantemente en el consulado y no es necesario tener un auxiliar de misión diplomática dedicado únicamente a estos servicios. Es así como el auxiliar encargado de registros de nacimiento, podrá hacerse cargo de los registros de defunción y matrimonio, creando un puesto de trabajo unificado que podrá ser llamado como registros o registraduría y hará en parte, las funciones del mismo. A este puesto de trabajo se le sumaran más responsabilidades y actividades como lo son las escrituras públicas que se realizan menos de una vez por mes.

Los servicios de autenticaciones y permiso de salida son los más concurridos en este consulado, están inclusive por encima del número de pasaportes que se realizan diariamente. Actualmente este servicio tiene un promedio de 23 minutos por cliente lo cual representa una atención promedio de diez clientes por día. Sin embargo el número de clientes que llegan al día duplica y en ocasiones sobrepasa este número, razón por la cual el auxiliar de misión diplomática se ve muy atareado sobre todo en las horas pico.

Tras este análisis se considera que deben ser tratados por auxiliares de misión diferentes para que haya una equivalencia con otros trámites que son menos concurridos al día. Por ejemplo, el auxiliar de misión encargado de estas dos actuaciones tiene inclusive a veces que dirigirse a la sala de espera, formar un círculo con las personas que van a realizar cualquiera de los dos trámites, dividirlos en dos grupos diferentes, darles la explicación de cómo llenar la planilla correctamente y revisar los documentos para autenticar.

Haciendo este chequeo preliminar el auxiliar de misión pierde en promedio 15 minutos que equivalen a medio servicio aproximadamente. Para evitar el desplazamiento del auxiliar de misión y reducir su carga laboral, es necesario reorganizar las funciones de los demás auxiliares y encontrar una equivalencia en cuanto al orden que estos tienen con sus funciones dependiendo de la cantidad de clientes que atienden por día.

Al dividir estos servicios entre dos funcionarios, el número de clientes por atender pasará a reducirse a la mitad dando mayor tranquilidad y tiempo a los auxiliares quienes podrán brindar

un servicio de calidad y en los tiempos establecidos. Estos mismos se dividirán tareas externas que podrán realizar en horas de la tarde o en los momentos en que el número de clientes sea menor.

Gracias a este análisis, se podrá tener más claro el número de personas posibles por atender al día, esto ayudará a que cada auxiliar de misión diplomática tenga una idea clara de la cantidad de usuarios que podrá atender en un día habitual de trabajo. Si bien, este análisis permite conocer una posibilidad de horarios de trabajo, cabe aclarar que no todos los días tendrán la misma productividad, es decir, no todos los días llegaran el mismo número de clientes, ni tampoco éstos llegarán cada cierto tiempo si no se organiza con anterioridad un cronograma de atención para los mismos. Es así pues como nace la necesidad de crear agendas de servicio para cada trámite, este proceso será explicado en el capítulo siguiente.

VIII. LOGISTICA INTERNA

VIII.1 Introducción

El cuello de botella, es el proceso en la cadena de producción más lento, es decir, es el punto donde se ralentiza la producción de un bien o servicio disminuyendo sus unidades hasta cierto punto. Aunque este consulado presta un servicio y no genera bienes, el cuello de botella también existe.

En una empresa no existe un cuello de botella, pueden existir muchos. Una vez identificado y solucionado uno, habrá otro que retrasa el servicio, estos pueden variar por diferentes razones, los empleados gastan más del tiempo estimado haciendo sus labores, los equipos necesarios no están disponibles o presentan fallas o, simplemente los usuarios no llegan en el momento adecuado.

Tener un servicio excelente no quiere decir que sea necesario brindar un servicio exageradamente rápido, es encontrar la cantidad de tiempo necesario para cada trámite, los movimientos necesarios y realizar los pasos de manera correcta. La planeación de los mismos implica que todos los auxiliares de misión diplomática estén dispuestos a ofrecer un servicio de calidad, a solucionar los problemas a venir y enfrentar los nuevos retos que traerán sus labores.

En este lugar el cuello de botella es la recepción, el primer punto de contacto entre los auxiliares de misión diplomática y el usuario. Al ser el primer punto de encuentro las esperas pueden ser largas (principalmente en horas pico), aunque, este punto podría evitar que existan más retrasos durante el resto del proceso, pues allí se entregan turnos correspondientes a cada

proceso y se le indica al usuario los documentos que debe tener a la mano.

Actualmente en el consulado se presentan alrededor de nueve o diez usuarios por día, por cada trámite que existe. Sin embargo, para el servicio de pasaportes y para el servicio de salida de menores este número se duplica e inclusive puede llegar a triplicarse. Razón por la cual estos dos procesos deberán ser tratados de manera detallada pues son el segundo cuello de botella.

VIII.2 Cuello de botella, la recepción

La recepción es el cuello de botella del Consulado de Colombia en Panamá. El día a día de la atención dentro de este consulado deja claro que existe un gran problema de coordinación en la recepción de este lugar. Basta con ver las largas filas que se forman a la entrada principalmente en horas pico donde los usuarios deben gastar más de media hora para ser atendidos por primera vez.

Se llama cuello de botella al punto de atención más crítico. Es decir, el punto donde por alguna razón se vuelve más lento el servicio provocando una reducción de la producción. La recepción de los usuarios es el punto en el que el servicio se vuelve más lento y atrasa los demás trámites pues no se cuenta con una persona fija que controle el orden de llegada de los clientes.

Si se tiene una demora de los usuarios en la recepción, los auxiliares de misión no podrán empezar sus labores a tiempo y se generara un atraso de toda la cadena. Un ejemplo sencillo de este proceso pues ser, si un cliente llega a las 9:00 am y espera empezar su trámite a esa hora, pero debe esperar a que sea atendido por una persona de la recepción que no se encuentra en ese momento y debe esperar por lo menos 15 minutos, esta demora adicional estará retrasando también al auxiliar de misión quien debe comenzar sus labores a las 9:00 am.

Al presentarse una demora en cualquiera de los puntos de atención se está presentando un cuello de botella, razón por la cual después de la 1:00 pm, que es la hora en el que el consulado cierra sus puertas a la atención del público, siempre hay usuarios esperando ser atendidos, llegando así a retrasos inclusive hasta de hora y media.

A continuación se presentaran posibles soluciones que ayudaran a eliminar el cuello de botella principal y contrarrestarán las demoras en los procesos de atención estas son:

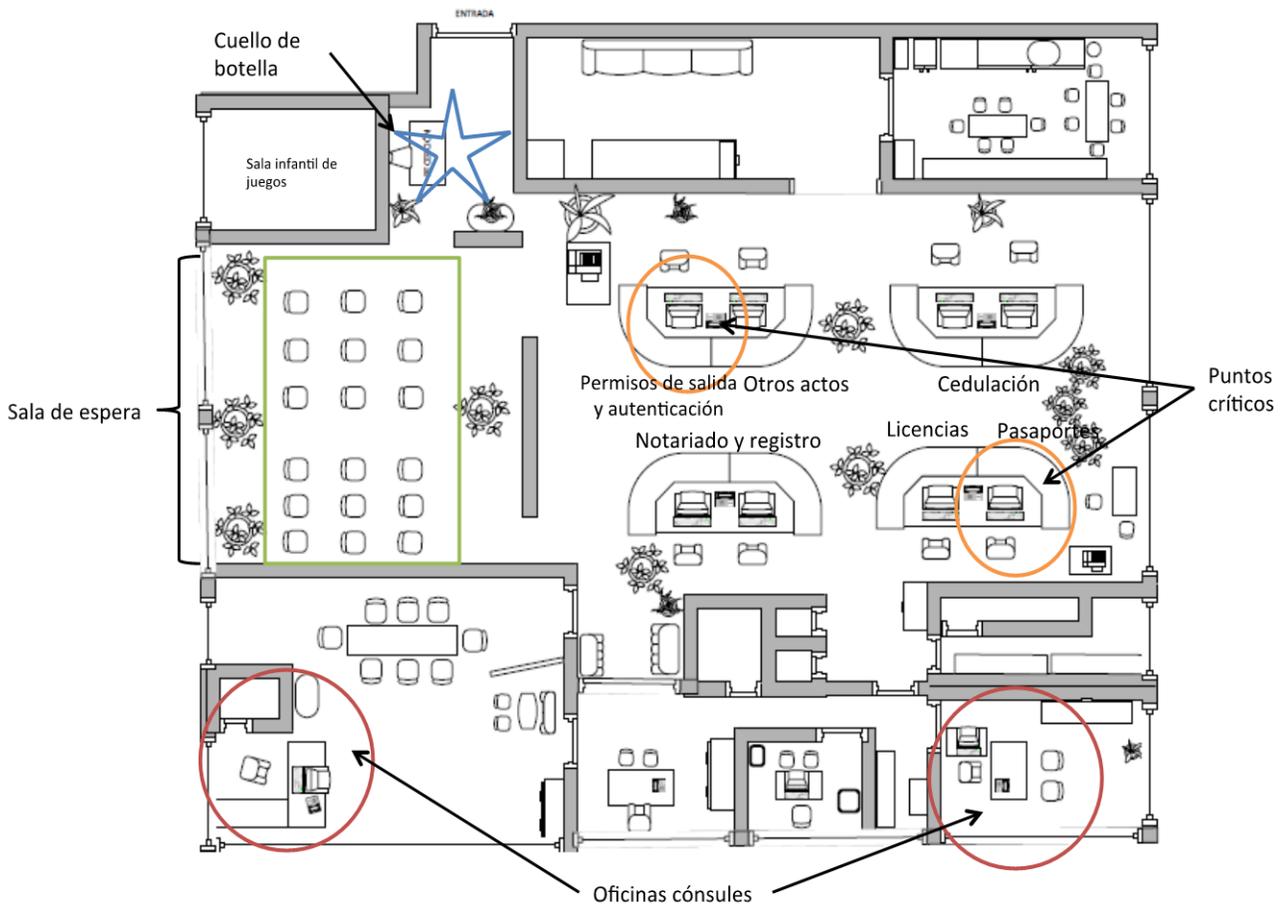
1. ubicaciones y movimientos del personal.
2. Digiturno.
3. La agenda de servicios.

VIII.3. Ubicaciones y movimientos del personal.

Un aspecto importante en el momento de diseñar una cadena de suministro eficiente es determinar la forma en que los productos terminados se mueven. En este contexto, dichos productos terminados hace referencia a los documentos que día tras día se realizan y la forma en que se mueven dichos documentos es a través de los auxiliares de misión diplomática quienes siempre tratan de ofrecer un servicio de la más alta calidad.

Los espacios de atención con los que actualmente cuentan los empleados son suficientemente amplios, sin embargo estos no se encuentran organizados correctamente. Muchos de los espacios de atención con los que cuentan los empleados están subutilizados o no cuentan con los implementos requeridos para brindar un buen servicio.

Como se puede observar en la figura siguiente, los auxiliares de misión diplomática tienen un trayecto largo que recorrer para conseguir la firma del cónsul o vise-cónsul. Este proceso tiene un promedio de dos minutos en llegar a la puerta del mismo, sin embargo en muchos de esos casos el cónsul o vise-cónsul no está disponible inmediatamente para atender las necesidades del auxiliar de misión diplomática. Esta espera puede durar inclusive hasta veinte minutos lo cual retrasa todo el proceso de atención al usuario.



Grafica No.15: ubicaciones y movimientos del personal. Propuesta para el Mejoramiento Continuo Enfocado a la Gestión de Servicio al Cliente en El Consulado General de Colombia en Panamá. Gayón Lizeth, 2014. Pág. 80.

El servicio de permisos de salida es uno de los trámites que más puntos críticos tiene en cuanto a metodología y ubicación se refiere. Mientras que el auxiliar de misión diplomática se desplaza a llevar cada permiso de salida que realiza está perdiendo en promedio 4 minutos cuando el cónsul o vise-cónsul no se encuentra ocupado.

Algunas veces el auxiliar decide recibir tres permisos de salida antes de ir por las firmas respectivas para intentar reducir el tiempo de atención por usuario. Este proceso optimiza el

sistema únicamente para el usuario número tres, pues es el que menos tiempo gasta en la realización de su trámite; en este mismo orden el usuario número uno, quien fue el que primero llegó debe esperar más tiempo que los otros dos usuarios y es en ese momento donde se presenta la disconformidad de los usuarios.

Muchas veces son tantos los usuarios que llegan a realizar un mismo trámite que el auxiliar de misión diplomática acumula hasta ocho solicitudes antes de dirigirse a la firma final para aumentar su producción de solicitudes, pero muchas otras ocasiones este mismo auxiliar de misión diplomática recolecta cierto número de solicitudes antes de dirigirse a la oficina del cónsul o vise-cónsul debido a que este se encuentra en una reunión lo cual retrasa aún más el proceso de atención.

Para solucionar esta mala ubicación y demora en la atención al cliente existen dos posibles soluciones que de emplearse reducirían el tiempo de espera de los usuarios, y evitarían un amplio desplazamiento de los auxiliares de misión diplomática, es decir, se reduciría aún más el tiempo de atención por usuario.

Opción 1: Permitir que alguno de los auxiliares de misión diplomática adquieran el poder de firmar en su nombre, es decir, registrar la firma del auxiliar ante la cancillería y otorgarle a este el poder de firmar documentos legales. Con este proceso, los tiempos de espera de los demás auxiliares decaería considerablemente, puesto que esta misma persona puede encargarse de firmar cada documento una vez esté listo, resultado que se reflejaría en el tiempo final de atención a cada usuario.

Opción 2: Liberar la agenda bien sea del cónsul o vise-cónsul durante las horas de atención al público para que este se dedique únicamente a la revisión y aprobación de dichos documentos. Para las entrevistas de visado, la persona que no se encuentre a cargo de esta labor podrá hacer las entrevistas respectivas ya que no son muy comunes, no necesitan de preparación previa y son de corto tiempo.

Al tomar la opción 1, el cónsul y vise-cónsul estarán un poco alejados del servicio que se está prestando a los usuarios ni podrán tener un promedio de cuantos usuarios se están atendiendo por día, sin embargo con esta delegación de trabajo los usuarios serán atendidos en menor tiempo lo cual, mejoraría el rendimiento diario y se tendrán más usuarios felices.

Al tomar la opción 2, el cónsul o vise-cónsul estará a cargo de las autenticaciones de los documentos lo cual permitirá que la gerencia este en contacto de los usuarios que se están atendiendo y de la cantidad por tramite, pero esta solución obliga a que alguno de los dos este siempre en la oficina y se dedique exclusivamente a dicha labor.

Cada una de estas opciones tiene como beneficio principal reducir los tiempos de espera de los usuarios, los movimientos de los auxiliares de misión diplomática, otorgar un servicio de calidad con un menor tiempo e inclusive definir algunas responsabilidades superiores. Sin embargo, hay que aclarar que como en todos los negocios al solucionar un cuello de botella, otro aparecerá más adelante.

VIII.3.1. Digiturno

Planear un esquema donde los usuarios puedan tomar un turno guiado por un Digiturno mejorara la organización de los tiempos de espera de los usuarios. La implementación de un Digiturno no solo tiene beneficios para los usuarios sino que además ayuda a los auxiliares de misión a tener un control del número de personas que han sido atendidas durante el día y de cuantas más podrán ser recibidas ese día, (junto con la agenda de servicios).

Con esta idea se pretende brindar al usuario un numero único de atención que ira de acuerdo a su trámite y se podrá visualizar en la pantalla que se encuentra frente a las sillas de espera., esta enumeración tendrá una distinción de acuerdo al trámite que se realice puesto que no todos los tramites gastan la misma cantidad de tiempo, no se puede colocar un único número de llegada para todos los usuarios.

Esta ida promoverá un ambiente más organizado pues así cada usuario sabrá con exactitud el turno que se está atendiendo y en cuantos más se llegara a su propio turno. Por otra parte, los auxiliares de misión no tendrán que llamar desde sus puestos de trabajo el turno a venir lo cual disminuye la contaminación auditiva que actualmente se presenta especialmente en las horas pico.

VIII.3.2. La agenda de servicios

La agenda de servicios, introducida en el capítulo anterior hace referencia a el cronograma de atención que cada auxiliar de misión diplomática ha de tener para conocer cómo se desarrollara su día. Esta implica una lista de usuarios por atender dentro de su tiempo establecido además que genera una imagen global del número de personas que desean utilizar el servicio.

Las agendas de servicio ayudarán a tener una idea clara de cuantos clientes vendrán al día. Es decir, si se planea con anterioridad el número de clientes que vendrán al día y se les asigna un horario de llegada no será necesario contratar una persona adicional para manejar la recepción, pues de cierta manera, la agenda de servicios planificará el orden de llegada de los clientes. Generando así una menor carga a los auxiliares de misión diplomática.

El diseño de la agenda de servicios es muy sencillo, basta con realizar un cronograma para cada actividad que se desarrolla en el consulado y asignar las citas correspondientes. Adicional, los usuarios que lleguen son cita establecida podrán ser atendidos siempre y cuando el usuario con cita no se encuentre presente o en su defecto, no haya cliente para ese momento.

Un ejemplo sencillo de este cronograma se mostrará a continuación, en este se observa un cronograma sencillo que los auxiliares de misión podrán tener en su computador a través del programa Excel, este cronograma es fácil de llenar y gracias al sistema común que tienen todos los computadores del consulado, cualquier auxiliar podrá recibir la llamada y asignar una cita para el cliente.

TRAMITE: PERMISO DE SALIDA - AGENDA MES SEPTIEMBRE		
Septiembre 1		
HORA	NOMBRE COMPLETO	NO. DE DOCUMENTO
9.00 - 9:25		
9:25 - 9:50		
9:50 - 10:15		
10:15 - 10:40		
Descanso - 5 min		
10:45 - 11:10		
11:10 - 12:35		
12:35 - 1:00		

Como se puede observar en la imagen, los únicos datos que el cliente debe dar son su nombre y número de documento, reduciendo el tiempo de llamada por usuario. Este cuadro se llenara en horas de la tarde que es cuando se reciben las llamadas y al finalizar la jornada se podrá tener conocimiento de cuantos clientes agendados se atenderán el día siguiente, al igual que se conocerá cual es el tiempo disponible por auxiliar para el siguiente día.

Para los días en los que alguno de los auxiliares de misión diplomática falte, los demás funcionarios conocerán el número de clientes que este va a tener ese día, y se podrá organizar un horario de atención para este puesto de trabajo dependiendo de la disponibilidad de los demás auxiliares y del número de clientes que tenga el auxiliar faltante.

Los cinco minutos de descanso deberán ser tomados en diferentes momentos de tiempo. Esto evitara contratiempos con los usuarios, evitara que se los auxiliares sobrepasen su tiempo de receso y, de cierta manera no será un receso notorio dentro de sus funciones diarias

IX. Propuesta de Mejoramiento Continuo

A lo largo de este trabajo se plantean dos diferentes puntos críticos de análisis que el Consulado de Colombia debe mejorar. El servicio al cliente y la logística del servicio que se maneja dentro de este establecimiento no es la correcta. Existen diferentes fallas que retrasan y dificultan el servicio en el consulado.

Se debe crear una organización orientada al usuario, un sistema amable para los trámites, un ambiente de trabajo donde todos los trabajadores pongan a los connacionales en primer lugar. Transformar una entidad basada en la satisfacción de los usuarios requiere tiempo, recursos, planeación y sobre todo, demasiado compromiso del equipo de trabajo.

Todos los integrantes deben aprender a trabajar en equipo, conocer las ventajas que esto trae tanto personalmente como para el desarrollo integral de consulado. Una buena atención se logra a través del entendimiento de lo que el cliente quiere y como lo quiere. Es obvio que en una entidad cuyo producto es un servicio y donde este servicio solo puede ser otorgado por esta entidad, los trabajadores pueden olvidar el verdadero sentido de atención, sin embargo, muchas veces hacer entender a estos empleados la importancia y el bienestar que un buen servicio puede generar incentiva y promover tanto trabajadores como usuarios felices, que, en términos globales conlleva a una empresa eficaz y eficiente.

Cada uno de los procesos que se realizan en el consulado debe ser medido en términos de eficiencia. No basta con decir que al mes se atendido cierto número de colombianos quienes fueron a hacer un trámite específico, es necesario verificar que la atención que se brinda es la correcta y que los usuarios han recibido un servicio de calidad.

Por ende es necesario comenzar por organizar y definir quién va a estar a cargo de la recepción de los usuarios bien sea de manera permanente, o turnándose entre ellos diariamente o semanalmente después de haber explicado a sus compañeros la manera correcta de hacer su labor. Esto, ayudará también a que los demás auxiliares de misión aprendan y ejecuten correctamente todos los servicios que se prestan en el consulado.

Conocer toda la metodología referente a los procesos que se realizan en cada puesto de trabajo debe convertirse en requisito fundamental para cada uno de los empleados. Esto con el fin de suplantar a alguno de los auxiliares de misión en caso que falte o simplemente para soportarlos en momento de excesiva demanda. Esta tarea debe ser supervisada y evaluada por el cónsul o vicecónsul quienes tienen el conocimiento necesario para evaluar cada uno de los puestos que allí se manejan.

Tanto la ruta del cliente satisfecho como los elementos de apoyo para el servicio deben ser recalcados, enseñados y aplicados por los empleados en todo momento del servicio. Esto con el fin de recalcar el propósito de una organización enfocada al usuario y, de igual manera motivar y complacer a los connacionales que visitan diariamente las instalaciones del consulado.

Cada uno de los factores que se analizaron anteriormente hacen parte de la nueva transformación que se quiere lograr en el consulado de Colombia en Panamá, pues la integración de alguno hará una diferencia pero no igual de enriquecedora si se analiza, implementa y desarrollan de manera correcta cada uno de ellos.

Toda organización debe enfrentar la capacidad de servir a los clientes de manera efectiva y eficiente, razón por la cual es importante tener una retroalimentación de los pensamientos y perspectivas de los empleados, donde cualquier idea sea válida proveniente de cualquier nivel, es necesario tener en cuenta que los auxiliares de misión diplomática quienes están en constante contacto con los clientes son los que más probabilidades tienen de saber con exactitud cuáles son las expectativas de cada usuario.

Por otro lado está la opinión de los usuarios, mantener un permanente contacto con los usuarios bien sea mediante encuestas directas en el consulado, vía telefónica o a través de la página del consulado ayudara a descifrar fácilmente que es lo que el cliente quiere, cuáles son sus expectativas, que se está haciendo mal, como se está presentado el servicio y hasta qué punto se satisficieron sus necesidades y expectativas, que sin duda es el punto al que se desea llegar, su plena satisfacción.

Con cada una de la retroalimentación que los usuarios planeen, los directivos al mando, cónsul y vise cónsul, podrán tomar medidas pertinentes e incentivar los auxiliares de misión para corregir o mejorar con el fin de generar un ambiente de calidad tanto para los usuarios como para los empleados.

Es necesario articular un concepto de servicio que los usuarios puedan encontrar creíble,

útil, practicable y gratificante, pues al usuario no le interesan los problemas de la oficina, solo quiere que se solucione su necesidad. Todos estos problemas internos podrán ser dialogados mediante charlas mensuales donde se expondrán las inconveniencias y desacuerdos de cada uno de los empleados y se llegara a una solución adecuada a cada uno de ellos.

Es importante identificar los cuellos de botella en todos los procesos, pues efectuar un análisis más profundo ayudará a aumentar la eficiencia del proceso y reducirá los tiempos de espera. Es claro que una vez identificado y eliminado un cuello de botella se hallara otro, pero el eje central consiste en disminuir los tiempos en ellos al máximo.

Después de solucionar el cuello de botella de la recepción, encontramos el cuello de botella de las autorizaciones por parte de los cónsules, para evitar las sobretiempos de espera, existen dos soluciones.

La primera consiste en autorizar a uno de los auxiliares de misión diplomática para que se encargue de autorizar los documentos, claro está que para llegar a este nivel, cancillería debe aprobar esta decisión con anterioridad y el auxiliar debe saber reconocer muy bien cada uno de los documentos que va a firmar. Para ello es necesario escoger la persona con más experiencia en el tema.

La segunda consiste en que el cónsul o vise cónsul asuman esta responsabilidad únicamente en las horas de la mañana, es decir, que mientras se está en horario de atención al público su labor sea únicamente la de autorizar documentos y estar revisando la atención al público. El otro, podrá estar a cargo de las visas u otorgar las citas de visado en horas de la tarde. Así cada uno tendrá funciones específicas a desarrollar durante la mañana y será un trabajo compartido.

El uso de una agenda de citas ayudará a tener una idea más clara del número de personas a atender por día, controlará el tiempo de espera de los usuarios lo cual aumentara el nivel de calidad en el servicio prestado e inclusive aumentará la satisfacción del cliente.

Por otra parte encontramos la organización del consulado que no es la más adecuada. Una reorganización de las ubicaciones de los puestos de trabajo reducirá los movimientos de los empleados. Acomodar los auxiliares con mayor cantidad de trámites en los lugares más cercanos

a la oficina del cónsul y vicecónsul disminuirá un poco el trayecto que deben recorrer cada vez que deban autorizar un documento.

Finalmente es necesario delimitar cada zona y nombrarla con el objetivo de brindar a los usuarios una ayuda visual más clara de donde se deben dirigir en cada proceso. Desde la entrada, demarcar que el primer proceso es la recepción donde deben esperar por su turno, luego dirigirse a la sala de espera a que sean llamados y finalmente encontrar rápidamente el cubículo al que se deben dirigir a realizar el trámite.

Así pues una buena integración del servicio al cliente empleado en este trabajo de grado junto con algunos cambios referentes a la logística interna en el consulado ayudaran a consolidar la estructura del consulado lo cual sacara a flote el buen servicio del consulado que bien es el sentido base del mismo.

X. Bibliografía

1. Trillos Rozo, Carlos Enrique. Diagnóstico de clima organizacional y de su relación con el servicio al cliente del Club del Comercio de Bogotá por la introducción de una tecnología para el sistema de información. Editor: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario; Facultad de Administración, Administración de Negocios Internacionales. Contributors: Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Colección: Administración de Negocios Internacionales. Repositorio Institucional EDocUR. Publicación: 2011, Bogotá D.C. Página de inicio 1, página final 103.
2. Albrecht, Karl, Zemke, Ron. Gerencia del servicio. Editor: Legis fondo editorial. Traducción Jesús Villamizar Herrera. Revisión técnica Humberto Serna Gómez. Fecha de primera publicación: 1988. Páginas: 202. Publicación primera de siete. Página de inicio: 1, página final 202.
3. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Así somos y qué: 4 relatos de cultura en gestión empresarial. Bogotá, Editorial Beyeg, 2009. Spanish. Publicado en 2009. Páginas 162.
4. Navas Cuervo, Ana María. Diseño de una estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en almacenes Gutemberto Ltda. Editor: Colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario. Fecha de publicación: 2004. Páginas: 102.
5. Forero Franky, Camilo. Análisis de clima organizacional y su incidencia en el servicio al cliente en la empresa Heinsohn Asociados. Editor: Colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario. Fecha de publicación: 2003. Páginas: 88.
6. Bernal Escobar, Luis Felipe. Diagnóstico y evaluación de los factores relevantes y estratégicos del servicio al cliente para DITATEL S.A. editor: Universidad del Rosario. Colección de Hemeroteca. Fecha de publicación: 2002. Páginas: 226.

7. Ivancevich, Jhon M. Matteson, Michael T. Konopaske, Robert. Comportamiento organizacional. Traductor: Núñez Herrejon José Luis. Revisión técnica: Bárcenas Salas Margarita. Barber Kuri Carlos Miguel. Séptima edición. México D.F.: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA. DE C.V., 2006.

8. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención. Primera edición, Bogotá D.C. centro editorial universidad del rosario, 2006. Universidad del rosario. Facultad de administración. 2006.

9. Burnet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. Traductor: Lorena Páez de Villalpando. Revisión técnica: Federico García de alba Cantú. México: Agence d'ARC Inc. (les editions), 1983.

10. Christian, Gronroos. (1990). Marketing y gestión de servicios. Ediciones Díaz de Santos S.A. Capitulo 9.

