



INSTITUTO  
**terceiro**setor



***“El Servicio como cultura en los países de América Latina”***

<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>3</b>
<b>ESCENARIO.....</b>	<b>4</b>
<b>OMBUDSMAN (OUVIDORIA/SAC) .....</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
<b>SINTESIS.....</b>	<b>15</b>

***“El Servicio como cultura en los países de América Latina”***

## **1 - PRÓLOGO**

El Servicio es una actividad o beneficio buscado por un cliente o consumidor que es esencialmente intangible y no resulta en la apropiación o propiedad del algo.

Un análisis de la práctica y la cultura de servicio debe tener por encima de todo una naturaleza interdisciplinaria, implicando datos y estudios de áreas afines como administración, psicología del consumidor y sociología.



Según Mario César Ferreira, de la Universidad de Brasilia: “El servicio de atención al público es un proceso que resulta de la sinergia de diferentes variables: El comportamiento del usuario la conducta de los funcionarios implicados (directa o indirectamente) en la situación, la organización del trabajo y las condiciones de organización físico-ambientales/instrumentales”.<sup>1</sup> El servicio representa la intersección de estas diferentes variables. De este modo, “El trabajo desarrollado por el/la funcionario(a) que se dedica a atender al cliente, es fundamentalmente una actividad de mediación entre los fines de la institución y los objetivos de los usuarios”

El objetivo del consumidor confunde las diferencias entre un servicio y un producto, por ejemplo, cuando las personas adquieren productos, inclusive bienes están buscando en realidad El SERVICIO que se les puede prestar. Es muy significativa la cita de Kotler cuando dice que una persona no compra un taladro sino agujero.

De este modo, todas las tendencias de desarrollo económico demuestran que, cada vez más la dicotomía entre las empresas industriales y de servicios vienen disminuyendo significativamente. Eso sucede principalmente porque las empresas se están dando cuenta que para sobrevivir en el mercado necesitan

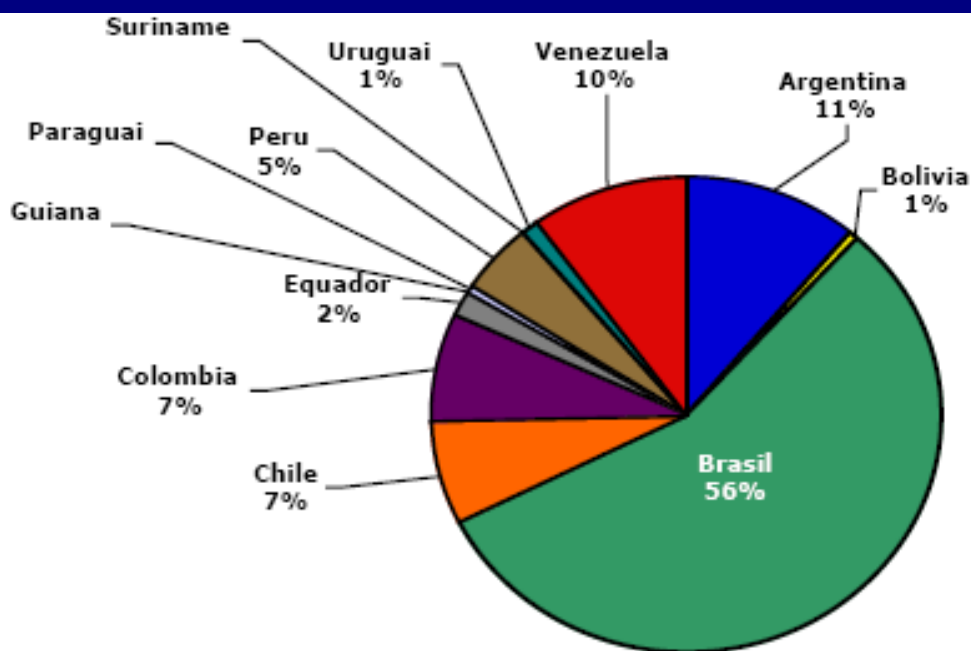
---

<sup>1</sup> Mario César Ferreira. **Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia.** P. 5-6. Disponível em: <[http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigos2/Abor\\_Ergono.PDF](http://www.unb.br/ip/labergo/sitenovo/mariocesar/artigos2/Abor_Ergono.PDF)>.

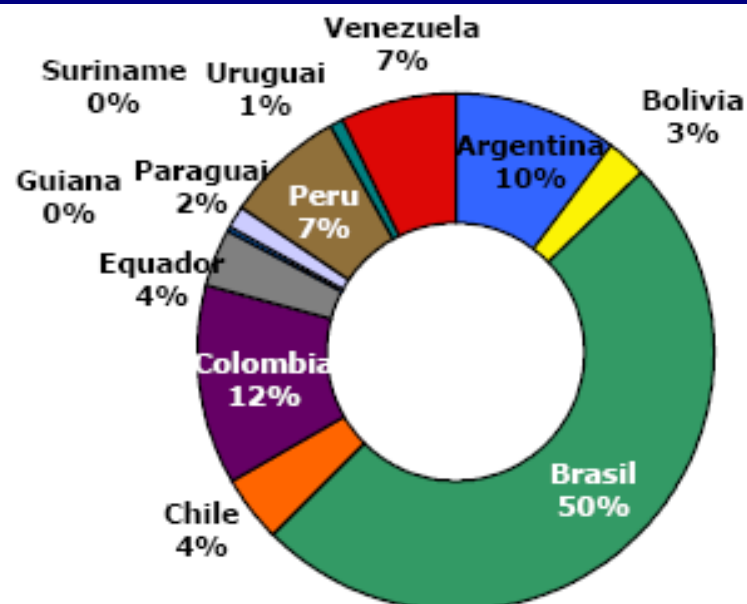
ofrecer algo más que lo que los clientes esperan, diferenciándose de la competencia.

## 2 - ESCENÁRIO

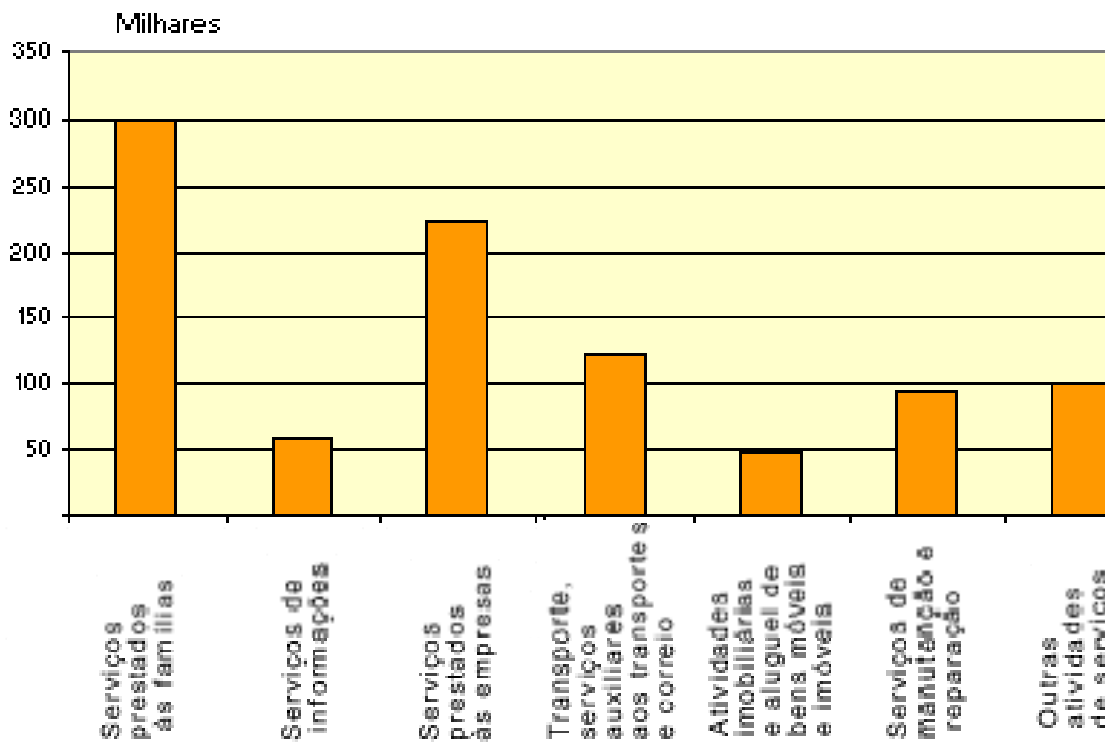
### PIP 2007 (en billones de dólares)



### POBLACIÓN (EN MILLONES)



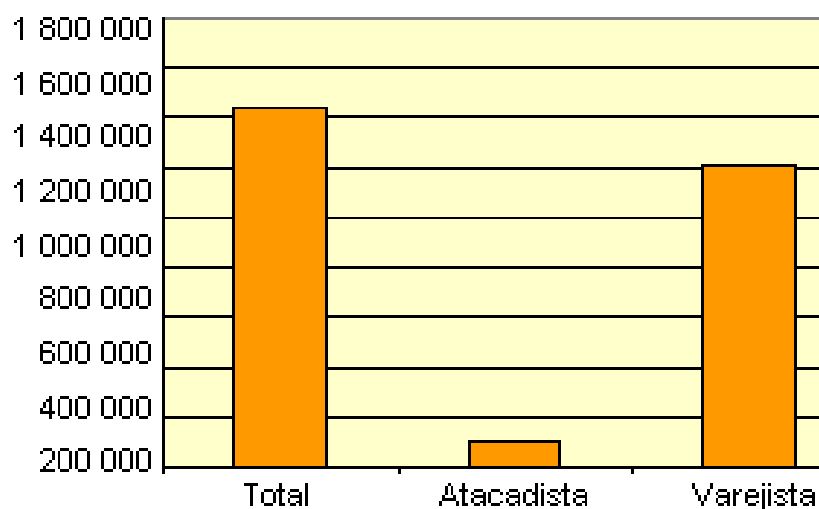
### Número de empresas de servicio por actividad:



**TOTAL: 948.420 empresas**

*Fuente: IBGE, Pesquisa anual de servicios – 2005*

### Número de empresas de comercio por segmento:



*Fuente: IBGE, Investigación anual de comercio – 2005*



### 3 – SERVICIO OMBUDSMAN (OUVIDORIA/SAC)

- La Ouvidoria se refiere a un órgano o una oficina para escuchar de los usuarios sugerencias, críticas, opiniones, alabanzas sobre diversos servicios. (Una especie de defensoría del consumidor).
- SAC: Servicio de Atención al Cliente

En Brasil, la relación entre el prestador y el usuario del servicio es determinado por dos conceptos: OUVIDORIA y SAC – Servicio de Atención al Cliente. En la práctica la Ouvidoria está más asociada a la administración pública, mientras el SAC a las empresas privadas.

El primer uso de un sistema de Ouvidoria del que se tiene noticia fue en Suecia, en 1713, instituido por El Rey Charles II, que durante su ausencia creó la figura del ouvidor (oyente), *ombudsman*, para controlar a sus súbditos. En Brasil, la Ouvidoria es creada durante el periodo colonial. El ouvidor, generalmente una autoridad eclesiástica, representaba o al soberano portugués en Brasil e informaba a la metrópoli lo que ocurría en el país, ejerciendo un papel de control sobre los colonos y colonizados.

La Ouvidoria en su acepción hodierna surge como una consecuencia natural de la propia evolución de los derechos humanos.



En este sentido, se puede aplicar la famosa cita de Platón: *"El castigo de los hombres capaces que se rehúsan a tomar parte en las cuestiones gubernamentales es vivir bajo el régimen de los hombres incapaces"*.

En la década de los 80 la Ouvidoria se vuelve más una herramienta de la democracia brasileña, defendiendo los intereses de los ciudadanos en las instituciones en las que actúa. La actuación de la Ouvidoria es marcada por dos momentos distintos: en el primero, la Ouvidoria analiza y procura soluciones para las demandas de los ciudadanos. Y, en un segundo momento, cuando se requiere, propone alteraciones y cambios dentro de las instituciones para mejorar la atención a los ciudadanos.

El Estado brasileño protagoniza profundas reformas. Una de ellas, en boga, es la inclusión, a través de la **Enmienda Constitucional nº 19/98**, sobre el principio de la eficiencia como principio Constitucional:

"Art. 37. La administración pública directa e indirecta de cualquiera de los Poderes de la Unión, de los Estados, del Distrito Federal y de los Municipios obedecerá a los principios de legalidad, impersonalidad, moralidad, publicidad y **eficiencia** e, también, al siguiente:  
(...)"



Además el párrafo 3º del mismo artículo determina que los órganos públicos mantengan servicios de atención al usuario y que la calidad de los servicios públicos sean avalados periódicamente. La evaluación deberá ser externa como interna, o sea, los órganos deberán estructurarse para realizar auto-evaluaciones periódicas en cuanto a la calidad de los servicios prestados, los cuales también serán evaluados por un control externo.

Actualmente, la Asociación Brasileña de Ouvidores/Ombudsman - ABO posee cerca de 380 asociados en todo el país, con actuación en la administración pública (Unión, Estados y Municipios) en órganos de la administración directa, indirecta y concesionarias y en empresas privadas.<sup>2</sup>

En el área privada, con la apertura del mercado brasileño en la década de los 90, las empresas nacionales tuvieron que realizar cambios internos y estructurales para alcanzar una mayor competitividad. En ese momento, el servicio de atención al cliente (SAC) surge como un diferencial de las empresas con sus competidores.

El servicio de atención al cliente ganó enorme importancia en la mentalidad empresarial brasileña, basándose en la idea de que atender un cliente con calidad determina el crecimiento de una empresa. Este servicio representa un canal de comunicación directo entre cliente y empresa, que prioriza los intereses del cliente y a

---

<sup>2</sup> Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO: <http://www.abonacional.org.br/>.



través del cual este es escuchado, y sus críticas y sugerencias se transforman en la creación de mejores productos y servicios de la empresa.

Para las empresas brasileñas, el Servicio de Atención al Cliente (SAC) comenzó a contribuir de forma positiva en la mejora y resolución de problemas y pérdida de calidad de sus productos y servicios, a partir de las reclamaciones de sus consumidores.

Según investigaciones proporcionadas por el SEBRAE – Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas-, en Brasil, más del 90% de los clientes insatisfechos con una empresa nunca más regresan como clientes y además comentan con 10 a 17 personas sobre su experiencia negativa. Además, para los brasileños la calidad de un servicio es por lo menos 8% más importante que su precio, siendo que el consumidor está dispuesto a pagar hasta un 16% más por servicios de calidad. En Brasil, es práctica común la utilización y divulgación de quejas y de consumidores insatisfechos en los periódicos y revistas de gran prestigio y circulación nacional, así como en las de circulación dirigida.<sup>3</sup>

Una reciente investigación de la agencia *US NEWS AND WORLD REPORT* revelan que las razones que llevan a perder un cliente son:

---

<sup>3</sup> Fonte: João Abdalla. Consultor - Sebrae-SP. **Atendimento de Qualidade ao Cliente**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/istadeartigos/atendimento\\_qualidade\\_cliente.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/istadeartigos/atendimento_qualidade_cliente.aspx)>.



- 1% muerte
- 3% mudarse
- 5% adoptan nuevos hábitos
- 9% encuentran muy alto el precio
- 14% están decepcionados con la calidad de los productos
- 68% están insatisfechos con la actitud del personal

O sea, lo más importante para la contratación de un servicio no es el precio y si la CALIDAD.

La atención al ciudadano/consumidor, más allá de ser una demostración de respeto a los derechos constitucionalmente asegurados, con el ombudsman las organizaciones públicas y privadas establecen un diferencial, traduciéndose en RESPONSABILIDAD SOCIAL, pues demuestran la preocupación en establecer un canal derecho de comunicación con los gestores, procurando solucionar las cuestiones presentadas, actuando en la mejoría de la calidad de los servicios.

Especialmente en el ámbito público, la Ouvidoria contribuye al efectivo control social de las actividades desarrolladas por la administración pública. En la práctica, esto significa defender los derechos e intereses del ciudadano, promover la ciudadanía participativa, promover las acciones públicas y, sobre todo, servir de mecanismo para la inclusión social.



#### **4 - EL SERVICIO Y EL CONSUMIDOR BRASILEÑO**

Según especialistas, en Brasil cada vez más los consumidores se tornan más exigentes y conscientes de sus derechos. Dos factores que apuntan a esa tendencia: La creación del Código de Defesa del Consumidor brasileño, en 1990, y la posterior creación del PROCON - Programa de Orientación y Protección al Consumidor, que cada vez mas ha sido accionado por los consumidores brasileños.

La creación del Código de Defesa del Consumidor brasileño, en 1990, también influenció en la adopción de las empresas privadas a un servicio de atención al cliente, creando un canal de comunicación con el consumidor y actuando en la prevención de conflictos.

El PROCON (PROGRAMA DE ORIENTACION Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR) está inserto en ese contexto de la Ley Federal nº 8.078, del 11 de septiembre de 1990, popularmente conocida como Código de Defesa del Consumidor, instrumento considerado por la mayoría de los juristas como uno de los más avanzados del mundo, sobre todo porque procura defender la parte más débil en las relaciones de consumo.

La organización del Sistema Nacional de Defesa del Consumidor – SINDEC que dio lugar a la creación del órgano central del sistema, el Departamento de Proteção y Defesa del Consumidor – DPDC, órgano normativo y responsable de políticas del Sistema,



subordinado a la Secretaria de Derecho Económico del Ministerio de Justicia, y los órganos sectoriales, o sea, los PROCONS, está fundamentada en El Decreto Federal nº 2.181, del 20 de marzo de 1997.

El PROCON pasó a ser una referencia nacional para la atención a las reclamaciones de los consumidores, sobre todo los hiposuficientes, que generalmente no disponen de recursos para pagar abogados que los defiendan.

Solamente en el estado de Rio de Janeiro el PROCON registra aproximadamente cuatro mil nuevos casos por mes.

Es relevante agregar que, en órganos administrativos, los PROCONS han contribuido mucho a dar celeridad a la atención al consumidor, promoviendo las llamadas conciliaciones, privilegiando la negociación, y, en consecuencia, el equilibrio de las relaciones de consumo, que es lo que interesa al consumidor, con la ventaja de no sobrecargar el poder judicial.

No obstante, el poder judicial adecuó sus procedimientos al contexto del Director del Consumidor, a través de la creación de los Juicios Especiales, con relación a la Ley Federal 9.099 que ha resuelto rápidamente problemas que, a veces, se arrestaban por décadas en La Justicia Común. Los Juicios Especiales fueron concebidos como solución a los conflictos de pequeño potencial, cuyo valor no exceda a cuarenta salarios mínimos.



## 5 - CASOS PARADIGMÁTICOS

### 5.1 - POSITIVOS

En Brasil, podemos señalar algunos casos paradigmáticos de estrategias competitivas de **servicios** aplicados de forma exitosa y que merecen resaltarse.

El primero de ellos es la Ouvidoria (Defensoría) General de la Prevención Social brasileña que es la mayor Ouvidoria en administración pública de América del Sur en funcionamiento desde agosto de 1998. Hasta el año de 2004, esta Ouvidoria registró más de 840 mil contactos, de los cuales el 87% fueron solucionados. Actualmente, la media de atenciones es de veinte mil por mes.<sup>4</sup>

La Ouvidoria General de Previsión Social registra y da tratamiento adecuado a las reclamaciones, sugerencias, denuncias y elogios sobre los servicios. Posteriormente, la Ouvidoria produce informes sugiriendo cambios en los procedimientos, señalando deficiencias o irregularidades con base en las demandas de los ciudadanos.

El Ministerio de la Previsión creó diversos canales de acceso para los ciudadanos: *internet*, teléfono, correos o agencias de la Previsión Social, donde existen urnas. Al registrar su demanda, el

---

<sup>4</sup>Ouvidoria Geral da Previdência Social:  
<[http://www.previdenciasocial.gov.br/pg\\_secundarias/ouvidoria\\_01.asp](http://www.previdenciasocial.gov.br/pg_secundarias/ouvidoria_01.asp)>.



ciudadano recibe un número con el cual puede acompañar el desarrollo de su caso.

En el sector privado, otro ejemplo paradigmático ES el de La mayor compañía aérea brasileña, en La cual un a estrategia de prestar un servicio de calidad a sus clientes fue determinante para su trayectoria y éxito y crecimiento. La empresa fue creada en 1961, con la unión de diez pilotos de mono motores que en la época hacían el transporte de cargas y pasajeros entre los estados brasileños de Paraná, Mato Grosso y São Paulo. Veinte años después, la empresa ya alcanzaba la marca de un millón de pasajeros transportados en esta zona y, en La misma década, la empresa comenzó a ampliar su red aérea, expandiendo su actuación en el país hasta el hoy.

En este proceso de crecimiento, la prestación de un servicio de alto nivel y calidad a sus pasajeros y una estrategia de tratar de forma diferenciada a sus clientes fue determinante para su éxito. Un marco de ese servicio fue el propio presidente de la compañía que daba la bienvenida a sus pasajeros en la puerta porta de los aviones, con un tapete rojo en el acceso para la escalera de embarque, dos marcas inconfundibles de la empresa. En la década de los 90, la compañía fue pionera en fortalecer su estrategia de servicio al cliente al crear en Programa de Fidelidad para sus pasajeros, ofreciendo un servicio diferenciado para los participantes.

Resultado de esa estrategia, la empresa es líder en el escenario nacional desde 2003.



## 5.2 - NEGATIVOS

En Brasil, dos sectores pueden ser señalados como ejemplos negativos de prestación de servicio y atención al cliente: las compañías telefónicas y los bancos.

Un servicio de atención deficiente presenta determinados indicadores característicos: tiempo de espera elevado, reclamaciones de los usuarios, re-trabajo, etc.<sup>5</sup>

En 2007, La Compañía Telefónica tuvo 4.405 reclamaciones fundamentadas en PROCON - Programa de Orientación y Protección al Consumidor – de São Paulo, liderando por segundo año el ranking de empresas con más reclamos en este órgano. Las reclamaciones fundamentadas son aquellas no solucionadas con la intervención del PROCON y para las cuales fue abierto un proceso administrativo, en el cual el órgano trabajó junto a las empresas, resolviendo la cuestión en el año vigente. Las reclamaciones de la Telefónica crecieron 95% en el año de 2007 en relación al 2006. La empresa ya había liderado ese ranking en 1998, 1999, 2000, 2001 y 2006.<sup>6</sup>

Después de la telefónica, las siguientes cuatro posiciones en el ranking de las empresas con más reclamos fueron: Banco Itaú, Benq (celulares Siemens), Vivo e Mitsubishi/Aiko/Evadin.

---

<sup>5</sup> Mario César Ferreira. Op. Cit. P. 6.

<sup>6</sup> Fonte: PROCON-SP. Empresas Reclamadas 2007. 14/03/2008. disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=777>>.



El PROCON de São Paulo divulgó que en el año pasado el área de Servicios Esenciales (agua, telefonía, luz, etc.) presentó el mayor número de registros con el 31% del total. En segundo lugar, con el 30% de los registros totales quedó el área de productos (móviles, electrónico, vestimenta, etc.). El área de asuntos Financieros (bancos, tarjetas de crédito, financieras) representó el 25% del total de reclamaciones fundamentadas, alcanzando el tercer lugar.

## 6 – ITS (I TE ESE) Y UNA ESTRATÉGIA DE SERVICIO

La actuación del Instituto Terceiro setor está fundamentada en la gestión democrática y participativa; en la ausencia de lucro financiero; en la autonomía ante el Estado y en la ausencia de connotaciones políticas y religiosas. Para el desarrollo de sus actividades en el ITS prima el factor trabajo, dando privilegio y enfatizando la calidad del servicio que presta a los destinatarios, procurando el equilibrio social.

Por lo tanto, no somos comerciales, no utilizamos políticas de *marketing*, pero sí **políticas de visibilidad** y **fortalecimiento institucional**, en pro de la **transparencia** para el desarrollo de nuestros proyectos y acciones, muchas veces traducidas en la prestación de servicios de gestión y apoyo administrativo.

La estrategia del ITS para la consecución de su política de visibilidad fue la creación de una Dirección de Relaciones Internacionales e Institucionales que en pocos meses se relacionó con



diversas instancias internacionales extremadamente importantes como SOLIDARIOS, MESA PERMANENTE Y SECRETARIA DEL MERCOSUR y FEDEFA.

Este proceso pretende establecer un paradigma de actuación en la sociedad civil brasileña, considerando que las instituciones de la sociedad civil, muchas veces ligadas a las multinacionales, no perciben la idea de bloque e red.

Actualmente, en el MERCOSUR se ha ampliado su actuación no solo para el área comercial e aduanera, sino también para la social, cultural e política, que determina las principales directrices del bloque. Dentro de este contexto, el ITS participa de la organización y definición de la agenda brasileña para la Cúpula Social del bloque. Los objetivos principales de la Cúpula Social son: promover el Mercosur político, productivo y cultural; influenciar la agenda política regional; capacitar a la ciudadanía en el Mercosur; y fortalecer el programa SOMOS MERCOSUR.

De acuerdo con esa dinámica, la participación del ITS en el fortalecimiento de la sociedad civil brasileña y sudamericana pretende extenderse para el mayor nuevo bloque sudamericano, creado en el mes de mayo pasado en Brasilia: a UNASUL – Unión de las Naciones Sudamericanas.

Además, a través de un proceso de reformulación visual, en menos de seis meses, el nuevo portal del ITS ([www.3setor.org.br](http://www.3setor.org.br)), que se propone ser instrumento de



divulgación de la sociedad civil, recibió 10 mil visitantes de 34 países diferentes, lo que confirma el internet como herramienta indispensable en nuestra estrategia de actuación.

Así, concluimos con la misión del ITS: *Construir soluciones, difundiendo conocimiento e instrumentos capaces de promover la ciudadanía e integración de los Sectores Sociales.*



SOMOS MERCOSUR

[WWW.3SETOR.ORG.BR](http://WWW.3SETOR.ORG.BR)