

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD EN LÍNEA**

PROYECTO DE DESARROLLO

**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS,
REQUERIMIENTOS Y QUEJAS DE CLIENTES EN UNA ENTIDAD
FINANCIERA”**

**AUTORES: KATHERINE ANDREA VELASCO HARO
ARNALDO UTRIA AZAN**

DIRECTOR: PhD. FABIÁN CUEVA BRITO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MEJORAMIENTO DE PROCESOS

QUITO, NOVIEMBRE - 2025

DIRECTOR Y LECTORES

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PhD. Fabián Cueva Brito

LECTORA

Mgtr. Paúl Michael Idrobo Dávalos

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi esposa Aymara y mis hijos Marcos y Camila por todo el apoyo brindado y ser los principales motivadores.

A mi compañera Katherine por haber trabajado juntos para lograr cumplir nuestras metas.

A María José quien guió y acompañó durante todo el desarrollo de este trabajo.

A la entidad financiera quien abrió sus puertas para que podamos desarrollar el trabajo de titulación.

Arnaldo Utria

*En primer lugar, agradezco profundamente a **Dios**, por ser mi guía constante, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar otra etapa tan importante de mi vida.*

*A mis **padres Elena Haro y Raúl Velasco**, pilares fundamentales en mi vida, gracias por su amor incondicional, por creer siempre en mí y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la constancia y la humildad. Este logro también es de ustedes.*

*A mi **hermano Raúl Velasco**, por su apoyo y confianza, y a mi **sobrinito Izan**, por ser una fuente de alegría y motivación constante, recordándome que cada paso vale la pena.*

*A mi **compañero de tesis Arnaldo**, gracias por su dedicación, paciencia y trabajo en equipo. Compartir este proceso ha sido una experiencia enriquecedora que me deja grandes aprendizajes.*

*Y finalmente, a mi **Universidad**, por abrirme las puertas del conocimiento, por cada enseñanza recibida y por ser el espacio de crecimiento personal como profesional.*

A todos quienes, de alguna forma, fueron parte de este camino, gracias de corazón.

Katherine Velasco

INDICE GENERAL

DIRECTOR Y LECTORES	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	12
1.1 Introducción al marco teórico	12
1.2 Concepto de reclamos, requerimientos y quejas	13
1.3 Importancia de la gestión de reclamos, requerimientos y quejas	15
1.4 Modelos y enfoques de gestión de calidad en servicios financieros	17
1.5 Normativa y regulación financiera ecuatoriana en atención al cliente	19
1.5.1 <i>La Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos</i>	19
1.5.2 <i>La Codificación de Resoluciones de Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros</i>	21
1.5.3 <i>Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública</i>	22
1.5.3 <i>Código Orgánico Monetario y Financiero</i>	22
1.5.4 <i>Ley Orgánica de Defensa del Consumidor</i>	23
1.5.5 <i>Ley Orgánica de Protección de Datos Personales</i>	24
1.5.6 <i>Norma de Defensa y Derechos de los Consumidores del Sistema Financiero</i>	25
1.6 Indicadores de gestión y calidad en procesos de atención al cliente	25
1.6.2 <i>Estándar ISO 10002:2018</i>	27
1.6.3 <i>Contexto ecuatoriano: Superintendencia de Bancos</i>	28
1.6.4 <i>Indicadores adicionales desde la literatura de gestión</i>	29
1.7 Estudios previos y buenas prácticas en el sector	29
1.7.1 <i>Experiencia ecuatoriana</i>	29
1.1.1 <i>Buenas prácticas internacionales y transformación digital</i>	30
1.1.2 <i>Análisis basado en datos y experiencia del cliente</i>	30
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	31
2.1 Descripción general de la organización	31
2.2 Proceso de gestión de reclamos, requerimientos y quejas	33
2.2.1 <i>Fase de Planificación</i>	35
2.2.2 <i>Fase de Asignación</i>	38
2.2.3 <i>Fase de Seguimiento</i>	42
2.2.4 <i>Evaluación</i>	52

2.2.5	<i>Retroalimentación</i>	56
2.3	Canales de atención disponibles	57
2.4	Análisis del flujo operativo	58
2.5	Debilidades detectadas	58
2.6	Percepción y experiencia del cliente	63
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA		68
3.1	Introducción	68
3.2	Enfoque de la propuesta	68
3.3	Estrategias propuestas y beneficios esperados	69
3.3.1	<i>Propuestas de mejora subproceso Recepción / Ingreso</i>	70
3.3.2	<i>Propuesta de mejora subproceso Procesamiento / Resolución Back Office</i>	73
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
4.1	Conclusiones	79
4.2	Recomendaciones	79
ANEXOS		86
	Anexo A. Marco conceptual	86
	Anexo B. Desarrollo metodológico	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Deming PHVA	18
Figura 2. Mapa de Interrelación según ciclo PASER	33
Figura 3. Flujograma de Definición de la estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas	36
Figura 4. Flujograma de Implementación de estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas	39
Figura 5. Flujogramas de Recepción e ingreso de reclamos, requerimientos y quejas .	43
Figura 6. Flujograma de Procesamiento y resolución de los requerimientos FCR	46
Figura 7. Flujograma de Procesamiento y resolución de reclamos, requerimientos y quejas Back Office	49
Figura 8. Flujograma de Monitoreo y mejora continua de la gestión de reclamos, requerimientos y quejas	54
Figura 9. Diagrama de proceso de Gestión de Reclamos Requerimientos y Quejas.....	60
Figura 10. Panel de Indicadores Generales de Experiencia del Cliente	64
Figura 11. Ranking de indicadores según segmento y transacción	65
Figura 12. Resumen categorizado de la voz del cliente.....	66
Figura 13. Centralización del catálogo de tipos de reclamos y requerimientos en RDM	71
Figura 14. Optimización en niveles de solución.....	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de las actividades	36
Tabla 2. Matriz AVA del subproceso	37
Tabla 3. Resumen AVA subproceso	38
Tabla 4. Descripción de las actividades	40
Tabla 5. Matriz AVA del subproceso	41
Tabla 6. Resumen AVA subproceso	42
Tabla 7. Descripción de las actividades	43
Tabla 8. Resumen AVA del subproceso	44
Tabla 9. Resumen AVA subproceso en tiempo	45
Tabla 10. Descripción de las actividades	46
Tabla 11. Resumen AVA del subproceso	47
Tabla 12. Resumen AVA subproceso	48
Tabla 13. Descripción de las actividades	50
Tabla 14. Resumen AVA del subproceso	51
Tabla 15. Resumen AVA subproceso	52
Tabla 16. Descripción de las actividades	54
Tabla 17. Resumen AVA del subproceso	55
Tabla 18. Resumen AVA subproceso	56
Tabla 19. Top 10 de tipos de reclamos mayo a septiembre del 2025	61
Tabla 20. Métricas de atención de los principales reclamos	63
Tabla 21. Descripción de las actividades con la propuesta de optimización	71
Tabla 22. Descripción de las actividades sin reprocesos	72
Tabla 23. Descripción de las actividades sin actividades de ingreso ni reprocesos	73
Tabla 24. Descripción de las actividades sin actividades de ingreso ni reprocesos	75
Tabla 25. Resumen de ahorros e inversión estimados según propuestas (Promedio de Reclamos y Requerimientos día: 1790)	77

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como propósito analizar y mejorar el proceso de gestión de reclamos, requerimientos y quejas de clientes en una entidad financiera. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, empleando técnicas como el análisis documental, encuestas y recolección de datos estadísticos del proceso vigente.

A partir del diagnóstico institucional y del análisis de la información recopilada, se identificaron procesos críticos que afectan la calidad del servicio, incluyendo tiempos prolongados de respuesta, falta de seguimiento oportuno y deficiencias en la comunicación con los clientes.

Como resultado, se propone una estrategia de mejora que integra la implementación de herramientas tecnológicas, la capacitación del personal y la reestructuración del flujo operativo del proceso de gestión de reclamos. Esta propuesta busca optimizar la experiencia del cliente, reducir los tiempos de resolución y mejorar la trazabilidad de los reclamos, alineándose con los objetivos estratégicos de eficiencia, calidad y competitividad de la entidad financiera.

Palabras clave: Gestión de reclamos, atención al cliente, mejora de procesos, eficiencia operativa, experiencia del cliente, tecnología en servicios financieros, calidad del servicio.

ABSTRACT

The current study is predicated upon analysing and improving the customer claims, requirements and complaints management process within a financial institution. The investigation was performed with a quantitative focus and a descriptive scope, employing techniques such as documentary analysis, surveys and statistical data recollection in regard to the process as it is today.

Drawing on this institutional diagnosis and the analysis over the captured information, critical processes that affect service quality were identified, including prolonged resolution times, a lack of timely follow-up and deficiencies when communicating with clients.

As a result, an improvement strategy is thereby presented, which integrates the implementation of technological tools, personnel capacitation and a restructuring of the claim management process' operative flow. This proposal aims to optimise client experience, reduce resolution times and improve claim traceability, all in alignment with the strategic objectives regarding efficiency, quality and competitiveness as a financial institution.

Keywords: claim management, customer service, process improvement, operative efficiency, client experience, financial service technology, service quality

INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo actual del sector financiero ecuatoriano, brindar un servicio al cliente ágil y eficaz se ha convertido en un factor clave para mantener la confianza y fidelidad de los usuarios. Esto se evidencia en la necesidad de implementar mecanismos que permitan resolver inconvenientes de manera oportuna, evitando demoras que deterioren la percepción del cliente. La diferenciación entre queja y reclamo resulta esencial, ya que implica plazos y responsabilidades distintas: mientras las quejas requieren un acompañamiento cercano de entre 60 a 90 días, los reclamos pueden extenderse entre 4 y 6 meses, lo que refleja un desafío importante para la eficiencia institucional (Superintendencia de Bancos del Ecuador, s. f.; El Comercio, 2025).

Dentro de este contexto, los procesos relacionados con la atención de reclamos y requerimientos adquieren una especial relevancia, pues reflejan tanto el compromiso de la entidad con sus clientes como su capacidad para dar respuestas efectivas en situaciones críticas. Una gestión adecuada permite no solo resolver problemas puntuales, sino también identificar áreas de mejora, prevenir futuros inconvenientes y consolidar relaciones a largo plazo. En Ecuador, la normativa establece que los reclamos nacionales deben resolverse en un plazo máximo de 15 días y los internacionales en hasta 40 días; si estos plazos no se cumplen, los usuarios pueden acudir al Defensor del Cliente como mediador independiente y gratuito (Superintendencia de Bancos del Ecuador, s. f.).

Además, estudios recientes en entidades de la economía popular y solidaria evidencian que factores como la calidad del servicio, la disponibilidad de los servicios financieros y el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) mantienen una relación directa con la satisfacción del cliente (Barreto Regalado, Solis Muñoz, & Tenesaca Qhizhpe, 2022). De igual manera, en la banca privada ecuatoriana se ha demostrado que la eficiencia y disponibilidad de los servicios electrónicos, especialmente mediante aplicaciones móviles, influyen significativamente en la satisfacción y la lealtad de los usuarios (Badillo, Valarezo, & Campoverde, 2022).

En este sentido, el presente trabajo tiene como propósito analizar el proceso de gestión de reclamos y requerimientos en una entidad bancaria específica en Ecuador, con el fin de identificar las principales falencias que limitan su eficacia. Se plantea una investigación

con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, que permita obtener información objetiva sobre la percepción de los clientes y la eficiencia de los procedimientos actuales. A partir de este análisis, se desarrollará una propuesta de mejora orientada a optimizar el proceso de atención, fortalecer la calidad del servicio y, en consecuencia, incrementar la satisfacción y lealtad de los usuarios.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción al marco teórico

El marco teórico representa la base conceptual y metodológica que guía la investigación científica, que ayudará a entender la importancia y complejidad del proceso de gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas. Este capítulo desarrolla los principales conceptos, teorías y disposiciones normativas que sustentan el estudio, con la finalidad de contar con una base sólida para el análisis y planteamiento de la propuesta de mejora.

Esta investigación necesita de conceptos básicos relacionados a la gestión de la calidad en el proceso de atención al cliente y las acciones de mejora continua que se deben realizar a este proceso. Se presentarán definiciones y buenas prácticas recomendadas para la gestión integral de los PQRS como un mecanismo para resolver problemas de los clientes y para identificar oportunidades de mejora.

La gestión de las relaciones con el cliente es fundamental para la sostenibilidad y el éxito en el sector financiero. Un indicador importante de excelencia operativa a evaluar es la calidad del personal de la entidad financiera porque tiene un impacto directo positivo en las emociones del cliente durante el servicio (Idrovo Arguello, 2019).

El presente estudio tiene como objetivo central, analizar y proponer mejoras al proceso de gestión de PQRS en una entidad financiera. Para ello, el marco teórico se fundamenta en conceptos clave de la gestión de servicios, la calidad percibida por el cliente y la gestión de la insatisfacción. Problemas generados por un gestión deficiente e incorrecta de las quejas y si las empresas no satisfacen las necesidades y deseos del público tendrá una existencia muy corta (Godoy, 2021 como se citó en Duque, Saldarriaga, & Bohórquez, 2016). Por el contrario, una atención proactiva, cercana y personalizada puede transformar una mala experiencia en una oportunidad para construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

La investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, lo que implica una profunda exploración de datos empíricos para caracterizar el proceso de gestión de una entidad financiera. Se emplearán técnicas como el análisis documental, encuestas estructuradas y la recolección de datos estadísticos para obtener una visión completa del proceso actual. Este enfoque metodológico permitirá identificar los puntos

críticos, los procesos de mejora y los factores que inciden en la eficiencia y efectividad del proceso de gestión.

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede utilizar varios métodos:

Encuestas: A través de cuestionarios puede llegarse a conocer la satisfacción del cliente con el servicio respecto a: amabilidad del personal, rapidez en la atención, comisiones percibidas y variedad de productos. Al ser preguntas cerradas tienen como limitante que no se adaptan a las posibles respuestas de los clientes impidiendo que haya preguntas que amplíen aspectos especialmente interesantes (García Pardo, E., 2014)

Entrevistas: Se pueden realizar individualmente o en grupo donde una o más personas entrevistan a un panel de clientes. La información obtenida tiene una mayor aplicación práctica y es mucho más concreta que la mera cumplimentación de un cuestionario (García Pardo, E., 2014).

Las reclamaciones de clientes: Las reclamaciones formalmente presentadas por los clientes permiten que la empresa tenga constancia de las áreas de mejora (García Pardo, E., 2014).

1.2 Concepto de reclamos, requerimientos y quejas

Los reclamos son expresiones de inconformidad de los clientes respecto a los productos, servicios recibidos generalmente como una disconformidad a causa de incongruencia en valores monetarios por transacciones financieras, por lo que normalmente se necesita realizar una regularización, ya que existe una afectación económica (Castañez, 2022 como se citó en Toapanta Naula & Pérez, 2023). Los requerimientos corresponden a solicitudes formales de información. Tanto los reclamos como los requerimientos requieren de atención oportuna, clara y eficiente por parte de la institución. Las quejas son expresiones de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución (ISO 9000, 2015).

Además, la norma (ISO 9000, 2015) definen otros términos relevantes para la investigación:

Cliente: persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

Reclamante: persona, organización o su representante, que expresa una queja.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.

Retroalimentación: opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas.

La gestión de reclamos y requerimientos en entidades financieras es un proceso crítico que busca atender y resolver las quejas de los usuarios de manera oportuna y transparente, cumpliendo con la normativa vigente y garantizando la protección del cliente. Este proceso incluye la recepción, análisis, respuesta y seguimiento de reclamos, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la confianza en la institución (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017). Garantizar clientes satisfechos, fidelizados y que actúen como promotores es fundamental para todas las organizaciones

La norma ISO 10002 proporciona directrices internacionales para la gestión eficaz de quejas y reclamos, promoviendo un enfoque sistemático que incluye la recepción, seguimiento, investigación y respuesta a las reclamaciones, así como la mejora continua basada en el análisis de causas (ISO, 2004; British Standards Institution, s.f.). Adoptar esta norma en la cultura organizacional contribuye a estandarizar procesos, tiempos de atención y mejorar la satisfacción del cliente.

La gestión de reclamos, requerimientos y quejas se define como el conjunto de actividades coordinadas que una organización realiza para atender, responder y solucionar las discrepancias manifestadas por sus clientes en relación con productos o servicios ofrecidos. De acuerdo con diversos autores, un proceso eficiente no solo devuelve la satisfacción al cliente, sino que también permite a la empresa identificar fallas internas y obtener retroalimentación para la mejora continua (ISO 10002, 2018).

La gestión por procesos es un enfoque integral que permite a las organizaciones modelar, analizar, diseñar, implementar, monitorear y mejorar continuamente sus procesos de negocio, alineándolos con la estrategia organizacional para maximizar el valor entregado al cliente y alcanzar los objetivos empresariales (APQC, 2025). Este enfoque se refiere a

la identificación y documentación detallada de los procesos claves, para promover una cultura de eficiencia, calidad y de mejora continua.

1.3 Importancia de la gestión de reclamos, requerimientos y quejas

Se suele decir que una queja es una oportunidad para las organizaciones, cuando el cliente expresa con su queja una insatisfacción, y cuando hace una sugerencia, manifiesta que algún aspecto del servicio es mejorable (Sánchez, A. & Morón V., 2019).

La calidad del servicio en las entidades financieras se mide en gran parte por el manejo adecuado de Reclamos, Requerimientos y Quejas. Estos elementos reflejan la percepción y satisfacción del cliente frente al servicio recibido. Un servicio financiero de calidad es aquel que cubre las expectativas y necesidades del cliente, y su incumplimiento genera insatisfacción, afectando la lealtad y la relación a largo plazo con la entidad (Torres-Gómez et al., 2015).

La gestión de reclamos, requerimientos y quejas constituye un pilar fundamental para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, especialmente en entidades financieras, donde la confianza y la transparencia son vitales para la relación con el cliente. Según (Toapanta Naula & Pérez, 2023), un modelo eficiente de gestión permite establecer una cultura orientada al servicio al cliente y mejorar la asignación de responsabilidades, facilitando el tratamiento eficaz de estas incidencias. La Norma ISO 10002 se destaca como un marco que guía el diseño e implementación de procesos de manejo de quejas, orientados a la mejora continua y al fortalecimiento de la reputación institucional.

La calidad del servicio en una entidad financiera es medida en gran parte por el total de PQR'S que tengan y su manejo, dado que los servicios prestados a los consumidores deben tener características especiales y ser ofrecidos de forma conveniente, para que así favorezcan “la calidad de vida de los habitantes y el impacto sobre la productividad de la sociedad” (Cática Barbosa, Parra Álviz, & López Montoya, 2013, pág. 36 como se citó en Gómez M, 2015). La calidad de los servicios financieros podría estar entonces definida como la diferencia entre las expectativas que tiene el cliente frente al servicio a recibir y el servicio percibido. Si las expectativas son mayores a la calidad percibida en el momento

de hacer uso de los servicios financieros, el cliente sentirá insatisfacción (Akmyele & Olorunleke, 2010 como se citó en Gómez M, 2015)

Las quejas y reclamos se constituyen en indicadores clave para evaluar la calidad del servicio y orientan a las entidades financieras en la identificación de fallas operativas y de atención al cliente. Este análisis permite diferenciar las causas de insatisfacción y establecer estrategias de mejora, siendo el riesgo operativo, el riesgo de crédito y la actuación de intermediarios financieros las categorías predominantes de quejas reportadas en el sector bancario. (Torres-Gómez et al., 2015).

La gestión eficiente de estos indicadores señalados anteriormente contribuye a la fidelización y retención de clientes, factores fundamentales en un sector financiero donde la competencia es alta y los servicios son similares entre entidades. La integración del marketing relacional con la mejora continua en la atención de quejas se presenta como una táctica para generar satisfacción y compromiso, impactando positivamente en la percepción del servicio (Torres-Gómez et al., 2015).

Según (Sánchez, A. & Morón V., 2019) es importante valorar el hecho de que alguien decida compartir a la entidad lo que piensa porque tal vez pueda llevarse a cabo la iniciativa propuesta, o no; quizás pueda implementarse parcialmente o quizás, haya proporcionado a la organización la mejor idea y la solución largamente buscada y no encontrada

Por otro lado, las bases de datos de quejas, como las administradas por entidades reguladoras, proporcionan información validada y transparente que facilita el seguimiento y análisis de las reclamaciones, permitiendo a las instituciones financieras tomar decisiones informadas para optimizar sus procesos internos y atender eficazmente a los consumidores (Torres-Gómez et al., 2015).

La calidad del servicio financiero debe percibirse en todos los puntos de contacto con el cliente durante el proceso Reclamos Requerimientos y Quejas. Esto incluye no solo la ejecución financiera sino también el trato humano, la facilidad de acceso y la resolución efectiva de problemas, todo lo cual incide en la satisfacción y en la reducción de quejas y reclamos (Torres-Gómez et al., 2015).

1.4 Modelos y enfoques de gestión de calidad en servicios financieros

Los pilares fundamentales de la gestión por procesos incluyen la alineación estratégica, el gobierno claro de procesos con roles definidos, la cultura organizacional que fomente la colaboración y mejora continua, el modelamiento y documentación estandarizada, el monitoreo mediante indicadores de desempeño (KPI), la aplicación de metodologías de mejora continua como Lean, Six Sigma o Kaizen, y el uso de herramientas tecnológicas para la automatización y análisis de procesos (APQC, 2025).

El tratamiento de las quejas a través de un proceso puede incrementar la satisfacción del cliente. Alentando la retroalimentación del cliente, incluyendo las quejas si los clientes no están satisfechos, se pueden ofrecer oportunidades para conservar o incrementar la lealtad y aprobación del cliente, y mejorar la competitividad local e internacional (ISO 10002, 2018).

La implementación de un proceso eficiente debe:

Proporcionar al reclamante acceso a un proceso de tratamiento de las quejas abierto y sencillo:

- Incrementar la capacidad de la organización de resolver las quejas de forma coherente, sistemática y responsable para lograr la satisfacción del reclamante y de la organización.
- Incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las operaciones de la organización.
- Ayudar a la organización a crear un enfoque centrado en el cliente para la resolución de las quejas y motivar al personal a mejorar sus habilidades en el trabajo con los clientes.
- Proporcionar una base para la revisión y análisis continuo del proceso de tratamiento de las quejas, su resolución y los procesos de mejora realizados.

(ISO 10002, 2018).

El proceso de gestión de Reclamos Requerimientos y Quejas se encuentra relacionado directamente con la gestión de calidad integral. Para lograr la mejora continua existe una herramienta conocida como el ciclo Deming PDCA (o ciclo PHVA) que no es otra cosa que: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, dicho de otro modo: Planeo todo lo que deseo

hacer, Hago lo que planifiqué, Verifico que aquello que hice haya estado de acuerdo con lo planificado, Actúo mejorando los posibles errores que pudiesen haber resultado en la acción (Martos A., 2021).

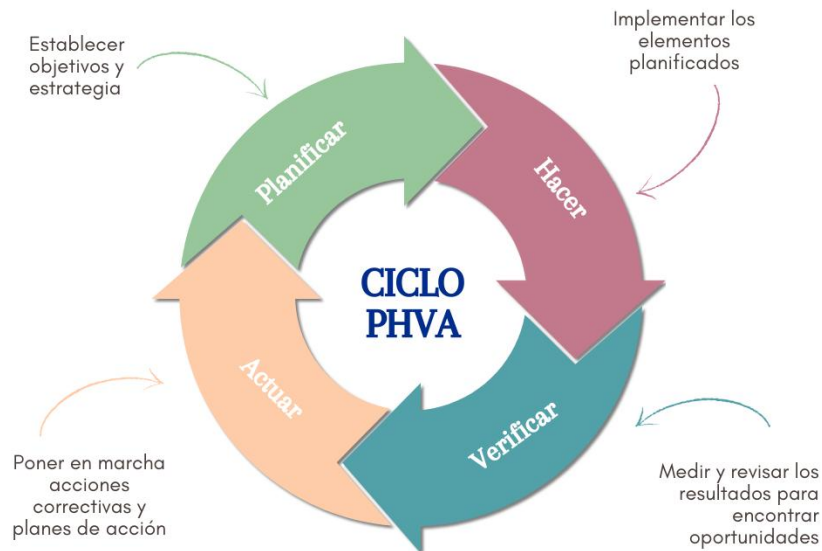


Figura 1. Ciclo de Deming PHVA

Fuente: CSR Consulting. (s.f.). Ciclo PHVA en gestión ambiental y HSE.

Según (CSR Consulting, s.f.) el Ciclo PHVA tiene cuatro etapas para la optimización de procesos:

- **Planificación:** durante esta etapa se analiza el contexto y se establecen las políticas, objetivos, metas, indicadores, y todos aquellos elementos necesarios para el alcance de resultados deseados, el control y el seguimiento del proceso.
- **Hacer:** esta etapa consta en implementar las acciones planificadas anteriormente. Es necesario tomar en cuenta a los encargados, partes interesadas y los recursos que se pondrán en marcha.
- **Verificar:** después de llevar a cabo las acciones propuestas, se analizan los resultados obtenidos mediante la medición de indicadores.
- **Actuar:** la última fase de este ciclo sería la implementación de planes de acción y medidas correctivas identificadas gracias a la fase de verificación.

Al ser un ciclo dinámico, es posible y recomendable ponerlo en práctica de manera periódica, para asegurar que las acciones tomadas en etapas anteriores continúen vigentes, viables y útiles.

La calidad en el sector de los servicios financieros deriva en que se satisfagan o no las expectativas que el cliente tiene cuando decide realizar operaciones con la entidad correspondiente. Debe conocerse con precisión la calidad en la prestación del servicio que el cliente espera recibir y la que en realidad está recibiendo cuando acude a la entidad financiera. (García Pardo, E., 2014)

La calidad del servicio puede medirse del siguiente modo:

- Si el servicio percibido supera al esperado, el cliente estará muy satisfecho
- Si el servicio percibido es igual al esperado, el cliente estará satisfecho
- Si el servicio percibido es inferior al esperado, el cliente estará insatisfecho

(García Pardo, E., 2014)

Según algunos estudios, se ha comprobado que los consumidores basan la elección de su banco, en la relación y cercanía percibida con la entidad, la medición del nivel de servicio, el manejo de quejas, y el aumento de la confianza en él (Elsharnouby & Parsons, 2010 como se citó en Gómez M, 2015)). Mantener a los clientes actuales, se ha convertido en un verdadero desafío para los bancos, por tanto, se hace necesario entrar todos los esfuerzos en mejorar la percepción frente a los servicios que se prestan (Gómez M, 2015).

1.5 Normativa y regulación financiera ecuatoriana en atención al cliente

En Ecuador, la Superintendencia de Bancos establece lineamientos sobre los derechos de los usuarios financieros y la obligación de las entidades para resolver sus reclamos, requerimientos y quejas en plazos determinados.

La entidad financiera, deberá cumplir con los requisitos mínimos establecidos en la normativa vigente para cada proceso, específicamente en atención de consultas, reclamos, requerimientos y quejas de consumidores financieros:

1.5.1 La Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos

La Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos (SB) en Ecuador constituye el marco regulatorio que organiza y sistematiza las disposiciones aplicables al sistema financiero ecuatoriano. Dentro de este cuerpo normativo, uno de los ejes centrales es la protección de los derechos de los usuarios financieros, especialmente en lo que respecta

a la atención de reclamos, requerimientos y quejas presentadas ante las entidades del sector (Superintendencia de Bancos, 2017a).

En este ámbito, la codificación establece que todas las instituciones financieras están obligadas a implementar mecanismos formales de atención al cliente, garantizando que los usuarios puedan presentar de manera ágil sus reclamos relacionados con servicios, productos o contratos financieros. Asimismo, se exige que dichos procedimientos estén debidamente documentados, sean transparentes y cuenten con plazos claros para su resolución (Superintendencia de Bancos, 2017b).

Un elemento relevante de la normativa es la creación de la figura del Defensor del Cliente, quien actúa como mediador independiente dentro de la institución, con la finalidad de salvaguardar los intereses del usuario y velar porque la resolución de conflictos se realice con imparcialidad y justicia (Superintendencia de Bancos, 2017a). Además, se estipula que las entidades deben informar periódicamente a la Superintendencia de Bancos sobre la cantidad, tipo y resolución de los reclamos recibidos, lo cual permite a la autoridad supervisora ejercer un control preventivo y correctivo (Superintendencia de Bancos, 2017b).

En el caso de que el usuario no quede conforme con la respuesta de la entidad, la normativa le otorga el derecho de acudir directamente a la Superintendencia de Bancos, que cuenta con competencias para conocer y resolver sobre reclamos financieros, generando un segundo nivel de protección (Superintendencia de Bancos, 2017b). Este procedimiento fortalece la confianza en el sistema financiero, ya que busca asegurar un trato equitativo entre instituciones y clientes.

De esta manera, la codificación no solo regula la operatividad técnica de las entidades financieras, sino que también pone un énfasis en la atención al cliente como un derecho fundamental, reconociendo la importancia de los reclamos, requerimientos y quejas como insumos para mejorar la calidad del servicio y prevenir prácticas abusivas (Superintendencia de Bancos, 2017a). En consecuencia, el marco normativo contribuye a consolidar una relación más transparente y justa entre las instituciones financieras y los usuarios, fomentando la confianza y la estabilidad en el sistema.

1.5.2 La Codificación de Resoluciones de Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros

La Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros es un compendio normativo emitido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Ecuador, que agrupa y sistematiza todas las disposiciones legales y reglamentarias aplicables al sistema financiero nacional (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2018). Esta codificación incluye lineamientos específicos para la atención de reclamos, requerimientos y quejas de los usuarios financieros, con el objetivo de garantizar un trato justo, transparente y eficaz.

1.5.2.1 Mecanismos de Atención de Reclamos

Según la codificación, las entidades financieras están obligadas a establecer mecanismos formales y accesibles para la recepción y resolución de reclamos. Estos procedimientos deben ser claros y garantizar respuestas oportunas a los usuarios (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2024). Además, la normativa enfatiza la importancia de que la información sobre estos procesos sea transparente, de manera que los usuarios comprendan sus derechos y el procedimiento a seguir (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2018).

1.5.2.2 El Defensor del Cliente

Un elemento clave en la atención de reclamos es la figura del Defensor del Cliente, quien actúa como intermediario imparcial entre la institución financiera y el usuario (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2024). Este funcionario tiene la responsabilidad de recibir, analizar y dar seguimiento a los reclamos, asegurando que las soluciones cumplan con la normativa vigente y sean justas para ambas partes. La existencia del Defensor fortalece la confianza del usuario en la institución y promueve la resolución interna de conflictos antes de acudir a instancias externas.

1.5.2.3 Escalamiento a la Superintendencia de Bancos

En caso de que el usuario no quede satisfecho con la resolución interna, la codificación otorga el derecho de elevar el reclamo a la Superintendencia de Bancos (Junta de Política

y Regulación Monetaria y Financiera, 2018). La Superintendencia tiene la competencia de supervisar y controlar a las entidades financieras, asegurando que se respeten los derechos de los usuarios y que se cumpla con toda la normativa aplicable. Este mecanismo constituye un segundo nivel de protección, fortaleciendo la transparencia y la confianza en el sistema financiero ecuatoriano.

1.5.3. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), promulgada en Ecuador, tiene como objetivo garantizar el derecho de los ciudadanos al acceso a la información pública que generan y administran las instituciones del Estado. Este derecho es fundamental para fortalecer la democracia, promover la rendición de cuentas y facilitar la participación ciudadana en la toma de decisiones de interés general (Defensoría del Pueblo, 2025).

En el contexto de reclamos, requerimientos y quejas de clientes, la LOTAIP establece que todas las instituciones públicas deben contar con mecanismos claros y accesibles para que los ciudadanos puedan presentar sus solicitudes de información. Estas solicitudes deben ser atendidas de manera oportuna y motivada, garantizando la transparencia en la gestión pública (Defensoría del Pueblo, 2025).

Además, la ley establece que, en caso de que una solicitud sea denegada o no se reciba respuesta dentro de los plazos establecidos, los ciudadanos tienen el derecho de interponer recursos administrativos o acciones legales para asegurar el cumplimiento de su derecho al acceso a la información (Defensoría del Pueblo, 2025).

En resumen, la LOTAIP proporciona un marco legal que asegura que los ciudadanos puedan ejercer su derecho al acceso a la información pública, incluyendo la posibilidad de presentar reclamos y quejas cuando consideren que este derecho ha sido vulnerado.

1.5.3 Código Orgánico Monetario y Financiero

El Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) de Ecuador establece el marco legal que regula los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros en el país. Su objetivo principal es promover la estabilidad, eficiencia y transparencia del sistema financiero, protegiendo los derechos de los usuarios y

fomentando la confianza en las instituciones financieras (Superintendencia de Bancos, 2018).

Mecanismos de Atención de Reclamos

El COMF dispone que las entidades financieras deben contar con procedimientos claros y accesibles para la recepción y resolución de reclamos y quejas presentadas por los usuarios. Estas instituciones están obligadas a garantizar que los usuarios puedan presentar sus inquietudes de manera sencilla y que reciban respuestas oportunas y fundamentadas (Superintendencia de Bancos, 2018).

Derechos de los Usuarios

Según el COMF, los usuarios financieros tienen el derecho de presentar quejas o reclamos ante la propia entidad, ante los organismos de control o al Defensor del Cliente. Además, pueden plantear acciones administrativas, judiciales o constitucionales para la defensa de sus derechos (Superintendencia de Bancos, 2018).

Supervisión y Control

La Superintendencia de Bancos es la entidad encargada de supervisar y controlar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el COMF. Esta institución vela por la protección de los derechos de los usuarios financieros y puede intervenir en casos donde se evidencie la vulneración de estos derechos (Superintendencia de Bancos, 2018).

1.5.4 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC), promulgada en Ecuador, tiene como objetivo principal normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores, y procurando la equidad y la seguridad jurídica en dichas relaciones (Asamblea Nacional del Ecuador, 2000).

En el contexto de reclamos, requerimientos y quejas de clientes, la LODC establece mecanismos claros y accesibles para que los consumidores puedan presentar sus inquietudes y recibir respuestas oportunas. La ley faculta a la Defensoría del Pueblo para conocer y pronunciarse motivadamente sobre los reclamos y quejas que presenten los consumidores, ya sean nacionales o extranjeros, que consideren que han sido afectados

por la violación o inobservancia de sus derechos fundamentales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2000).

Además, la ley establece que los consumidores tienen derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo. Este libro debe ser entregado al consumidor para que pueda dejar constancia de su queja (Asamblea Nacional del Ecuador, 2000).

En resumen, la LODC proporciona un marco legal que asegura que los consumidores puedan ejercer su derecho a presentar reclamos y quejas de manera efectiva, promoviendo la protección de sus derechos y la mejora de la calidad de los bienes y servicios en el país.

1.5.5 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP), promulgada en Ecuador, tiene como objetivo principal garantizar el derecho de las personas a la protección de sus datos personales, estableciendo principios, derechos y obligaciones para su tratamiento adecuado. Esta ley es fundamental en un entorno donde el manejo de información personal es cada vez más sensible de carácter privado, especialmente en el contexto de reclamos, requerimientos y quejas de clientes.

Mecanismos para Presentar Reclamos

La LOPDP establece procedimientos claros para que los titulares de datos puedan presentar reclamos en caso de que consideren que sus derechos han sido vulnerados. Según el artículo 64 de la ley, si el responsable del tratamiento no responde a una solicitud en el término establecido o la niega injustificadamente, el titular puede presentar un reclamo administrativo ante la Autoridad de Protección de Datos Personales. Este procedimiento se sustanciará conforme al Código Orgánico Administrativo y a la normativa complementaria emitida por la Autoridad de Protección de Datos Personales.

Derecho a la Suspensión del Tratamiento

La ley también otorga a los titulares el derecho a solicitar la suspensión del tratamiento de sus datos personales cuando consideren que estos están siendo utilizados de manera indebida. Esta solicitud debe ser atendida por el responsable del tratamiento, quien deberá evaluar la procedencia de esta y notificar al titular sobre su decisión.

Sanciones por Infracciones

En caso de que se verifiquen infracciones a la LOPDP, la Autoridad de Protección de Datos Personales puede imponer medidas correctivas y sanciones administrativas. Estas medidas buscan garantizar el cumplimiento de la ley y la protección de los derechos de los titulares de datos personales.

1.5.6 Norma de Defensa y Derechos de los Consumidores del Sistema Financiero

La Norma de Protección y Defensa de los Derechos del Consumidor Financiero, emitida por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, tiene como objetivo principal garantizar que los usuarios del sistema financiero reciban un trato justo, transparente y respetuoso por parte de las instituciones financieras. Esta norma establece los procedimientos y mecanismos que deben seguir las entidades financieras para atender y resolver los reclamos y quejas presentadas por los clientes, asegurando así la protección de sus derechos.

Mecanismos de Reclamo y Defensa

Según la norma, los usuarios financieros tienen el derecho de presentar reclamos ante la entidad financiera, el Defensor del Cliente o la Superintendencia de Bancos en caso de considerar que sus derechos han sido vulnerados. Los reclamos pueden referirse a diversos aspectos, como cláusulas abusivas, cobros indebidos, falta de información clara sobre productos y servicios, entre otros. Las entidades financieras están obligadas a proporcionar formularios gratuitos y accesibles para la presentación de estos reclamos, y deben responder de manera oportuna y motivada a cada caso (Superintendencia de Bancos, 2019).

1.6 Indicadores de gestión y calidad en procesos de atención al cliente

Los indicadores de gestión constituyen herramientas clave para garantizar el monitoreo y la evaluación de los procesos de atención al cliente, ya que permiten analizar tanto la eficiencia operativa como la eficacia en la resolución de problemas. En el caso específico de los reclamos, requerimientos y quejas, los indicadores cumplen una doble función: por un lado, ayudan a las entidades financieras a cumplir con los estándares regulatorios, y

por otro, proporcionan información estratégica para fortalecer la experiencia del cliente y la fidelización.

De acuerdo con la ISO 10002:2018, los indicadores deben centrarse en aspectos que reflejen la calidad de la gestión de reclamos, tales como: el tiempo promedio de resolución, el porcentaje de reclamos atendidos en el primer contacto, la cantidad de quejas recurrentes y el nivel de satisfacción del cliente posterior a la atención. Estos parámetros permiten a las organizaciones establecer un sistema de mejora continua, garantizando que los procesos de atención sean no solo eficientes, sino también coherentes con las expectativas del usuario (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

En el sistema financiero ecuatoriano, la Superintendencia de Bancos del Ecuador establece lineamientos que obligan a las entidades a registrar y reportar periódicamente indicadores relacionados con la atención de PQRS. Esta práctica busca asegurar la transparencia y la responsabilidad institucional en la atención al usuario, además de fomentar la mejora continua en la calidad del servicio (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2017). Por ejemplo, existen plazos normativos para la resolución de reclamos nacionales e internacionales, cuyo cumplimiento constituye un indicador de gestión clave para los bancos.

Desde la literatura de gestión, autores como Kaplan y Norton (1996) plantean el uso del *Balanced Scorecard* (BSC) como una herramienta integral que permite vincular los indicadores de servicio al cliente con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, no se trata únicamente de medir tiempos de respuesta o volúmenes de reclamos, sino de integrar dichos indicadores en una visión más amplia de sostenibilidad, rentabilidad y reputación institucional.

Asimismo, en las instituciones financieras se han consolidado métricas modernas como el *Net Promoter Score* (NPS), que mide la disposición de los clientes a recomendar la entidad; el *Customer Effort Score* (CES), que evalúa el esfuerzo que un cliente debe realizar para resolver su requerimiento; y el Índice de Satisfacción del Cliente (INS o CSAT), que permite cuantificar la percepción del servicio recibido (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Estas métricas, combinadas con indicadores regulatorios y

operativos, proporcionan una visión integral de la gestión del servicio al cliente, facilitando decisiones estratégicas basadas en datos.

En conclusión, los indicadores de gestión en atención al cliente no deben entenderse únicamente como requisitos formales, sino como instrumentos de gestión estratégica que impulsan la excelencia operativa, la satisfacción del usuario y la fidelización en el largo plazo.

1.6.1 Fundamentos clave

Los indicadores de gestión permiten evaluar la eficiencia (cómo se realizan las acciones) y la eficacia (cómo se solucionan los problemas) en la gestión de reclamos, requerimientos y quejas. Se enfocan en medir:

- Tiempos de respuesta y resolución: ¿Qué tan rápido se recogen y resuelven los reclamos?
- Nivel de resolución en el primer contacto (*First Contact Resolution*, FCR): ¿Cuántas solicitudes se resuelven sin necesidad de seguimiento?
- Incidencia de casos recurrentes: ¿Se observa repetición de los mismos problemas?
- Satisfacción del cliente posterior a la atención: ¿Cómo percibe el cliente la experiencia?

1.6.2 Estándar ISO 10002:2018

La ISO 10002:2018, aplicada internacionalmente para la gestión de reclamos, establece pautas para:

- Diseñar un sistema accesible y centrado en el cliente.
- Evaluar la eficiencia y eficacia del proceso mediante indicadores de desempeño.
- Realizar seguimiento continuo, auditorías y revisiones de gestión para mejorar el proceso.

Ejemplos de criterios e indicadores según el estándar:

- Si se estableció una política clara de manejo de reclamos y objetivos.
- Responsabilidades definidas y que el personal esté autorizado para resolver en el primer contacto.
- Porcentaje de reclamos resueltos al momento de su recepción.
- Tiempos de respuesta al cliente.
- Grado de satisfacción del reclamante.
- Número de reclamos recibidos y resueltos.
- Otros KPI's útiles: tiempo promedio de respuesta, tasa de escalamiento, costo de resolución por reclamo, tasa de resolución sin escalamiento, eficiencia de resolución, resolución interfuncional.

1.6.3 Contexto ecuatoriano: Superintendencia de Bancos

En el Ecuador, la Superintendencia de Bancos (SB) regula los plazos y mecanismos para la atención de reclamaciones, quejas y consultas:

- Reclamos nacionales: la entidad financiera debe responder en hasta 15 días.
- Reclamos internacionales: hasta 40 días
- La SB también considera consultas y quejas, cuyos tiempos de tramitación pueden oscilar entre 60 y 90 días, dependiendo del tipo de caso.

Estos plazos pueden servir como indicadores de cumplimiento normativo, como:

- Porcentaje de PQRS resueltos dentro del plazo legal (15, 40 o 90 días según corresponda).
- Número de reclamos que exceden tiempo límite, quejas y consultas extensas.
- Tasa de recurrencia de reclamos por tema, evaluando ciclos repetitivos.

Además, la figura del Defensor del Cliente Financiero en Ecuador garantiza que los derechos del usuario estén protegidos, y en caso de incumplimiento en respuesta, los reclamos pueden escalar a la SB.

1.6.4 Indicadores adicionales desde la literatura de gestión

Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996)

Este marco permite conectar la visión estratégica con indicadores tangibles en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. En atención al cliente, se pueden integrar:

- Indicadores de satisfacción del cliente, como NPS (*Net Promoter Score*), CES (*Customer Effort Score*) e INS (Índice de Satisfacción del Cliente).
- Indicadores de eficiencia operativa, tales como tasa de resolución al primer contacto o ciclos de resolución promedio.
- Dimensión de aprendizaje y mejora interna, por ejemplo, número de iniciativas derivadas de reclamos resueltos o reducciones de causas raíz.

Métricas reconocidas en atención al cliente

- NPS: mide la probabilidad de que un cliente recomiende la organización. Aunque popular, investigaciones advierten sobre sus limitaciones estadísticas e interpretativas, especialmente en banca.
- CES: evalúa el esfuerzo percibido por el cliente para resolver su problema; útil para detectar fricciones y oportunidades de mejora.
- INS (CSAT): mide la satisfacción general con el servicio.

1.7 Estudios previos y buenas prácticas en el sector

1.7.1 *Experiencia ecuatoriana*

Un estudio realizado por Abarca, Acosta y Bajaña (2020) analizó los principales factores que inciden en la satisfacción del cliente de los servicios bancarios en Guayaquil. El estudio concluye que aspectos como la calidad del servicio, la accesibilidad, el ambiente institucional y la transparencia en la atención desempeñan un rol fundamental para fidelizar a los usuarios de servicios financieros en Ecuador.

1.1.1 Buenas prácticas internacionales y transformación digital

Una investigación enfocada en bancos brasileños tradicionales frente a digitales realizó una comparación en nueve categorías de reclamos. Utilizando el análisis de relaciones grises (GRA), identificaron que los reclamos más frecuentes incluían cargos no autorizados y mala atención. Además, plantearon que aplicar conceptos como ISO 9001 y gestión de servicios (ISO 20000) puede mejorar significativamente el rendimiento en la gestión de quejas (Cardoso et al., 2021).

Arthur D. Little (2023) recomienda varias buenas prácticas de diseño para la gestión de quejas, orientadas a fortalecer la rendición de cuentas y mejorar la experiencia del cliente. Entre ellas se encuentran incluir KPI's estratégicos y operativos (como NPS o FCR) en los objetivos de los diferentes niveles jerárquicos, consolidar funciones de atención para garantizar una gestión integral, y simplificar procesos apoyándose en herramientas de automatización como RPA o inteligencia artificial.

Fuentes del sector bancario también destacan la importancia de adoptar tecnología para mejorar la gestión de reclamos, a través de sistemas automatizados para el reconocimiento inmediato de quejas, CRM centralizados para el seguimiento de interacciones y chatbots que operan 24/7 para liberar recursos humanos (Insightful Banking, 2023).

1.1.2 Análisis basado en datos y experiencia del cliente

Insightful Banking (2023) resalta la importancia de analizar las quejas para reforzar procesos internos. Por ejemplo, mediante la analítica de quejas recurrentes, un banco pudo optimizar su plataforma digital y priorizar problemas críticos, reduciendo iteraciones en la resolución.

Un estudio de McKinsey & Company (2022) muestra cómo un banco norteamericano utilizó analítica del recorrido del cliente (*customer journey analytics*) para rediseñar procesos clave y mejorar la experiencia digital, lo que resultó en un incremento de más de 20 puntos porcentuales en compromiso digital, además de optimizar la gestión de contactos y reducir costos operativos.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Descripción general de la organización

La entidad financiera analizada es una institución bancaria privada ecuatoriana con más de un siglo de trayectoria en el país. Se ha consolidado como una de las organizaciones más representativas del sistema financiero nacional, destacándose por su estabilidad, liderazgo en activos y enfoque en la innovación tecnológica. Su estructura organizacional está conformada por diferentes unidades de negocio orientadas a segmentos personales, empresariales y corporativos, lo que le permite ofrecer un portafolio diversificado de productos y servicios financieros.

En la actualidad, la entidad cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional, sustentada en una red de oficinas, cajeros automáticos, corresponsales no bancarios y canales digitales, que facilitan la atención a millones de clientes en todo el territorio ecuatoriano. Asimismo, ha desarrollado estrategias de transformación digital orientadas a mejorar la experiencia del cliente y fortalecer los canales de atención virtual, en línea con las tendencias del sector financiero (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2024).

De manera complementaria, la organización ha asumido compromisos con la sostenibilidad y la inclusión financiera, integrando prácticas responsables en su gestión. En este marco, la atención al cliente y la administración de reclamos, requerimientos y quejas representan ejes fundamentales para garantizar la transparencia, eficiencia y confianza en las relaciones con los usuarios. Estos procesos son esenciales para medir la satisfacción del cliente y retroalimentar la mejora continua de los servicios financieros.

El área de Reclamos, Requerimientos y Quejas de la entidad financiera constituye un componente estratégico dentro de su modelo de gestión de la calidad y atención al cliente. Su función principal es canalizar, registrar, analizar y resolver las inconformidades presentadas por los usuarios en relación con los productos y servicios financieros ofrecidos. Este proceso permite garantizar la transparencia, el cumplimiento normativo y la mejora continua en la prestación de los servicios (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2024).

En la actualidad, las entidades del sistema financiero ecuatoriano enfrentan un incremento sostenido en el número de reclamos y requerimientos, impulsado por la masificación de los canales digitales, la diversificación de productos y la mayor exigencia de los consumidores financieros. Según datos de la Superintendencia de Bancos, durante 2023 se registraron más de 250.000 reclamos en el sistema bancario, de los cuales un porcentaje considerable correspondió a temas relacionados con servicios digitales, cobros indebidos y demoras en la atención (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2024).

En este contexto, la entidad financiera objeto de estudio ha implementado mecanismos de atención multicanal que incluyen plataformas virtuales, centros de llamadas, agencias físicas y aplicaciones móviles, con el propósito de optimizar la gestión de los reclamos y garantizar una respuesta oportuna. Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos, persisten desafíos relacionados con los tiempos de respuesta, la trazabilidad de los casos y la percepción de satisfacción de los clientes, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos internos y las herramientas de monitoreo y seguimiento.

Asimismo, el área ha adoptado prácticas de control y auditoría interna que buscan identificar las causas recurrentes de los reclamos, a fin de generar acciones preventivas y correctivas. No obstante, los informes regulatorios recientes señalan que los reclamos vinculados a los servicios digitales representan uno de los principales motivos de inconformidad de los usuarios, lo que refleja la necesidad de mejorar la gestión de incidentes y la comunicación con los clientes (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2024).

El diagnóstico de la situación actual permite comprender cómo se encuentra estructurado y gestionado el proceso de atención de reclamos, requerimientos y quejas en la entidad financiera. Esta revisión incluye la normativa que lo regula, los canales disponibles para los clientes, el flujo operativo definido en el Manual de Procesos y el desempeño actual reflejado en los indicadores de experiencia obtenidos en Zendesk.

Con este análisis se busca identificar fortalezas y debilidades en la atención, para posteriormente proponer mejoras que optimicen la satisfacción del cliente, reduzcan el esfuerzo requerido en la gestión de solicitudes y aumenten la efectividad de las soluciones brindadas.

2.2 Proceso de gestión de reclamos, requerimientos y quejas

El proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas tiene como objetivo atender de manera integral las solicitudes presentadas por clientes, no clientes y organismos del Estado. La entidad financiera ha estructurado este proceso bajo un enfoque de mejora continua, basado en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), adaptado internamente como PASER (Planificación, Asignación, Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación)

El proceso está estructurado en cinco fases iniciando con la planificación estratégica y culmina con la retroalimentación para identificar oportunidades de mejora. Abarca desde la recepción del reclamo en los distintos canales hasta la resolución por parte de las áreas especializadas o de soporte.

Dentro de estas fases encontramos los siguientes subprocesos:

- Definición de la estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas.
- Implementación de estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas.
- Recepción e ingreso de reclamos, requerimientos o quejas.
- Procesamiento y resolución en primer contacto (FCR).
- Procesamiento y resolución en Back Office cuando el caso requiere mayor análisis.
- Monitoreo y mejora continua de la gestión de reclamos, requerimientos, y quejas.
- Retroalimentación

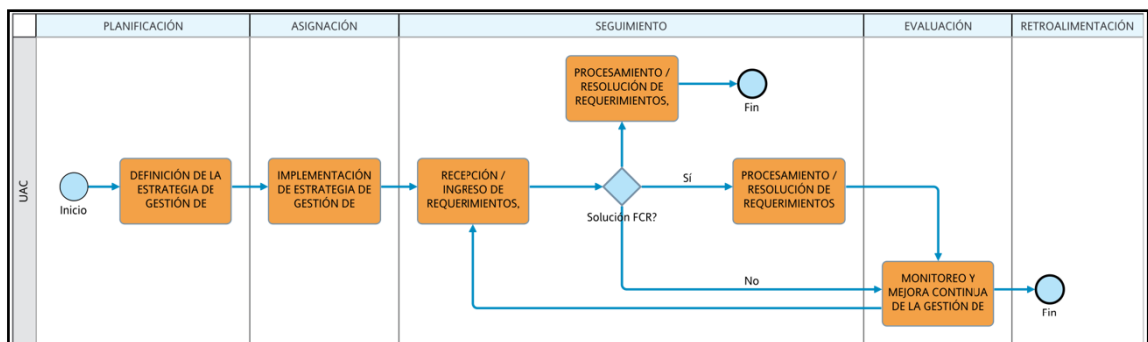


Figura 2. Mapa de Interrelación según ciclo PASER

Fuente: Entidad Financiera – Manual de Proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas (2025)

La Unidad de Atención al Cliente (UAC) desempeña un papel esencial en la gestión integral de reclamos, requerimientos y quejas, al ser responsable de coordinar, ejecutar y supervisar las acciones que garantizan una atención oportuna, eficiente y alineada con los lineamientos institucionales de la entidad financiera. Su gestión se sustenta en el modelo PASER, el cual orienta de manera estructurada cada etapa del proceso, promoviendo la mejora continua y la experiencia positiva del cliente.

En este contexto, la responsabilidad de la UAC no solo recae en la correcta aplicación de las políticas y procedimientos, sino también en el liderazgo operativo y estratégico de cada fase.

La Unidad de Atención al Cliente (UAC) cumple un papel fundamental en la gestión integral de reclamos, requerimientos y quejas, al ser la encargada de coordinar, ejecutar y supervisar las acciones que garantizan una atención eficiente, oportuna y alineada con los estándares institucionales del Banco. Su labor asegura que los procedimientos se desarrollen conforme a las políticas internas y la normativa vigente, fortaleciendo la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

En el marco de su responsabilidad, la UAC lidera de manera transversal las distintas fases del proceso, asegurando su correcta articulación y cumplimiento. Estas fases comprenden:

- **Planificación**, en la que se establecen los objetivos, lineamientos estratégicos y recursos necesarios para la gestión de reclamos, requerimientos y quejas.
- **Asignación**, que implica la distribución de responsabilidades, la comunicación del plan operativo y la supervisión de su ejecución.
- **Seguimiento**, donde se realiza el control de las acciones ejecutadas y se garantiza la atención adecuada de cada caso.
- **Evaluación**, enfocada en analizar los resultados mediante indicadores de gestión y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Retroalimentación**, orientada a comunicar los hallazgos, compartir buenas prácticas y generar acciones de mejora continua.

De esta manera, la UAC consolida su rol estratégico dentro del proceso, asegurando una gestión coherente, transparente y centrada en el cliente.

2.2.1 Fase de Planificación

Consiste en establecer los objetivos y definir los pasos a seguir. En el marco del enfoque integral de la Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas, la planificación se articula mediante el siguiente subproceso:

Subproceso: Definición de la estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas

Diseñar un marco de trabajo colaborativo entre las distintas áreas de la organización para mejorar la atención de reclamos y requerimientos. Esto se logra mediante la implementación de un modelo de atención estratificado, la elaboración de planes operativos detallados y la garantía de una experiencia de cliente óptima alineada con los valores y objetivos corporativos.

a) Diagrama de flujo del subproceso

El diagrama de flujo incluye actividades funcionales de cuatro participantes:

- Gerente de Atención al Cliente
- Gerente Servicio al Cliente
- Especialista de Planeación y Presupuesto
- Vicepresidente Ejecutivo de Tecnología y Operaciones

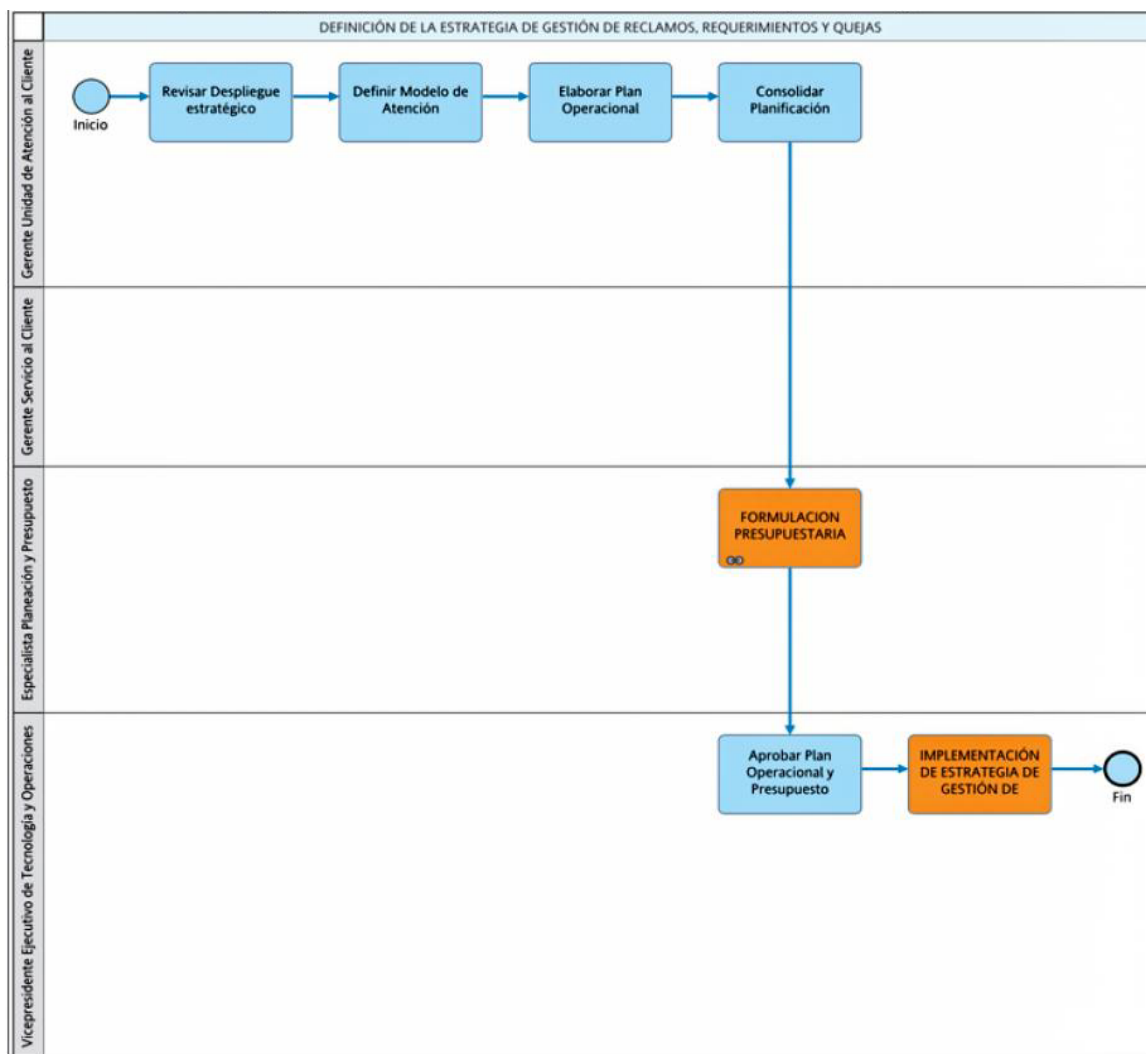


Figura 3. Flujograma de Definición de la estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas

Fuente: Entidad Financiera – Manual de Proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas (2025)

b) Descripción de las actividades en tiempo

Tabla 1. Descripción de las actividades

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gerente de Atención al Cliente	Revisar despliegue estratégico	20 m
2	Gerente de Atención al Cliente	Definir modelo de atención	240 m
3	Gerente de Atención al Cliente	Elaborar plan operacional	60 m
4	Gerente de Atención al Cliente	Consolidar planificación y presupuesto	120 m
5	Especialista Planeación y Presupuesto	Comunicar plan operacional	120 m
6	Vicepresidente Ejecutivo de Tecnología y Operaciones	Aprobar plan operacional y presupuesto	60 m

c) Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta las actividades en la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Definición de la estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas:

Tabla 2. Matriz AVA del subproceso

No.	Actividad	¿Necesaria para generar la salida?	¿Valor para el cliente?	¿Contribuye a las funciones de la empresa?	Valor Real	Valor Empresa	Sin Valor	Mejorar	Optimizar	Transferir	Eliminar
1	Revisar despliegue estratégico	SI	SI	SI	X	X			X		
2	Definir modelo de atención	SI	SI	SI	X	X			X		
3	Elaborar plan operacional	SI	SI	SI	X	X		X	X		
4	Consolidar planificación	SI	NO	SI		X			X		
5	Formular presupuesto	SI	NO	SI		X			X		
6	Aprobar plan operacional y presupuesto	SI	NO	SI		X				X	

d) Resumen de Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen final de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Definición de la estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas.

Tabla 3. Resumen AVA subproceso

Composición	Criterio	Método Actual		
		Nº	Tiempo	%
Valor Agregado Usuario	VAU	2	300	32,61%
Valor Agregado Empresa	VAI	6	320	34,78%
Espera	E	0	0	0%
Preparación	P	2	120	13%
Movimiento	M	0	0	0%
Inspección / Validación	IVA	4	120	13%
Archivo	A	4	60	7%
Total TT	TT	18	920	100%
Tiempo De Valor Agregado	TVA	620		
Índice De Valor Agregado	IVA	67%		

El porcentaje de Valor Agregado que procede de las actividades que encierra el subproceso de Definición de la estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas es de 67%, esto muestra de todas las 6 actividades contribuyen al cumplimiento de atención de calidad dentro de la entidad financiera, presentándose tiempos de preparación, validación y archivo importantes en la atención al cliente.

2.2.2 Fase de Asignación

Implica definir con precisión los recursos, presupuesto y metas en términos de tiempo y espacio para alcanzar los objetivos propuestos. En esta etapa crucial, se coordinan las nuevas implementaciones de soluciones, se actualizan o crean documentos relevantes, se comunica el modelo de atención a los involucrados y se supervisa la implementación del plan de manera detallada. Este se desglosa en el siguiente subproceso:

Subproceso: Implementación de estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas.

Ejecutar eficazmente la estrategia definida para la gestión de reclamos y requerimientos, asegurando la alineación con las políticas y procedimientos internos y garantizando una

respuesta oportuna y satisfactoria a las solicitudes de los clientes, mejorando así su experiencia general con la entidad.

a) Diagrama de flujo del subproceso

El diagrama de flujo incluye actividades funcionales de tres participantes:

- Gerente Servicio al Cliente
- Especialista Monitoreo de Reclamos y Requerimientos
- Líder de Reclamos y Requerimientos / Administrador de Reclamos y Requerimientos

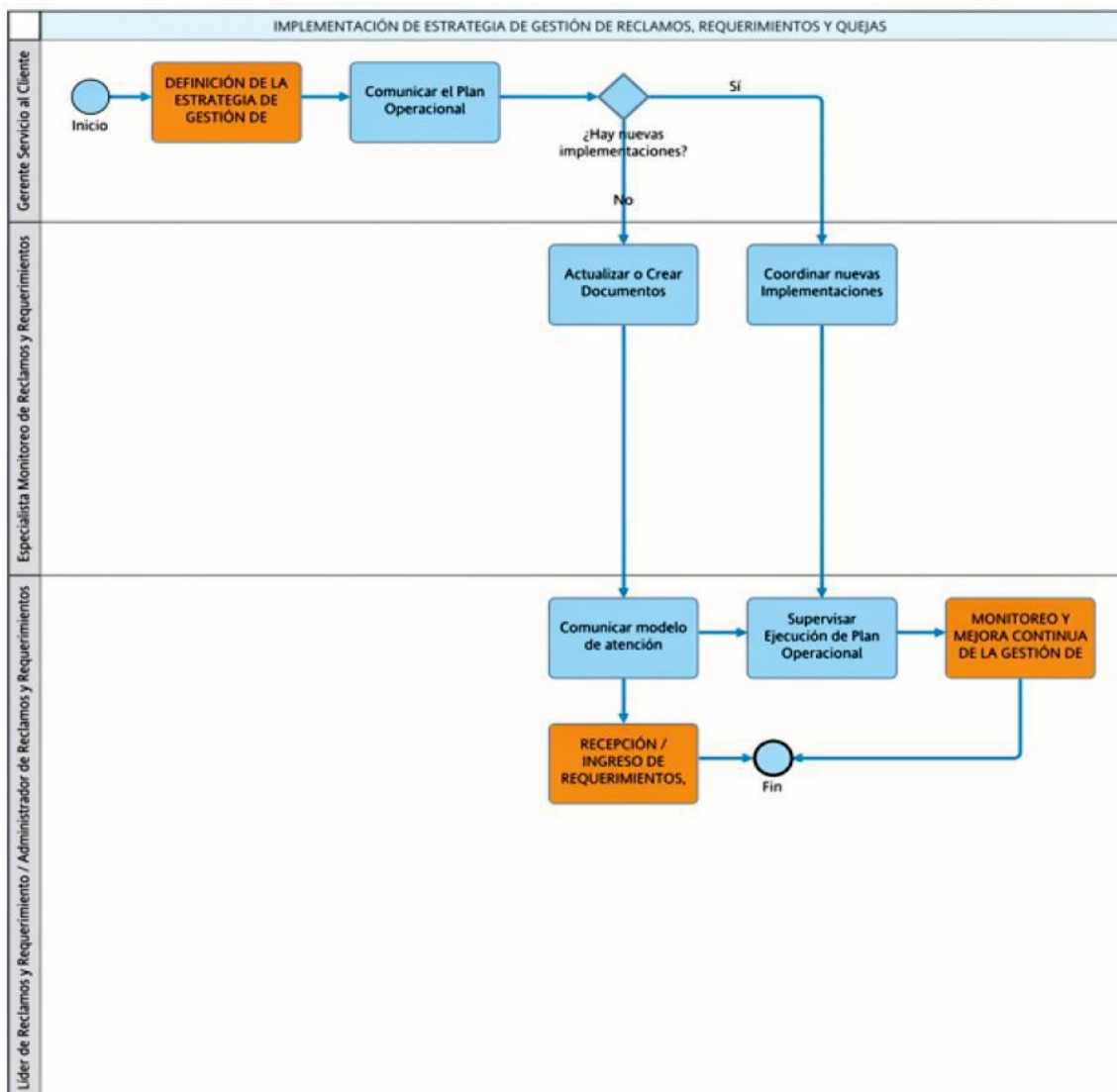


Figura 4. Flujograma de Implementación de estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas

Fuente: Entidad Financiera – Manual de Proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas (2025)

b) Descripción de las actividades

Tabla 4. Descripción de las actividades

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gerente de Atención al Cliente	Comunicar plan operacional	5 m
2	Especialista Monitoreo de Reclamos y Requerimientos	Actualizar o crear documentos e instructivos	240 m
3	Líder de Reclamos y Requerimientos / Administrador de Reclamos y Requerimientos	Comunicar modelo de atención	20 m
4	Líder de Reclamos y Requerimientos / Administrador de Reclamos y Requerimientos	Supervisar el plan operacional	60 m
5	Especialista Monitoreo de Reclamos y Requerimientos	Coordinar nuevas implementaciones	60 m

c) Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Implementación de estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas:

Tabla 5. Matriz AVA del subproceso

No.	Actividad	¿Necesaria para generar la salida?	¿Valor para el cliente?	¿Contribuye a las funciones de la empresa?	Valor Real	Valor Empresa	Sin Valor	Mejorar	Optimizar	Transferir	Eliminar
1	Comunicar plan operacional	SI	SI	SI	X	X			X		
2	Actualizar o crear documentos e instructivos	SI	SI	SI	X	X		X	X		
3	Comunicar modelo de atención	SI	SI	SI	X	X			X		
4	Supervisar ejecución del plan	SI	NO	SI		X		X	X		
5	Coordinar nuevas implementaciones	SI	SI	SI	X	X		X	X		

d) Resumen de Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen final de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Implementación de estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas.

Tabla 6. Resumen AVA subproceso

Composición	Criterio	Método Actual		
		Nº	Tiempo	%
Valor Agregado Usuario	VAU	4	540	30,77%
Valor Agregado Empresa	VAI	5	1070	60,97%
Espera	E	0	0	0%
Preparación	P	4	85	5%
Movimiento	M	1	60	3%
Inspección / Validación	IVA	0	0	0%
Archivo	A	0	0	0%
Total TT	TT	14	1755	100%
Tiempo De Valor Agregado	TVA	1610		
Índice De Valor Agregado	IVA	92%		

El porcentaje de Valor Agregado que procede de las actividades que encierra el subproceso de Implementación de estrategia de gestión de reclamos, requerimientos y quejas es de 92%, esto muestra de todas las 5 actividades contribuyen al cumplimiento de atención de calidad dentro de la entidad financiera, presentándose tiempos de preparación y movimiento importantes en la atención al cliente.

2.2.3 Fase de Seguimiento

Consiste en ejecutar las acciones de acuerdo con la planificación y asignación previas, poniendo especial énfasis en la obtención de resultados. Teniendo en cuenta las características particulares de los clientes, se han establecido los siguientes subprocesos para una gestión clara y eficaz de la recepción de requerimientos, reclamos y quejas:

Subproceso: Recepción e ingreso de reclamos, requerimientos o quejas

Registrar todas las solicitudes de los clientes de manera eficiente y precisa, proporcionando el primer paso crítico hacia una gestión efectiva de reclamos y requerimientos. Esto implica la correcta categorización y asignación de los casos para su

resolución, garantizando así un seguimiento adecuado y una respuesta oportuna que contribuya a la satisfacción del cliente.

a) Diagrama de flujo del subproceso

El diagrama de flujo incluye actividades funcionales de tres participantes:

- Gestor de Atención al Cliente
- Analista de Reclamos
- Coordinador de Unidad de Atención al Cliente

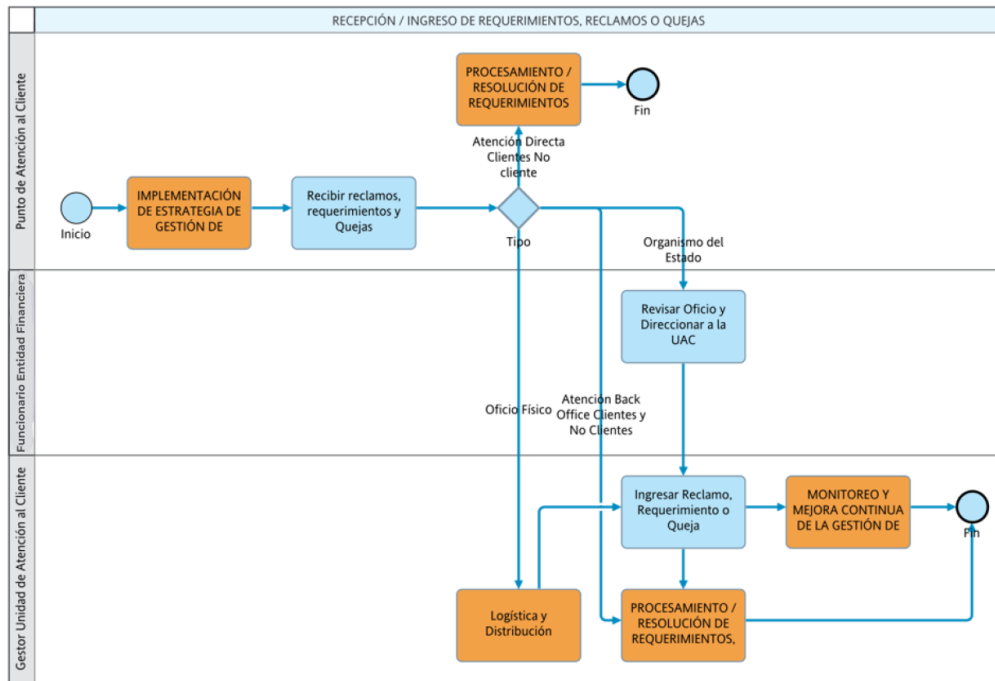


Figura 5. Flujogramas de Recepción e ingreso de reclamos, requerimientos y quejas
Fuente: Entidad Financiera – Manual de Proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas (2025)

b) Descripción de las actividades

Tabla 7. Descripción de las actividades

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gestor de Atención al Cliente	Recibir reclamos, requerimientos o quejas	5 m
2	Gestor de Atención al Cliente / Analista de Reclamos	Validar información del cliente	5 m
3	Gestor de Atención al Cliente / Coordinador UAC	Clasificar tipo de solicitud	2 m
4	Gestor de Atención al Cliente	Direccionar oficio a la UAC	3 m
5	Analista de Reclamos / Soporte UAC	Ingresar solicitud en herramienta	5 m

c) Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Recepción e ingreso de reclamos, requerimientos o quejas:

Tabla 8. Resumen AVA del subproceso

No.	Actividad	¿Necesaria para generar la salida?	¿Valor para el cliente?	¿Contribuye a las funciones de la empresa?	Valor Real	Valor Empresa	Sin Valor	Mejorar	Optimizar	Transferir	Eliminar
1	Recibir reclamos, requerimientos o quejas	SI	SI	SI	X	X					X
2	Validar información del cliente	SI	SI	SI	X	X		X			X
3	Clasificar tipo de solicitud	SI	SI	SI	X	X					X
4	Direccionar oficio a la UAC	SI	SI	SI	X	X					X
5	Ingresar solicitud en herramienta	SI	SI	SI	X	X		X			X

d) Resumen de Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen final de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Recepción e ingreso de reclamos, requerimientos o quejas.

Tabla 9. Resumen AVA subproceso en tiempo

Composición	Criterio	Método Actual		
		Nº	Tiempo	%
Valor Agregado Usuario	VAU	5	20	36,36%
Valor Agregado Empresa	VAI	5	20	36,36%
Espera	E	0	0	0%
Preparación	P	3	15	27%
Movimiento	M	0	0	0%
Inspección / Validación	IVA	0	0	0%
Archivo	A	0	0	0%
Total TT	TT	13	55	100%
Tiempo De Valor Agregado	TVA	40		
Índice De Valor Agregado	IVA	73%		

El porcentaje de Valor Agregado que procede de las actividades que encierra el subproceso de Recepción e ingreso de reclamos, requerimientos o quejas es de 73%, esto muestra de todas las 5 actividades contribuyen al cumplimiento de atención de calidad dentro de la entidad financiera, presentándose tiempos de preparación importantes en la atención al cliente.

Subproceso: Procesamiento y resolución de requerimientos FCR

Resolver las consultas y reclamos de los clientes de manera efectiva y eficientemente en el primer punto de contacto. Esto implica proporcionar soluciones inmediatas y precisas, minimizando la necesidad de interacciones de seguimiento y mejorando la experiencia general del cliente con la organización.

a) Diagrama de flujo del subproceso

El diagrama de flujo incluye actividades funcionales de una persona participante:

- Gestor de Atención al Cliente

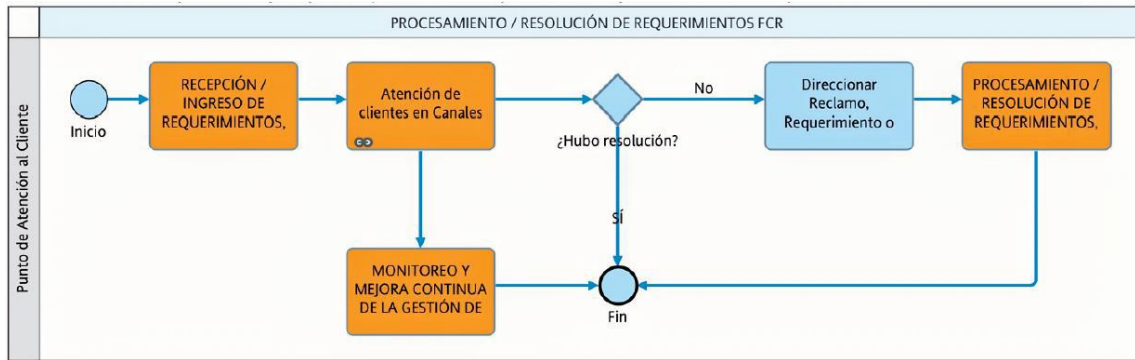


Figura 6. Flujograma de Procesamiento y resolución de los requerimientos FCR

Fuente: Entidad Financiera – Manual de Proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas (2025)

b) Descripción de las actividades

Tabla 10. Descripción de las actividades

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gestor de Atención al Cliente	Analizar solicitud del cliente	5 m
2	Gestor de Atención al Cliente	Resolver en primer contacto	10 m
3	Gestor de Atención al Cliente	Comunicar resultado al cliente	2 m

c) Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Procesamiento y resolución de requerimientos FCR:

Tabla 11. Resumen AVA del subproceso

No.	Actividad	¿Necesaria para generar la salida?	¿Valor para el cliente?	¿Contribuye a las funciones de la empresa?	Valor Real	Valor Empresa	Sin Valor	Mejorar	Optimizar	Transferir	Eliminar
1	Analizar solicitud del cliente	SI	SI	SI	X	X		X	X		
2	Resolver en primer contacto	SI	SI	SI	X	X			X		
3	Comunicar resultado al cliente	SI	SI	SI	X	X			X		

d) Resumen de Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen final de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Procesamiento y resolución de requerimientos FCR.

Tabla 12. Resumen AVA subproceso

Composición	Criterio	Método Actual		
		Nº	Tiempo	%
Valor Agregado Usuario	VAU	4	540	30,77%
Valor Agregado Empresa	VAI	5	1070	60,97%
Espera	E	0	0	0%
Preparación	P	4	85	5%
Movimiento	M	1	60	3%
Inspección / Validación	IVA	0	0	0%
Archivo	A	0	0	0%
Total TT	TT	14	1755	100%
Tiempo De Valor Agregado	TVA	1610		
Índice De Valor Agregado	IVA	92%		

El porcentaje de Valor Agregado que procede de las actividades que encierra el subproceso de Procesamiento y resolución de requerimientos FCR es de 92%, esto muestra de todas las 3 actividades contribuyen al cumplimiento de atención de calidad dentro de la entidad financiera, presentándose tiempos de preparación y movimiento importantes en la atención al cliente.

Subproceso: Procesamiento y resolución de reclamos, requerimientos y quejas Back Office

Gestionar de forma eficiente y efectiva de las solicitudes que requieren una atención más detallada y especializada. Esto incluye la correcta identificación, análisis y resolución de los casos que no se pueden solucionar en el primer contacto, asegurando que se cumplan los estándares de servicios y se proporcione una solución satisfactoria a las necesidades del cliente.

a) Diagrama de flujo del subproceso

El diagrama de flujo incluye actividades funcionales de cinco personas participantes:

- Gestor de Atención al Cliente

- Especialista Back Office
- Coordinador de Atención al Cliente
- Especialista de Proveedores
- Coordinador Unidad de Atención al Cliente

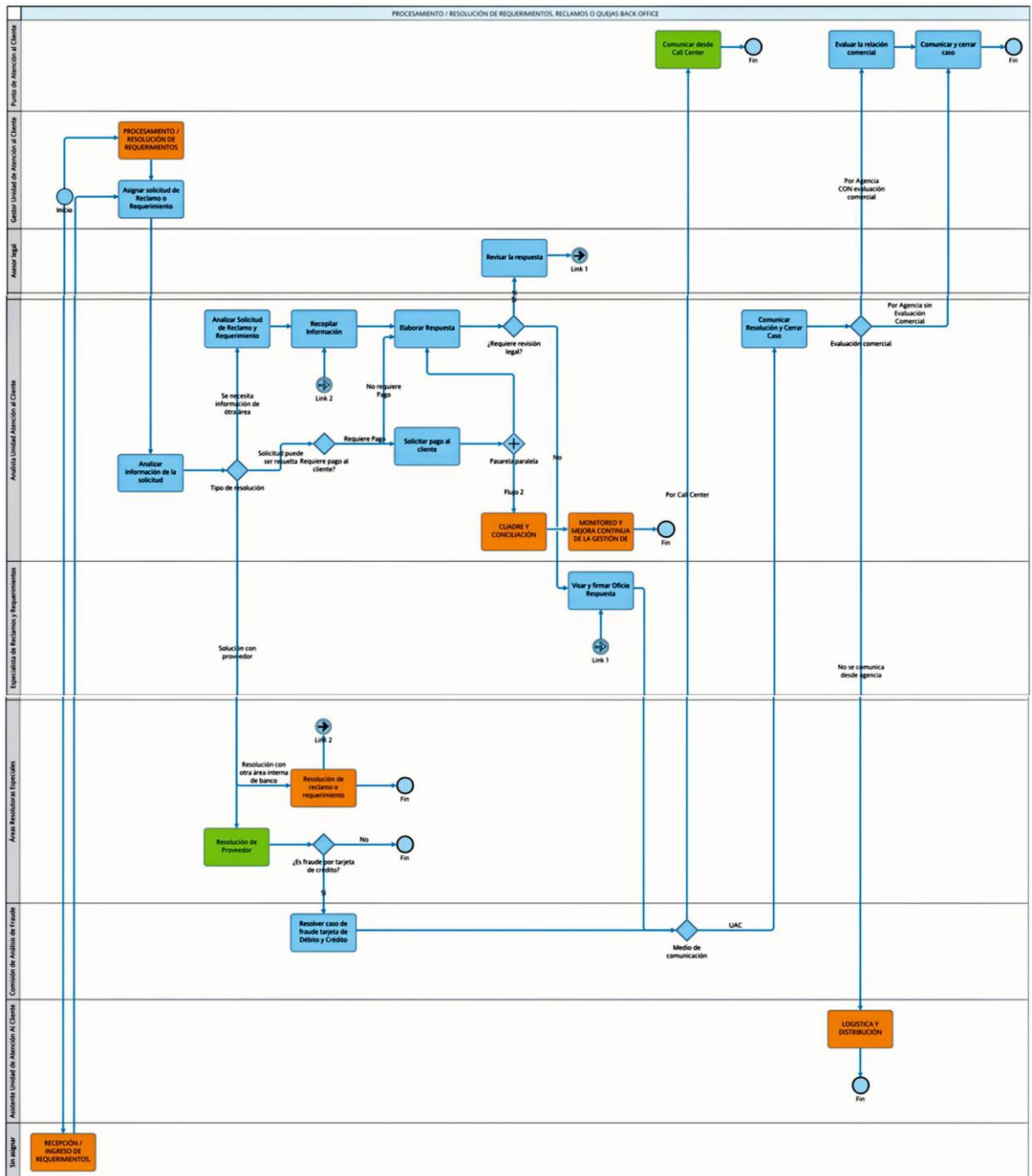


Figura 7. Flujo de Procesamiento y resolución de reclamos, requerimientos y quejas Back Office

Fuente: Entidad Financiera – Manual de Proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas (2025)

b) Descripción de las actividades

Tabla 13. Descripción de las actividades

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gestor de UAC	Asignar solicitud de Reclamo o Requerimiento	5 m
2	Analista UAC	Analizar información de la solicitud	5 m
2.1	Analista UAC	Analizar solicitud de Reclamo y Requerimiento	10 m
2.2	Analista UAC	O Redirigir a Solución con Proveedor	2 m
2.3	Analista UAC	Solicitar Pago al Cliente (Si requiere)	10 m
3	Analista UAC	Recopilar Información	2 d
3.1	Analista UAC	Recopilar Información (Reproceso)	2 d
4	Analista UAC	Elaborar Respuesta	30 m
5	Asesor Legal	Revisar Respuesta	20 m
6	Especialista de UAC	Visar y firmar Oficio de Respuesta	10 m
7	Analista UAC	Comunicar resolución	5 m
8	Punto de Atención al Cliente	Comunicar y cerrar caso	5 m

Tiempo proceso normal: **2 días y 102 m**

Tiempo proceso reprocesamiento: **4 días y 102 m**

c) Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Procesamiento y resolución de reclamos, requerimientos y quejas Back Office:

Tabla 14. Resumen AVA del subproceso

No.	Actividad	¿Necesari a para generar la salida?	¿Valor para el cliente?	¿Contribuye a las funciones de la empresa?	Valor Real	Valor Empresa	Sin Valor	Mejorar	Optimizar	Transferir	Eliminar
1	Analizar casos complejos	SI	SI	SI	X	X		X			
2	Analizar información de la solicitud	SI	SI	SI	X	X		X			
2.1	Analizar solicitud de Reclamo y Requerimiento	SI	SI	SI	X	X		X			
2.2	O Redirigir a Solución con Proveedor	SI	SI	SI	X	X			X		
2.3	Solicitar Pago al Cliente (Si requiere)	SI	SI	SI	X	X			X		
3	Recopilar Información	SI	SI	SI	X	X				X	
3.1	Recopilar Información (Reproceso)	SI	NO	SI		X	X	X			X
4	Elaborar Respuesta	SI	SI	SI	X	X			X		
5	Revisar Respuesta	SI	SI	SI	X	X			X		
6	Visar y firmar Oficio de Respuesta	SI	SI	SI	X	X			X		
7	Comunicar resolución	SI	SI	SI	X	X			X		
8	Comunicar y cerrar caso	SI	SI	SI	X	X			X		

d) Resumen de Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen final de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Procesamiento y resolución de reclamos, requerimientos y quejas Back Office.

Tabla 15. Resumen AVA subproceso

Composición	Criterio	Método Actual		
		Nº	Tiempo	%
Valor Agregado Usuario	VAU	11	2973	25,07%
Valor Agregado Empresa	VAI	12	5853	49,35%
Espera	E	8	2907	0%
Preparación	P	4	70	1%
Movimiento	M	1	2	0%
Inspección / Validación	IVA	3	45	0%
Archivo	A	1	10	0%
Total TT	TT	40	11860	75%
Tiempo De Valor Agregado	TVA	8826		
Índice De Valor Agregado	IVA	74%		

El porcentaje de Valor Agregado que procede de las actividades que encierra el subproceso de Procesamiento y resolución de reclamos, requerimientos y quejas Back Office es de 74%, esto muestra de todas las 8 actividades contribuyen al cumplimiento de atención de calidad dentro de la entidad financiera, presentándose tiempos de espera, preparación, movimiento, validación y archivo importantes en la atención al cliente.

2.2.4 Evaluación

Esta fase implica revisar y controlar las acciones ejecutadas mediante los KPI's (Indicadores Clave de Rendimiento), comparándolas con los objetivos establecidos en la planificación. Así, se verifica la efectividad de las acciones y se desarrollan planes de acción y retroalimentación para la mejora continua. Este proceso se detalla en el siguiente subproceso.

Subproceso: Monitoreo y mejora continua de la gestión de reclamos, requerimientos y quejas

Evaluar constante el proceso para identificar oportunidades de mejora en la atención de reclamos y requerimientos. Esto implica analizar métricas clave, detectar patrones, evaluar la eficacia de los procesos y políticas y aplicar ajustes continuos para optimizar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

a) Diagrama de flujo del subproceso

El diagrama de flujo incluye actividades funcionales de cuatro personas participantes:

- Analista de Calidad y Procesos
- Gerente de Atención al Cliente
- Comité de Reclamos
- Coordinador de Procesos

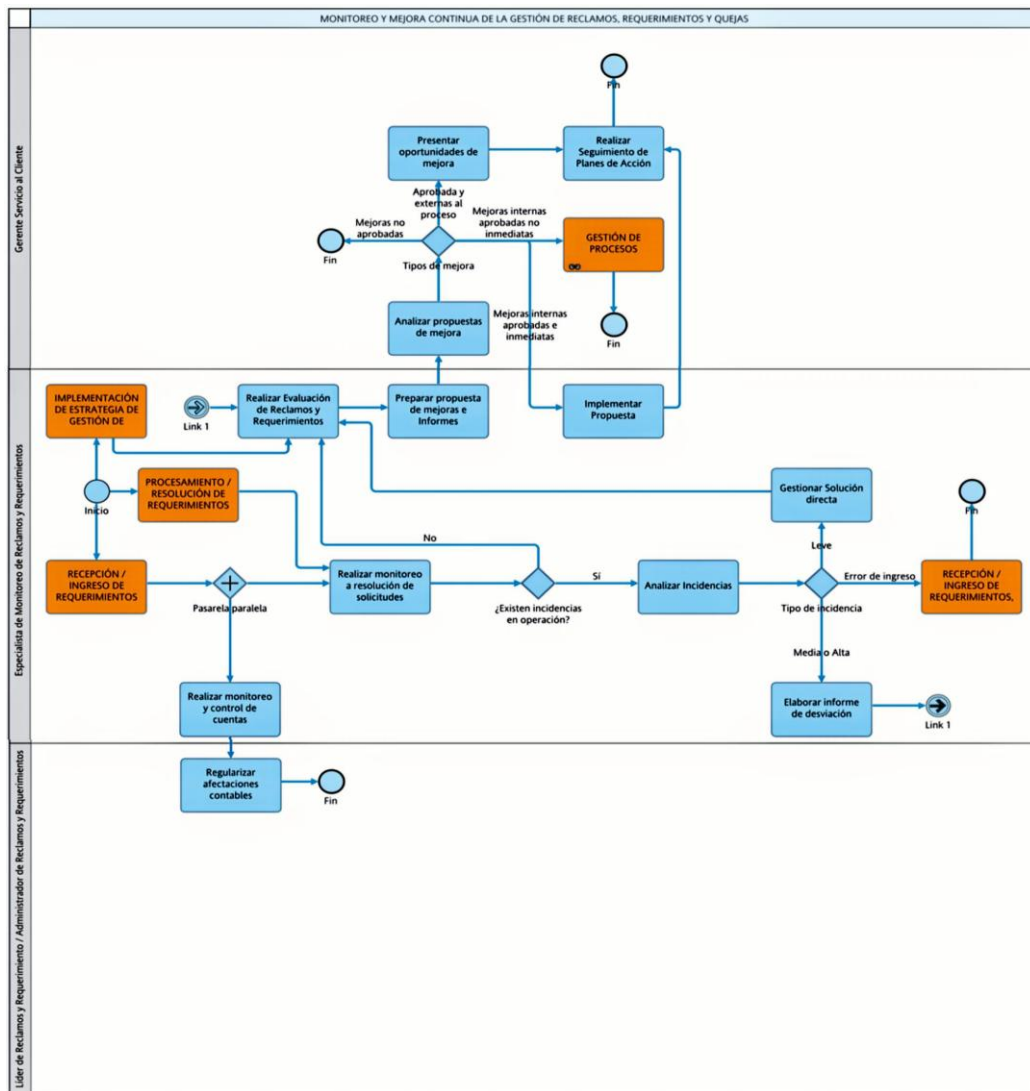


Figura 8. Flujograma de Monitoreo y mejora continua de la gestión de reclamos, requerimientos y quejas

Fuente: Entidad Financiera – Manual de Proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas (2025)

b) Descripción de las actividades

Tabla 16. Descripción de las actividades

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Analista de Calidad y Procesos / Gerente de Atención al Cliente	Evaluar indicadores de gestión (KPI/SLA)	5 m
2	Comité de Reclamos / Analista de Calidad	Analizar causas raíz de reclamos	20 m
3	Comité de Reclamos / Gerente de Atención al Cliente	Desarrollar planes de mejora	120 m
4	Coordinador de Procesos / Analista de Calidad	Retroalimentar áreas involucradas	60 m

c) Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Monitoreo y mejora continua de la gestión de reclamos, requerimientos y quejas:

Tabla 17. Resumen AVA del subproceso

No.	Actividad	¿Necesaria para generar la salida?	¿Valor para el cliente?	¿Contribuye a las funciones de la empresa?	Valor Real	Valor Empresa	Sin Valor	Mejorar	Optimizar	Transferir	Eliminar
1	Evaluar indicadores de gestión (KPI/SLA)	SI	NO	SI		X		X	X		
2	Analizar causas raíz de reclamos	SI	SI	SI	X	X		X	X		
3	Desarrollar planes de mejora	SI	SI	SI	X	X		X	X		
4	Retroalimentar áreas involucradas	SI	SI	SI	X	X		X	X		

e) Resumen de Análisis de Valor Agregado (AVA)

En este apartado se presenta el resumen final de la matriz del Análisis de Valor Agregado (AVA) del subproceso de Monitoreo y mejora continua de la gestión de reclamos, requerimientos y quejas.

Tabla 18. Resumen AVA subproceso

Composición	Criterio	Método Actual		
		Nº	Tiempo	%
Valor Agregado Usuario	VAU	3	200	32,79%
Valor Agregado Empresa	VAI	4	205	33,61%
Espera	E	0	0	0%
Preparación	P	3	145	24%
Movimiento	M	0	0	0%
Inspección / Validación	IVA	1	0	0%
Archivo	A	0	60	0%
Total TT	TT	11	610	90%
Tiempo De Valor Agregado	TVA	405		
Índice De Valor Agregado	IVA	66%		

El porcentaje de Valor Agregado que procede de las actividades que encierra el subproceso de Monitoreo y mejora continua de la gestión de reclamos, requerimientos y quejas es de 66%, esto muestra de todas las 4 actividades contribuyen al cumplimiento de atención de calidad dentro de la entidad financiera, presentándose en preparación y validación importantes en la atención al cliente.

2.2.5 Retroalimentación

Establecer procesos de comunicación es fundamental para permitir que los departamentos alineen y sincronicen los procedimientos establecidos, garantizando así una gestión cohesiva y eficiente. En este contexto, y atendiendo a las necesidades específicas, se programan reuniones de seguimiento con una frecuencia diaria, semanal o mensual, según lo determinen los interesados del proceso. Estas reuniones son esenciales para evaluar la efectividad de las acciones tomadas y para asegurar la mejora continua en la Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas.

Conclusión del Análisis de Valor Agregado (AVA)

- Los **cargos operativos** (Gestor de Atención al Cliente y Analista de Reclamos) son los que generan valor real para el cliente, ya que impactan en los tiempos de resolución.
- Los **cargos de control y supervisión** (Gerente de Atención, Analista de Calidad, Comité de Reclamos) generan valor empresarial, garantizando eficiencia, cumplimiento de SLA y mejora continua.
- Los **puntos críticos en tiempo** recaen en el Back Office y la coordinación con proveedores externos, donde el tiempo depende de terceros.

2.3 Canales de atención disponibles

La entidad dispone de diversos canales de atención para recibir los reclamos y requerimientos, lo que garantiza accesibilidad para todos los segmentos de clientes. Entre ellos se encuentran:

- **Red de agencias:** canal físico en el que los ejecutivos de servicio registran directamente las solicitudes en Zendesk
- **Canales digitales:** aplicativo Zendesk para agentes, portal web y otros sistemas interconectados.
- **Call Center y canales telefónicos:** atención de solicitudes mediante interacción directa con agentes.
- **Otros canales especializados:** incluyen unidades internas, proveedores y áreas resolutoras que intervienen según el nivel de complejidad del reclamo

Estos canales cumplen el rol de ingresadores de tickets, mientras que la Unidad de Atención al Cliente (UAC) asume la función de resolutor y comunicador en los casos de mayor complejidad.

2.4 Análisis del flujo operativo

El flujo operativo está diseñado para asegurar que cada solicitud siga un tratamiento estandarizado, evitando duplicidades y garantizando trazabilidad en Zendesk. Según el Manual de Procesos, el modelo de atención contempla cuatro niveles de solución:

1. **Nivel 1–Primer contacto (FCR):** resolución inmediata en el mismo canal.
2. **Nivel 2–Resolución por la UAC:** casos que requieren más tiempo o verificación, donde la agencia ingresa el ticket y la UAC resuelve.
3. **Nivel 3–Soporte de áreas internas o proveedores:** la UAC gestiona la información con otras áreas para dar respuesta consolidada al cliente.
4. **Nivel 4–Resolución especializada:** solicitudes que requieren tratamiento por áreas resolutoras externas o especializadas, bajo monitoreo de la UAC.

El Instructivo de Ingreso en Zendesk detalla pasos críticos: validación de identidad del cliente, registro único del ticket, clasificación adecuada mediante la matriz de reclamos, carga de documentos de respaldo y comunicación del número de ticket y tiempo de respuesta al cliente.

2.5 Debilidades detectadas

Según el análisis realizado en la Unidad de Atención al Cliente (UAC) se detectan los principales problemas en el subproceso de Gestión de Reclamos Requerimientos y Quejas en la entidad financiera:

- **No existe un proceso de ingreso y resolución estandarizado** que abarque todas las etapas del ciclo de atención. Actualmente la UAC gestiona y controla un grupo de Reclamos, Quejas o solicitudes (PQRS), sin embargo, existe otro grupo considerable de PQRS que se atienden con proveedores desde Call Center que no están integrados al proceso definido y en los cuales se identifican diferentes formas de ingreso que varían según el segmento de cliente y el canal de atención utilizado.
- **Uso de múltiples aplicativos sin integración ni estandarización:** Existen siete aplicativos (AS400, Bancs, Zendesk, Service Now, SGG, Bizagi) para la recepción e ingreso de PRQS. Esto genera diferencias en el registro y la gestión

del ciclo completo de atención. Las principales diferencias se encuentran en los catálogos de categorización, así como en la cantidad y tipo de información que permiten registrar según cada caso.

- **Desigualdad en la medición de niveles de servicio (SLAs):** Solamente la atención brindada desde la UAC cuenta con Niveles de Servicios (SLAs). En el resto de los canales no se evidencia registros de cumplimiento de estas métricas. Además, no existen KPIs homologados para todos los canales donde se atienden PRQS; cada canal utiliza indicadores propios. Se detectan procedimientos y subprocesos con largos tiempos de resolución.
- **Catálogos no homologados entre canales:** Cada canal (Call Center, agencias, UAC) cuenta con su propio catálogo de PQRS, lo que genera diferencias en la forma de registrar y categorizar los casos, así como en el tratamiento, la forma y la resolución realizada.
- **No hay definición única para pagos en punta:** Las reglas de negocio para realizar devoluciones de valores reclamados en punta al cliente son específicas y solo para ciertos casos. Estas reglas varían y no contemplan una atención diferenciada para clientes leales y de alto valor. Esto impide ofrecer soluciones transitorias hasta que se realice un análisis completo del caso.
- **Falta de un modelo de control de calidad:** No existen controles de calidad durante la recepción y resolución de las PQRS generando un elevado porcentaje de reprocesos. Falta verificar si las resoluciones finales son consistentes y correctas antes de responder a los clientes. Existen tareas manuales que no agregan valor y que complican las auditorías internas.

Desde el siguiente diagrama de proceso de la Gestión de Reclamos Requerimientos y quejas, los principales puntos críticos se concentran en los subprocesos de recepción y resolución; mientras que, en la definición e implementación de estrategias, así como durante el monitoreo es importante reforzar las actividades correspondientes de mejora continua según el ciclo PASER.



Figura 9. Diagrama de proceso de Gestión de Reclamos Requerimientos y Quejas

Fuente: Entidad Financiera – Manual de Proceso de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas (2025)

Con el análisis de las debilidades detectadas y los principales dolores se identifican los principales puntos críticos en los cuales hay que trabajar con prioridad para mejorar los indicadores en la atención de reclamos requerimientos y quejas.

- Existe una alta manualidad al momento de establecer el tipo de PRQS donde se cuenta con aproximadamente 240 casuísticas, pero no existe un catálogo único centralizado que defina claramente los tipos de PQRS.
- No existe un modelo de gobierno que vea el modelo de atención a nivel de segmentos, defina las políticas, procedimientos, indicadores, SLAs de los PQRS.
- No existen funcionalidades digitales para que el cliente pueda revisar el tracking y estado de sus PQRS.
- Existe un 30% de reprocesos por error en los datos y variabilidad en los formularios de ingreso lo que trae consigo un alto tiempo de resolución.
- Se derivan los clientes a otros canales sin iniciar una resolución lo que evidencia falta de omnicanalidad en este proceso y provoca malestar en los clientes.

Para profundizar más en este análisis sobre puntos de dolor se presenta un reporte de los reclamos con mayores solicitudes que representan más del 80% del total:

Tabla 19. Top 10 de tipos de reclamos mayo a septiembre del 2025

Top 10 Reclamos	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Total	Rep.	%Rep
1- Consumos no Reconocidos	5926	6034	6820	7238	6708	32726	1636	5%
2- Consumo no exitoso	1920	3036	1747	1504	2266	10473	314	3%
3- Depósito no exitoso	2112	2313	2090	1548	1352	9415	282	3%
4- Retiro Debitado y No Pagado	1955	1893	1609	1531	1697	8685	173	2%
5- Tarjeta no Recibida	1781	1506	1773	1637	1860	8557	513	6%
6- Transferencias no exitosas (Interbancarias, directas)	1473	2334	1380	1513	1274	7974	167	2%
7- Transacciones no exitosas (CNB y recaudaciones)	2237	780	1231	1233	710	6191	309	5%
8- Quejas en el servicio	1112	1027	1113	1106	1013	5371	214	4%
9- Robos y Fraudes en canales electrónicos	1010	951	868	889	812	4530	144	3%
10- Reclamos Especiales	615	655	782	705	694	3451	138	4%

Fuente: Datos de reclamos y requerimientos de la entidad financiera del 2025

De estos tipos de reclamos lideran con mayor volumen,

En Consumos no reconocidos:

- Pagos en los dispositivos POS (Puntos de Venta) con tarjetas de débito en poder del cliente.
- Pagos en los dispositivos POS (Puntos de Venta) cliente no presenta tarjeta de débito.

Para Tarjetas no recibidas:

- Tarjetas de créditos no recibida la entrega en oficina
- Tarjetas de débitos no recibida la entrega en oficina

Los Consumos no exitosos como:

- Compras electrónicas realizadas en POS Nacionales, Internacionales y Establecimientos

En Transferencias no exitosas los:

- Depósitos, retiros y pagos con Tarjetas de Créditos en CNBs (Corresponsales No Bancarios)

Las Quejas en el servicio:

- Quejas y reclamos por los servicios del *Call Center*
- Quejas por actitud y servicios

Los Depósitos no exitosos:

- Inconsistencias en pagos anticipados en depositarios
- Inconsistencias en depósitos en efectivos en agencias

En Reclamos Especiales (Alta Prioridad):

- Resolución emitida de reclamos especiales
- Emisión carta de reclamos solucionados
- Reclamos presentados a alta gerencia

El Retiro debitado y no pagado:

- Retiros con tarjetas de débito en cajeros en red propia y en *Banred*

Las Transacciones no exitosas:

- Inconsistencias en transferencias y pago de recaudaciones públicas
- Emisión de certificados de transferencias desde *Call Center*
- Inconsistencias en transferencias interbancarias

Fraudes en canales electrónicos:

- Robos y fraudes en canales digitales

Las métricas evaluadas para estos tipos de reclamos durante los meses de mayo a septiembre del 2025 evidencian bajos índices de satisfacción de los clientes (INS: 32% promedio) y de promotores (NPS: 33% promedio). Además, 8 de estos 10 tipos reclamos

tienen un % de cumplimiento de SLAs menor a 90% y según los datos aproximadamente en 10000 reclamos no se responde al cliente en los tiempos establecidos, por otro los reprocesos se encuentran entre un 4 y 5 % impactando la eficiencia de los procesos operativos y los tiempos de respuesta al cliente.

Tabla 20. Métricas de atención de los principales reclamos

Reclamos	SL A(h)	T. Sol(h)	% Cump. SLA	Monto Reclamos	% Favorable	INS	NPS	CES
Consumos No Reconocidos	40	22	92%	\$ 300,742	61%	50	43	16%
Consumo No Exitoso	5	3	85%	\$ 79,635	75%	53	42	27%
Retiro Debitado y No Pagado	5	5	79%	\$ 112,162	43%	12	17	21%
Tarjeta No Recibida	4.5	5.4	94%	\$ 22,320	0%	25	35	34%
Depósito No Exitoso	4	4	78%	\$ 401,178	72%	41	45	24%
Transferencias No Exitosas	5	5	91%	\$ 231,166	34%	24	21	25%
Quejas en el Servicio	2	4	83%	\$ 708	6%	15	30	21%
Robos y Fraudes en Canales Electrónicos	5	6.5	75%	\$ 535,319	25%	14	20	21%
Reclamos Especiales	7	6.3	77%	\$ 718,854	36%	17	16	39%
Transacciones No Exitosas	2	2	73%	\$ 81,324	87%	64	65	13%

Fuente: Métricas de reclamos y requerimientos de la entidad financiera del 2025

2.6 Percepción y experiencia del cliente

El cómo percibe el cliente a la institución financiera y la calidad de los servicios y productos brindados es fundamental para la organización. Mantener su confianza, su lealtad y que actúe como promotor beneficiará positivamente al negocio.

Existen tendencias emergentes para medir la experiencia del cliente que se han vuelto más sofisticadas gracias a las tecnologías digitales, ya no se trata simplemente de encuestas al final de un proceso. Las empresas ahora utilizan muestreos continuos a lo largo de la interacción del cliente para evaluar la calidad de la experiencia en tiempo real,

esto permite identificar con mayor precisión los puntos fuertes y débiles de la experiencia (EY Ecuador, 2023).

Otro dato interesante según Herrera (2025) es que se estima que un 88% de los consumidores consideran la experiencia que les da su banco tan importante como las ofertas de productos que les ofrecen, y están dispuestos a cambiar de banco si encuentran una mejor experiencia digital. Esos datos, que atraviesan la industria financiera, explican por qué bancos y fintechs hoy libran una batalla en un terreno común: la experiencia del cliente (CX)

Análisis de indicadores transaccionales de comportamiento de experiencia del cliente según una muestra de los Reclamos y Requerimientos durante el 2025 en la encuesta realizada a 4027 clientes:

Los Indicadores generales de experiencia hasta el mes de octubre de este año se comportan de la siguiente manera:



Figura 10. Panel de Indicadores Generales de Experiencia del Cliente
Fuente: Entidad Financiera – Tablero de monitoreo de experiencia del cliente (2025)

El INS se encuentra con un valor promedio de 26,45 lo cual refleja que se cuenta con más clientes satisfechos que insatisfechos, sin embargo, no evidencia una experiencia excelente posiblemente existen problemas durante la atención, procesos lentos, falta de empatía, o productos que no cumplen las expectativas.

El esfuerzo CES con un 19,52% indica que un bajo porcentaje de clientes considera que ha sido difícil interactuar con la institución durante el proceso de atención y resolución.

El indicador de resolución exitosa de un 55% refleja que muchos clientes pudieran estar experimentando frustración por intentos fallidos sin solución, posibles ineficiencias operativas o procesos internos complejos.

Para mayor detalle, se muestra el resultado de los indicadores de experiencia por segmento y transacción:

Ranking por segmento 4027					Ranking por Transacción				
Segmentos ↑	# Encuestas	Satisfacción	Esfuerzo	Resolución	Transacción	↓ # Encuestas	Satisfacción	Esfuerzo	Resolución
Alto Valor	310	4,5	24,5 %	49,0 %	Consumos no Reconocidos	1523	40,8	13,3 %	60,8 %
Empresas	45	13,3	24,4 %	57,8 %	Error de Digitación Cliente	951	-6,5	25,1 %	32,0 %
Masivo	3170	28,7	19,1 %	55,6 %	Consumo no exitoso	355	48,7	22,0 %	75,8 %
Microfinanzas	502	27,1	18,5 %	54,0 %	Retiro Debitado y No Pagado	240	31,3	20,4 %	66,3 %

Figura 11. Ranking de indicadores según segmento y transacción

Fuente: Entidad Financiera – Tablero de monitoreo de experiencia del cliente (2025)

Las tablas presentadas en la Figura 11 muestran que existe menor satisfacción en los segmentos de Alto Valor y Empresas dedicando un mayor esfuerzo lo cual recomienda analizar más a profundidad que sucede en este grupo priorizado de clientes que aportan significativamente al negocio. En el análisis de transacciones resalta por volumen los Consumos no reconocidos, aunque presenta métricas aceptables, en el caso de Error de digitación existe una satisfacción negativa de -6.5 donde el cliente escribe mal el número de cuentas beneficiarias de la transacción.

Finalmente, revisando los comentarios de los clientes la categoría más crítica con un 47% negativo es la resolución de los reclamos y requerimientos:

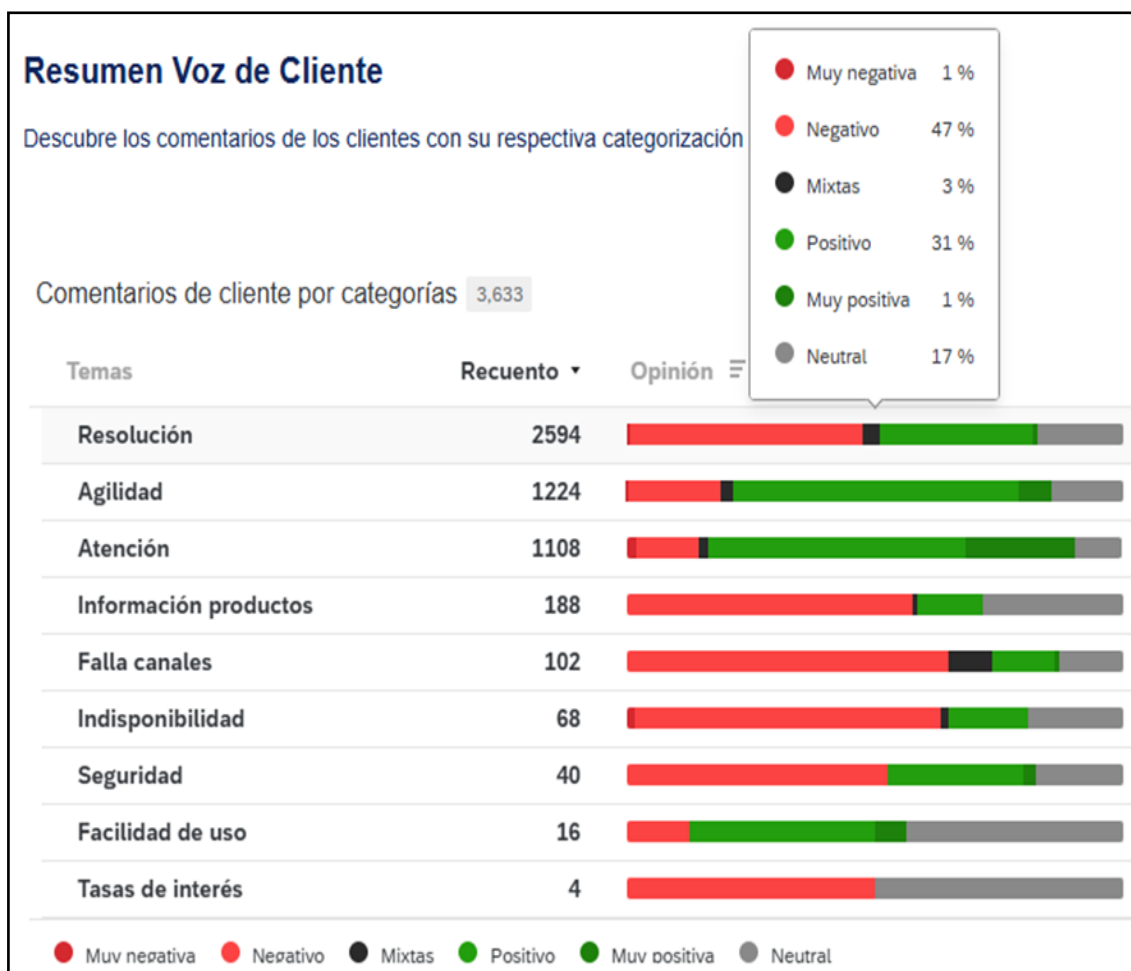


Figura 12. Resumen categorizado de la voz del cliente

Fuente: Entidad Financiera – Tablero de monitoreo de experiencia del cliente (2025)

En cuanto a la agilidad y la atención recibida los comentarios son evaluados positivamente con porcentajes de 65% y 74% respectivamente; mientras que las categorías correspondientes a brindar información de productos, falta de canales e indisponibilidad para la atención y la seguridad presentan criterios negativos.

Luego de este análisis de indicadores de experiencia del cliente se plantean los principales focos estratégicos de prioridad para las instituciones financieras:

Emplear la ciencia del conocimiento: comprender y aprovechar los sesgos cognitivos y emocionales de los seres humanos, las empresas pueden diseñar interacciones que generen una percepción positiva y crear relaciones mutuamente beneficiosas (EY Ecuador, 2023).

Hiperpersonalización de productos y servicios: el procesamiento de grandes volúmenes de datos y el uso de modelo de IA permiten crear promociones y recomendaciones según cada perfil ayudando a reducir tareas manuales y mejorar procesos internos, aumentando la satisfacción del cliente entre un 10 % y 20 % (Herrera, 2025).

Es importante lograr la omnicanalidad mediante la integración de sistemas y tecnologías que permitan rastrear al cliente en todos los canales y ofrecer un servicio de las mismas características en los diferentes canales, demostrando un compromiso en brindar un servicio excepcional y adaptado a las necesidades individuales (EY Ecuador, 2023).

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Introducción

Mediante el análisis de la situación actual del proceso de gestión de reclamos y requerimientos en la entidad financiera, realizado en conjunto con el equipo de procesos de la Unidad de Atención al Cliente (UAC), se ha identificado un alto volumen de PRQS (Pedidos, Reclamos, Quejas y Solicitudes), lo cual evidencia oportunidades de mejora. Estas oportunidades están principalmente orientadas a disminuir la carga operativa en cuanto al número de reclamos por total de transacciones financieras, reducir los tiempos de atención y optimizar los costos asociados al proceso.

En el sector financiero altamente competitivo y donde existe una alta movilidad de los clientes, mejorar la experiencia del usuario al adquirir productos y utilizar los servicios de la entidad se vuelve de vital importancia garantizar su satisfacción, cubrir y superar expectativas no solamente para fortalecer la relación con el cliente, sino que también contribuya a la sostenibilidad y sea un factor diferencial de la organización con la competencia.

Si bien, existen muchos dolores y puntos críticos donde hay que enfocar esfuerzos, es importante considerar los criterios de priorización que indiquen el camino a seguir evaluando los recursos disponibles. Todo ello orientado en mejorar las métricas, cumplir los niveles de servicio y en lograr una mejora de los indicadores de experiencia del cliente.

3.2 Enfoque de la propuesta

Las propuestas se basan en un enfoque orientado a mejoras del proceso de gestión de reclamos, requerimientos y quejas, buscando optimizar la gestión operativa de la UAC para lograr una mejor experiencia del cliente y garantizar el cumplimiento normativo vigente. Estos enfoques se basan en los principios de gestión por procesos, mejora continua y calidad del servicio, evaluando cada fase del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Para cada grupo de reclamos similares es necesario realizar un análisis del cual surgirán posibilidades de mejora, sin descuidar que la percepción del cliente sobre el servicio es

tan importante como la solución del caso. Por ello, se propone realizar acciones en tres ejes principales:

Enfoque estandarización del proceso: La homologación de los procesos de atención a clientes en todos los canales, mediante la gestión centralizada de catálogos, formularios de ingreso y reglas de negocio durante el proceso de gestión de los PQRS.

Enfoque tecnológico y automatización: Contar con una plataforma de servicios omnicanal interoperable que permita gestionar los PQRS de manera centralizada. Debe contemplar la automatización de tareas manuales repetitivas, contar con controles de calidad y garantizar el monitoreo y seguimiento de métricas clave como: tiempo de atención, el cumplimiento de SLAs y los índices satisfacción del cliente.

Enfoque en la experiencia del cliente: Se propone incorporar herramientas digitales que permitan al usuario consultar el estado de sus solicitudes, recibir actualizaciones proactivas y acceder a un servicio coherente en todos los canales. Además, se plantea el uso de analítica avanzada para identificar patrones de comportamiento, anticipar necesidades y personalizar la atención.

Mediante estos tres principales enfoques de carácter tecnológicos para iniciativas de mejora de procesos se realizó a través de la gestión de la metodología Lean observando primero el panorama general para luego determinar los cambios necesarios orientados hacia la mejora continua de los productos, servicios y procesos a través de incrementos de manera interativa conocido como flujo de valor (VSM) (InvGate, 2022).

3.3 Estrategias propuestas y beneficios esperados

Luego de analizado el contexto de la situación actual que presenta el proceso de Gestión de Reclamos y Requerimientos de la entidad financiera y estudiando a detalle la información levantada tanto del proceso, las estadísticas de los tipos reclamos con más cifras que son los que desbordan la capacidad operativa de la UAC, podemos plantear propuestas de mejoras a la organización para que evalúen el costo-beneficio de su implementación.

3.3.1 *Propuestas de mejora subproceso Recepción / Ingreso*

Iniciativa *Quality Data Entry*: Se propone como iniciativa utilizar el sistema de gestión de datos de referencia (RDM) ya disponible en la plataforma de Big Data para centralizar y homologar para todos los sistemas los diferentes catálogos de tipos de reclamos y requerimientos que se utilizan en los canales de atención con los siguientes beneficios y accionables:

- Los catálogos no estarán dispersos y tampoco desactualizados en cada sistema o en diferentes rutas de archivos, sino que solo existirá centralizado en el RDM y serán gestionados por los dueños y coordinadores de este dominio de datos.
- Se expondrán sus datos por protocolos de comunicación a los cuales cualquier sistema podría integrarse con facilidad para consultarlo.
- Se debe contar con un catálogo principal y homologar sus valores a otros sistemas lo cual permitirá que se pueda contar con reportes y datos presentados de una misma forma que ayudará a tomar decisiones basadas en información correcta.
- Evitará duplicados y datos erróneos lo que ayudará a que no existan confusiones por una mala clasificación desde el ingreso lo que implicaría un reproceso afectando el tiempo de respuesta final al cliente.
- Desarrollar un agente IA que ayude automáticamente a los asesores de call center y de las agencias a clasificar, ingresar e incluso a resolver los reclamos y requerimientos.
- Crear un único formulario de ingreso de reclamos y requerimientos que sea de fácil inclusión dentro de los otros aplicativos y que brinde facilidades como:
 - Autocompletado de datos del cliente desde las fuentes de datos internas
 - Autocompletado de datos de productos (cuentas, tarjetas, préstamos, inversiones) del cliente
 - Campo selector con autocompletado del tipo de reclamo o requerimiento desde el catálogo centralizado del RDM.
 - Búsqueda y selección de la transacción reclamada
 - Descripción del reclamo o requerimiento.

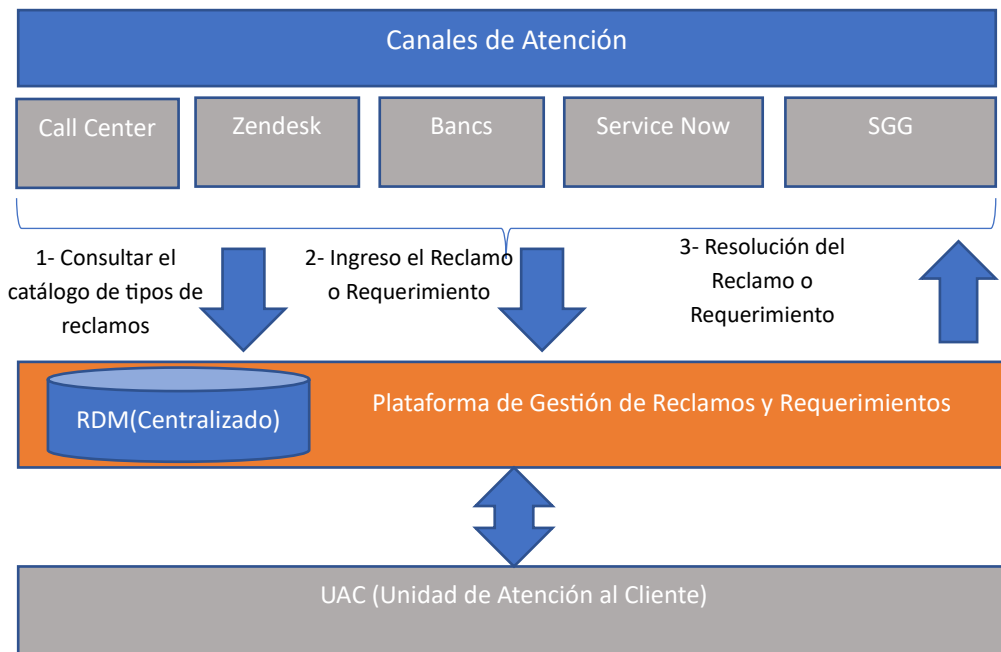


Figura 13. Centralización del catálogo de tipos de reclamos y requerimientos en RDM

Desde los diferentes canales de atención a clientes se utilizan varios aplicativos que actualmente utilizan diferentes formularios de ingreso, en el gráfico de la *figura 13* se propone un cambio en la arquitectura actual para que tanto el catálogo como el formulario estén centralizados evitando errores de digitación en el registro de los datos y posibles problemas de categorización de los reclamos y requerimientos en el momento del ingreso, lo que afectarán en la actividad recopilar información.

Tabla 21. Descripción de las actividades con la propuesta de optimización

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gestor de Atención al Cliente	Recibir reclamos, requerimientos o quejas	5 m
2	Gestor de Atención al Cliente / Analista de Reclamos	Validar información del cliente	5 m a 2 m
3	Gestor de Atención al Cliente / Coordinador UAC	Clasificar tipo de solicitud	2 m a 1 m
4	Gestor de Atención al Cliente	Direccionar oficio a la UAC	3 m
5	Analista de Reclamos / Soporte UAC	Ingresar solicitud en herramienta	5 m

Reducción de tiempo: 4 minutos por cada reclamo.

Las iniciativas planteadas para este subproceso permitirán optimizar dos de sus actividades la validación de la información del cliente y clasificación del tipo de

requerimiento mediante el uso del nuevo formulario único, el catálogo de tipos de reclamos y requerimientos, así como las facilidades de autocompletado de información se proyecta una ganancia en tiempos de 4 minutos por cada reclamo.

Las mejoras en la recepción e ingreso de los reclamos y requerimientos también evitarán los tiempos de reprocesos durante el subproceso de resolución y procesamiento Back Office.

De esta forma se propone eliminar el tiempo de recopilar información para los reprocesos

Tabla 22. Descripción de las actividades sin reprocesos

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gestor de UAC	Asignar solicitud de Reclamo o Requerimiento	5 m
2	Analista UAC	Analizar información de la solicitud	5 m
2.1	Analista UAC	Analizar solicitud de Reclamo y Requerimiento	10 m
2.2	Analista UAC	O Redirigir a Solución con Proveedor	2 m
2.3	Analista UAC	Solicitar Pago al Cliente (Si requiere)	10 m
3	Analista UAC	Recopilar Información	2 d
3.1	Analista UAC	Recopilar Información (Reproceso)	2 d
4	Analista UAC	Elaborar Respuesta	30 m
5	Asesor Legal	Revisar Respuesta	20 m
6	Especialista de UAC	Visar y firmar Oficio de Respuesta	10 m
7	Analista UAC	Comunicar resolución	5 m
8	Punto de Atención al Cliente	Comunicar y cerrar caso	5 m

Tiempo proceso flujo normal: 2 días y 102 minutos

Reducción de tiempo: 2 días logrando eliminar los reprocesos entre un 2% al 6% de los reclamos y requerimientos (Tabla 19).

La mejora propuesta impacta aproximadamente un 5 % de reclamos y requerimientos, así como un incremento en el cumplimiento de los tiempos de atención (SLAs) que puede beneficiarse superando el 80% para llegar hasta un 85%. También se pudiera obtener mejores resultados en los indicadores de INS y CES.

Iniciativa Self Service: Para los siguientes tipos de reclamos: Consumos No Reconocidos, Retiro Debitado y No Pagado, Transferencias No Exitosas, Robos y Fraudes en Canales y Transacciones No Exitosas (CNB, Recaudaciones) desarrollar una funcionalidad que permita a los clientes realizar el reclamo desde las mismas

transacciones que aparecen en los movimientos desde las Apps Banca Web y Banca Movil sin necesidad de comunicarse a través de los canales de atención.

Tabla 23. Descripción de las actividades sin actividades de ingreso ni reprocesos

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gestor de UAC	Asignar solicitud de Reclamo o Requerimiento	5 m
2	Analista UAC	Analizar información de la solicitud	5 m
2.1	Analista UAC	Analizar solicitud de Reclamo y Requerimiento	10 m
2.2	Analista UAC	O Redirigir a Solución con Proveedor	2 m
2.3	Analista UAC	Solicitar Pago al Cliente (Si requiere)	10 m
3	Analista UAC	Recopilar Información	2 d
3.1	Analista UAC	Recopilar Información (Reproceso)	2 d
4	Analista UAC	Elaborar Respuesta	30 m
5	Asesor Legal	Revisar Respuesta	20 m
6	Especialista de UAC	Visar y firmar Oficio de Respuesta	10 m
7	Analista UAC	Comunicar resolución	5 m
8	Punto de Atención al Cliente	Comunicar y cerrar caso	5 m

Reducción de tiempo: 32 minutos para 5 de los 10 tipos de reclamos más solicitados que pudieran iniciar el proceso desde la actividad #3 Recopilación de Información de la tabla anterior evitándose las actividades previas.

3.3.2. Propuesta de mejora subproceso Procesamiento / Resolución Back Office

Iniciativa Big Platform: partiendo del segundo enfoque surge otra propuesta muy interesante, contar con una plataforma omnicanal de gestión de reclamos y requerimientos que cuente con las siguientes funcionalidades:

- Mediante procesos y algoritmos poder mejorar y estandarizar los nombres de los establecimientos nacionales e internaciones de los consumos realizados, además que los clientes puedan obtener la información extendida y detallada de los movimientos de sus tarjetas y cuentas (beneficiario, dispositivo, lugar y fecha hora exacta) esto ayudará a evitar que los clientes llamen a reclamar por consumos no reconocidos no procedentes.
- Permitirá registrar en tiempo real el estado de las métricas de comportamiento del proceso de la Gestión de Reclamos y Requerimientos, ayudará a monitorear los

KPI's importantes mediante los cuales los administradores y la gerencia podrán actuar oportunamente antes de que un problema se agudice.

- La plataforma estará integrada a los principales Cores bancarios y *Data Fabric* (Big Data) para obtener la información necesaria y precisa que permita resolver en el primer contacto del cliente (FCR) el reclamo o requerimiento. Esto evitaría todos los subprocessos y actividades subsiguientes con un ahorro de recursos y de tiempo considerable.
- Se garantizará que si el cliente ya inició un proceso por un canal cuando utilice otro canal se continuará desde el punto que quedó evitando molestias al cliente, mejorando los tiempos de atención y que por primera vez la entidad financiera cuente con una verdadera atención omnicanal.
- La plataforma contará con todos los datos necesarios y herramientas de búsqueda rápida de información para poder resolver todos los reclamos y requerimientos que actualmente se derivan a nivel 3 (Figura 14).

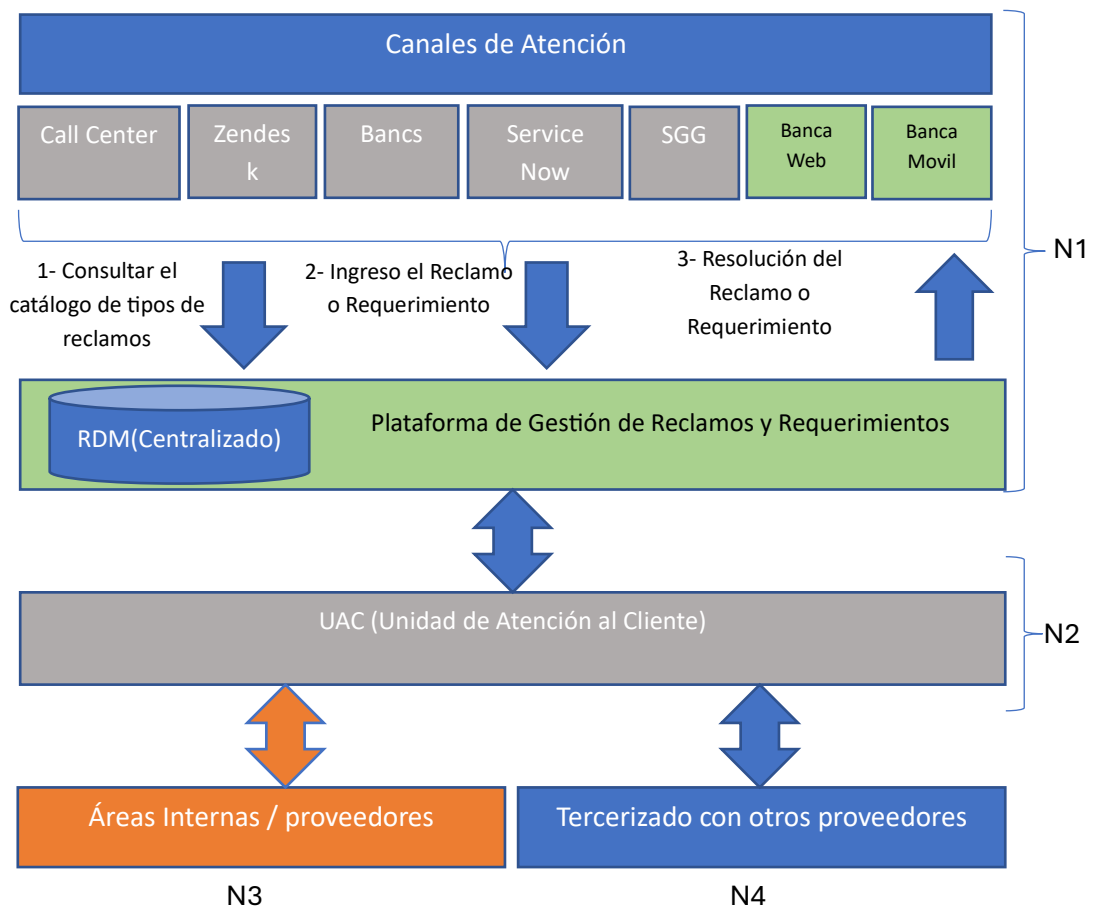


Figura 14. Optimización en niveles de solución

Eliminado el Nivel de Solución 3(N3) del subproceso de atención de reclamos y requerimientos existirá un beneficio con la simplificación del proceso reducción de tiempos de atención y los costos asociados.

Tabla 24. Descripción de las actividades sin actividades de ingreso ni reprocesos

No.	Rol	Actividad	Tiempo
1	Gestor de UAC	Asignar solicitud de Reclamo o Requerimiento	5 m
2	Analista UAC	Analizar información de la solicitud	5 m
2.1	Analista UAC	Analizar solicitud de Reclamo y Requerimiento	10 m
2.2	Analista UAC	O Redirigir a Solución con Proveedor	2 m
2.3	Analista UAC	Solicitar Pago al Cliente (Si requiere)	10 m
3	Analista UAC	Recopilar Información	2 d
4	Analista UAC	Recopilar Información desde la plataforma centralizada	15 m
5	Analista UAC	Elaborar Respuesta	30 m
6	Asesor Legal	Revisar Respuesta	20 m
7	Especialista de UAC	Visar y firmar Oficio de Respuesta	10 m
8	Analista UAC	Comunicar resolución	5 m
9	Punto de Atención al Cliente	Comunicar y cerrar caso	5 m

Reducción de tiempo: 2 días correspondientes a la actividad #3 que se propone eliminar la recopilación de información que se realiza en Back Office para que lo realice el Analista UAC consultando la información directamente en la plataforma de Gestión de Reclamos y Requerimientos correspondiente a la actividad #4 de la tabla anterior.

Las tres iniciativas presentadas: *Quality Data Entry*, *Self Service* y *Big Platform* son de carácter tecnológico; sin embargo, no solamente se enfocan a optimizar los procesos actuales sino también a disminuir el número de reclamos y requerimientos que recibe la UAC, evitar problemas de digitalización manual de datos, disminuir reprocesos e impulsar funcionalidades de autogestión.

Adicionalmente, para brindar transparencia y actualización frecuente del estado de las PQRS se proponen otras ideas:

- Integrar en los canales digitales: Banca Web y Banca Móvil el registro y poder hacer seguimiento de estado de los reclamos y requerimientos que está realizando el cliente.

- Se realicen notificaciones a los clientes (mensajes de aplicación - push, email, SMS) en los principales cambios de estados de sus reclamos y requerimientos.
- Mediante modelo de analítica avanzada predecir y anticipar comportamientos del cliente que permita generar alertas y evitar fraudes o estafas

Tabla 25. Resumen de ahorros e inversión estimados según propuestas (Promedio de Reclamos y Requerimientos día: 1790)

Subproceso	Iniciativa	Mejoras propuestas	Ahorro estimado en tiempo(mes)	Ahorro estimado en dinero (USD/mes)	Reducción de carga operativa (personas)	Inversión requerida (USD)	Retorno estimado (meses)
Recepción / Ingreso	Quality Data Entry	Catálogo y formulario único centralizados en RDM	4 min / R&R - 3,580 HH	\$28,640	14	\$50,000	2
Procesamiento / Resolución Back Office	Quality Data Entry	Eliminar reprocesos	-20 min / 5 % de R&R -2,670 Reprocesos -890 HH	\$7,120	3		
Procesamiento / Resolución Back Office	Self Service	Los clientes Ingresan reclamos desde App Banca Móvil y Banca Web para Transferencias	-32 min / 40% de R&R -5,160 R&R -2,752 HH	\$22, 016	11	\$100,000	5
Procesamiento / Resolución Back Office	Big Platform	Eliminar Nivel 3 para actividad Recopilar Información	-2 días SLA -20 min / 80 % de R&R 18,393 R&R (prom.) -6,131 HH	\$49,048	25	\$250,000	5

*Costo promedio referencial HH para roles de la UAC de \$8.00

*HH Horas Hombre

*Tiempo de atención Back Office 20 min con un SLA de 2 días hábiles

*R&R Reclamos y Requerimientos

Totales y estimaciones generales:

- Ahorro total mensual estimado: **USD 84,808**
- Inversión total requerida: **USD 400,000**
- Reducción promedio de carga operativa: **~53** personas equivalentes (FTE)
- Retorno estimado de inversión (ROI): **5 meses**

La implementación de las iniciativas propuestas permitirá una reducción en tiempos de atención y una optimización de los recursos humanos. Aunque se requiere una inversión inicial moderada, los beneficios operativos y financieros superan ampliamente los costos en menos de medio año.

Además, la eliminación de desperdicios y la mejora en la satisfacción del cliente contribuyen directamente a fortalecer la reputación institucional y reducir el riesgo de sanciones o pérdidas por posibles errores operativos.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Los resultados obtenidos al utilizar metodología Lean para el mejoramiento de procesos apalancados en la utilización de tecnologías avanzadas sin lugar a duda permitirá eliminar desperdicios, disminuir costos optimizando las actividades de los subprocesos donde se enfocó la propuesta realizada.

En el caso de estudio realizado se identificaron algunas oportunidades de mejora en los subprocesos de Ingreso / Recepción de Reclamos y Requerimientos, así como en Procesamiento *Back Office* que mediante las iniciativas recomendadas y otras que pudieran surgir dentro de la entidad financiera ayudarán en gran medida a garantizar una mejor experiencia y satisfacción de los clientes logrando optimizar tiempos de respuesta y costos cuando se logre implementar los ajustes y las optimizaciones de las actividades planteadas a los Niveles de Solución del modelo actual.

Las tres iniciativas propuestas: *Quality Data Entry*, *Self Service* y *Big Platform* plantean mejoras significativas desde el ingreso hasta la resolución de los reclamos y requerimientos proyectando disminuir tiempos de respuesta en 2 días evitando los reprocesos y para 5 de los 10 tipos de reclamos más generados eliminar actividades de Back Office / Proveedores con una reducción importante en tiempo de 2 días.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda a la entidad financiera analizar y tomar en cuenta las propuestas de mejoras realizadas en este trabajo de investigación comenzando con pruebas de concepto (POC) de poco alcance donde se seleccione un tipo de reclamo y un canal que permita evaluar su aceptación y comportamiento antes de extender la solución a todo el proceso de Gestión de Reclamos y Requerimientos. Los resultados obtenidos deben presentarse a la Gerencia de la UAC y a la Vicepresidencia de TI para que se decida si son viables o no las iniciativas, se obtengan criterios de priorización y cautivar a los sponsors.

Además, se debe evaluar con los equipos de arquitecturas: Empresarial, Integración, Solución y de Datos si estamos listos en cuando a tecnologías y plataformas para desarrollar las soluciones y proponer un *blueprint* inicial que incluya los diagramas de

alto nivel con las relaciones entre los diferentes servicios y componentes del negocio involucrados.

Obteniendo la priorización del proyecto se necesitará la asignación de un líder de proyecto para que realice un *Project Charter* que incluya: detalles del proyecto, requerimientos, alcance, entregables, recursos, *stakeholders* y un Project Plan que incluya: objetivos, métricas de éxito, interesados y roles, alcance y presupuesto, principales hitos y entregables, Calendarios y plan de comunicación.

Finalmente, se recomienda la conformación de un equipo o célula agile (Metodología Scrum) con los roles requeridos para las actividades de desarrollo y entregar valor de manera incremental en ciclos cortos (*sprints*).

REFERENCIAS

- Abarca, C., Acosta, A., & Bajaña, J. (2020). Factores que inciden en la satisfacción del cliente en los servicios bancarios de Guayaquil. *Revista Universidad de Guayaquil: Investigación y Desarrollo*, 9(1), 42-58. <https://revistas.ug.edu.ec/index.php/iyd/article/view/1935>
- Ali Alqararah, E., Shehadeh, M., & Yaseen, H. (2025). The role of digital transformation capabilities in improving banking performance in Jordanian commercial banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), 196. <https://doi.org/10.3390/jrfm18040196>
- American Productivity & Quality Center. (2025). *Gestión por procesos: clave para la eficiencia y competitividad organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://calidad.pucp.edu.pe/gestion-por-procesos-clave-para-la-eficiencia-y-competitividad-organizacional/>
- Arthur D. Little. (2023). *Designing complaint management systems for customer trust*. Arthur D. Little. <https://www.adlittle.com>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Recuperado de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Recuperado de https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/ley_organica_de_proteccion_de_datos_personales.pdf
- Badillo, J. F., Valarezo Flores, L. A., & Campoverde Aguirre, R. (2022). *Efecto de la calidad de servicios electrónicos de las aplicaciones móviles bancarias en la satisfacción y lealtad del cliente: un estudio a la Banca Privada ecuatoriana* [Tesis de pregrado, ESPOL]. Repositorio Institucional de ESPOL. <https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/56019>
- Barreto Regalado, C. J., Solis Muñoz, J. B., & Tenesaca Qhizhpe, P. G. (2022). Factores asociados a la satisfacción del cliente: Entidad financiera de la Economía Popular y Solidaria Austro, Ecuador. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(35), 145–157. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i35.1039>

- British Standards Institution. (s. f.). *ISO 10002: Gestión de reclamaciones y satisfacción del cliente*. BSI Group. <https://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-10002-Gestion-de-Reclamaciones-y-satisfaccion-del-cliente/>
- Cardoso, M., Oliveira, F., & Souza, R. (2021). Complaint management in traditional and digital banks: A grey relational analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(7), 1459-1478. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2020-0317>
- CSR Consulting. (s.f.). Ciclo PHVA en gestión ambiental y HSE [Imagen]. <https://www.csrconsulting.com.mx/responsabilidad-social-corporativa/ciclo-phva-en-gestion-ambiental-y-hse/>
- Defensoría del Pueblo. (2025). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Recuperado de <https://www.dpe.gob.ec/transparencia-lotaip/>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Duque, G., Saldarriaga, J., & Bohorquez, E. (2016). *El servicio al cliente y sus problemáticas actuales: tendencias investigativas*. *Revista Criterios*, 23(1), 395-408.
- El Comercio. (2025, 15 de enero). *Reclamos y quejas a bancos se hacen por tres canales*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/reclamos-quejas-bancos-usuarios-canales>
- En la redacción de este trabajo se utilizó ChatGPT (OpenAI, 2025) como herramienta de apoyo para mejorar la claridad y coherencia textual.
- EY Ecuador. (2023, 15 de noviembre). *De medidores a arquitectos: diseñando la experiencia del cliente en el sector financiero*. EY. https://www.ey.com/es_ec/insights/financial-services/disenando-la-experiencia-del-cliente-sector-financiero?utm_source=chatgpt.com
- García Pardo, E. (2014). *Tratamiento de quejas y reclamaciones de clientes de servicios financieros*. Ediciones Paraninfo.
- Gómez, M. P. T. (2015). *Identificación de niveles de calidad en el servicio a partir de peticiones, quejas y reclamos en el servicio en entidades bancarias de Colombia 2007-2014*. *Revista Libre Empresa*, 12(2), 11-26. <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2015.v12n2.24201>
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). *How process enterprises really work*. *Harvard Business Review*, 77(6), 108–118

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Herrera, C. (2025, 17 de septiembre). La experiencia del cliente, nuevo frente para bancos y fintechs en América Latina. ComputerWeekly. https://www.computerweekly.com/es/noticias/366631477/La-experiencia-del-cliente-nuevo-frente-para-bancos-y-fintechs-en-America-Latina?utm_source=chatgpt.com
- Idrovo Arguello, M. A. (2019). *La calidad del servicio bancario en un contexto post-crisis: efectos emocionales del cliente sobre sus comportamientos* [Tesis doctoral, Universitat Jaume I]. TDX. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/667828/2019_Tesis_Idrovo%20Arguello_Manuel%20Alexander.pdf?sequence=1
- Insightful Banking. (2023). *How banks can transform customer complaint management*. Insightful Banking Reports. <https://www.insightfulbanking.com>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 10002:2018: Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 10002:2018: Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations*. International Organization for Standardization.
- InvGate. (2022, octubre 27). Mejora de procesos: qué es, beneficios y cómo implementarla. Blog de InvGate. <https://blog.invgate.com/es/mejora-de-procesos>
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2018). *Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros: Libro I, Sistema Monetario y Financiero*. Recuperado de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/%281%29Documento_Codificacion-de-Resoluciones-Monetarias-Financieras-de-Valores-y-Seguros-LIBRO-I.pdf
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2024). *Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros: Libro III*. Recuperado de <https://jprf.gob.ec/wp-content/uploads/2025/02/LIBRO-III-Codificacion-JPRF-Actualizado-Res.-0137-31-12-2024.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kubr, M. (2015). *Management consulting: A guide to the profession* (5th ed.). International Labour Office.
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. (2021). Registro Oficial Suplemento 459 de 26 de mayo de 2021.
- McKinsey & Company. (2022). *Customer journey analytics in banking: Unlocking digital adoption and efficiency*. McKinsey Insights. <https://www.mckinsey.com>
- Martos, A. (2021, 10 de enero). *Círculo de la Mejora Continua PHVA [PDF]*. Fundación Internacional para la Mejora Continua (FUNIMEC). <http://www.funimec.org/repositorio/repositorio/circulo-mejora-continua.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Palacios, J., & Castillo, D. (2021). Gestión de la calidad en los servicios financieros: tendencias y desafíos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 54(2), 85–102.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Sánchez, A., & Morón V. (2019). *Tratamiento y gestión de quejas y reclamaciones*. IDEASPROPIAS. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=o43cDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Ionos+gestion+de+quejas+y+reclamaciones&ots=CqKPA-Qrpo&sig=vTdv2bOpLFz2-C6izHXD3R8m3Uo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Superintendencia de Bancos. (2017). *Normas de atención al usuario financiero*. Quito: Superintendencia de Bancos.
- Superintendencia de Bancos. (2017a). *Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos. Libro I, Título XIII: Derechos y obligaciones del usuario financiero*. Quito, Ecuador: Superintendencia de Bancos.
- Superintendencia de Bancos. (2017b). *Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos. Libro I, Título I, Capítulo IV: Atención de reclamos*. Quito, Ecuador: Superintendencia de Bancos.
- Superintendencia de Bancos. (2018). *Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I*. Recuperado de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp->

content/uploads/downloads/2018/10/codigo_organico_monetario_financiero_21_ago_18.pdf

- Superintendencia de Bancos. (2019). *Norma de Protección y Defensa de los Derechos del Consumidor Financiero*. Recuperado de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2019/12/Norma-Proteccion-Usuarios.pdf>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (s. f.). *Consultas, quejas y reclamos*. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/consultas-y-reclamos>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (s. f.). *Defensores del cliente*. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/defensor-del-cliente>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2024). *Informe del sistema financiero ecuatoriano 2023–2024*. Recuperado de <https://www.superbancos.gob.ec>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2024). *Informe anual de atención a reclamos y requerimientos del sistema financiero*.
- Toapanta Naula, D., & Pérez Verónica, E. (2023). *Modelo de gestión para el tratamiento de quejas y reclamos de los servicios de atención al cliente de la COAC Pablo Muñoz Vega Ltda., en base a la Norma ISO 10002* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital UCE. <https://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/35654>
- Torres-Gómez, M. P., Rojas-Berrío, S. P., & Robayo-Pinzón, O. J. (2015). Identificación de niveles de calidad en el servicio a partir de peticiones, quejas y reclamos en entidades bancarias de Colombia 2007-2014. *Revista Libre Empresa*, 12(2), 11–26. <https://doi.org/10.18041/libemp.2015.v12n2.24201>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo A. Marco conceptual

El marco conceptual permite comprender los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de mejora del proceso de gestión de reclamos, requerimientos y quejas (PQRS) en entidades financieras. Desde una perspectiva gerencial, este proceso se enmarca en la gestión de calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la mejora continua, pilares esenciales de la competitividad organizacional.

Según Kotler y Keller (2016), la satisfacción del cliente se define como la respuesta emocional del consumidor al comparar su experiencia con sus expectativas previas. Cuando existe una discrepancia negativa, surgen reclamos o quejas que deben ser gestionados con un enfoque estratégico, ya que representan oportunidades para mejorar los procesos y fortalecer la lealtad del cliente.

La norma ISO 10002:2018 establece directrices para la gestión eficaz de quejas en las organizaciones, enfatizando la necesidad de un sistema transparente, accesible y centrado en el cliente. Esta norma promueve la retroalimentación continua como base para la mejora del servicio y el aprendizaje organizacional (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

Complementariamente, la gestión por procesos, definida por Hammer y Stanton (1999), busca optimizar el flujo de actividades dentro de una organización para maximizar el valor entregado al cliente. Este enfoque se relaciona directamente con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) propuesto por Deming (1986), que constituye una herramienta fundamental para garantizar la mejora continua de los procesos de atención.

En el contexto del sector financiero, Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) destacan que la calidad del servicio y la confianza son elementos críticos para la sostenibilidad institucional. Los reclamos, en este sentido, son indicadores que permiten medir la eficacia de los procesos internos y la percepción del cliente sobre la transparencia y eficiencia de la entidad.

Asimismo, autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) introducen el modelo SERVQUAL, que permite evaluar la calidad del servicio en cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Este modelo

resulta aplicable para analizar los puntos críticos del proceso de atención al cliente dentro de entidades financieras.

Por último, la teoría de gestión del conocimiento plantea que los datos derivados de los reclamos y requerimientos deben transformarse en información útil para la toma de decisiones y la innovación organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995). En ese sentido, la integración de herramientas tecnológicas y de análisis de datos fortalece la capacidad institucional para identificar patrones y prevenir incidencias recurrentes.

En síntesis, el marco conceptual de este proyecto se fundamenta en tres ejes:

1. La gestión de calidad como marco de referencia para la atención de PQRS.
2. La mejora continua basada en el ciclo PHVA.
3. La utilización de herramientas tecnológicas y métricas de satisfacción para la retroalimentación organizacional.

Anexo B. Desarrollo metodológico

El desarrollo metodológico describe la aplicación práctica de los conceptos y herramientas teóricas en el estudio. El enfoque adoptado en este proyecto es cuantitativo y descriptivo, dado que busca analizar datos numéricos y patrones observables dentro del proceso de gestión de reclamos, requerimientos y quejas en una entidad bancaria ecuatoriana.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2022), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección de datos medibles que permiten identificar relaciones causales y tendencias. En este estudio, los datos provienen tanto de fuentes primarias, como encuestas a clientes y entrevistas estructuradas al personal del área de atención, y fuentes secundarias, como registros internos, reportes de desempeño y normativa institucional.

La aplicación metodológica se desarrollará en tres fases principales:

Recolección de información:

Se recopilarán datos de indicadores operativos (tiempos de atención, tasas de resolución, satisfacción del cliente) y normativos (cumplimiento de plazos y estándares de la

Superintendencia de Bancos). También se emplearán encuestas para conocer la percepción del cliente sobre la calidad del servicio y la eficacia de los canales de atención.

Análisis de datos:

Se utilizará el método de Análisis de Valor Agregado (AVA) para determinar el nivel de eficiencia y efectividad en cada fase del proceso. Este método permitirá identificar actividades sin valor agregado que deben ser optimizadas, eliminadas o transferidas (Kubr, 2015). Además, se complementará con herramientas estadísticas descriptivas (promedios, porcentajes y gráficos) para visualizar tendencias y puntos críticos.

Descripción para clasificar actividades en un proceso de reclamos, requerimientos y quejas

- **VAU (Valor agregado al usuario):** actividades que el cliente percibe como valiosas y que cambian su situación (recibir la queja, notificar, comunicar resolución, seguimiento).
- **VAI (Valor agregado a la empresa):** actividades internas necesarias para gestionar, analizar o decidir (registro, investigación profunda, aprobación).
- **E (Espera):** tiempos de espera por respuesta del cliente, terceros, autorizaciones, etc.
- **P (Preparación):** preparar documentación, armar expediente o propuesta de resolución.
- **M (Movimiento):** traslados físicos o digitales innecesarios (envíos, traslados de expediente).
- **I (Inspección / Validación):** comprobaciones documentales, verificación de datos.
- **A (Archivo):** cierre documental y archivo del caso.

Propuesta de mejora:

Los resultados del diagnóstico servirán de base para diseñar una estrategia de optimización, sustentada en la gestión por procesos y en el ciclo PHVA, integrando acciones de capacitación, automatización de tareas y mejora de canales de atención. El diseño metodológico también contempla la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados, mediante pruebas piloto y revisión por expertos. Se garantiza la

confidencialidad de la información y el cumplimiento de principios éticos conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021).

En conclusión, el desarrollo metodológico asegura la aplicación rigurosa de técnicas de investigación cuantitativa y de análisis de procesos, orientadas a proponer soluciones basadas en evidencia empírica que contribuyan al fortalecimiento de la gestión de reclamos y a la mejora continua del servicio financiero.