



El Camino para la Protección al Cliente

Lo que realmente nos dicen las quejas de los clientes (si las escuchamos)

Febrero de 2026

Las quejas de los clientes suelen tratarse como algo que hay que gestionar o minimizar. Muchas instituciones financieras dan por sentado que un menor número de quejas significa clientes más satisfechos y una mayor protección al consumidor. En realidad, las quejas rara vez reflejan lo que creemos.

Si las escuchamos con atención, las quejas nos ofrecen una de las visiones más claras de la experiencia del cliente, las prácticas de venta, el diseño de los productos y la cultura institucional, todos ellos elementos fundamentales de los [Estándares de Protección al Cliente](#).

Menos quejas ≠ menos problemas

Un volumen bajo de quejas suele interpretarse como un éxito. En la práctica, puede reflejar:

- Conocimiento limitado por parte de los clientes de los canales de quejas
- Poca confianza en que las quejas conduzcan a un cambio
- Miedo a represalias o a perder el acceso a los servicios
- Barreras sociales y culturales para expresarse

En muchos contextos de bajos ingresos y microfinanzas, el silencio debería suscitar preguntas, no tranquilidad.

Las quejas son señales, no la causa raíz

Las quejas suelen resolverse caso por caso: se revierte una comisión, se emite una disculpa. Aunque esto es importante, rara vez aborda problemas sistémicos más profundos, tales como:

- Incentivos de ventas que premian el volumen por encima de la idoneidad
- Productos desalineados con los flujos de caja de los clientes
- Información al cliente que cumple técnicamente con la normativa, pero se comprende mal
- Diferencias entre las políticas escritas y la práctica del personal en contacto con los clientes

Los Estándares de Protección al Cliente de Cerise+SPTF hacen hincapié en el uso de las quejas para mejorar los productos, los procesos y el comportamiento del personal, y no solo para cerrar casos.





Lo que no oímos es lo más importante

Algunos de los riesgos más graves generan pocas quejas formales. Las prácticas de venta agresivas, el crédito digital inadecuado o el sobreendeudamiento suelen manifestarse en forma de estrés, retrasos en los pagos o retiro silencioso de los clientes. Las instituciones deben estar atentas a:

- Productos o canales con niveles de quejas sorprendentemente bajos
- Sucursales que parecen “sin problemas” a pesar de su rápido crecimiento
- Segmentos de clientes que nunca se quejan

Un mecanismo que parece bueno sobre el papel, pero que no capta estas realidades, ofrece una falsa sensación de seguridad.

Las quejas como herramienta de alerta temprana

Si se analizan adecuadamente, las quejas pueden funcionar como un sistema de alerta temprana. Los patrones, la repetición y las tendencias son más importantes que el volumen. Incluso un pequeño número de quejas recurrentes puede indicar:

- Señales tempranas de dificultades o sobreendeudamiento de los clientes
- Características confusas de los productos
- Presión excesiva para vender
- Controles internos deficientes

Una lista de verificación sencilla: tres preguntas clave

Para pasar del cumplimiento normativo al aprendizaje, las instituciones pueden empezar planteándose tres preguntas prácticas:

1. **¿Qué patrones observamos a lo largo del tiempo y entre sucursales o canales?**
2. **¿Qué comportamientos o sistemas están detrás de estas quejas?**
3. **¿Quién no se queja y por qué?**

Estas preguntas se alinean estrechamente con las expectativas de los Estándares de Protección al Cliente en materia de trato justo, transparencia y prevención de daños, sin necesidad de utilizar herramientas complejas.

De la gestión de casos a los resultados para los clientes

Los mecanismos de quejas deben hacer más que cerrar casos. Cuando se vinculan con revisiones de productos, incentivos al personal, capacitación y gestión de riesgos, se convierten en una de las herramientas de protección al consumidor más eficaces con las que cuenta una institución.

Escuchar las quejas no significa admitir el fracaso, sino fortalecer la confianza, mejorar los resultados y garantizar que la protección al consumidor sea vivida por los clientes y no solo documentada en las políticas.

Para lograr este objetivo, el primer y más importante paso es **empoderar a los clientes**. Los clientes deben estar claramente informados de su **derecho a presentar quejas**, de la **existencia de los canales de quejas** y recibir la seguridad de que utilizarlos no afectará su acceso a los servicios. Los mecanismos de quejas solo funcionan cuando los clientes los entienden, confían en ellos y reciben recordatorios en momentos clave a lo largo de su recorrido como clientes, no solo durante la incorporación. Sin esta



base, incluso los sistemas bien diseñados corren el riesgo de captar solo una parte de las preocupaciones de los clientes y pasar por alto señales tempranas de perjuicio.

Recursos y lecturas adicionales:

- **OECD – Financial Consumer Protection overview** (with G20/OECD Principles)
<https://www.oecd.org/en/topics/financial-consumer-protection.html>
- **G20/OECD High-Level Principles on Financial Consumer Protection (2022)**
https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-high-level-principles-on-financial-consumer-protection-2022_48cc3df0-en.html
- **World Bank – Complaints Handling in Financial Services Providers (Technical Note)**
<https://openknowledge.worldbank.org/search?spc.page=1&query=Consumer%20Protection>
- **World Bank – Financial Consumer Protection (responsible finance hub)**
<https://responsiblefinance.worldbank.org/en/responsible-finance/financial-consumer-protection>
- **CGAP – Implementing Consumer Protection (guidance for supervisors)**
<https://www.cgap.org/research/publication/implementing-consumer-protection>