

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

LA MOROSIDAD Y LA GESTIÓN DE COBRANZA EN EL SISTEMA BANCARIO DE CHILE.

Nicolás Ignacio Pérez Cornejo
INGENIERIA COMERCIAL
Diciembre 2023

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**LA MOROSIDAD Y LA GESTIÓN DE COBRANZA EN
EL SISTEMA BANCARIO DE CHILE.**

Tesis presentada por

Nicolás Ignacio Pérez Cornejo

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Dr. Álvaro Chacón Hiriart**
Diciembre 2023

TITULO DE TESIS:

“La morosidad y la gestión de cobranza en el sistema bancario de Chile”.

AUTOR:

NICOLÁS IGNACIO PÉREZ CORNEJO

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Álvaro Chacón Hiriart

Director de Tesis

Soledad Navarrete Guarda

Correferente

Santiago, Diciembre 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Nicolás Ignacio Pérez Cornejo

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nicolás P.', written over a horizontal line.

Fecha:

23 – Enero - 2024

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a mi madre Zoraida por estar conmigo en cada momento de estrés y desmotivación, sin ella nada de esto sería posible. También a Constanza por su cariño y palabras de aliento en momentos difíciles. A mi padre Patricio por enseñarme que con rigor, disciplina y perseverancia todo se puede lograr. Gracias a mis abuelos, tíos, hermanas, hermano y amigos por su apoyo incondicional. Finalmente, a mi pareja Catalina por cada sonrisa y consejo que me han ayudado a ser cada día mejor.

RESUMEN EJECUTIVO.

Esta investigación tuvo como propósito analizar el proceso de gestión de cobranza en el sistema bancario chileno, considerando su relevancia en la recuperación de préstamos impagos. Mediante un estudio exploratorio y descriptivo, se buscó identificar estrategias, mejores prácticas y desafíos en este campo mediante revisión de fuentes secundarias y encuesta a 30 expertos.

Dentro de los hallazgos se destaca la importancia atribuida a la segmentación detallada de cartera de deudores para focalizar la cobranza según nivel de riesgo. La comunicación proactiva y multicanal con clientes también es mencionada como estrategia relevante para prevenir y gestionar morosidad.

Sin embargo, se detectan brechas en cuanto al cumplimiento de leyes de protección al consumidor, capacitación de ejecutivos de cobranza, y medición de satisfacción de clientes, las cuales no son mencionadas con igual énfasis.

En conclusión, esta exploración entrega luces sobre el panorama actual de la gestión de cobranza bancaria en Chile. Las áreas de mejora detectadas servirán para perfeccionar las estrategias y adaptarlas a las necesidades cambiantes del sector financiero local.

ABSTRACT.

This research aimed to analyze the debt collection management process in the Chilean banking system, considering its relevance in recovering unpaid loans. Through an exploratory and descriptive study, it sought to identify strategies, best practices, and challenges in this field through a review of secondary sources and a survey of thirty experts.

Among the findings, the importance attributed to the detailed segmentation of the debtor portfolio stands out to focus the collection according to the risk level. Initiative-taking and multi-channel communication with customers is also mentioned as a relevant strategy to prevent and manage delinquency.

However, gaps are detected in terms of compliance with consumer protection laws, training of collection officers, and measurement of customer satisfaction, which are not mentioned with equal emphasis.

In conclusion, this exploration provides insights into the current landscape of banking debt collection management in Chile. The areas for improvement identified will serve to refine strategies and adapt them to the changing needs of the local financial sector.

ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.	11
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO.	13
3. OBJETIVOS.	15
3.1 Objetivo General.	15
3.2 Objetivos Específicos.	15
4. ALCANCE DEL ESTUDIO.	17
5. ESTADO DEL ARTE.	19
5.1 Antecedentes del Estado del Arte.	19
5.1.1 La Banca Mundial y sus Regulaciones.	19
5.1.2 La Banca y El Sistema Financiero de Chile.	20
5.1.3 Regulaciones Locales.	22
5.1.4 Productos Crediticios en Chile.	27
5.1.5 Ciclo de Vida del Crédito.	30
5.2 Sujeto de Estudio del Estado del Arte.	33
5.2.1 La Morosidad y La Educación Financiera.	33
5.2.2 La Gestión de Cobranza.	37
5.3 Marco Teórico del Estado del Arte.	38
5.3.1 Definición y Contexto.	38
5.3.2 Modelos de Gestión de Cobranza.....	39
5.3.3 Herramientas Tecnológicas en la Gestión de Cobranza.	40
5.3.4 Cumplimiento Normativo.....	41
5.3.5 Ética en la Gestión de Cobranza.	41
5.3.6 Tendencias Actuales.....	42

6. PROPUESTA METODOLOGÍA.	43
6.1 Formulación del Problema.	43
6.2 Tipo de Investigación.	44
6.2.1 ¿Por qué Exploratorio?	44
6.2.2 ¿Por qué Descriptiva?	45
6.3.3 Definición de Variables.	46
6.3.1 Recolección de Información.....	48
6.3.2 Técnicas de Recopilación de Datos.....	48
6.3.3 Encuesta a Expertos.....	49
6.4 Procedimiento.	50
6.5 Procesamiento de la Información Recopilada.	51
6.5.1 Análisis de Datos.	51
6.5.2 Procesamiento.....	51
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA.	53
8. RESULTADOS.	54
9. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.	56
9.1 Discusión.....	56
9.2 Recomendaciones.	58
10. CONCLUSIONES.	61
11. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.	62
12. ANEXOS.	68
13. ACRÓNIMOS.	75

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Bancos en Chile 2023	22
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Ciclo de Vida del Crédito.....	31
---	----

ANEXOS.

Anexo 1: Gasto en provisiones anualizado, bruto de recuperaciones (2011-2022).	68
Anexo 2: Morosidad de 90 días o más (2015-2022).....	68
Anexo 3: Índice de Provisiones (2015-2022).....	69
Anexo 4: Recuperaciones de créditos castigados (2018-2022).	69
Anexo 5: Variaciones Globales en la Educación Financiera 2015 (% de adultos CON Alfabetización Financiera).	70
Anexo 6: Variación en la Educación Financiera en Todo el Mundo 2015 (% de Adultos CON alfabetización financiera).....	70
Anexo 7: Encuesta Realizada.	71
Anexo 8: Distribución Género Encuestados.....	72
Anexo 9: Vínculo con la Industria.....	73
Anexo 10: Años de Experiencia en la Industria.....	73
Anexo 11: Proporción de Casos Tercerizados.....	74

1. INTRODUCCIÓN.

La gestión eficiente de la morosidad y la recuperación de deudas impagas representan en la actualidad desafíos urgentes y críticos que debe encarar el sistema bancario chileno en su totalidad. Este escenario se enmarca en un contexto de prolongada inestabilidad y turbulencias económicas tanto a nivel local como global, que han tenido un impacto directo en la capacidad de pago de numerosos deudores bancarios (Bloomberg, 2023). Ante este complejo panorama, resulta absolutamente esencial que las entidades financieras locales reactiven y optimicen a la brevedad sus procesos y estrategias internas de cobranzas, con la finalidad primordial de mitigar potenciales pérdidas económicas de grande envergadura, así como también para resguardar la imagen corporativa y confianza depositada históricamente por sus clientes (Marcel, 2020).

Sorprendentemente, a pesar de la criticidad que ha adquirido esta función, se observa una notable carencia de investigaciones académicas y diagnósticos profundos llevados a cabo en Chile respecto a este tópico. En efecto, se denota una alarmante escasez de literatura científica enfocada en la identificación y mapeo de mejores prácticas modernas en el área de la gestión de cobranzas bancarias aplicables al contexto local. Esta falta de conocimiento obstaculiza severamente que las entidades financieras puedan encarar de manera óptima los retos actuales y potenciar sus probabilidades de éxito.

Ante esa necesidad imperante, el presente estudio busca específicamente llenar ese vacío de conocimiento existente, mediante la implementación de un

profundo y riguroso análisis respecto al estado del arte de la gestión de cobranzas bancarias en el país. Para lograr aquello, se adoptará un enfoque exploratorio y descriptivo combinado, que permita no sólo obtener una comprensión actualizada de la problemática, sino también identificar brechas concretas y áreas de mejora en las prácticas vigentes. Este examen considerará el uso de perspectivas e insumos múltiples, tales como extensas revisiones bibliográficas de literatura nacional e internacional sobre el tema, así como también la aplicación de una encuesta dirigida a 30 experimentados expertos.

Se espera que los resultados globales de este estudio puedan entregar una visión integral sin precedentes acerca de cuál es el estado real de situación y los principales desafíos asociados a la función de cobranzas en el sistema bancario doméstico. Asimismo, esta investigación permitirá detectar de manera concreta aquellas brechas existentes entre las prácticas actualmente implementadas versus aquellas innovaciones de vanguardia reportadas internacionalmente. De esta forma, el diagnóstico obtenido sentará bases sólidas orientadas a la optimización de las estrategias de recuperación de deudas impagas frente al dinámico y exigente entorno económico imperante en el país.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO.

Es innegable que hoy en día, el proceso de finalización de venta es fundamental para las entidades bancarias de nuestro país. Tras los problemas económicos que han afectado a las diferentes sociedades alrededor del mundo, las compañías han tenido que poner su foco en aumentar la recaudación, disminuir su tasa de morosidad y cambiar sus estrategias para poder captar a la mayor cantidad de clientes posibles con la finalidad de poder culminar el cobro de deudas. Con relación a esta materia, existen un sinnúmero de procesos en los que las empresas se ven involucradas y por lo que deciden externalizar el área a diferentes entidades dedicadas a la cobranza.

La finalidad de esta investigación es poder analizar las diferentes estrategias que se utilizan en el sistema bancario chileno y obtener información respecto a la forma en la que afrontan la morosidad, inferior y superior a 90 días (Comisión para el Mercado Financiero, 2015), para poder obtener conclusiones respecto a las formas en la que se desarrolla el proceso de gestión de cobranza, conocer si externalizan el proceso judicial y extrajudicial, con el fin de obtener información necesaria para diseñar soluciones que puedan permitir una cobranza ideal que permita captar y persuadir a los clientes para que se logren recaudar los fondos sin tener que acudir a malas prácticas.

Además, este estudio tiene otro propósito importante: educar a los lectores, debido a la falta de conocimiento que existe referente a esta área, ya que, ¿Cuántas personas saben realmente cómo funciona la cobranza en Chile? ¿La sociedad

chilena realmente conoce sus derechos en relación con esta materia? Estos son unos de los muchos cuestionamientos que surgen al indagar en la forma en la que se trabaja en las diferentes empresas relacionadas al área.

El masivo desconocimiento con relación al proceso de cobranza ha generado que la mayoría de las personas tomen decisiones equivocadas, aumentando sus deudas y potenciando, de manera lamentable, la pobreza del país. Sumado a esto, podemos considerar que la mayoría de la población cuenta con un déficit de conocimientos financieros; por ende, previo a la cobranza, las personas ya se encuentran inmersas en un sistema que no conocen y al cual deben acudir para poder costear sus necesidades.

En este estudio se resolverán interrogantes como: ¿Cuál o cuáles son los métodos de contacto para el cobro de deudas que se pueden utilizar?, ¿Existe una estrategia o método ideal para el desarrollo del proceso de cobranza?

3. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo General.

Detectar factores cualitativos determinantes en el proceso de gestión de cobranza en el sistema bancario chileno, mediante un análisis comparativo de información entregada por expertos que permita identificar sus principales estrategias con el propósito de establecer la manera más eficiente de recaudar deudas considerando el contexto nacional.

3.2 Objetivos Específicos.

Examinar las diferentes estrategias que utilizan las entidades que desarrollan la gestión de cobranza para conocer su forma de trabajo.

Determinar la metodología apropiada para incluir las preguntas más efectivas en la encuesta dirigida a especialistas.

Analizar la implementación de métricas y estándares de servicio en la gestión de morosidad por parte de la banca local.

Identificar y definir las mejores prácticas de la industria que puedan ser imitadas y, también, sus posibles falencias.

Dar recomendaciones respecto a la manera en la que se desarrolla el proceso de cobranza.

Educar a los lectores con información y conceptos claves que ayudarán a mejorar sus conocimientos financieros.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO.

El propósito central que persigue el presente estudio de investigación consiste en efectuar un completo y riguroso análisis de tipo exploratorio y descriptivo enfocado en examinar cómo se llevan a cabo los procedimientos asociados a la gestión de recuperación de deudas impagas en el ámbito del sistema bancario chileno.

Mediante la adopción de este enfoque dual, se busca principalmente obtener una comprensión actualizada acerca de cuáles son los principales desafíos, problemáticas recurrentes y áreas concretas de mejora que exhibe dicho proceso estratégico, tomando en consideración el marco teórico y normativo legal que regula esta actividad a nivel local. Asimismo, esta investigación pretende entregar luces respecto a cuáles son las modernas tendencias y mejores prácticas internacionales que se han adoptado recientemente en esta materia.

Para poder llevar a cabo un examen detallado sobre estos tópicos de interés, se contempla efectuar una exhaustiva revisión de diversas fuentes secundarias de información especializada, tales como publicaciones académicas, informes financieros e institucionales emitidos por entidades gubernamentales y no gubernamentales ligadas al sector bancario, análisis económicos y proyecciones elaborados por centros de estudios independientes, así como también estadísticas históricas y noticias relevantes asociadas a la gestión de cobranza de deudas morosas en la industria financiera local. Adicionalmente, se considera implementar

una encuesta validada dirigida a un grupo de 30 especialistas y expertos profesionales de este campo.

Si bien el foco del estudio está puesto sobre el contexto global del sistema bancario chileno, no se ahondará en particularidades ni diferencias regionales, ya que se examinarán principalmente aquellos aspectos de índole más bien estándar y generalizable de las operaciones crediticias y posterior recuperación de impagos de este sector económico a nivel nacional.

En definitiva, se espera que las conclusiones y resultados que se desprendan de esta investigación contribuyan a brindar una visión global actualizada respecto al modo en que las entidades bancarias domésticas abordan este proceso de gestión de cobranzas y su vínculo con la creciente morosidad crediticia imperante. Asimismo, se aspira a que los conocimientos y antecedentes reunidos mediante este estudio constituyan aportes concretos para múltiples actores relevantes, tales como directivos bancarios, legisladores, investigadores y consumidores financieros en general, respecto a cuáles podrían ser las estrategias óptimas para encarar exitosamente los complejos desafíos que exhibe esta faceta en la coyuntura económica actual del país. Por último, se pretende que esta exploración sienta sólidas bases que fomenten el desarrollo de futuras investigaciones de mayor profundidad en esta materia de interés creciente para la estabilidad del sistema financiero doméstico.

5. ESTADO DEL ARTE.

5.1 Antecedentes del Estado del Arte.

5.1.1 *La Banca Mundial y sus Regulaciones.*

El Origen de la Banca Mundial. Para entender el tema de estudio es fundamental conocer la historia de la banca a nivel mundial. Por ende, debemos remontarnos a un par de siglos atrás, específicamente al XVII, debido a que en Europa, comienza la creación de la banca formal, tras numerosos procesos de colonización y diversas guerras que eran bastante comunes en la época, Italia se convirtió en la precursora de las instituciones bancarias que conocemos en la actualidad (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

Se debe tomar en cuenta que la banca chilena existe desde el año 1849 y desde sus inicios, los bancos han ayudado como medio de desarrollo y crecimiento económico. De acuerdo con el Artículo 40 de la ley general de bancos en Chile, el cual nos dice que “Banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esta ley y con sujeción a la misma, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar esos dineros y, en general, realizar toda otra operación que le permita”.

Regulaciones a Nivel Mundial. En relación con este ítem, los bancos centrales de cada país cumplen una función sumamente relevante para la supervisión y regulación de las entidades bancarias privadas de cada país.

Además, existen las normas internacionales financieras (NIC – NIIF), las cuales son leyes que estandarizan la información que se presentará en los estados financieros de las entidades. Éstas se adaptan a las necesidades de cada país, permiten que los bancos entreguen información financiera transparente, precisa y comprensible, lo cual genera seguridad y confianza a los accionistas y clientes (Donoso, 2021).

5.1.2 La Banca y El Sistema Financiero de Chile.

El sistema financiero chileno tiene una historia rica y variada que se ha desarrollado a lo largo de los años. Desde sus inicios, ha experimentado cambios significativos que han moldeado la economía del país.

A principios del siglo XIX, Chile aún estaba bajo dominio colonial español. Sin embargo, algunos visionarios ya vislumbraban la necesidad de un sistema financiero sólido.

- Banco de Chile de Arcos y Cía. (1849) - Pionero en la Banca Nacional.

Antonio Arcos fue el responsable de fundar la primera entidad bancaria que nuestro país, se recibían depósitos a la vista y a plazo, junto con la entrega de crédito a tres y seis meses. Su principal actividad era emitir

billetes los cuales se hacían en el extranjero (Hernández, 2003). Este banco fue el que inició la creación de las diversas entidades de la época, las cuales aún existen en la actualidad y la que llevó a crear en 1860 la primera ley sobre los Bancos de Emisión, la cual definió a este tipo de entidad como: “aquel que a las otras operaciones propias de los establecimientos de esta clase, reúna la de emitir billetes pagaderos a la vista y al portador, cualquiera que sea la forma en que estén extendidos” (Art. 3).

- Banco Central de Chile (1925) - La Institución que Rige la Moneda.

Luego de contar con una fuerza bancaria estable que contaba con 27 entidades dentro de las cuales 7 eran extranjeras, se decide, por parte del gobierno de Arturo Alessandri Palma, contratar a un grupo de expertos extranjeros para realizar la denominada “Misión Kemmerer”, con la finalidad de instaurar las bases y establecer el Banco Central, junto con su estructura financiera y monetaria (Hernández, 2003).

- Fuerza Bancaria en el Siglo XXI.

En la actualidad, existen entidades bancarias, 17 son bancos establecidos en Chile, 3 extranjeros y 1 estatal (Comisión para el Mercado Financiero, 2023). Todos se encuentran sujetos a la supervisión de la

superintendencia de bancos e instituciones financieras y se rigen por el D.F.L N°3 de 26 de Noviembre de 1997 (Tabla 1).

Tabla 1.

Detalle de bancos que se encuentran en la nación.

Bancos en Chile 2023		
Bancos Establecidos en Chile	Sucursales de Bancos Extranjeros	Bancos Estatales
Banco de Chile	JP Morgan Chase Bank, N.A.	Banco del Estado de Chile
Banco Internacional	China Construction Bank	
Scotiabank Chile	Bank of China	
Banco de Crédito e Inversiones		
Banco Bice		
HSBC Bank (Chile)		
Banco Santander Chile		
Banco Itaú Chile		
Banco Security		
Banco Falabella		
Banco Ripley		
Banco Consorcio		
Banco BTG Pactual Chile		

Nota. Datos obtenidos de la Comisión para el Mercado Financiero (2023).
Fuente: Elaboración Propia.

Un sistema eficiente de la banca comercial apoya al funcionamiento y crecimiento de las empresas (Chavarín, 2015).

5.1.3 Regulaciones Locales.

En la constitución local existen diversas leyes que buscan regular la forma en la que, tanto las empresas como los clientes, puedan tener una experiencia justa en los procesos de compra y/o endeudamiento.

Ley N° 19.496, Ley del Consumidor (Congreso Nacional Chile, 2021). Esta ley establece los derechos y deberes de los consumidores en Chile y regula las prácticas comerciales. Contiene disposiciones relacionadas con la cobranza, incluyendo plazos, formas de notificación y restricciones a las prácticas de acoso o amenaza por parte de los cobradores. La cual establece los siguientes puntos:

- **Derecho a la información.**

El derecho a una información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación y otras características relevantes de los mismos, y el deber de informarse responsablemente de ellos” (Art. 3).

- **Derecho a retracto.**

En los contratos celebrados por medios electrónicos, y en aquéllos en que se aceptare una oferta realizada a través de catálogos, avisos o cualquier otra forma de comunicación a distancia, a menos que el proveedor haya dispuesto expresamente lo contrario. Para ello podrá utilizar los mismos medios que empleó para celebrar el contrato. En este caso, el plazo para ejercer el derecho de retracto se contará desde la fecha de recepción del bien o desde la celebración del contrato en el caso de servicios, siempre que el proveedor haya cumplido con la obligación de remitir la confirmación escrita señalada en el artículo 12 A. De no ser así, el plazo se extenderá a 90 días.

No podrá ejercerse el derecho de retracto cuando el bien, materia del contrato, se haya deteriorado por hecho imputable al consumidor (Art. 3 bis).

- **Prohibición de abusos.**

En el ejercicio de la labor fiscalizadora, los funcionarios del Servicio deberán siempre informar al sujeto fiscalizado de la materia específica objeto de la fiscalización y de la normativa pertinente, y dejar copia íntegra de las actas levantadas, realizando las diligencias estrictamente indispensables y proporcionales al objeto de la fiscalización. Los sujetos fiscalizados podrán denunciar conductas abusivas de funcionarios ante el director regional del Servicio que corresponda territorialmente (Art. 58).

Ley N° 18.010, Ley de Operaciones de Crédito de Dinero (Congreso Nacional Chile, 1981). Esta ley regula las operaciones de crédito de dinero en Chile, incluyendo préstamos y deudas. Contiene disposiciones sobre tasas de interés, condiciones de los contratos y procesos de cobranza.

- **Tasas de interés.**

En las operaciones de crédito de dinero no reajustables, constituye interés toda suma que recibe o tiene derecho a recibir el acreedor, a cualquier título, por sobre el capital. Se entiende por tasa de interés de una operación

de crédito de dinero no reajutable, la relación entre el interés calculado en la forma definida en este inciso y el capital (Art. 2).

- **Condiciones de los contratos.**

Son operaciones de crédito de dinero aquellas por las cuales una de las partes entrega o se obliga a entregar una cantidad de dinero y la otra a pagarla en un momento distinto de aquel en que se celebra la convención (Art. 1).

Decreto Ley N° 3.538 del Banco Central de Chile (Congreso Nacional Chile, 1980). Esta circular establece las normas y procedimientos que deben seguir las instituciones financieras para la cobranza de créditos comerciales y de consumo. Establece pautas para la notificación de deudas, el registro de morosos y otras prácticas relacionadas con la cobranza.

- **Registro de morosos.**

Establece la obligación de las instituciones financieras de reportar a las personas morosas a las bases de datos de deudores.

- **Notificación de deudas.**

Establece los procedimientos y plazos que deben seguirse para notificar a los deudores sobre sus obligaciones pendientes.

- **Prácticas de cobranza.**

Regula las prácticas de cobranza, incluyendo la comunicación con los deudores y la protección de sus derechos.

Reglamento de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). La SBIF supervisa y regula el sector financiero en Chile. Su reglamento incluye disposiciones relacionadas con la gestión de carteras de crédito, la recuperación de deudas y la protección de los derechos de los consumidores financieros.

- **Gestión de carteras de crédito.**

Establece reglas para la gestión de las carteras de crédito de las instituciones financieras, incluyendo la evaluación de riesgos y la clasificación de activos (Wilkins, 2016).

- **Recuperación de deudas.**

Define los procedimientos que deben seguirse para la recuperación de deudas, incluyendo la negociación de planes de pago (Wilkins, 2016).

- **Protección del consumidor financiero.**

Contiene disposiciones destinadas a proteger los derechos de los consumidores financieros y promover la transparencia en las operaciones crediticias (Wilkins, 2016).

5.1.4 Productos Crediticios en Chile.

Créditos de Consumo. Este tipo de créditos son los más utilizados en la actualidad, generando mayor cantidad de endeudamiento por parte de las personas de nuestro país. Este producto se define como un préstamo de dinero que una parte otorga a otra, con el compromiso de que, en el futuro, quien lo recibe devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa a quien presta, por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

Tarjetas de crédito. Se entiende por tarjeta de crédito cualquier instrumento que le permita a su titular o usuario, disponiendo de un crédito del emisor, adquirir bienes o pagar servicios vendidos o prestados, en establecimientos afiliados al

correspondiente sistema, además de otro tipo de beneficios que se le puedan otorgar (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

Créditos Hipotecarios. El crédito hipotecario es un préstamo a mediano o largo plazo que se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de bienes inmuebles como una vivienda, compra de sitios, oficinas o locales comerciales (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

Créditos Automotrices. Se utilizan para financiar la compra de vehículos, ya sean nuevos o usados. Los términos y tasas de interés pueden variar según el prestamista y el tipo de vehículo. Por definición son la oferta de créditos para financiar la compra de automóviles nuevos o usados de los distintos bancos e instituciones financieras (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

Créditos de Educación. Este tipo de préstamos fueron diseñados para financiar la educación superior de quien califique para su uso. Existen dos tipos de créditos:

- Crédito con garantía estatal (CAE).

Se define como un beneficio del Estado que se otorga a estudiantes que acrediten mérito académico y que necesitan financiamiento para iniciar o continuar una carrera en instituciones de educación superior acreditadas que formen parte del Sistema de Crédito con Garantía Estatal. La deuda se paga en un máximo de 10, 15 o 20 años, dependiendo del monto total adeudado (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

- Fondo Solidario de Crédito Universitario (FSCU).

Está orientado a estudiantes egresados de Enseñanza Media, que por su situación socioeconómica requieran apoyo para financiar sus estudios superiores. Permite estudiar en las universidades pertenecientes al Consejo de Rectores (Crunch), que estén acreditadas al 31 de diciembre de 2016. Este crédito financia parte o la totalidad del arancel de referencia anual de la carrera, a través de un préstamo en UTM. El porcentaje a cubrir dependerá de la situación socioeconómica del postulante y puede ir del 50% al 100% del arancel de referencia (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

Créditos de Emergencia. Ofrecidos en situaciones de emergencia, como catástrofes naturales, estos préstamos proporcionan fondos rápidos para cubrir necesidades inmediatas, generalmente son ofrecidos por el gobierno, como lo fueron créditos Fogape COVID, Préstamo Solidario, entre otros (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

Créditos Comerciales. Este tipo de crédito son montos de dinero en moneda chilena o extranjera que otorga el Banco a empresas de diverso tamaño para satisfacer necesidades de capital de trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la misma o para refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto, mediano plazo y en algunas ocasiones en el largo plazo (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

Líneas de Crédito. Es un monto de dinero que el banco entrega al dueño de la cuenta corriente, para ser utilizado cuando no tiene fondos en ésta. representa un crédito permanente para ser usado en cualquier momento y debe ser cubierto en los plazos que se indiquen en el contrato entre el cliente y el banco (Comisión para el Mercado Financiero, 2023).

5.1.5 Ciclo de Vida del Crédito.

Cómo señala Palley (2009), el ciclo de crédito se mueve en fases, como lo hacen las tasas de interés, la política y el crecimiento económico, pero es necesario tener en consideración que el ciclo de crédito y ciclo económico son diferentes, aunque ambos ciclos están relacionados, siendo la creación de crédito un factor clave dentro del crecimiento.

El ciclo de vida un crédito se administra por diferentes etapas dentro de las cuales se encuentra la originación, análisis y autorización, contratación, administración, contabilidad, cobranza, prejudicial, extrajudicial y judicial (Ilustración 1). Cada uno de estos son fundamental para un ciclo eficiente del crédito, exceptuando los últimos, que se llevan a cabo cuando el deudor deja de pagar y genera la necesidad de cobrar con mayor intensidad en monto adeudado (Servicio Nacional del Consumidor, 2023).

Ilustración 1.

Ciclo de Vida del Crédito.



Nota. La ilustración muestra las diferentes etapas que existen en la vida de un crédito. Fuente: Elaboración propia, basado en información recopilada.

Originación. Como se puede observar en la ilustración 1, esta es la primera etapa del ciclo de vida del crédito y es dónde se comienza a recopilar la información necesaria del cliente para poder obtener el financiamiento que busca (Vidal, 2017).

Análisis y Autorización. La segunda etapa de este ciclo es en la cual se debe analizar toda la información y datos previamente recopilados por la entidad, con la finalidad de poder evaluar la capacidad financiera del cliente y saber si puede o no satisfacer su necesidad de financiamiento.

Contratación. Esta se debe a la contratación, en caso de tener la aprobación previa de la entidad bancaria, por parte del cliente para poder obtener el financiamiento solicitado y poder obtener el dinero o el producto que necesitan para satisfacer su necesidad.

Administración. Es la etapa que más comprende tiempo durante el periodo natural del crédito y es el que comprende todo lo necesario a nivel de sistemas de información y plataformas para permitir al cliente pagar las cuotas pactadas con la entidad, de acuerdo con su poder de pago (Vidal, 2017).

Contabilidad. Se refiere netamente al cálculo y organización de los montos cancelados por el cliente con la finalidad de contar con la información clara respecto a la deuda pendiente.

Prejudicial. Este tiene origen en el caso de que existan cuotas impagas o atrasadas por parte del cliente, lo cual habilita y provoca la necesidad por parte de

la entidad bancaria de realizar el cobro de la deuda vía telefónica, email y/o correspondencia. Por lo general, menor a 180 días (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile, 2017).

Extrajudicial y Judicial. En estas etapas se encuentran los clientes morosos con baja o nula disposición a pagar por ende el banco incurre en una disyuntiva en la cual debe decidir si seguirá con un proceso extrajudicial (seguiría cobrando pero sin necesidad de demandar) o judicial para poder evitar incobrables. Este último proceso consiste en un juicio ejecutivo que se inicia con una demanda ante un juzgado civil, la que posteriormente notifica al deudor exigiéndole el pago del monto adeudado. En caso de no contar con respuesta por parte del deudor, puede existir la posibilidad de embargar sus bienes y posterior a un remate de estos, lo recaudado será para la entidad denunciante y podrá “recuperar” parte o el total de lo adeudado por la persona morosa (Servicio Nacional del Consumidor, 2023).

5.2 Sujeto de Estudio del Estado del Arte.

5.2.1 La Morosidad y *La Educación Financiera*.

La Morosidad. Este concepto es la base del estudio, conocer y entender lo que significa es sumamente relevante para poder llevar a cabo una lectura correcta

del estudio. El índice de morosidad muestra las consecuencias presentes de las decisiones ligadas al otorgamiento de créditos (Chavarín, 2015).

Como consecuencia de la morosidad de los clientes es que existen las provisiones, las cuales son un registro contable de la pérdida esperada de los créditos otorgados por los bancos (Anexo 1). Esta pérdida corresponde a una proporción de la exposición total, y se calcula como el producto de la probabilidad de incumplimiento a 12 meses y la pérdida dado el incumplimiento (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

En relación con lo anterior, los bancos deberán separar aquellas exposiciones que cuentan con una o más garantías en bienes raíces (independiente de su monto) en la institución, para así definir la matriz de valores que afecta a cada deudor. Luego, se determinan cuatro factores de riesgo que deberán ser utilizados para definir el valor final de la PI. Estos son:

- 1) Nivel máximo de mora en días que tiene el deudor en la institución, considerando tanto los créditos otorgados por el banco, así como por sus filiales y/o sucursales en el exterior.
- 2) Tendencia del endeudamiento en créditos de consumo, considerando tanto las colocaciones como créditos contingentes, ya sean otorgados por el banco o por otros oferentes de crédito
- 3) Si el deudor tiene o no un nivel morosidad superior a 30 días en el resto de los oferentes de crédito
- 4) El nivel de endeudamiento, medido como la ratio de deuda a ingresos.

Con la finalidad de contextualizar durante el año 2022 se observó un aumento en los indicadores de riesgo. El índice de morosidad de 90 días o más alcanzó 1,68% (Anexo 2) contrastado con un 1,24% del año 2021. El índice de provisiones también experimentó un incremento en el año, llegando a 2,46% (Anexo 3) (Comisión para el Mercado Financiero, 2022). El riesgo de crédito ex post toma la forma del índice de morosidad, que se define como la cartera vencida respecto a la cartera total del banco (Louzis, Vouldis, & Metaxas, 2012).

Siguiendo la relación con los puntos anteriores es esencial tener en cuenta la recuperación de créditos castigados, los cuales son deudas que tuvieron atrasos en sus pagos luego de que la entidad financiera agotara todas las instancias del proceso de cobranza.

Se debe tener en cuenta que a una mayor frecuencia en el cumplimiento de los indicadores de gestión de cobranza, se corresponde con un mayor grado de acuerdo en la recuperación de cartera castigada (Montalvo, 2020).

Muchos problemas de morosidad se evitarían si los bancos comerciales se aseguraran de que los procesos de préstamos previos fueran realizados correctamente (Mbatha, 2013). Junto con lo anterior, la tasa de interés ha sido también uno de los factores más importantes en la determinación de la morosidad, observándose que aquellas instituciones que cobraban por sus créditos más que el promedio del sistema elevaban la cartera atrasada, posiblemente, por el incremento en los problemas de información asimétrica (Guillén, 2002).

La Educación Financiera. Un tema relacionado con los conceptos anteriores y la finalidad del estudio es la educación financiera, ya que para realizar un correcto proceso de cobranza se necesita personal capacitado que tenga la orientación básica en conceptos financieros. Sumado a lo anterior, si la población tuviera estos conocimientos también sería notoriamente menor el endeudamiento que existiría, debido a que es más probable que sigan al pie de la letra las condiciones establecidas en sus créditos.

El conocimiento de conceptos financieros es sumamente importante en la actualidad debido a que existen productos cada vez más complejos, los cuales se encuentran disponibles para gran parte de la población (Klapper, Lusardi, & Oudheusden, 2015).

Las personas con fuertes habilidades financieras planifican mejor su trabajo y ahorran para su futuro (Behrman, Mitchell, Soo, & Bravo, 2012). Tener conocimientos financieros facilita y simplifica el proceso de toma de decisiones como una forma de promover el ahorro (Lusardi, 2009).

Tomando en cuenta el anexo 3 y 4, y obviando factores externos como la inflación, ingresos per capita, entre otros; podemos concluir que las economías emergentes tienen una diferencia sustancial respecto al porcentaje de educación financiera con la que cuenta su población adulta, por lo mismo es que podemos observar que cuentan también con un mejor progreso económico en comparación con países con menor educación, tanto escolar como financiera (Klapper, Lusardi, & Oudheusden, 2015).

5.2.2 La Gestión de Cobranza.

Ambos conceptos tienen vital importancia y son la base del estudio a realizar, por ende, es importante conocer lo expuesto por diferentes expertos e investigadores sobre los tópicos mencionados.

La acción de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se convierten en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones (Grupo Insight, 2008).

A raíz de diversos problemas económicos y la preocupación por impagos es que tanto en Chile como en diversas naciones alrededor del mundo se redefinió el modelo operativo de cobranza, incrementando la comunicación con el cliente. Este proceso permite automatizar los procesos y disminuir la cantidad de gestiones costosas como visitas personales y llamadas telefónicas, pues una gestión eficiente de cobranza empieza con la buena labor de administración del proceso de emisión de créditos (Deloitte, 2015).

Otro factor relevante para poder realizar una buena administración es contar con datos centralizados y actualizados de los clientes, en consecuencia, se deben desarrollar campañas de actualización de datos, ofreciendo incentivos a los clientes

para que puedan proporcionar la información que necesita la empresa (Deloitte, 2015).

La importancia de una buena gestión de cobranza es crucial para poder cubrir deudas en el largo plazo, ya que no priorizar este proceso puede llevar a las empresas a incurrir en una inadecuada gestión de las cuentas por cobrar en cuanto a periodos prolongados de cobro (Aguilar, 2013).

Un problema relevante dentro de esta área es la falta de capacitación a los trabajadores para realizar labores eficaces con respecto al cobro de deudas, haciendo que esta falta de motivación tanto a empleados como a clientes lleve a que la empresa se enfrente a niveles elevados de morosidad, afectando, consecuentemente, la rentabilidad de la empresa (Martinez, 2022).

5.3 Marco Teórico del Estado del Arte.

La gestión de cobranza es un proceso crítico en la administración financiera de las organizaciones y juega un papel esencial en la maximización de los ingresos y la gestión de riesgos (Grupo Insight, 2008). En este marco teórico del estado del arte, se complementará la información detallada anteriormente sobre la gestión de cobranza.

5.3.1 Definición y Contexto.

La gestión de cobranza se refiere al conjunto de estrategias y procesos que una organización implementa para recuperar los saldos pendientes de pago de sus clientes o deudores. Es un componente crucial de la gestión financiera que involucra la comunicación con los deudores, el seguimiento de cuentas pendientes y la toma de decisiones para minimizar la morosidad (García, 2022).

5.3.2 Modelos de Gestión de Cobranza.

Dentro del campo de la gestión de cobranza, existen varios modelos y enfoques que las organizaciones pueden utilizar (Resendiz, 2021). Entre los modelos más comunes se encuentran:

- Modelo de cobranza preventiva.

Este enfoque se centra en prevenir la morosidad al establecer políticas de crédito sólidas y monitorear de cerca el comportamiento de pago de los clientes. No existe un plazo determinado, pues todo depende del tipo de negocio y las condiciones de las relaciones comerciales: lo importante es que la realices con suficiente antelación y, por supuesto, de manera estratégica y persuasiva para obtener resultados favorables sin dañar la experiencia del cliente (Czerny, 2021).

- Modelo de cobranza reactiva.

Se utiliza cuando un cliente no cumple con el pago de sus obligaciones crediticias. Incluye estrategias de recuperación de deudas, ya sea llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas o cualquier medio legal con el cual se pueda contactar al deudor (Coronel, 2019).

- Modelo de gestión de riesgos.

Se basa en la evaluación y clasificación de los deudores dependiendo de la cantidad y tipo de riesgo crediticio que presente el cliente con la finalidad de saber la forma en la que se debe afrontar la situación del cliente y aplicar una manera más eficiente de lograr que pague su mora (Arocavaca, 2017). Este tipo de modelo no constituyen una herramienta confiable, por cuanto los criterios para la clasificación de la cartera de crédito, en muchas ocasiones, ha sido mal interpretado, debido a que la base de datos no guarda uniformidad ni consistencia para la elaboración de modelos econométricos (Coronel, 2019).

5.3.3 Herramientas Tecnológicas en la Gestión de Cobranza.

En la era digital, la gestión de cobranza se ha beneficiado enormemente de las herramientas tecnológicas. Los sistemas de gestión de cobranza, el análisis de datos y el uso de inteligencia artificial para predecir el comportamiento de pago de los clientes son ejemplos de avances tecnológicos que han transformado este campo (Alvarez, 2019).

5.3.4 Cumplimiento Normativo.

La gestión de cobranza está sujeta a regulaciones y leyes que varían según la ubicación geográfica y la industria. Es importante que las organizaciones cumplan con las leyes de protección al consumidor y privacidad de datos, como la Ley N° 19.496, Ley del Consumidor (Congreso Nacional Chile, 2021).

5.3.5 Ética en la Gestión de Cobranza.

La ética desempeña un papel crucial en la gestión de cobranza. Es de suma importancia poder contactar a los deudores de forma amable, respetuosa y cumpliendo con los estándares éticos correspondientes con la finalidad de que no existan conductas abusivas y/o abusivas (Grupo Insight, 2008).

5.3.6 Tendencias Actuales.

En la actualidad, la gestión de cobranza ha decidido innovar respecto al uso de nuevas tecnologías como automatización de llamadas, chatbots y existen acercamientos a aplicar la inteligencia artificial en un futuro próximo para lograr una mayor eficiencia en el proceso (Alvarez, 2019). También se ha mejorado la forma de contacto con enfoques personalizados que se basan en la comprensión de las necesidades y circunstancias individuales de los deudores.

La integración de las plataformas digitales para gestionar, automatizar y consolidar los pagos de las deudas ha generado una reducción importante los costos de las empresas, además de proporcionar comodidad, flexibilidad y mayor seguridad, debido a que se disminuyen los riesgos de manejo de efectivo y/o cheques (Rolando, 2023).

6. PROPUESTA METODOLÓGICA.

6.1 Formulación del Problema.

Dadas las numerosas dificultades que las instituciones bancarias han experimentado en lo que respecta a la recuperación de deudas en el período posterior a la pandemia, y considerando la escasez de investigación significativa en esta área, resulta imperativo adentrarse en la comprensión de este aspecto de la industria financiera. Este conocimiento es esencial para mejorar la estrategia que emplean estas empresas al intentar recuperar los fondos prestados en una sociedad que enfrenta serios desafíos económicos debido a una serie de circunstancias que se han sucedido en los últimos años.

Un problema actual dentro de esta área es la falta de conocimiento y profesionalismo en el ámbito de la gestión de deudas (Aguilar, 2013). Sorprendentemente, a pesar de la importancia crítica de esta función en la industria bancaria, existe una carencia notable en términos de investigación especializada, mejores prácticas y capacitación profesional en esta área específica. La gestión de deudas es a menudo subestimada y pasada por alto en comparación con otras disciplinas financieras más reconocidas. Esto no solo obstaculiza la eficacia de las estrategias de recuperación de deudas, sino que también genera una falta de transparencia y profesionalismo en el manejo de los asuntos financieros de los prestatarios. Corregir esta carencia de conocimiento y profesionalismo se vuelve

fundamental para abordar las dificultades actuales y futuras que enfrentan las entidades financieras en este ámbito.

Un factor que hace que esta exploración sea aún más urgente es el alto porcentaje de población anciana que caracteriza a nuestra sociedad, una demografía que seguirá creciendo en el mediano plazo (Diario Financiero, 2022). Este fenómeno plantea un dilema potencial para las entidades financieras, ya que la gestión de deudas se vuelve aún más compleja cuando se trata de un público de mayor edad. Por lo tanto, es crucial comprender y abordar esta dinámica, dado que su impacto en la capacidad de las instituciones bancarias para recuperar préstamos es de gran relevancia y puede influir en la estabilidad financiera a largo plazo.

6.2 Tipo de Investigación.

6.2.1 *¿Por qué Exploratorio?*

El enfoque de la investigación se alinea con la naturaleza exploratoria, motivado por la escasa profundidad de desarrollo de este tema en la industria nacional. Hasta el momento, la ausencia de investigaciones previas ha dejado un vacío de conocimiento en Chile en relación con esta área específica. El estudio sería pionero en el área, destinado a conocer los misterios que rodean a la gestión de cobranza, buscando encontrar respuestas sobre un campo que se mantiene aislado.

El propósito fundamental de mi investigación radica en adquirir una comprensión inicial, pero crucial, de este fenómeno. Aspiro a trazar las primeras líneas en el mapa de esta área de estudio, identificar posibles direcciones para futuras investigaciones y forjar interrogantes e hipótesis que puedan servir como catalizadores para indagaciones más profundas en el futuro. Es importante recalcar que los resultados que obtendré serán, por naturaleza, preliminares y tentativos. No se espera que proporcionen respuestas definitivas, sino que sirvan como punto de partida para investigaciones posteriores, despejando el camino hacia un entendimiento más profundo y completo de este fenómeno en el contexto chileno.

6.2.2 ¿Por qué Descriptiva?

Además de su naturaleza exploratoria, es importante destacar que este estudio también abarca un enfoque descriptivo sustancial. Esto se debe a que uno de los objetivos principales de la investigación es proporcionar una descripción exhaustiva y precisa del tema en estudio. Para lograr esto, se llevará a cabo la recopilación y análisis de datos estadísticos con el fin de identificar y destacar las entidades que muestran un mejor rendimiento en el contexto chileno.

En este proceso descriptivo, se recopilarán datos preexistentes con el propósito de obtener una visión completa y detallada del área de estudio. Esta fase inicial es esencial para establecer un sólido punto de referencia que servirá como

base para la selección cuidadosa de la muestra que se someterá a encuestas detalladas en etapas posteriores de la investigación. Al combinar este enfoque exploratorio con una metodología descriptiva sólida, este estudio busca arrojar luz sobre el panorama actual de un tema poco estudiado en Chile y, al mismo tiempo, establecer una base de conocimiento rigurosa que guiará investigaciones más profundas y específicas en el futuro.

6.3.3 Definición de Variables.

En este estudio, se considerarán variables independientes que permitirán la comparación de la información cualitativa recopilada. Estas comparaciones serán fundamentales para identificar patrones y tendencias que contribuirán a la formulación de conclusiones y recomendaciones significativas.

Las variables a investigar incluyen:

1. Género: Variable categórica nominal dicotómica (Masculino/Femenino). Permite analizar si existen diferencias entre géneros en las opiniones.
2. Vínculo con la industria bancaria: Variable categórica nominal, puede incluir valores como: Empleado de banco, Ejecutivo de

cobranza, Abogado, Consultor, Regulador, etc. Sirve para contextualizar las respuestas según el rol del encuestado.

3. Edad: Variable continua cuantitativa. Se puede analizar en rangos para ver diferencias generacionales en las opiniones.

4. Años de experiencia en la industria: Variable continua cuantitativa. Permite relacionar las opiniones con los años de experiencia profesional.

5. Estrategias de cobranza más usadas: Variable categórica nominal, incluye diferentes estrategias como opciones. Sirve para identificar preferencias.

6. Desafíos específicos de la industria: Variable categórica nominal, con desafíos como opciones. Permite conocer los principales obstáculos percibidos.

7. Herramientas tecnológicas usadas: Similar a estrategias de cobranza, con distintas herramientas como opciones. Sirve para mapear el uso de tecnología en la industria.

El análisis de estas variables proporcionará una comprensión más profunda de la dinámica de la industria y ayudará a identificar áreas clave de enfoque para mejorar la gestión de cobranza en el contexto de estudio.

6.3 Fuente de Datos.

6.3.1 Recolección de Información.

Con el propósito de alcanzar los objetivos expuestos, resulta de vital importancia llevar a cabo una selección estratégica de un conjunto representativo de entidades bancarias para su posterior análisis. Este proceso de selección debe tomar en consideración una serie de factores, tales como el tamaño de la institución, su enfoque de mercado, la amplitud geográfica de su presencia y la diversidad de productos y servicios que ofrecen. La muestra debe ser escogida con sumo cuidado para garantizar que los resultados sean verdaderamente representativos en su conjunto. Asimismo, es necesario establecer relaciones de colaboración sólidas con expertos afiliados a estas instituciones, con el fin de obtener acceso a los datos financieros necesarios de manera ética y en total cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

6.3.2 Técnicas de Recopilación de Datos.

Cuestionarios: Se diseñará una encuesta estructurada que será enviada por correo electrónico a 30 expertos del sector bancario. Incluirá preguntas abiertas y cerradas alineadas a las variables de investigación.

Fuentes Secundarias: Se recopilarán informes financieros, normativas, estudios académicos y noticias relevantes.

6.3.3 Encuesta a Expertos.

A la par de lo mencionado previamente, resulta imprescindible llevar a cabo encuestas minuciosas orientadas a expertos de la industria y profesionales que estén directamente inmersos en la gestión de cobranza. Estas encuestas serán dirigidas a 30 especialistas y deben ser meticulosamente estructuradas y enfocadas en áreas críticas, tales como estrategias de recuperación de deudas, obstáculos recurrentes, mejores prácticas que han demostrado ser eficaces y las tendencias emergentes en este ámbito en constante evolución.

Además, es esencial que estas encuestas sean diseñadas con un enfoque riguroso, fundamentado en las percepciones y experiencias de estos especialistas de la industria. De esta manera, podremos obtener una comprensión más profunda y precisa de la eficacia de las estrategias actualmente aplicadas en el ámbito de la gestión de cobranza. Estos conocimientos de inmenso valor, extraídos de los profesionales, contribuirán significativamente a perfeccionar y adaptar las prácticas de cobranza a las cambiantes demandas del panorama financiero y económico.

6.4 Procedimiento.

El procedimiento metodológico de esta investigación constará de varias etapas:

En primer lugar, se realizará una exhaustiva revisión bibliográfica que incluirá la recopilación y análisis de fuentes secundarias relevantes como informes financieros, normativas legales, estudios académicos, artículos de prensa y otras publicaciones relacionadas con el tema de investigación. El objetivo es obtener un profundo conocimiento del estado del arte que servirá de base teórica y contextual para el estudio.

Posteriormente, se buscará una muestra de 30 expertos pertenecientes al sector bancario nacional, tomando en consideración su experiencia y conocimientos especializados en torno al fenómeno de interés.

Una vez definida la muestra, se procederá al diseño de un instrumento de recolección de datos tipo encuesta con preguntas estructuradas tanto cerradas como abiertas. Las interrogantes se alinearán específicamente a las variables e indicadores claves que se busca explorar en la investigación. Posteriormente, se validará la calidad y pertinencia del instrumento mediante juicio de expertos.

Finalmente, se realizará una triangulación de toda la información cuantitativa y cualitativa obtenida integrando los hallazgos desde múltiples perspectivas. Este proceso permitirá llegar a conclusiones y recomendaciones robustas y fundamentadas.

6.5 Procesamiento de la Información Recopilada.

6.5.1 Análisis de Datos.

Estadística descriptiva para obtener una visión base de los puntos más relevantes para la gestión de cobranza.

Análisis de cualitativo con apoyo de MS Excel para comparar cada resultado y poder contar con datos segmentados para realizar una correcta comparativa.

6.5.2 Procesamiento.

Una vez completada la recopilación de datos de las compañías, así como las encuestas a los profesionales, se procederá a una fase de procesamiento y análisis de datos rigurosa. Este análisis involucra la aplicación cruce de información para identificar patrones, tendencias y correlaciones en los datos. Se busca comprender la relación entre las estrategias de cobranza, los resultados financieros y la percepción de los especialistas. El análisis cuantitativo y cualitativo permitirá la identificación de las mejores prácticas utilizadas en la gestión de cobranza y resaltará las posibles falencias en las estrategias implementadas en la industria bancaria.

Este proceso de investigación y análisis cualitativo detallado asegurará que los resultados sean sólidos y respaldados por la información entregada. Además, permitirá una comprensión más profunda de las prácticas actuales de la gestión de cobranza en el sector bancario y contribuirá a la formulación de recomendaciones efectivas.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA.

Tras una extensa búsqueda de preguntas que fueran relevantes para la investigación, se diseñó una encuesta estructurada con preguntas alineadas a las variables de investigación (Anexo 7). Es decir, se realizó un proceso de revisión de la literatura existente sobre gestión de cobranza bancaria y análisis de las variables más importantes en este proceso según expertos. Esto permitió identificar los principales factores, prácticas, desafíos y resultados en la cobranza que luego se plasmaron en preguntas de investigación específicas.

La encuesta será enviada por correo electrónico a una muestra de 30 expertos seleccionados del sector bancario nacional. Se priorizó incluir perfiles con al menos 5 años de experiencia en banca y roles de liderazgo, jefatura o dirección vinculados directamente a la cobranza. Esto con el objetivo de obtener visiones informadas sobre el estado actual y desafíos en este ámbito.

Los resultados serán analizados mediante estadística cualitativa. También se revisarán variables clave como prácticas de cobranza. Todo el análisis cuantitativo será realizado con soporte de software como Excel.

Adicionalmente, se utilizará información cualitativa extraída de las preguntas abiertas de las encuestas para complementar y ejemplificar con experiencias concretas los hallazgos cuantitativos.

8. RESULTADOS.

En cuanto a la composición demográfica, se observa una mezcla de géneros (Anexo 8) y edades entre los participantes, con la mayoría trabajando actualmente en la industria bancaria y otros con experiencia previa (Anexo 9). Los años de experiencia varían ampliamente entre 4 y 35 años (Anexo 10), y los cargos incluyen tanto a ejecutivos, analistas y supervisores, como a jefes de área y gerentes.

Respecto a las estrategias de gestión de morosidad, las más mencionadas son la segmentación detallada de la cartera para identificar focos de acción, el seguimiento telefónico proactivo, las visitas domiciliarias en casos críticos, la negociación directa con clientes morosos y el uso creciente de canales digitales para contactarlos. Como mejores prácticas se destaca la atención personalizada a los deudores, la capacitación constante del personal de cobranzas, la incorporación de nuevas tecnologías y el estricto apego a las leyes de protección al consumidor.

Para prevenir la morosidad, las principales estrategias son mantener una comunicación proactiva con los clientes, haciendo recordatorios de las fechas de pago, evaluaciones de riesgo anticipadas y contacto por múltiples canales como llamadas, mensajes de texto, emails y aplicaciones móviles. Una vez que los clientes entran en mora, las comunicaciones se enfocan en llamados telefónicos, mensajes de texto, emails y visitas a domicilio.

Dentro de los principales desafíos mencionados están la dificultad de contactar a los clientes morosos, las restricciones legales existentes, la falta de perfil

adecuado de algunos ejecutivos de cobranza y el contexto económico del país. Las soluciones entregadas se concentran en la renegociación y refinanciamiento de las deudas, establecimiento de convenios de pago y descuentos por pronto pago.

Las herramientas tecnológicas más utilizadas son a través de CRM, discadores predictivos-progresivos, IVR y paneles de control para monitorear la gestión. Las métricas clave de desempeño monitorizadas son los índices de morosidad, castigos, provisiones y recuperos, así como la productividad de los ejecutivos. En cuanto a innovaciones, se mencionan mejoras en la automatización de procesos, incorporación de canales digitales y uso de inteligencia artificial.

La mayoría de los participantes señala que su entidad terceriza entre un 25% y 75% de la cartera morosa a agencias externas (Anexo 11). Los criterios principales para seleccionarlas son la experiencia en el rubro, las tecnologías utilizadas, certificaciones y el rendimiento histórico de cobranza. Sin embargo, la medición de satisfacción de clientes durante el proceso de cobranza no parece ser una práctica muy sistematizada.

Ante clientes con dificultades, las soluciones estándar son facilitar la renegociación o refinanciamiento de las deudas. Finalmente, como recomendaciones se menciona aumentar el uso de tecnologías digitales, profundizar en el análisis de datos e impulsar más innovación en los procesos de cobranza.

9. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.

9.1 Discusión.

Al realizar un análisis en profundidad contrastando los hallazgos de la encuesta con el estado del arte de la literatura, se logran identificar importantes puntos de coincidencia, así como algunas diferencias y brechas significativas.

En cuanto a coincidencias, un aspecto ampliamente validado tanto en investigaciones previas (Coronel, 2019; Deloitte 2015; Mbatha, 2013) como por los expertos encuestados, es la crucial importancia de realizar una segmentación minuciosa de la cartera crediticia, como paso inicial para focalizar adecuadamente la gestión de cobranza sobre los nichos de mayor riesgo y oportunidad. Esta segmentación permite categorizar a los deudores en función de criterios como el nivel de morosidad, capacidad de pago, valores adeudados, garantías disponibles, y probabilidad de respuesta a estrategias de cobro. Diversos autores coinciden en que esta focalización analítica en base a datos duros optimiza considerablemente la asignación de recursos y esfuerzos de cobranza (Martínez, 2022; Aguilar, 2013).

Otro punto de alineación es la preferencia manifiesta tanto en la literatura como entre los expertos por la comunicación proactiva y multi-canal con clientes para prevenir y gestionar la morosidad. Varios estudios (Deloitte, 2015; Martínez, 2022; Resendiz, 2021) subrayan la importancia de actualizar continuamente los datos de contacto de los deudores y emplear toda la gama de opciones disponibles

como llamadas telefónicas, mensajes de texto, emails, aplicaciones móviles y visitas a domicilio. Los resultados de la encuesta confirman plenamente esta visión.

Por último, existe consenso entre diversos autores (Grupo Insight, 2008; Aguilar, 2013) sobre la relevancia de medir sistemáticamente la satisfacción de clientes durante el proceso de cobranza como un indicador de gestión de desempeño y consideración ética. Sin embargo, los encuestados reportan una adopción aún limitada de este tipo de métricas.

También se aprecian algunas divergencias relevantes entre la opinión de los expertos y las guías establecidas en investigaciones previas. Una de ellas es la mayor preponderancia dada en la literatura al irrestricto cumplimiento de leyes de protección al consumidor (Coronel, 2019; García, 2022), en aspectos como el respeto a la privacidad, notificaciones adecuadas de las deudas y restricción de acciones abusivas. Si bien los marcos legales varían entre países, llama la atención que los encuestados mencionan este factor.

Asimismo, la capacitación constante de los ejecutivos de cobranza es un aspecto enfatizado por los participantes, pero no priorizado con igual énfasis en estudios anteriores. Si bien autores como Mbatha (2013) enfatizan en la importancia de procesos adecuados de asignación inicial de créditos, pocos profundizan en la preparación posterior del personal de cobranzas. Esto parece responder a una necesidad propia del contexto local.

En síntesis, el análisis comparativo entre la nueva evidencia empírica y el conocimiento previo del área permite validar varios factores, pero también detectar

importantes brechas y oportunidades de mejora en ámbitos como la capacitación de personal, satisfacción de clientes y apego a regulaciones de protección. Estos hallazgos entregan luces concretas para perfeccionar la gestión de cobranza bancaria en el país.

9.2 Recomendaciones.

Considerando lo recopilado mediante el estudio, se plantean las siguientes recomendaciones con el propósito de optimizar la gestión de cobranza en la banca chilena:

1. Invertir en capacitación continua y especializada del personal de cobranzas. Se requieren programas completos presenciales y e-learning que abarquen aspectos técnicos (evaluación de cartera, negociación, análisis de datos), legales (derechos de consumidores, quiebras, embargo de bienes) y de atención/negociación con clientes en problemas financieros (manejo de objeciones, persuasión ética).
2. Implementar mediciones sistemáticas de satisfacción de clientes durante el proceso de cobro mediante encuestas periódicas y monitoreo de indicadores como tasa de reclamos. Esto permitiría detectar y corregir fallas tempranamente, antes de que el cliente entre

en estado de morosidad crónica. Las métricas deben formar parte integral del cuadro de mando de cobranzas.

3. Garantizar un irrestricto cumplimiento de las leyes de protección financiera mediante supervisiones aleatorias de llamadas y visitas de cobradores por parte de equipos de control interno. Se debe auditar aspectos como horas de contacto, frecuencia excesiva, amenazas, acoso, revelación indebida de información personal de deudores. Las infracciones deben sancionarse ejemplarmente.
4. Incorporar chatbots con lenguaje natural y agentes virtuales sensibles al contexto emocional en los canales digitales de autogestión de deudas. Usar analítica predictiva para ofrecer propuestas de pago personalizadas en el momento oportuno.
5. Crear espacios de cooperación interbancaria e interindustria para fomentar la innovación colaborativa en estrategias de cobranza, aprovechando capacidades de start-ups especializadas. Impulsar sandboxes regulatorios para pilotear nuevos modelos.

La implementación efectiva de estas recomendaciones posee el potencial de generar beneficios concretos tanto para las entidades bancarias como para los clientes morosos. Al aumentar los niveles de profesionalismo, la personalización de

la gestión de cobros y la incorporación de las últimas innovaciones tecnológicas, la banca lograría importantes mejoras en las tasas de recupero de deudas impagas. Asimismo, esta optimización se traduciría en una notable reducción de los indicadores actuales de morosidad que afectan la rentabilidad del sistema financiero en su conjunto.

Más allá de las métricas de negocio, la adopción de estas prácticas implicaría establecer relaciones más equitativas, éticas y beneficiosas para todas las partes involucradas. Los clientes en mora se verían tratados con respeto por entidades comprensivas de sus dificultades particulares. Esto facilitaría el diálogo y la negociación flexible de opciones de pago manejables según la realidad de cada deudor, evitando llegar a instancias judiciales más duras que perjudican seriamente el bienestar familiar. En definitiva, estas mejoras en la gestión de cobranzas tendrían el poder de recapacitar un sistema financiero más centrado en las personas

10. CONCLUSIONES.

En conclusión, este estudio exploratorio y descriptivo proporciona una visión general del panorama actual de la gestión de cobranza bancaria en Chile. A través del análisis de fuentes secundarias y la encuesta a expertos, fue posible identificar las principales estrategias y desafíos en este campo.

La investigación detectó la alta relevancia atribuida a la segmentación detallada de cartera y la comunicación multicanal con clientes morosos. Sin embargo, también reveló brechas en ámbitos como capacitación de personal, satisfacción de clientes y apego normativo.

Los resultados entregan una base de conocimiento útil para mejorar las prácticas de cobranza bancaria en el país. Las recomendaciones apuntan a aumentar el uso de tecnologías digitales, analítica de datos y capacitación constante. Asimismo, se requiere una mayor consideración de la experiencia de clientes durante la cobranza.

Si bien este estudio constituye una exploración preliminar, sienta las bases para investigaciones más profundas sobre este tópico relevante para la estabilidad del sistema financiero local. Se espera que impulse mejoras continuas en las estrategias de recuperación de deudas ante los desafíos económicos cambiantes que enfrenta Chile.

11. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.

- Aguilar, V. (2013). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C. -año 2012. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Alvarez, E. (2019). *La Cobranza en Tiempos de Inteligencia Artificial*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/la-cobranza-en-tiempos-de-inteligencia-artificial-alvarez-lopez/>
- Arocavaca, V. (2017). Modelo de Gestión de Riesgos Crediticio para el Adecuado Proceso de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Calvario LTDA., Periodo 2017. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Behrman, J. R., Mitchell, O. S., Soo, C., & Bravo, D. (2012). The Effects of Financial Education and Financial Literacy: How Financial Literacy Affects Household Wealth Accumulation. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 300-304.
- Bloomberg. (2023). *Banco Mundial pide a Chile "vigilancia" ante el fuerte incremento de los créditos morosos*. Obtenido de Diario Financiero: <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/banco-mundial-pide-a-chile-vigilancia-ante-el-aumento-de-los-creditos>
- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el Pago de Créditos y la Rentabilidad de la Banca Comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 73-85.
- Comisión para el Mercado Financiero. (2015). *Sistema de Deudores*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-29209_doc_pdf.pdf
- Comisión para el Mercado Financiero. (2022). *Informe Anual 2022 (Artículo No. 70389)*. Obtenido de CMF Chile: https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-70389_doc_pdf.pdf

Comisión para el Mercado Financiero. (2022). *Método Estándar de Provisiones para Colocaciones y Créditos Contingentes de Consumo*. Obtenido de CMF Chile: https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa_tramite_ver_archivo.php?id=2022081731&seq=4

Comisión para el Mercado Financiero. (2022). *Modelo Estándar de Provisiones para las Colocaciones de Consumo de las Instituciones Bancarias*. Obtenido de CMF Chile: https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa_tramite_ver_archivo.php?id=2022081731&seq=2

Comisión para el Mercado Financiero. (2023). *Información de Fiscalizados y otras instituciones registradas*. Obtenido de CMF Chile: <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyvalue-29006.html>

Comisión para el Mercado Financiero. (2023). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de CMF Chile: <https://www.cmfchile.cl/educa>

Congreso Nacional Chile. (1980). *Decreto Ley 3538*. Obtenido de BCN CHILE: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=7168>

Congreso Nacional Chile. (1981). *Ley 18010*. Obtenido de BCN CHILE: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29438>

Congreso Nacional Chile. (2021). *Decreto con Fuerza de Ley 3*. Obtenido de BCN CHILE: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1160403>

Coronel, M. (2019). *Diseño de un Modelo para la Gestión de Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Diseño.pdf>

Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Vale*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

- Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Diseño.pdf>
- Czerny, A. (2021). *¿Conoce los Tipos de Cobranza Preventiva!* Obtenido de Nubox: <https://blog.nubox.com/empresas/tipos-de-cobranza-preventiva>
- Deloitte. (2015). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>
- Diario Financiero. (2022). *Chile envejece: cerca de un tercio de la población serán personas mayores para 2050*. Obtenido de Diario Financiero: <https://www.df.cl/economia-y-politica/pais/chile-envejece-cerca-de-un-tercio-de-la-poblacion-seran-personas#:~:text=Chile%20envejece%20y%20lo%20hará,32%2C1%25%20en%202050>.
- Donoso, A. (2021). *Normas internacionales de Información Financiera (NIIF) – IFRS*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/normas-internacionales-informacion-financiera-niif-ifrs.html>
- García, A. (2022). *Gestión de cobranzas: ¿Cómo motivar a los deudores a pagar?* Obtenido de Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-de-cobranzas-como-motivar-a-los-deudores-a-pagar#:~:text=Es%20el%20proceso%20mediante%20el,oportunidad%20e%20intensidad%20de%20estas>.
- Global Financial Literacy. (2015). *Financial Literacy Around The World*. Obtenido de GFLEC: <https://gflec.org/initiatives/sp-global-finlit-survey/>
- Grupo Insight. (2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Obtenido de https://sptf.info/images/REC_ESP_Best_Practices_in_Collections_Strategies_May2021.pdf

- Guillén, J. (2002). *Morosidad Crediticia y Tamaño: Un Análisis de la Crisis Bancaria Peruana*. Lima: Banco central de Reserva del Perú, Concurso de Investigación para Jóvenes Economistas.
- Gutiérrez, A. (2019). *Informe de Clasificación (Banco del Estado de Chile)*. Obtenido de Feller.Rate: <https://www.feller-rate.cl/general2/bancos/bech1905.pdf>
- Hernández, R. (2003). La Cuenta Histórica. (C. Ruiz, Entrevistador)
- Klapper, L., Lusardi, A., & Oudheusden, P. (2015). *Perspectivas de la encuesta mundial de alfabetización financiera de los servicios de calificación Standard & Poor*. Obtenido de https://gflec.org/wp-content/uploads/2015/11/3313-Finlit_Report_FINAL-5.11.16.pdf?x53159
- Louzis, D., Vouldis, A., & Metaxas, V. (2012). Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios. *Journal of Banking & Finance*, 1012-1027.
- Lusardi, A. (2009). *National Bureau of Economic Research*. Obtenido de <https://www.nber.org/reporter/2009number2/importance-financial-literacy>
- Marcel, M. (2020). *La economía chilena frente a la pandemia del COVID-19: fortalezas, desafíos y riesgos*. Obtenido de Banco Central: <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/mmc18122020.pdf/83f103c6-53c9-4c96-9190-7b0314a4574d?t=1608295798437>
- Martinez, F. (2022). Estrategias de cobranza como instrumento para reducir la morosidad en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia. *Ciencia Latina*, 1665-1683.
- Mbatha, J. (2013). *Effectiveness of Debt Collection Strategies at Standard Chartered Bank Kenya Limited*. Obtenido de http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/59692/Mbatha_Effectiveness%20Of%20Debt%20Collection%20Strategies%20At%20Standard%20Chartered%20Bank%20Kenya%20Limited?sequence=3&isAllowed=y

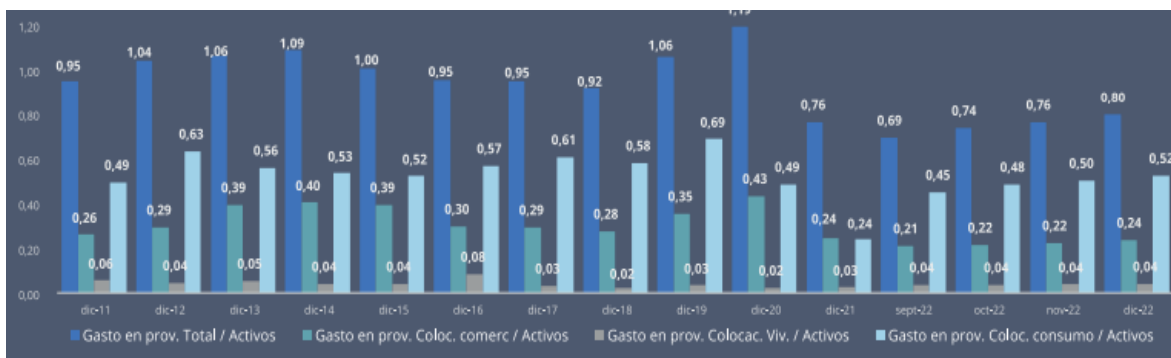
- Montalvo, R. (2020). *Gestión de Cobranza y su Influencia en la Recuperación de Cartera Castigada en las Empresas de Provincia del Banco Falabella Perú, 2019*. Piura: Universidad César Vallejo.
- Palley, T. (2019). *America's Exhausted Paradigm: Macroeconomic Causes of the Financial Crisis and Great Recession*. Obtenido de EconStor: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/59308/1/718077881.pdf>
- Resendiz, F. (1 de Noviembre de 2021). *Fondimex*. Obtenido de <https://fondimex.com/blog/proceso-gestion-cobranza/>
- Rolando, A. (2023). *Sector financiero: nuevas tendencias en los procesos de cobranza*. Obtenido de Revista Economía: <https://www.revistaeconomia.com/sector-financiero-nuevas-tendencias-en-los-procesos-de-cobranza/>
- Ruiz, C. (2003). *La Cuenta Histórica*. Obtenido de Periodismo Uchile: <https://periodismo.uchile.cl/themoroso/2003/4/historia/carola.htm>
- Servicio Nacional del Consumidor. (2023). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de <https://www.sernac.cl>
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (2017). *Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas a Mayo de 2017 (Artículo No. 39968)*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-39968_recurso_1.pdf
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (2017). *Morosidad en Chile (Artículo No. 47125)*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-47125_doc_pdf.pdf
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (2018). *SBIF*. Obtenido de <https://sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=477#:~:text=Banco%20de%20Chile%2C%20Banco%20Internacional,y%20Banco%20BTG%20Pactual%20Chile.>

Vidal, S. (2017). *La Morosidad y la Rentabilidad de los Bancos en Chile*. Obtenido de Repositorio USM: <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23660/3560900257366UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wilkins, J. (2016). *Ámbito de Fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*. Obtenido de BCN CHILE: [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/23358/2/SBIF.%20Ámbito%20de%20Fiscalización%20\(f\)%20\(2\).pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/23358/2/SBIF.%20Ámbito%20de%20Fiscalización%20(f)%20(2).pdf)

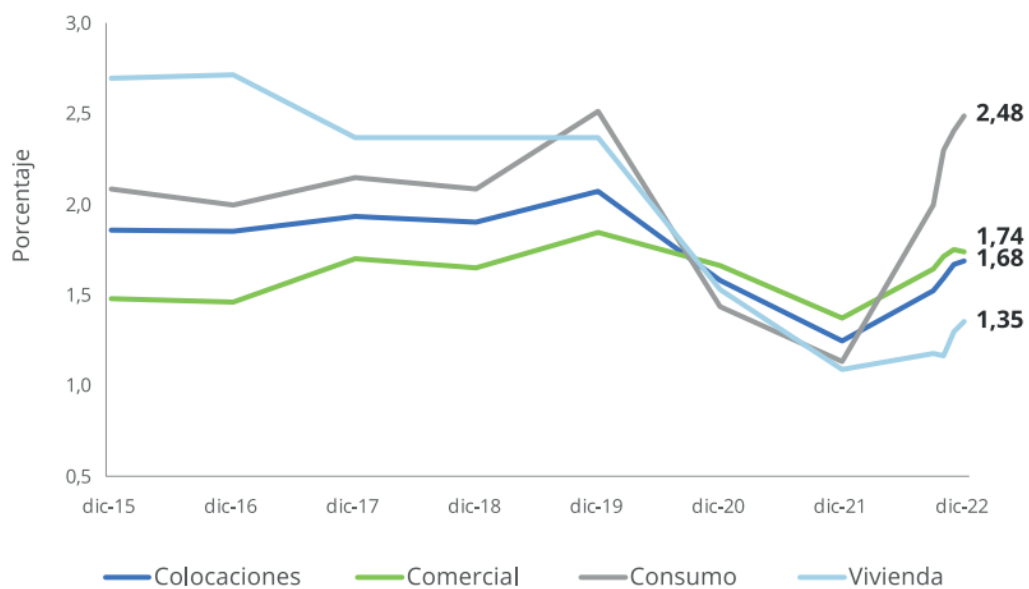
12. ANEXOS.

Anexo 1: Gasto en provisiones anualizado, bruto de recuperaciones (2011-2022).



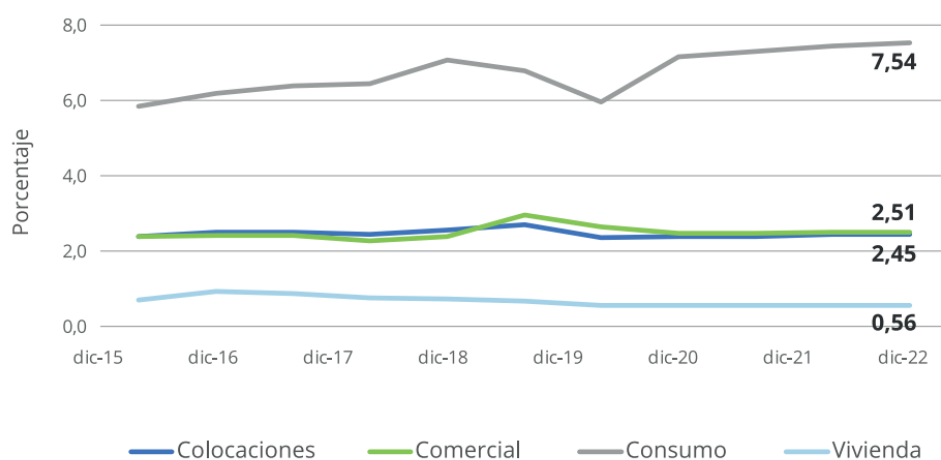
Fuente: Comisión para el Mercado Financiero.

Anexo 2: Morosidad de 90 días o más (2015-2022).



Fuente: Comisión para el Mercado Financiero.

Anexo 3: Índice de Provisiones (2015-2022).



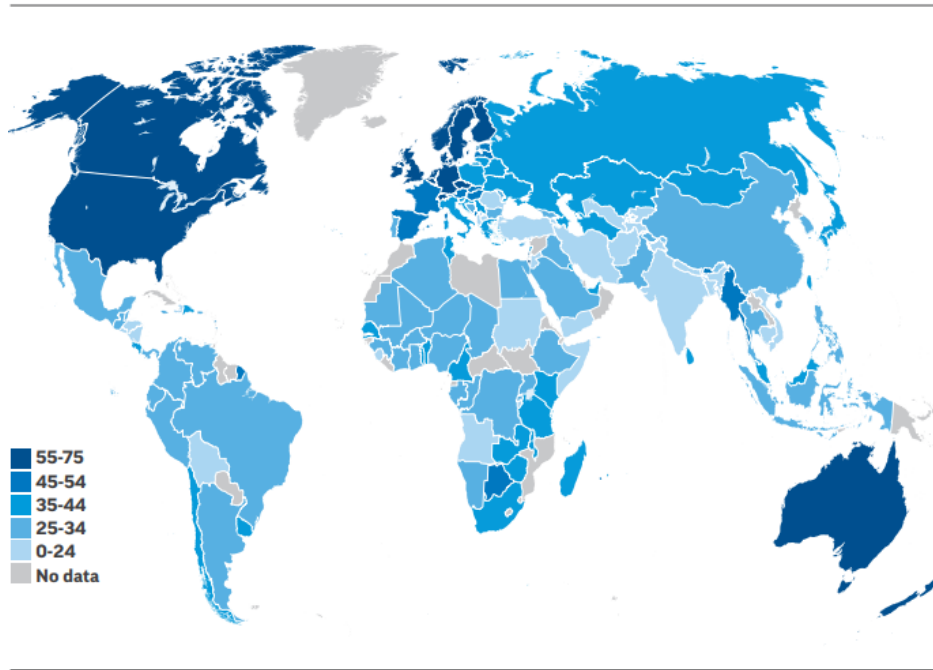
Fuente: Comisión para el Mercado Financiero.

Anexo 4: Recuperaciones de créditos castigados (2018-2022).

Periodo	Recuperación de créditos castigados		Colocaciones		Activos totales		Recuperación de créditos castigados	
	Monto	Var. 12 meses	Monto	Var. 12 meses	Monto	Var. 12 meses	Colocaciones	Act. totales
dic-18	431.640	6,11	178.578.376	9,93	246.265.755	8,64	0,24	0,18
dic-19	500.084	12,81	196.453.788	7,12	290.500.257	14,86	0,25	0,17
dic-20	512.514	-0,20	200.932.289	-0,40	323.126.943	8,32	0,26	0,16
dic-21	573.770	5,01	223.079.736	4,14	361.453.309	4,93	0,26	0,16
dic-22	564.348	-13,18	245.228.031	-2,97	396.047.314	-3,28	0,23	0,14

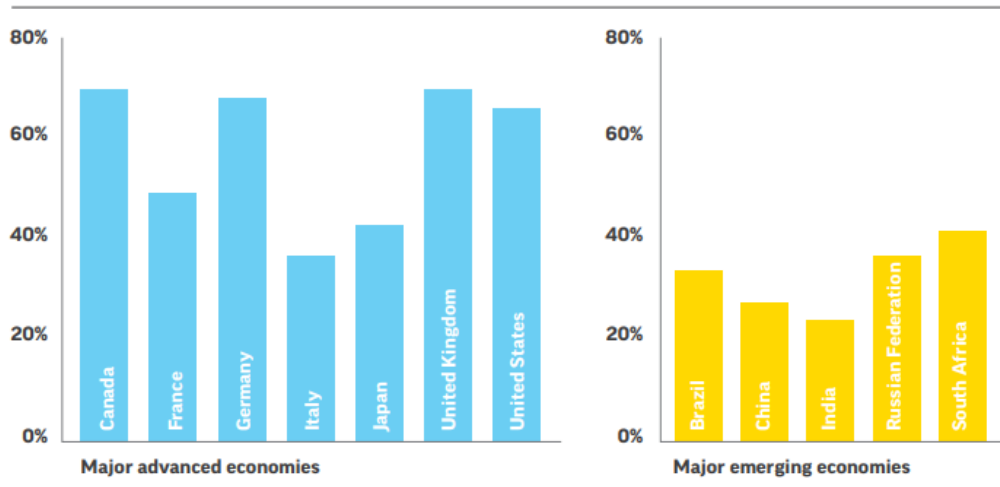
Fuente: Comisión para el Mercado Financiero.

Anexo 5: Variaciones Globales en la Educación Financiera 2015 (% de adultos CON Alfabetización Financiera).



Fuente: S&P Global FinLit Survey.

Anexo 6: Variación en la Educación Financiera en Todo el Mundo 2015 (% de Adultos CON alfabetización financiera).



Fuente: S&P Global FinLit Survey.

Anexo 7: Encuesta Realizada.

Sección 1 (Acerca de ti):

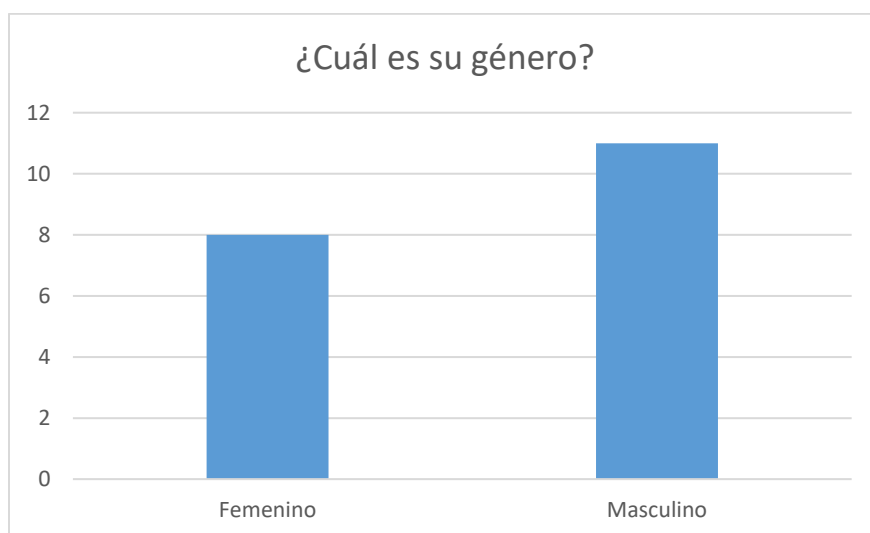
- ¿Cuál es su género?
- ¿Cuántos años tiene?
- ¿Qué vínculo tiene con la industria bancaria?
- ¿Cuántos años de experiencia tiene sobre esta industria?
- ¿Cuál es su cargo actual?

Sección 2 (Experiencia y Conocimientos Relacionados al Tema de Estudio):

- ¿Cuáles son las principales estrategias que su entidad utiliza(ó) para la gestión de cobranza?
- ¿Cuáles considera que son las mejores prácticas en la industria bancaria en cuanto a la gestión de cobranza?
- ¿Qué estrategias utiliza(ó) para prevenir la morosidad antes de que ocurra?
- ¿Cuál o cuáles estrategias de comunicación utiliza(ó) para abordar a los clientes morosos?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta(ó) su compañía respecto a la gestión de cobranza?
- ¿Cuál o cuáles soluciones entrega(ba) su entidad a los clientes morosos?
- ¿Qué herramientas tecnológicas o software utiliza(ó) para la gestión de cobranza?
- ¿Qué métricas utiliza(ba) su entidad para medir el éxito en la gestión de cobranza?
- ¿Ha implementado alguna innovación o cambio significativo en la estrategia de cobranza en los últimos años?
- ¿Cuál es la proporción de casos de cobranza tercerizada en su entidad?
- ¿Qué criterio utiliza(ba) para seleccionar las agencias de cobranza?

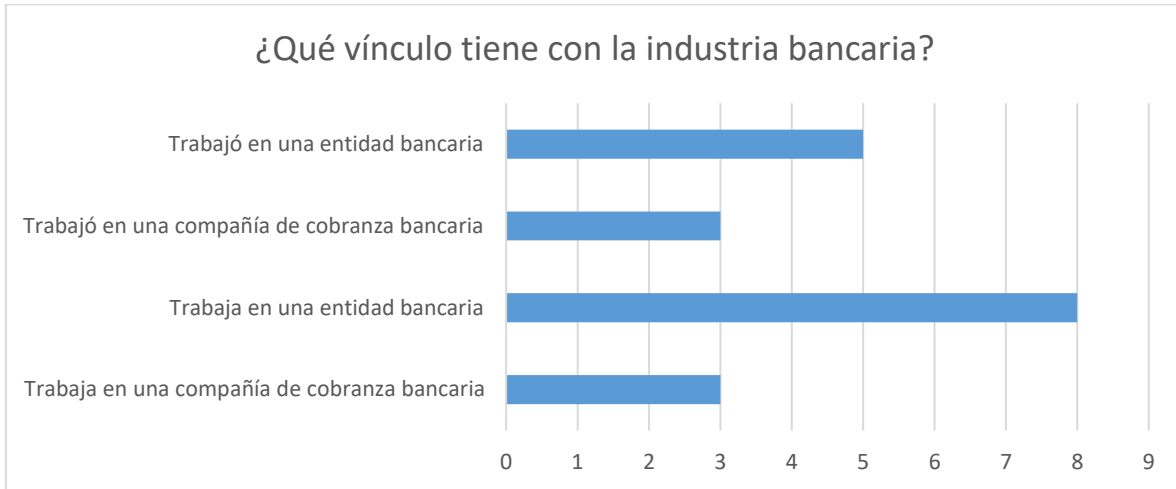
- ¿Se mide la satisfacción del cliente durante el proceso de cobranza?, ¿Qué método utiliza(ó)?
- ¿Cómo se manejan las situaciones de clientes en dificultades financieras debido a circunstancias excepcionales, como la pandemia de COVID-19?
- Tiene alguna recomendación o sugerencia que se pueda aplicar para mejorar el proceso de gestión de cobranza.

Anexo 8: Distribución Género Encuestados.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9: Vínculo con la Industria.



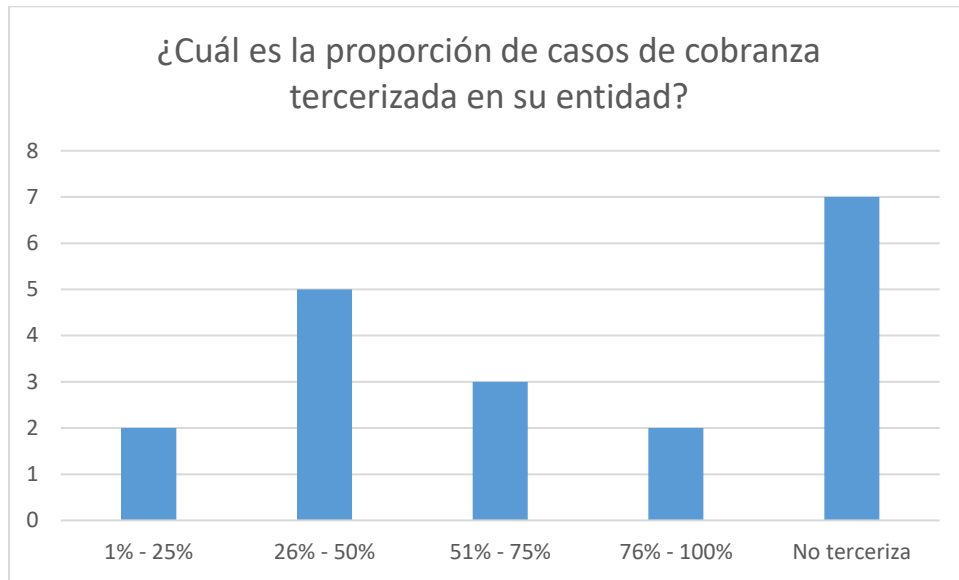
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 10: Años de Experiencia en la Industria.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11: Proporción de Casos Tercerizados.



Fuente: Elaboración Propia.

13. ACRÓNIMOS.

1. SBIF: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera.
2. CMF: Comisión para el Mercado Financiero.
3. PI: Probabilidad de Incumplimiento a 12 meses.
4. PDI: Perdida Dado el Incumplimiento.
5. NIC: Normas Internacionales de Contabilidad.
6. NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera.
7. CAE: Crédito con Garantía Estatal.
8. FSCU: Fondo Solidario de Crédito Universitario.
9. CRM: Customer Relationship Management (Gestión de Relación con Clientes).
10. IVR: Interactive Voice Response (Respuesta de Voz Interactiva).