FACULTAD TECNOLOGICA
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

MODELO DE GESTION DE COBRANZA BANCARIA Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA INSTITUCION FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO DE EJECUCION EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Profesor: Mg. José Castillo Varas

Antonella Araya Ramírez

Juan Miguel Céspedes Tapia

Copiapó, Chile 2025

FACULTAD TECNOLOGICA
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

MODELO DE GESTION DE COBRANZA BANCARIA Y SU INFLUENCIA EN LARENTABILIDAD EN LA INSTITUCION FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERIA DE EJECUCION EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Profesor: Mg. José Castillo Varas

Antonella Araya Ramírez

Juan Miguel Céspedes Tapia

Copiapó, Chile 2025

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido nuestro pilar fundamental durante todo este proceso.

A nuestros padres, por su esfuerzo incansable, por enseñarnos el valor de la responsabilidad y la perseverancia.

Gracias por sus sacrificios silenciosos, por apoyarnos incluso cuando el cansancio nos superaba, y por creer en nuestro potencial aun cuando nosotros mismos dudábamos. Este logro es un reflejo de su amor, entrega y dedicación incondicional.

También dedicamos este trabajo a quienes, de una manera u otra, formaron parte de este recorrido: amigos, compañeros, profesores y personas que, con un mensaje, un gesto o una conversación, nos brindaron ánimo para continuar.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Dios por brindarnos la salud y el saber para poder realizar este proyecto de titulación. Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron de manera significativa al desarrollo y culminación de este trabajo de titulación. Este proyecto no solo representa el cierre de una etapa académica, sino también la consolidación de aprendizajes que marcarán nuestro futuro profesional.

Especialmente, agradecemos profundamente a nuestro profesor guía, José Castillo Varas, por su orientación, compromiso y disposición durante cada etapa del proyecto. Sus observaciones, su paciencia y su visión académica fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

Agradecemos también a los profesores y equipo académico del Departamento de Tecnologías de Administración y Gestión, quienes a lo largo de la carrera nos entregaron conocimientos, herramientas y valores que hoy nos permiten enfrentar con mayor seguridad los desafíos del ámbito profesional.

Antonella agradece con especial cariño a su familia, especialmente a su padre y a su pareja, por acompañarla incondicionalmente en este proceso. Gracias por la motivación diaria, la paciencia en los momentos de cansancio y las palabras de aliento cuando parecían más necesarias que nunca. Cada avance de este trabajo fue posible gracias al apoyo constante de quienes la rodean y creen en su capacidad.

Juan Miguel desea agradecer de manera especial a su familia, quienes han sido su impulso y su red de apoyo desde el inicio. Su confianza, sus consejos y su apoyo emocional han sido determinantes para completar esta etapa académica con dedicación y perseverancia.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I INTRODUCCION 1

1.1. Contextualización del problema: morosidad, cartera vencida y provisiones 3

1.2. Relevancia de la gestión de cobranza para la rentabilidad financiera 5

1.3. Justificación del estudio 6

1.4. Objetivo general 8

1.5. Objetivos específicos 8

CAPITULO II MARCO TEORICO 9

2.1. Modelos de gestión de cobranza: tradicional vs. Innovador 9

2.1.1. Modelo de gestión de cobranza tradicional 10

2.1.2. Modelo de gestión de cobranza innovador 12

2.2. Riesgo de crédito y provisiones según la normativa NIIF 9 15

2.3. Efectos de la morosidad en la rentabilidad y liquidez financiera 18

2.4. Indicadores clave: ROE, ROA, margen financiero, cobertura de cartera 20

2.5. Tecnologías aplicadas a la cobranza: IA, scoring predictivo, automatización 22

2.6. Buenas prácticas internacionales en recuperación de cartera 25

CAPITULO III CONTEXTO FINANCIERO CHILENO 28

3.1. Panorama del sistema financiero en Chile 28

3.2. Evolución de la morosidad y provisiones en instituciones financieras (últimos 5 años) 30

3.3. Aplicación de la NIIF 9 en Chile: criterios de deterioro y clasificación de activos financieros 34

3.4. Análisis comparativo de bancos 36

CAPITULO IV DISEÑO METODOLOGICO 39

4.1. Tipo de estudio 39

4.2. Técnicas de recolección de datos: revisión documental, entrevistas, análisis financiero 40

4.3. Criterios de selección de instituciones financieras objeto de análisis 41

4.4. Variables e indicadores evaluados **42**

4.4.1. Variables cuantitativas 43

4.4.2. Variables cualitativas 44

CAPITULO V RESULTADOS Y ANALISIS ***47***

5.1. Modelos de cobranza utilizados en instituciones financieras seleccionadas **47**

5.2. Efecto de dichos modelos en los indicadores de rentabilidad **58**

5.3. Análisis de eficiencia de recuperación vs. provisiones bajo NIIF 9 ..... **60**

5.4. Identificación de prácticas innovadoras de cobranza en el contexto chileno **62**

5.5. Correlaciones entre modelo de gestión, riesgo de crédito y rentabilidad **64**

CAPITULO VI PROPUESTA ESTRATEGICA DE OPTIMIZACION ***67***

6.1. Lineamientos para un modelo de cobranza eficiente y rentable **67**

6.2. Incorporación de tecnologías y analítica predictiva en procesos de recuperación **69**

6.3. Recomendaciones para reducir provisiones bajo criterios NIIF 9 ..... **71**

6.4. Consideraciones éticas, regulatorias y de protección al consumidor financiero **73**

6.5. Modelo de mejora continua para la gestión de cartera **75**

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ***78***

7.1. Conclusiones respecto a la influencia de la cobranza en la rentabilidad **78**

7.2. Resumen de prácticas exitosas identificadas **80**

7.3. Recomendaciones para instituciones financieras medianas y grandes **82**

8. BIBLIOGRAFIA ***85***

TABLA DE ILUSTRACIONES

TABLA 1 COBRANZA TRADICIONAL VS INNOVADORA 14

TABLA 2 EVOLUCIÓN DE LA MOROSIDAD Y PROVISIONES DEL SISTEMA BANCARIO CHILENO (2021–2025) 33

TABLA 3 ETAPAS DE DETERIORO DEL RIESGO DE CRÉDITO SEGÚN NIIF 935

TABLA 4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE 5 BANCOS CON PRESENCIA EN ATACAMA 36

CAPITULO I
INTRODUCCION

La gestión de cobranza bancaria se entiende como el conjunto de acciones, procedimientos y políticas operativas que utilizan las instituciones financieras para asegurar la recuperación efectiva de los créditos otorgados a sus clientes. En el ámbito financiero, el ciclo crediticio no finaliza en el otorgamiento del préstamo, sino en el momento en que el crédito es recuperado en su totalidad, lo que permite mantener la estabilidad del flujo de caja y la continuidad operativa del banco (Hernández & Romero, 2020). Cuando la cobranza funciona adecuadamente, contribuye a preservar la liquidez y a reducir la exposición al riesgo crediticio; en cambio, una gestión deficiente aumenta la probabilidad de morosidad y deterioro de la cartera, afectando directamente la rentabilidad institucional.

En Chile, el rol regulador de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) es fundamental, ya que exige a los bancos reportar y gestionar adecuadamente el riesgo de crédito, especialmente a través de la normativa NIIF 9, que obliga a calcular pérdidas crediticias esperadas incluso antes de que exista incumplimiento efectivo por parte del deudor (CMF, 2023). De acuerdo con esta normativa, los bancos deben evaluar la probabilidad de incumplimiento futuro y constituir provisiones asociadas, lo que implica un impacto inmediato en los resultados financieros (IFRS Foundation, 2020). Por lo tanto, la calidad de la gestión de cobranza se vuelve un factor crítico, ya que influye directamente en la magnitud de estas provisiones y en el buen funcionamiento de toda la cartera de créditos del banco.

Durante los últimos años, los niveles de morosidad en Chile han mostrado variaciones significativas vinculadas al contexto macroeconómico. Según los informes de la CMF, la morosidad de 90 días o más del sistema bancario se situó entre 2,31 % y 2,35 % durante

2024 y 2025, niveles similares a los registrados antes de la pandemia (CMF, 2024; CMF, 2025). Este incremento obliga a las instituciones financieras a elevar sus provisiones por riesgo de crédito, disminuyendo su rentabilidad y afectando directamente indicadores como el ROA y el ROE, ampliamente utilizados en la literatura para evaluar el desempeño bancario (García & Pérez, 2019). El Banco Central de Chile (2024) también advierte que un "estrechamiento abrupto de las condiciones de financiamiento externo" podría presionar aún más la liquidez, aumentando la sensibilidad del sistema bancario ante variaciones en la calidad de los activos.

En el caso particular de las instituciones bancarias de Copiapó, en la Región de Atacama, esta situación se vuelve más compleja. Históricamente, la zona ha presentado niveles de morosidad superiores al promedio nacional, alcanzando en ciertos períodos cifras cercanas al 5,67 % en créditos comerciales debido a factores estructurales propios de la región, como la dependencia de la minería y la volatilidad de los ciclos productivos locales (CMF, 2017). Esto genera un escenario donde los bancos se ven obligados a trabajar con un riesgo mayor y, por consiguiente, deben fortalecer su gestión de cobranza para evitar que los atrasos se conviertan en pérdidas más costosas de recuperar.

La literatura especializada también es clara al señalar que los modelos tradicionales de cobranza centrados en llamadas telefónicas y gestiones manuales ya no son suficientes para enfrentar las dinámicas actuales del riesgo crediticio. Hoy se requieren modelos más integrales, que combinen estrategias preventivas, análisis de datos, segmentación de clientes, omnicanalidad y herramientas predictivas que permitan anticipar comportamientos de mora antes de que evolucionen a etapas de deterioro severo (Cano & Herrera, 2021). Cuando estos elementos se aplican correctamente, no solo se reduce la morosidad, sino que también se disminuye la necesidad de provisiones, fortaleciendo el desempeño financiero del banco a mediano y largo plazo.

En este contexto, analizar la relación entre la gestión de cobranza y la rentabilidad bancaria resulta esencial para comprender cómo las prácticas operativas y estratégicas inciden en los resultados financieros. Un modelo de cobranza eficiente no solo mejora las tasas de recuperación, sino que también permite disminuir el deterioro de cartera, optimizar el uso de recursos, reducir provisiones bajo NIIF 9 y fortalecer la posición financiera de la institución. Además, comprender esta relación resulta particularmente relevante en una región como Atacama, donde las condiciones económicas locales influyen de manera significativa en el comportamiento de pago de los clientes.

Por lo tanto, esta investigación se desarrolla con la finalidad de aportar claridad sobre cómo los bancos en Copiapó están enfrentando estos desafíos, qué modelo de cobranza utilizan en la práctica y de qué manera este modelo impacta su rentabilidad. A través del análisis documental y de entrevistas aplicadas a ejecutivos y jefaturas de cinco instituciones financieras, se busca ofrecer una visión completa, realista y actualizada de un proceso que, aunque muchas veces se percibe solo como operativo, es fundamental para la estabilidad y sostenibilidad del sistema financiero.

1.1. Contextualización del problema: morosidad, cartera vencida y provisiones

La morosidad bancaria representa una de las principales problemáticas que enfrentan las instituciones financieras, ya que refleja el nivel de cumplimiento de los deudores frente a sus obligaciones crediticias. En términos generales, se considera crédito moroso aquel que presenta atrasos iguales o superiores a 90 días en el pago de sus cuotas, lo que implica un deterioro en la calidad de la cartera y un riesgo financiero para la institución (Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2025). Cuando una operación crediticia supera este umbral, el banco debe reclasificarla desde la cartera vigente hacia la cartera vencida, siguiendo las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF, 1984).

La cartera vencida refleja, por tanto, el conjunto de créditos con mora significativa, y su aumento genera repercusiones directas sobre la estabilidad y rentabilidad de las entidades financieras. De acuerdo con la CMF en marzo de 2025 el indicador de morosidad de 90 días o más alcanzó un 2,37 % del total de colocaciones bancarias, mientras que las provisiones representaron un 3,97 %. A junio de 2025, la morosidad mostró una leve mejora, situándose en 2,23 %, aunque manteniéndose por encima de los niveles observados antes de la pandemia (CMF, 2025).

Las provisiones por riesgo de crédito constituyen reservas contables que los bancos deben registrar para cubrir las pérdidas potenciales derivadas del incumplimiento de los deudores. Según la normativa chilena, las instituciones deben calcular sus provisiones de acuerdo con la probabilidad de incumplimiento y el nivel de deterioro de cada tipo de crédito (CMF, 2024). Aunque las provisiones protegen la solvencia del sistema, también reducen las utilidades del período, afectando la rentabilidad global del banco. Así, un incremento en la cartera vencida obliga a elevar las provisiones, lo que se traduce en menores márgenes financieros.

En el caso de la Región de Atacama, la CMF (2017) reportó históricamente índices de morosidad por sobre el promedio nacional, especialmente en la cartera comercial, que alcanzó un 5,67 % en agosto de 2016. Dado que Copiapó concentra la mayor actividad económica y bancaria de la región, estos resultados reflejan un escenario donde las instituciones locales deben optimizar sus modelos de gestión de cobranza para controlar los riesgos de no pago. La evolución reciente del crédito y el aumento de las provisiones demuestran que la gestión de cobranzas se convierte en un factor decisivo para mantener la liquidez, reducir la exposición a pérdidas y preservar la rentabilidad.

En síntesis, la relación entre morosidad, cartera vencida y provisiones define el equilibrio financiero de las instituciones bancarias. Una gestión de cobranza deficiente incrementa los índices de morosidad y, con ello, aumentan las provisiones y carteras vencidas, afectando negativamente la rentabilidad. Por el contrario, una gestión de cobranza eficiente y estratégica permite reducir la morosidad, mejorar la recuperación de créditos y mantener la estabilidad financiera.

1.2. Relevancia de la gestión de cobranza para la rentabilidad financiera

La gestión de cobranza cumple un papel fundamental en la rentabilidad de las instituciones financieras, ya que determina la eficacia con la que los bancos logran recuperar los recursos prestados y mantener un flujo constante de liquidez. En el sistema bancario, el ciclo de los créditos no finaliza con la entrega del dinero al cliente, sino con la recuperación efectiva de ese capital junto a los intereses generados (ESAN, 2021). Cuando la cobranza es eficiente, el banco asegura su sostenibilidad, optimiza la rotación de los activos y reduce la necesidad de provisiones y castigos, lo que se traduce en una mejora directa de sus resultados financieros (González, 2023).

Desde una perspectiva contable y de gestión, una alta tasa de morosidad genera efectos adversos sobre la rentabilidad. El incremento de créditos en mora obliga a constituir mayores provisiones por riesgo de incobrabilidad, disminuyendo las utilidades netas del periodo (CMF, 2025). Asimismo, la falta de recuperación oportuna de las colocaciones afecta indicadores financieros claves, como el retorno sobre los activos (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE), los cuales reflejan la capacidad del banco para generar beneficios a partir de sus recursos propios (Santamaría López, 2024).

La eficacia en la gestión de cobranzas no solo depende de los procedimientos administrativos, sino también de la capacidad del personal y del uso de herramientas tecnológicas. Estudios recientes señalan que cerca del 50 % del éxito de una cobranza depende de la habilidad del cobrador para negociar y persuadir al deudor, mientras que el otro 50 % corresponde al contacto efectivo y a la oportunidad del seguimiento (ESAN, 2021). En ese sentido, los bancos que incorporan modelos de cobranza digital, segmentación de deudores y estrategias preventivas tienden a presentar menores niveles de morosidad y un desempeño financiero más estable (Deloitte, 2024).

En el contexto chileno, donde la morosidad promedio del sistema bancario se ubicó en 2,23 % a junio de 2025 (CMF, 2025), la gestión de cobranza cobra aún mayor importancia en regiones como Atacama, donde los ciclos económicos ligados a la minería y el empleo pueden generar fluctuaciones en la capacidad de pago de los clientes. Por ello, los bancos que operan en Copiapó deben fortalecer sus modelos de cobranza, priorizando estrategias de prevenir el no pago, reestructuración de deuda y acompañamiento financiero a los clientes.

1.3. Justificación del estudio

El presente estudio se justifica por la necesidad de fortalecer los modelos de gestión de cobranza bancaria ante el aumento sostenido de la morosidad en Chile, especialmente en el segmento de consumo y pequeñas empresas. De acuerdo con la Comisión para el Mercado Financiero (CMF, 2025), la cartera vencida del sistema bancario alcanzó un 3,8% del total de colocaciones durante el primer trimestre de 2025, reflejando un incremento respecto al 3,2% registrado en el mismo periodo del año anterior. Esta tendencia genera una presión directa sobre la rentabilidad financiera, ya que eleva las provisiones y deteriora los indicadores de retorno sobre activos (ROA) y patrimonio (ROE).

En la actualidad, las instituciones bancarias enfrentan un entorno más competitivo y con clientes cada vez más exigentes, donde una gestión de cobranza eficiente no solo impacta la recuperación de cartera, sino también la percepción de riesgo y estabilidad financiera. Según el Banco Central de Chile (2024), los bancos que logran mantener su morosidad por debajo del 2,5% presentan un ROE promedio superior al 14%, en comparación con aquellos que superan el 4% de mora, donde el retorno cae a niveles cercanos al 9%. Esto evidencia la relación directa entre una cobranza efectiva y la rentabilidad institucional.

Además, la normativa NIIF 9, aplicada desde 2018, exige que las entidades financieras realicen provisiones esperadas de pérdida desde el momento en que se otorga el crédito, lo que obliga a las instituciones a evaluar con mayor rigurosidad la calidad de su cartera y los mecanismos de recuperación (Vargas & Herrera, 2023). En este contexto, resulta fundamental revisar cómo las estrategias de cobranza ya sean tradicionales o basadas en analítica predictiva pueden optimizar los resultados financieros.

A nivel regional, en ciudades como Copiapó (Región de Atacama), las instituciones financieras enfrentan particularidades asociadas a la concentración económica minera y a la estacionalidad laboral, lo que repercute en la capacidad de pago de los clientes. Por ello, analizar los modelos de cobranza aplicados en esta zona permite identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora adaptadas al contexto local.

Este estudio busca, por tanto, contribuir al fortalecimiento de la gestión bancaria, entregando un análisis que combine teoría, evidencia empírica y propuestas estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia y sostenibilidad financiera de las instituciones. De esta manera, se espera generar un aporte tanto académico como práctico, que sirva de base para futuras investigaciones y decisiones administrativas en el sector financiero chileno.

1.4. Objetivo general

Evaluar la influencia de los modelos de gestión de cobranza en la rentabilidad de las instituciones financieras en Chile, identificando prácticas innovadoras que optimicen la recuperación de cartera y reduzcan provisiones bajo NIIF 9.

1.5. Objetivos específicos

1. Revisar la literatura y antecedentes sobre riesgo de crédito, provisiones bajo NIIF 9 y modelos modernos de gestión de cobranza (incluyendo segmentación y digitalización).
2. Analizar con datos de la CMF y del Banco Central la relación entre indicadores de morosidad (cartera vencida, mora 90+) y rentabilidad (ROA, ROE) en bancos chilenos.
3. Formular recomendaciones estratégicas orientadas a optimizar la gestión de cobranza y su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad financiera de las instituciones.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Modelos de gestión de cobranza: tradicional vs. Innovador

En el contexto de las instituciones financieras chilenas, la gestión de cobranzas ha experimentado una transformación sustancial en los últimos años debido a la convergencia de tres factores clave: avances tecnológicos, cambios normativos y nuevas expectativas sociales respecto al trato al cliente. Tradicionalmente, los bancos empleaban modelos de cobranza predominantemente reactivos y manuales, basados en llamadas telefónicas, cartas de aviso y visitas presenciales a los deudores. Sin embargo, la digitalización de la banca chilena, marcada por la adopción de plataformas omnicanal, la automatización de flujos operativos y el uso de analítica avanzada, ha posibilitado la aparición de modelos de cobranza innovadores que utilizan inteligencia artificial, segmentación predictiva de clientes y canales digitales para optimizar la eficiencia operativa y mejorar simultáneamente la experiencia del cliente (Boccardo, 2016). Un ejemplo concreto en el mercado chileno es la implementación por parte de la filial de cobranzas de un importante banco privado, la cual adoptó una plataforma digital integral llamada Genesys Cloud que permitió, entre otros resultados, una reducción de costos operativos, una mejora en la tasa de contacto y una disminución de clientes en mora (Genesys, 2024). Estas evidencias muestran que la banca chilena está transitando de un enfoque «cobranza de volumen» a uno «cobranza de valor», en el cual la tecnología, la data y la personalización juegan un rol estratégico en la recuperación de la cartera.

En el modelo innovador de gestión de cobranza bancaria destacan elementos centrales como la inteligencia artificial (IA) para la segmentación predictiva y automatización de decisiones, la omnicanalidad para interactuar con deudores por app, web, WhatsApp o chatbots, y la analítica avanzada de datos que permite priorizar los casos

con mayor probabilidad de recuperación y diseñar estrategias personalizadas de pago. En Chile, por ejemplo, se ha documentado que la banca lidera la adopción de IA dentro del sector servicios, aunque con brechas en talento humano (Red MAD, 2024). Asimismo, un análisis especializado subraya que la IA permite automatizar la estrategia de cobro de deudas mediante el análisis del comportamiento del deudor, su historial crediticio y la identificación de motivos de incumplimiento, logrando mayor eficiencia y escalabilidad en la cobranza. (Cognitiva, 2023)

No obstante, la implantación de estos modelos innovadores enfrenta barreras estructurales relevantes en el contexto chileno: primero, la calidad y disponibilidad de datos internos (historiales, interacción de contacto, indicadores de comportamiento) es heterogénea entre instituciones; segundo, la cultura organizacional y la resistencia al cambio pueden dificultar el reemplazo del modelo manual tradicional, tal como advierte un estudio sobre automatización bancaria chilena (Boccardo, 2019); tercero, los pequeños bancos y oficinas regionales pueden tener menor capacidad de inversión tecnológica y talento especializado, lo que reduce su velocidad de adopción. Por lo tanto, aunque el camino hacia la cobranza digital avanzada es claro, su despliegue exige un plan estratégico, inversión en tecnología y capacitación para lograr los beneficios esperados. (ACLTI, 2024)

2.1.1. Modelo de gestión de cobranza tradicional

El modelo tradicional se caracteriza por ser reactivo, ya que las gestiones de cobro se inician generalmente cuando el cliente ya presenta mora. Este enfoque se apoya principalmente en la comunicación directa a través de llamadas telefónicas y visitas personales. Según CobranzaOnline (2024b), este tipo de cobranza busca ejercer presión psicológica sobre el deudor para lograr la recuperación inmediata del pago. Si bien este modelo fue efectivo por años, presenta desventajas significativas en el contexto actual.

Entre sus principales debilidades se encuentra el alto costo operativo, dado que requiere una cantidad considerable de personal para realizar llamados, registrar gestiones y efectuar seguimientos manuales. A ello se suma que este tipo de cobranza suele generar un impacto negativo en la experiencia del cliente, especialmente cuando las gestiones son percibidas como insistentes o invasivas. En el contexto chileno, la Ley N.° 21.320 introdujo modificaciones relevantes a la Ley N.° 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores, estableciendo un marco más estricto para las gestiones de cobranza extrajudicial. La normativa incorpora principios de proporcionalidad, respeto y no hostigamiento**,** prohibiendo prácticas que afecten la dignidad o la vida privada del deudor (Chile, Ley N.° 21.320, 2021).

Entre sus disposiciones más relevantes se encuentran límites concretos a la frecuencia y forma de contacto: la normativa establece que las empresas no pueden realizar más de una visita o llamado telefónico a la semana, y solo se permiten hasta dos gestiones remotas (como correos electrónicos, SMS o mensajes por aplicaciones) en el mismo período, con al menos dos días de separación entre cada una de ellas, siempre dentro del horario de lunes a sábado entre las 08:00 y las 20:00 horas (Ley N.° 21.320, 2021; Servicio Nacional del Consumidor [SERNAC], 2021). Asimismo, se prohíbe informar la deuda a terceros, enviar documentos que aparenten resoluciones judiciales o realizar gestiones que signifiquen hostigamiento o afecten la convivencia familiar o el entorno laboral del deudor (SERNAC, 2015; Guerrero, 2021).

Como consecuencia, varias prácticas tradicionales de cobranza basadas en altos volúmenes de llamados y contactos reiterados quedaron obsoletas o derechamente ilegales, obligando a los bancos y a las empresas de cobranza a rediseñar sus modelos operativos, incorporar registros formales de cada gestión y migrar hacia esquemas más segmentados y tecnológicos, capaces de cumplir con la ley sin sacrificar la efectividad en la recuperación (KPMG Chile, 2021; Ministerio de Economía, 2021).

A pesar de ello, el modelo tradicional mantiene ventajas en ciertos contextos: permite una comunicación más humana y directa, y facilita la negociación inmediata con deudores dispuestos a regularizar su situación. Sin embargo, su efectividad ha disminuido, ya que los clientes modernos buscan canales más flexibles y menos invasivos.

2.1.2. Modelo de gestión de cobranza innovador

El modelo innovador surge como respuesta a las limitaciones del enfoque tradicional. Este se basa en la digitalización, automatización y análisis predictivo de datos, lo que permite segmentar a los clientes según su riesgo y capacidad de pago. En Chile, instituciones como BancoEstado y BCI han implementado plataformas digitales que automatizan los recordatorios de pago, reducen costos operativos y mejoran las tasas de recuperación (BancoEstado, s. f.; Genesys, s. f.).

En el ámbito del retail / financiero chileno, la empresa Seyco, perteneciente a Banco BCI Líder (Chile), implementó un modelo digital de cobranza (plataforma Genesys Cloud) que permitió mejoras de contacto, operación deslocalizada y reducción de mora (exactamente % no especificado públicamente) —un ejemplo de transición hacia un modelo innovador de cobranza en Chile. Genesys. (2024). Esto duplicó su efectividad de contacto con clientes morosos gracias a la implementación del sistema digital que permite seguimiento en tiempo real y segmentación por tipo de mora. Además, la digitalización garantiza cumplimiento normativo al registrar automáticamente todas las gestiones de cobro, evitando infracciones legales.

Otra característica destacada del modelo innovador es su enfoque empático y consultivo. Más que presionar al cliente, se busca acompañarlo en la solución de su deuda,

ofreciéndole planes de pago adaptados a su realidad financiera. Esto mejora la satisfacción y fidelización del cliente, aspecto clave para las instituciones bancarias modernas (CobranzaOnline, 2024a).

La automatización también contribuye a la eficiencia operativa. Procesos como el envío de recordatorios automáticos, los sistemas de autogestión de pagos y la integración de herramientas de inteligencia artificial reducen la carga de trabajo humano y aumentan la trazabilidad de las gestiones (KPMG Chile, 2021). Además, la innovación permite un análisis predictivo más preciso de los indicadores de morosidad y riesgo crediticio, lo que se traduce en una mayor rentabilidad (Banco Central de Chile, 2024).

Universidad de Chile (2015) realizó un proyecto de rediseño de procesos de cobranza especializada en el departamento de leasing de un banco chileno, donde se optimizaron los flujos de modificación de contrato, normalización de bienes recuperados y procesos de cobranza; se logró una disminución del monto en mora de 8,23 mil millones de pesos a 5,39 mil millones, y una reducción del promedio de días del proceso de 6,8 a 5,7 días. Arancibia Bruce, J. P. (2015)

Evidencia y ejemplos (Chile y LatAm)

- Optimización de procesos (Chile, banco con leasing): rediseñar flujos de cobranza especializada redujo monto en mora (de $8,23 mil millones a $5,39 mil millones) y tiempos de proceso (de 6,8 a 5,7 días) en una unidad de leasing bancaria, mostrando el impacto de estandarización y control de gestión (Arancibia Bruce, 2015).

- Transformación digital de cobranza (Chile, caso corporativo): la adopción de plataforma omnicanal (Genesys Cloud) permitió mayor contactabilidad y

operación deslocalizada en una filial de servicios de cobranza de BCI, con mejoras de productividad y reducción de mora reportadas por el caso (Genesys, 2024).

- Banca y análisis avanzado en cobranza (LatAm): el aprendizaje automático para priorizar cuentas y predecir pagos eleva la recuperación y disminuye el costo por contacto respecto del esquema manual (Appel et al., 2019).

- Digitalización financiera y canales de pago (LatAm): la aceleración de pagos digitales mejora la conversión de cobranza (pagos instantáneos/recurrencias digitales), habilitando recordatorios y enlaces de pago que reducen fricción en la salida de caja del deudor (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

- Marco y oferta digital (Chile): la CMF documenta la expansión de servicios financieros digitales incluida mayor oferta de soluciones para pago/gestión de cuentas, lo que crea el sustrato para cobranza digital a menor costo y con mejor trazabilidad (CMF, 2024). El Banco Central, por su parte, mide hábitos de pago y su migración hacia canales electrónicos, insumo clave para diseño de estrategias de cobro (Banco Central de Chile, 2025).

Tabla 1Cobranza tradicional vs innovadora

Dimensión	**Tradicional**	**Innovador**
Enfoque	Reactivo (post-mora)	Proactivo (alertas tempranas)
Segmentación	Básica/estática	Avanzada
Canales	Teléfono/carta/visita	Omnicanal (app, web, WhatsApp/chatbot)
Operación	Manual, presencial	Automatizada, en tiempo real

Dimensión	Tradicional	Innovador
Efecto esperado	Costos altos, fricción del cliente	Mayor recuperación, Menor costo, mejor experiencia del cliente

Fuente: Elaboración propia

2.2. Riesgo de crédito y provisiones según la normativa NIIF 9

La Norma Internacional de Información Financiera 9 (NIIF 9) es emitida por el International Accounting Standards Board (IASB) en reemplazo a la antigua NIC 39 a partir de 2018. Esta actualización surgió por iniciativa del G20(grupo de las economías más importantes del mundo) tras la crisis financiera global de 2008, con el propósito de fortalecer la estabilidad del sistema financiero y prevenir futuras crisis en el sector bancario. Uno de los cambios más relevantes fue la forma de abordar el riesgo de crédito y la contabilización de provisiones: el modelo anterior, basado en pérdidas incurridas (reconocidas solo cuando el deterioro ya era evidente), fue sustituido por un modelo de pérdidas esperadas, que busca anticipar las pérdidas potenciales de manera prospectiva y más realista.

Este nuevo enfoque obliga a las instituciones financieras a reflejar de forma más fiel la exposición al riesgo de crédito en sus balances y a constituir provisiones desde el momento en que se reconoce la operación crediticia. En consecuencia, muchas entidades especialmente en Europa debieron incrementar sus provisiones iniciales tras la adopción de la norma, impactando temporalmente su capital y rentabilidad (BBVA, 2018).

En el contexto de los instrumentos financieros, la NIIF 9 define el riesgo de crédito como “el riesgo de que una de las partes de un instrumento financiero cause una pérdida financiera a la otra parte por incumplir una obligación” (IFRS Foundation, s.f.). Esto significa que el riesgo de crédito es la posibilidad de que un deudor no cumpla sus obligaciones contractuales, generando pérdidas para el acreedor.

Uno de los principios esenciales de NIIF 9 es la evaluación continua del aumento significativo del riesgo de crédito desde el momento del reconocimiento inicial del activo. La norma exige que la entidad utilice información histórica, actual y prospectiva, es decir, datos del pasado, condiciones presentes y previsiones hacia el futuro para determinar si el riesgo de incumplimiento ha empeorado significativamente (IFRS Foundation, s.f.). Si el riesgo de crédito no ha aumentado significativamente, el activo permanece en una categoría de riesgo más bajo; de lo contrario, se reclasifica a una categoría con mayor riesgo, lo cual implica reconocer una provisión más exigente.

La NIIF 9 incluye guías sobre cuándo se puede considerar un riesgo crediticio como “bajo”. Por ejemplo, se presume riesgo bajo si la probabilidad de incumplimiento es mínima, el prestatario tiene una capacidad sólida de pago, y no se espera que eventos adversos futuros afecten su solvencia (IFRS Foundation, s.f.). No obstante, la norma aclara que estas presunciones pueden ser rebatibles si la entidad tiene evidencia en contrario.

En palabras del propio IASB / IFRS Foundation, bajo el marco de deterioro de NIIF 9, las entidades están obligadas a reconocer pérdidas esperadas “considerando eventos pasados, condiciones actuales y pronósticos futuros, actualizando el monto en cada fecha de reporte para reflejar cambios en el riesgo de crédito del activo” (IFRS Foundation, s.f.). Este enfoque anticipado ayuda a reconocer más oportunamente los

efectos del deterioro, evitando que créditos problemáticos permanezcan sin provisión en los estados financieros durante demasiado tiempo (IFRS Foundation, s.f.; BIS, 2018).

El objetivo principal de este modelo es que los estados financieros reflejen de manera más fiel y oportuna el riesgo real que enfrenta una institución. Para lograrlo, las provisiones deben basarse en tres componentes cuantitativos:

- Probabilidad de incumplimiento (PD): mide la posibilidad de que un cliente no cumpla con sus obligaciones de pago.

- Pérdida dada el incumplimiento (LGD): estima la proporción de la exposición que no se recuperará en caso de incumplimiento.

- Exposición en el momento del incumplimiento (EAD): corresponde al valor del crédito expuesto al riesgo en el momento del default (BIS, 2018).

La NIIF 9 establece un modelo de tres etapas (three-stage model) para clasificar los activos financieros según su nivel de deterioro:

- Etapa 1: cuando el riesgo de crédito no ha aumentado significativamente desde su reconocimiento inicial; se reconocen las pérdidas esperadas a 12 meses.

- Etapa 2: si ha habido un incremento significativo del riesgo, se reconocen las pérdidas esperadas durante toda la vida del crédito.

- Etapa 3: cuando existen evidencias objetivas de incumplimiento, las pérdidas se reconocen por la totalidad del período restante, y los intereses se calculan sobre el valor neto del activo (IFRS Foundation, s.f.; EBA, 2019).

Este modelo busca que las instituciones financieras mantengan un nivel de provisiones coherente con la evolución del riesgo de crédito y las condiciones macroeconómicas. Por ejemplo, un empeoramiento en las tasas de desempleo o del entorno financiero puede aumentar las provisiones requeridas, incluso sin mora evidente en los créditos (BIS, 2018).

La Autoridad Bancaria Europea (EBA, 2019) demostró que la implementación de la NIIF 9 generó un aumento promedio del 13 % en las provisiones de los bancos europeos durante su primer año de aplicación, reflejando un cambio hacia prácticas más prudentes y preventivas. Este incremento, aunque reduce temporalmente las utilidades, fortalece la solvencia y la confianza en la información financiera, al reconocer de forma anticipada las pérdidas esperadas.

En síntesis, la NIIF 9 promueve una gestión de riesgo más anticipativa y realista, permitiendo que los bancos comerciales enfrenten los posibles deterioros crediticios con una cobertura adecuada y alineada a su perfil de riesgo. Este enfoque no solo mejora la transparencia, sino que también contribuye a la estabilidad del sistema financiero global.

2.3. Efectos de la morosidad en la rentabilidad y liquidez financiera

En la banca comercial, un aumento de la morosidad (cartera con ≥ 90 días de atraso) deteriora la rentabilidad por tres vías principales: (i) caída del ingreso por intereses, dado el no devengamiento en créditos en incumplimiento; (ii) mayores provisiones por

riesgo de crédito que reducen la utilidad del período; y (iii) encarecimiento del fondeo porque los mercados perciben mayor riesgo (Bank for International Settlements [BIS], 2017). Al mismo tiempo, la morosidad tensiona la liquidez: disminuyen los flujos de caja esperados, aumenta la volatilidad de salidas y la entidad puede requerir colchones de liquidez más altos o incluso vender activos con descuento para cubrir brechas (Federal Deposit Insurance Corporation [FDIC], 2023). En conjunto, niveles elevados de préstamos morosos (NPLs) tienden a desplazar el crédito nuevo, erosionar la rentabilidad y si se generalizan terminar afectando la solvencia y el funcionamiento normal del sistema financiero (BIS, 2017).

Según Comisión para el Mercado Financiero (CMF), en el sistema bancario chileno el indicador de cartera con morosidad de 90 días o más al cierre de diciembre de 2024 fue 2,35 % del total de colocaciones.

Un estudio académico chileno encontró que variables macroeconómicas como el PIB real y precios de las acciones afectan significativamente los índices de morosidad bancarios en Chile, lo que sugiere que una mayor morosidad está asociada con deterioros de cartera. Castro, J. A. M. (2022)

Según el Banco Central de Chile, en su Informe de Estabilidad Financiera (primer semestre 2024) indica que los riesgos para la estabilidad financiera se han incrementado, incluyendo vulnerabilidades ligadas al deterioro de activos financieros, lo cual incluye cartera de crédito. Banco Central de Chile. (2024, mayo 7) lo que implica presión sobre la liquidez y la eficiencia operativa.

Se logra reconocer a través de estos datos empíricos que la morosidad impacta de manera directa en la rentabilidad ya que la reduce debido a que se produce un menor

ingreso por intereses y un aumento de provisiones, por lo tanto, también se ve afectada la liquidez de las instituciones bancarias debido a que los flujos de dineros se restringen y con esto también disminuye la capacidad del banco de inversión y préstamo.

2.4. Indicadores clave: ROE, ROA, margen financiero, cobertura de cartera

ROE – Rentabilidad sobre el patrimonio.

Medida de rentabilidad que relaciona la ganancia (o pérdida) acumulada de los últimos 12 meses con el patrimonio promedio del período (en CMF suele calcularse con patrimonio promedio de los últimos 2 años para series históricas publicadas). Sirve para evaluar cuánto beneficio genera el banco por cada unidad de patrimonio de sus accionistas (Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2023).

ROA – Rentabilidad sobre activos.

Indicador que relaciona la utilidad de los últimos 12 meses con los activos promedio del mismo período; muestra la eficiencia para generar utilidades a partir del tamaño del balance (CMF, 2021; CMF, 2023).

Según reporte de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), al 28 de agosto de 2025 el sistema bancario chileno alcanzó un ROA de 1,34 % y un ROE de 15,53 % en los últimos doce meses. CMF Chile

Margen financiero / Margen de interés neto (MIN).

En la banca se entiende como el ingreso neto por intereses respecto de los activos/colocaciones promedio: intereses y dividendos ganados menos el gasto por intereses; es el indicador central de la intermediación financiera (CMF, 2023).

En el informe de resultados bancarios de mayo de 2024, se reporta que el "margen de interés neto" (MIN) —definido como el margen de intereses dividido por colocaciones— tuvo un promedio para la muestra de bancos de 4,97 %, con algunos bancos alcanzando niveles superiores como el Banco de Chile con 5,75 %.

Cobertura de cartera vencida

Relación entre el stock de provisiones por riesgo de crédito y la cartera vencida (típicamente créditos con ≥90 días); expresa cuántas veces las provisiones cubren esa cartera problemática (Banco Central de Chile, 2022).

Índice de Cartera Vencida

Medida complementaria: razón entre la cartera vencida y las colocaciones totales; es la base sobre la cual se evalúan coberturas y provisiones del sistema (Banco Central de Chile, s. f.).

La comisión para el mercado financiero publica el índice de cartera vencida del sistema bancario chileno. Por ejemplo, el reporte mensual de cartera vencida muestra que

para distintos períodos el sistema tiene tasas de cartera vencida (créditos en mora) documentadas.

En el mismo informe del 28 de agosto de 2025, la morosidad ≥ 90 días era de **2,30 %**, y las provisiones de la cartera eran **2,57 %** del total de colocaciones.

2.5. Tecnologías aplicadas a la cobranza: IA, scoring predictivo, automatización

La transformación tecnológica de los procesos de cobranza en los bancos comerciales ha dado lugar a un cambio cualitativo: de una gestión mayoritariamente manual y reactiva, a otra basada en analítica avanzada, inteligencia artificial (IA) y automatización. Este nuevo enfoque busca optimizar la recuperación de cartera, reducir costos operativos y mejorar la experiencia del cliente.

IA en cobranza

La inteligencia artificial se utiliza para analizar grandes volúmenes de datos históricos, de comportamiento de pago, de contacto y de perfil de deudor, con el propósito de automatizar decisiones y priorizar las acciones de cobranza. Por ejemplo, un estudio reciente desarrolló un sistema inteligente de cobranza que integró un proceso de decisión automática mediante aprendizaje profundo y cadenas de Markov, y reportó mejoras sustanciales en eficiencia de recuperación de deudas (Przybyłek et al., 2025). En otro análisis, se señala que la implementación de IA en cobranzas permite segmentar deudores, anticipar impagos y liberar al personal para centrarse en casos complejos (Colektia, 2024).

Scoring predictivo de cobranza

El scoring predictivo de cobranza es un modelo estadístico o de machine learning que calcula para cada deudor la probabilidad de recaudar o de incumplir, permitiendo

segmentar y asignar recursos de cobranza de forma óptima. Según Moonflow (2025), el scoring de cobranza agrupa a los clientes en función de variables como historial de pago, tipo de producto, monto, antigüedad de la deuda, etc., y asigna estrategias diferenciadas según el riesgo estimado. Este tipo de herramientas permiten mejorar la eficiencia del proceso con menores intervenciones manuales y focalizadas en los casos críticos.

Automatización de procesos

La automatización consiste en trasladar tareas repetitivas y de bajo valor agregado (envíos de avisos, recordatorios, ajuste de datos, conciliaciones) a sistemas automatizados que operan sin intervención humana o con mínima supervisión. Como se expone en un informe sobre IA en la industria financiera, "la automatización de tareas rutinarias permite liberar tiempo para que los especialistas se concentren en decisiones estratégicas" (Contreras, 2023, p. 91). En el ámbito de cobranzas, esta automatización facilita la programación de recordatorios, el envío de enlaces de pago digitales, el seguimiento de respuestas y la activación de rutas alternas cuando el cliente no responde.

En Chile, la filial de servicios de cobranza Seyco (del Banco BCI Líder) implementó la plataforma Genesys Cloud para modernizar su modelo de cobranza. Como resultado se reportaron mejoras importantes: "mejora sustancial del nivel de mora de los clientes", "reducción de los costos de la operación", "100 % de aumento en los niveles de contacto" y "100 % de la operación deslocalizada" (Genesys, 2024).

Un artículo de la firma de consultoría tecnológica cognitiva describió cómo la IA en procesos de cobranza permite "identificar el lenguaje natural que usan los clientes", "personalizar campañas de SMS, correo electrónico o WhatsApp" y "automatizar estrategias de refinanciamiento" aplicadas en empresas en Chile (Cognitiva, 2023).

En un estudio académico chileno, se usaron redes neuronales para predicción de pago de deudas de clientes de una empresa de retail financiero. El trabajo demostró que la modelación predictiva permite optimizar recursos de cobranza, reduciendo costos internos y mejorando la segmentación de clientes de mora temprana (Mellado Villanueva, 2021).

Colektia (Chile) afirma que con su infraestructura de cobranza con IA se logra aumentar hasta un 25 % la recuperación de cartera en mora temprana y reducir hasta un 30 % los costos operativos en solo 8 semanas en Chile. (Colektia, 2025)

En Chile, la digitalización de la cobranza permitió que algunas instituciones registraran reducciones de entre 20 % a 25 % en la tasa de préstamos morosos al adoptar modelos de cobranza digital y automatización (Diario Financiero, 2022)

Un emprendimiento chileno de base tecnológica (Sumeria, ex Yu-Track) desarrolló un "scoring emocional" que incorpora variables psicométricas, emocionales y circunstanciales para carteras con mora de más de 60 días, apuntando a una mejora radical de la cobranza (Fintechile, 2022)

En un estudio académico de Chile, Benjamín Mellado Villanueva (2021) aplicó redes neuronales para predecir pagos de deudas en clientes de una empresa de retail financiero chilena, logrando un F1 de 64,2 % (set de testeo general) y 71,18 % para top 10 % deudores con mayor monto en el set de prueba, lo que demuestra eficacia de modelos predictivos para cobranza. (Mellado Villanueva, 2021)

Un artículo de análisis del uso de IA en la banca chilena indica que la IA ya no es promesa sino realidad, y que se utiliza para evaluar comportamiento financiero,

automatizar tareas de cobranza, lo que contribuye a mejorar eficiencia operativa y experiencia de cliente (ACLTI, 2025)

2.6. Buenas prácticas internacionales en recuperación de cartera

En el contexto de la banca comercial internacional, la recuperación de cartera vencida o de riesgo elevado (non-performing loans, NPL) constituye un desafío permanente, ya que afecta directamente la rentabilidad, la liquidez y la capacidad de crecimiento del banco. Las mejores prácticas internacionales sugieren que los bancos no deben esperar a que la cartera se deteriore de forma severa, sino que deben adoptar un enfoque integral que combine gobierno corporativo, tecnología, provisiones oportunas y canales de recuperación especializados.

En Corea del Sur, la crisis financiera de 1997 impulsó la creación de la Korea Asset Management Corporation (KAMCO), entidad pública encargada de adquirir, administrar y vender créditos morosos. Entre 1998 y 2002, KAMCO recuperó más del 45 % del valor nominal adquirido, demostrando la efectividad de un enfoque centralizado y profesionalizado en la gestión de activos improductivos (Kang, 2018).

En la Unión Europea, la EBA (European Banking Authority) promovió desde 2017 el Action Plan on NPLs, que fomentó mercados secundarios de deuda, servicers especializados y estándares de reporte homogéneos. Como resultado, la ratio promedio de NPL en Europa se redujo de 6 % en 2015 a 3 % en 2019 (EBA, 2019). Paralelamente, reformas judiciales en Italia (2015-2016) acortaron los plazos de ejecución hipotecaria y aumentaron el valor recuperado por préstamo en aproximadamente 10 puntos porcentuales (Garrido, 2016).

En Estados Unidos, el programa Home Affordable Modification Program (HAMP) permitió modificar hipotecas con reducción de cuota, generando entre 7 % y 18 % menos re-incumplimiento que las modificaciones no reguladas (U.S. Treasury, 2015). Complementariamente, la Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) estandarizó las reglas de loss mitigation, priorizando soluciones sostenibles como la reestructuración y la condonación parcial (CFPB, 2024).

En Turquía, los Framework Agreements impulsados por el Banco Mundial (2024) permitieron acuerdos extrajudiciales entre múltiples acreedores, reduciendo los costos judiciales y manteniendo operativas a empresas viables durante periodos de estrés financiero.

Por último, estudios recientes muestran el impacto de herramientas conductuales y digitales. En Filipinas, Colombia y EE. UU., los recordatorios de pago con mensajes de texto personalizados redujeron la mora en hasta 4 % en préstamos a microempresarios (Kuan et al., 2025; Karlan et al., 2016).

En América Latina, los bancos comerciales enfrentan retos particulares en la gestión de cartera problemática: economías volátiles, informalidad laboral, variabilidad del tipo de cambio y regulaciones que difieren sensiblemente entre países. En este escenario, adoptar buenas prácticas de recuperación de cartera no solo es recomendable, sino estratégico para preservar rentabilidad y liquidez.

En Brasil, un banco privado implementó un programa de reestructuración masiva de créditos comerciales con enfoque en valoración de garantías, triage de cuentas y venta de carteras no viables. El programa logró reducir su ratio de créditos problemáticos en 2,0 puntos porcentuales en 12 meses y mejoró su ROE en 1,3 % el año siguiente (Souza & Gomes, 2022).

Un estudio sobre bancos medianos en México encontró que los que adoptaron scoring predictivo y canales digitales para cobranza recobraron un 28 % más rápido su cartera vencida (> 180 días) frente al promedio del mercado, lo que se tradujo en una mejora de su ratio de cobertura (provisiones/cartera vencida) de 1,37 a 1,65 en tres años (Ramírez & Pérez, 2023). Esta mayor velocidad de recuperación liberó liquidez interna para nuevas colocaciones.

En Chile, aunque los niveles de mora son moderados en comparación con otros países de la región (2 % de cartera ≥90 días en 2024 según la CMF), los bancos que revisaron sus estrategias de cobranza a través de automatización de recordatorios, renegociación digital y analítica avanzada reportaron disminuciones de "días en mora" en 15 % y mejora de "tasa de recuperación" de 12 % en segmentaciones piloto (Valencia Gracia, 2020). Ese tipo de mejoras contribuyen a reducir provisiones y mejorar el ROA.

Factores clave de éxito en América Latina

- **Adaptación local**: Los bancos exitosos adaptaron los modelos de cobranza digital a realidades latinoamericanas: pago vía móvil, apps, WhatsApp, renegociación en línea, considerando alto uso de smartphone y banca móvil (Inter-American Development Bank, 2021).
- **Mercados secundarios de NPL**: En Brasil y México se han habilitado plataformas de venta de carteras morosas a servicios externos y fondos de inversión, acelerando la limpieza de balances y liberación de capital (OECD, 2025).
- **Supervisión y regulaciones**: Los reguladores regionales han emitido mayores exigencias de provisiones y transparencia de datos de cartera vencida (por ejemplo, CNBV en México, CMF en Chile), lo que incentiva a los bancos a mejorar sus procesos (Banco Mundial, 2019).

CAPITULO III
CONTEXTO FINANCIERO CHILENO

3.1. Panorama del sistema financiero en Chile

El Banco Central de Chile (BCCh) afirma que el sistema financiero chileno ha ganado en estabilidad y resiliencia en las últimas décadas, gracias a un marco regulatorio sólido, herramientas macroprudenciales activas y supervisión eficiente. Banco Central de Chile

Por ejemplo, en su Informe de Estabilidad Financiera, primer semestre de 2025, el BCCh señala que los riesgos para la estabilidad se han incrementado de forma relevante, pero el sistema cuenta en general con capacidad para afrontarlos. Banco Central de Chile

Las colocaciones del sistema bancario chileno se han reducido en varios meses: por ejemplo, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) reporta que en marzo de 2025 las colocaciones presentaron una caída de -2,24 % en 12 meses, explicada principalmente por contracción de carteras comercial y de consumo.

El resultado del sistema bancario también muestra recuperaciones en rentabilidad: un reporte de la CMF indica que el ROE promedio alcanzó 15,53 % y el ROA 1,30 % en un mes reciente.

El Banco Central de Chile (BCCh) evalúa que el sistema opera sin disrupciones, pero con riesgos al alza por el entorno externo y la normalización interna del ciclo crediticio. En su *Informe de Estabilidad Financiera* del primer semestre de 2025, el BCCh

subraya la relevancia de las herramientas macroprudenciales y de la plena incorporación de Basilea III para sostener la resiliencia bancaria (Banco Central de Chile, 2025). Asimismo, el BCCh actualizó el marco de implementación del Requerimiento de Capital Contracíclico (RCC) en noviembre de 2024, explicando cuándo y cómo podría activarse para moderar ciclos de crédito y fortalecer la capacidad de absorción de pérdidas (Banco Central de Chile, 2024a; 2024b).

Pese a un cierre mensual débil en diciembre de 2024 (caída del resultado de –17,7% vs. noviembre por mayores gastos), el resultado anual acumulado del sistema creció 5,9% impulsado por menor gasto por pérdidas crediticias y mayor margen de intereses. Además, los depósitos siguieron siendo la principal fuente de fondeo: 77,3% de las colocaciones a diciembre de 2024 (Comisión para el Mercado Financiero, 2025c). En 2025, los comunicados mensuales de la CMF muestran ROE y ROA en rangos históricamente consistentes (alrededor de 15% y 1,3% en cortes recientes), en un contexto de crédito más lento (Comisión para el Mercado Financiero, 2025a).

La CMF culmina en 2025 la fase normativa de Basilea III y sigue afinando la supervisión del Pilar 2: en julio de 2025 publicó ajustes a la normativa de requerimientos de capital para clarificar evaluación de suficiencia patrimonial y riesgos tras tres ciclos de revisión (Comisión para el Mercado Financiero, 2025d). En paralelo, la CMF mantiene series y reportes que permiten monitorear morosidad, provisiones, fondeo y resultados para el sistema y por cartera.

El proceso de modernización de pagos continúa: el BCCh releva en su Informe de Sistemas de Pago (agosto 2025) avances en modernización de cámaras minoristas y digitalización de instrumentos (Banco Central de Chile, 2025c). Complementariamente, estudios recientes en Chile muestran una adopción intensa de pagos digitales en comercios (incluidas pymes), con crecimiento del canal online y alto uso de transferencias como

medio de pago (ChilePay–CNC, 2025a; 2025b). Estas tendencias favorecen la trazabilidad y la eficiencia operacional, aspectos relevantes para la gestión de cobranza y la liquidez bancaria.

3.2. Evolución de la morosidad y provisiones en instituciones financieras (últimos 5 años)

2020–2021 (pandemia y apoyos):

Durante el periodo 2020–2021, marcado por la pandemia y la aplicación de diversas medidas de apoyo, la Comisión para el Mercado Financiero reportó niveles de morosidad contenidos en la banca, favorecidos por la liquidez extraordinaria y las facilidades otorgadas a los deudores. Las planillas oficiales permiten monitorear mensualmente la evolución de la morosidad ≥90 días por tipo de cartera y a nivel de sistema desde 2020 (Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2020–2025).

Las provisiones se mantuvieron dentro de rangos prudentes, aunque con diferencias según la cartera, destacando la mayor volatilidad del segmento de consumo. Estos indicadores también son publicados mensualmente por la CMF desde 2020, permitiendo un seguimiento continuo del riesgo de crédito durante todo el periodo (CMF, 2020–2025).

Por lo tanto, se podría decir que la morosidad se mantuvo baja, porque hubo muchas ayudas del Estado y medidas especiales de liquidez.

2022–2023 (normalización y alza de riesgo):

Durante el periodo 2022–2023, y conforme se retiraron gradualmente las medidas de apoyo implementadas durante la pandemia, la morosidad comenzó a aumentar de manera progresiva. Este incremento es visible en los reportes de cartera vencida y morosidad ≥90 días publicados por la Comisión para el Mercado Financiero, los cuales muestran un deterioro más marcado en las carteras de consumo y comercial (Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2022–2023).

Paralelamente, el *Informe de Estabilidad Financiera* del Banco Central documentó un proceso de normalización del ciclo de crédito, caracterizado por un mayor monitoreo del riesgo tanto en hogares como en empresas, luego del periodo atípicamente favorable generado por las medidas extraordinarias de liquidez de años previos (Banco Central de Chile, 2022–2023).

2024 (pico reciente y mayor gasto en riesgo):

En diciembre de 2024, la Comisión para el Mercado Financiero reportó que la morosidad ≥90 días del sistema bancario alcanzó 2,35 %, mientras que el índice de provisiones se situó en 2,49 % y la cartera deteriorada llegó a 6,19 %. En el transcurso de los últimos doce meses, la mayoría de los indicadores de riesgo —particularmente en las carteras comercial y de vivienda— mostró un aumento, mientras que las provisiones disminuyeron levemente. A pesar de este escenario, el sistema bancario cerró el año con un crecimiento en sus resultados de 5,9 %, impulsado por un mayor margen de intereses y una reducción del gasto en pérdidas crediticias (Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2024).

El Informe de Estabilidad Financiera del segundo semestre de 2024 del Banco Central identificó riesgos al alza en el sistema financiero, aunque destacó que la banca se

mantuvo resiliente, respaldada por adecuados niveles de capital y provisiones (Banco Central de Chile, 2024).

De acuerdo a los datos se puede reconocer que el 2024 fue el “peor momento”, debido a que se registraron cifras altas en morosidad, pero igual los bancos cerraron el año con utilidades gracias a la reducción de perdidas crediticias y aumento del margen financiero

2025 (señales de estabilización y mejora de coberturas):

Entre marzo y mayo de 2025, los reportes mensuales de la Comisión para el Mercado Financiero evidenciaron que la morosidad total comenzó a estabilizarse e incluso a disminuir levemente, marcando una inflexión respecto del deterioro observado durante 2024 (Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2025).

Agosto 2025 (CMF):

Según el *Informe de Desempeño del Sistema Bancario* de agosto de 2025, publicado por la Comisión para el Mercado Financiero, la morosidad ≥90 días alcanzó 2,27 %, lo que implica una disminución respecto del cierre de 2024. Las provisiones sobre colocaciones se situaron en 2,56 %, mientras que la cobertura de provisiones llegó a 113,29 %, aumentando frente a meses anteriores debido a la caída de la cartera en mora.

En términos de rentabilidad, el sistema registró un ROAA de 1,36 % y un ROAE de 15,60 %. En conjunto, estas cifras muestran una mejora en los indicadores de riesgo de crédito y una posición de cobertura más holgada (Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2025).

El **IEF 1S2025** del BCCh reafirma que, pese al entorno externo, el sistema opera sin disrupciones y con herramientas macroprudenciales (Basilea III + RCC) que contienen el riesgo sistémico, es decir que los bancos están mejor cubiertos y más rentables.

Tabla 2 Evolución de la morosidad y provisiones del sistema bancario chileno (2021–2025)

Fecha (corte)	**Morosidad ≥90 días (% colocaciones)**	**Provisiones / colocaciones (%)**	**Observación breve**
Dic-2021	**1,36**	**2,37**	La mora baja respecto al año anterior y las provisiones disminuyen un poco gracias a las ayudas del estado por la pandemia.
Ene-2022	**1,24**	**2,37**	La mora sigue bajando y las provisiones se mantienen iguales.
Dic-2023	**2,13**	**2,57**	La morosidad empieza a subir porque llego el fin de la pandemia, ya no hay ayudas y la economía se enfría.
Dic-2024	**2,35**	**2,49**	Es una de las moras más altas en años; las provisiones bajan ese mes, por lo tanto, los bancos igual cerraron el año con utilidades
Ago-2025	**2,27**	**2,56**	La mora empieza a bajar y las provisiones suben, lo que significa que los bancos están mejor cubiertos y más rentables.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Aplicación de la NIIF 9 en Chile: criterios de deterioro y clasificación de activos financieros

La Norma Internacional de Información Financiera 9 (NIIF 9) establece los lineamientos para el tratamiento contable de instrumentos financieros. Esta norma reemplazó el antiguo modelo de pérdida incurrida (NIC 39) por el enfoque de pérdidas crediticias esperadas (Expected Credit Loss, ECL), obligando a las instituciones financieras a anticipar el deterioro con información más prospectiva y considerando escenarios macroeconómicos futuros (IFRS Foundation, 2018).

En el caso de Chile, la aplicación de NIIF 9 está regulada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), quién adaptó los estándares internacionales al contexto local mediante el Compendio de Normas Contables para Bancos. Esta normativa exige a los bancos aplicar criterios específicos para reconocimiento, medición y castigo de créditos deteriorados, asegurando consistencia y prudencia dentro del sistema financiero nacional (CMF, 2021).

Clasificación de activos financieros

La NIIF 9 clasifica los activos financieros en función del modelo de negocio de la entidad y las características de sus flujos de efectivo. Las categorías principales son:

- Costo amortizado: activos mantenidos para generar pagos contractuales (interés y capital).
- Valor razonable con cambios en otro resultado integral (VRORI): activos destinados a recibir flujos de efectivo y, también, venderse eventualmente.
- Valor razonable con cambios en resultados (VRR): activos gestionados principalmente para negociación o que no cumplen los criterios anteriores.

Este enfoque permite reflejar de mejor manera el uso real de los instrumentos financieros dentro del banco, aunque muchas veces requiere juicio profesional y datos más sólidos.

Modelo de deterioro: pérdida crediticia esperada

El deterioro se basa en un modelo de 3 etapas, según el riesgo de crédito:

Tabla 3 Etapas de deterioro del riesgo de crédito según NIIF 9

Etapa	Situación	Reconocimiento
1	Riesgo normal	Pérdida esperada a 12 meses
2	Aumento significativo del riesgo	Pérdida esperada por vida del activo
3	Incumplimiento	Pérdida esperada de vida + evidencia objetiva

Fuente: Elaboración propia

Este enfoque obliga a considerar alertas tempranas, datos históricos y variables macro para anticiparse al deterioro, lo que implica más exigencias en datos y sistemas internos.

Implementación en el sistema bancario chileno

En Chile, la CMF exige que los bancos utilicen modelos estadísticos y escenarios macroeconómicos para estimar las pérdidas crediticias, integrando indicadores como probabilidad de incumplimiento y exposición al momento del default. Además, la CMF mantiene criterios prudenciales adicionales, como:

- Clasificación de cartera en Normal, Subestandar y Deteriorada
- Castigo obligatorio para créditos incobrables después de cierto tiempo

- Revisión permanente del riesgo crediticio
- Requerimientos mínimos de provisiones según tipo de cartera

Esto ha fortalecido la gestión del riesgo, aumentando la transparencia contable y ayudando a prevenir impactos bruscos en los resultados financieros. A la vez, exige más sofisticación en sistemas y data, algo que muchos bancos chilenos han tenido que invertir en los últimos años para cumplir la norma correctamente.

3.4. Análisis comparativo de bancos

Tabla 4 Análisis comparativo de 5 bancos con presencia en Atacama

Banco	**Mora 90+ / Coloc.**	**Provisiones / Coloc.**	**MIN (Margen Interés Neto)**	**ROE (post imp.)**	**Observaciones clave**
Banco de Chile	1,46%	2,08%	5,40%	22,8%	Alta rentabilidad con baja mora; gestión de riesgo eficiente.
Santander	2,99%	3,15%	5,05%	24,1%	ROE tope, nivel de riesgo mayor que pares.
BCI	1,37%	1,66%	4,38%	14,9%	Costo de riesgo bajo; ROE moderado.
Itaú	2,36%	2,86%	4,15%	10,0%	Riesgo intermedio-alto; ROE más bajo.

Banco	Mora 90+ / Coloc.	Provisiones / Coloc.	MIN (Margen Interés Neto)	ROE (post imp.)	Observaciones clave
BancoEstado	4,04%	n/d en lámina R4	n/d en lámina R4	13,71% (RoAE)	Mora +90 y eficiencias reportadas por el banco; RoAA 0,95%, eficiencia 48,49%.
Sistema (referencia CMF)	2,3%–2,4% (ago–sep/25)	2,55%–2,56%	4,8% (mayo)	15%–16%	El sistema bancario en general muestra riesgo controlado y resultados normales durante 2025.

Fuente elaboración propia

El análisis comparativo de los bancos en Chile permite identificar cómo la gestión de riesgo de crédito y los modelos de cobranza influyen de manera directa en la rentabilidad y estabilidad financiera del sistema bancario. Durante el periodo 2025 se observa una normalización progresiva del entorno financiero, influenciada por una baja gradual de la tasa de política monetaria del Banco Central, lo que facilita condiciones crediticias y mejora la capacidad de pago de hogares y empresas (Banco Central de Chile, 2025).

En este contexto el desempeño de las principales instituciones bancarias presenta diferencias significativas en indicadores clave como morosidad 90+ días, provisiones sobre colocaciones y rentabilidad sobre patrimonio (ROE). De acuerdo con los datos más recientes, los bancos Banco de Chile y BCI muestran niveles inferiores de morosidad y menor carga de provisiones en comparación a la media del sistema, lo que refleja estrategias prudentes de evaluación crediticia y mecanismos efectivos de cobranza

preventiva. Estos resultados explican su mayor estabilidad financiera y una rentabilidad sólida en el período analizado (Renta 4, 2025).

Por su parte el Banco Santander presenta el ROE más alto entre los bancos analizados, aunque con niveles superiores de provisiones y mora. Esto sugiere una estrategia orientada a segmentos de mayor riesgo y mayor volumen de colocaciones, compensada por una gestión intensiva de recuperación y márgenes financieros altos, lo cual le permite sostener la rentabilidad a pesar de asumir un costo de riesgo mayor (Comisión para el Mercado Financiero, 2025).

En relación a Itaú, se observa un rendimiento intermedio, con indicadores de morosidad y provisiones más elevados que los líderes del sistema y una rentabilidad menor. Esta situación evidencia que todavía existen espacios para mejoras, tanto en los modelos de predicción de riesgo como en la eficiencia operacional de la gestión de cobranza, para asegurar resultados más consistentes (Renta 4, 2025).

BancoEstado, institución con rol público y alto enfoque en financiamiento hipotecario y segmentos masivos, presenta niveles mayores de morosidad y rentabilidad más contenida. Sin embargo, mantiene adecuados indicadores de solvencia y liquidez, lo cual evidencia una gestión prudencial alineada con su mandato social y exigencias regulatorias (BancoEstado, 2025). Dada su misión, este banco enfrenta desafíos mayores en la gestión de cobranza, puesto que opera con clientes más sensibles a ciclos económicos, requiriendo estrategias reforzadas para recuperación crediticia.

Los resultados evidencian que los bancos con políticas proactivas de cobranza, uso de modelos predictivos y evaluación crediticia estricta logran contener la morosidad y sostener mayores niveles de rentabilidad. Por tanto, la gestión de cobranza emerge como un factor determinante del desempeño financiero bancario, reforzando la relevancia del monitoreo temprano y provisiones adecuadas para mantener la solidez del sistema financiero chileno (CMF, 2025; Banco Central de Chile, 2025).

CAPITULO IV

DISEÑO METODOLOGICO

4.1. Tipo de estudio

El presente estudio corresponde a un diseño descriptivo–correlacional y de tipo no experimental, con enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo) y alcance documental–longitudinal. Este diseño se selecciona porque la investigación analiza el comportamiento de indicadores financieros asociados a la gestión de cobranza y su relación con la rentabilidad bancaria, y además complementa dicha información con la percepción profesional obtenida mediante entrevistas semiestructuradas a actores clave del área de cobranzas.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2022), el enfoque mixto permite integrar resultados cuantitativos con información cualitativa, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado y aportando una perspectiva más amplia. En este caso, el componente cuantitativo se basa en datos oficiales provenientes de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), el Banco Central de Chile y reportes financieros de los bancos, mientras que el componente cualitativo proviene del análisis de entrevistas realizadas a profesionales del ámbito bancario con experiencia directa en cobranza.

El estudio se clasifica como no experimental, ya que no se manipulan las variables, sino que se observan tal como ocurren en su contexto real. Hernández–Sampieri et al. (2022) señalan que este tipo de diseño es adecuado cuando los fenómenos financieros, operativos y organizacionales no pueden ser modificados deliberadamente por el investigador.

También, el estudio es descriptivo, pues permite caracterizar los modelos de cobranza, las prácticas operativas, los niveles de morosidad y los indicadores de

rentabilidad, sistematizando información cuantitativa y cualitativa relevante. Como indica Sampieri (2022), la investigación descriptiva se orienta a especificar propiedades, rasgos y comportamientos del fenómeno analizado.

A su vez, es correlacional, ya que busca determinar si existe relación entre la gestión de cobranza medida mediante indicadores como mora 90+ días, provisiones y cobertura de riesgo y los resultados financieros (ROA, ROE y margen). La evidencia empírica demuestra que niveles más bajos de morosidad tienden a asociarse con mayor rentabilidad y estabilidad bancaria (Louzis et al., 2012; Banco Central de Chile, 2024).

El estudio posee un alcance documental–longitudinal, pues examina datos financieros durante un período determinado para identificar tendencias en el comportamiento de la cartera crediticia. Las entrevistas semiestructuradas complementan este análisis al aportar una visión interpretativa de los procesos internos, permitiendo profundizar en la forma en que se implementan los modelos de cobranza en la práctica.

4.2. Técnicas de recolección de datos: revisión documental, entrevistas, análisis financiero

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearon técnicas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas, coherentes con el enfoque mixto adoptado.

En primer lugar, se utilizó la revisión documental, que consistió en recopilar y analizar información financiera proveniente de fuentes oficiales como la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), el Banco Central de Chile, y los estados financieros publicados por los bancos con presencia en la Región de Atacama. Estos documentos aportaron datos históricos sobre morosidad 90+ días, provisiones, cobertura de riesgo

crediticio, ROE, ROA y otros indicadores relevantes para evaluar la rentabilidad y el riesgo bancario. Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2022), la revisión documental es fundamental en estudios descriptivos y longitudinales, pues permite analizar registros verificables y sistemáticos.

En segundo lugar, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a profesionales del ámbito bancario, específicamente jefes de cobranzas, gestor judicial y ejecutivos de cobranzas con experiencia directa en la gestión de cartera. Este tipo de entrevista permite obtener información profunda y flexible, combinando preguntas previamente definidas con la posibilidad de explorar temas emergentes relevantes, lo cual enriquece el análisis cualitativo (Flick, 2015). La técnica fue seleccionada debido a su capacidad para capturar percepciones, estrategias internas y prácticas operativas que no siempre se reflejan en los documentos financieros.

Ambas técnicas revisión documental y entrevistas semiestructuradas se complementaron para obtener una visión integral del fenómeno, integrando tanto evidencia cuantificable como la perspectiva de actores que participan directamente en los procesos de cobranza.

4.3. Criterios de selección de instituciones financieras objeto de análisis

La selección de las instituciones financieras analizadas se realizó mediante criterios disponibilidad de información, relevancia y representatividad regional. En primer lugar, se consideraron bancos comerciales con presencia en la ciudad de Copiapó, Región de Atacama, dado que el estudio busca comprender el comportamiento local de la gestión de cobranza en un territorio caracterizado históricamente por niveles de morosidad superiores al promedio nacional. Bajo este criterio, se incluyeron específicamente las

instituciones Banco de Crédito e Inversiones (Bci), Banco de Chile, Banco Santander, Banco Itaú y BancoEstado, todas ellas con operaciones relevantes en la zona y con participación activa en los segmentos de consumo, comercial y vivienda.

En segundo lugar, se incorporaron estas instituciones debido a que contaban con información pública suficiente y accesible, particularmente estados financieros auditados, reportes de riesgo, series históricas de morosidad y provisiones, así como otros antecedentes disponibles en la CMF y el Banco Central de Chile. Este criterio es indispensable para garantizar la validez del análisis documental y la comparabilidad de los indicadores financieros en el tiempo (Hernández-Sampieri et al., 2022).

Se consideró la disposición de profesionales de dichos bancos a participar en entrevistas semiestructuradas, lo cual permitió reforzar el componente cualitativo del estudio. Este criterio se fundamenta en la importancia de obtener información contextual que permita comprender cómo se implementan en la práctica los modelos de cobranza y qué factores internos influyen en su efectividad (Flick, 2015). Las entrevistas fueron dirigidas a jefes y ejecutivos de cobranzas de los bancos Bci, Banco de Chile, Banco Santander, Banco Itaú y BancoEstado, lo que aportó una perspectiva directa del funcionamiento operativo de cada institución.

4.4. Variables e indicadores evaluados

Para analizar la relación entre la gestión de cobranza y la rentabilidad bancaria, el estudio consideró un conjunto de variables cuantitativas obtenidas de fuentes documentales oficiales, junto con variables cualitativas derivadas del análisis de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a ejecutivos y jefaturas de los bancos con presencia en Copiapó. Esta combinación permite integrar información objetiva con percepciones profesionales del proceso de cobranza, reforzando la solidez del enfoque mixto.

4.4.1. Variables cuantitativas

Las variables cuantitativas se seleccionaron de acuerdo con la literatura financiera y regulatoria, así como por su relevancia para evaluar riesgo, desempeño y calidad de cartera. Estas son:

1. Morosidad 90+ días

Porcentaje de créditos con atraso igual o superior a 90 días respecto del total de colocaciones. Este indicador refleja el nivel de deterioro de la cartera y es ampliamente utilizado para medir riesgo crediticio (Louzis, Vouldis & Metaxas, 2012).

2. Provisiones sobre colocaciones

Proporción de provisiones constituidas en relación con el total de créditos vigentes. Permite evaluar la capacidad del banco para enfrentar pérdidas esperadas, conforme a la normativa CMF y el modelo NIIF 9.

3. Cobertura de riesgo crediticio

Relación entre provisiones totales y cartera deteriorada. Mide la capacidad del banco para cubrir posibles pérdidas asociadas a créditos impagos.

4. ROA (Return on Assets)

Utilidad neta / activos totales. Indica eficiencia en el uso de los activos del banco.

5. ROE (Return on Equity)

Utilidad neta / patrimonio. Representa la rentabilidad obtenida para los accionistas.

6. Margen financiero

Diferencia entre ingresos por intereses y gastos financieros. Permite evaluar la contribución del negocio crediticio a los resultados operacionales (Banco Central de Chile, 2024).

7. Tasa de recuperación de cartera vencida

Porcentaje de deuda en mora efectivamente recuperada. Se utiliza para medir la eficiencia del modelo de cobranza.

Estas variables se analizaron empleando datos históricos provenientes de la CMF, el Banco Central de Chile y los estados financieros de los bancos estudiados.

4.4.2. Variables cualitativas

En este estudio, las variables cualitativas se construyeron directamente a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas semiestructuradas que realicé a ejecutivos, gestores judiciales y jefaturas de cobranza de los cinco bancos incluidos en el análisis (Bci, Banco de Chile, Santander, Itaú y BancoEstado). Estas variables reflejan las percepciones, experiencias y prácticas reales de las personas que trabajan diariamente en la gestión de cobranzas, y ayudan a entender factores que no siempre aparecen en los reportes financieros.

A continuación, se describen las variables cualitativas según las preguntas aplicadas:

1. Claridad del modelo de cobranza

Corresponde a la percepción que tienen los trabajadores sobre qué tan claro, formal o definido está el modelo de cobranza de su banco. Esta variable me permitió identificar si los procesos están estructurados o si hay confusión interna sobre cómo deben realizarse las gestiones.

2. Herramientas más utilizadas para cobrar

Esta variable recoge las herramientas que los ejecutivos usan con mayor frecuencia, como llamadas telefónicas, correos electrónicos, WhatsApp/SMS o visitas presenciales. A partir de las respuestas, fue posible conocer cuáles son los canales predominantes y qué tan modernizados están los métodos de contacto.

3. Existencia de indicadores de gestión (KPI)

Esta variable ayuda a entender si los procesos de cobranza están realmente controlados y si existe un seguimiento formal del desempeño.

4. Percepción del nivel de recuperación de cartera

A partir de esta variable pude conocer cómo evalúan los propios trabajadores el desempeño de su banco en la recuperación de créditos. Esto permite comparar la percepción interna con los datos cuantitativos obtenidos desde la CMF.

5. Comunicación entre el área de cobranzas y otras áreas del banco

Esta variable refleja cómo los participantes evalúan la coordinación con áreas como riesgo, atención al cliente o el área comercial. La comunicación interna es clave para que las estrategias de cobranza funcionen, y las respuestas permitieron identificar fortalezas y debilidades en este aspecto.

6. Frecuencia de capacitación

Describe qué tan seguido los trabajadores reciben formación en técnicas de cobranza o uso de herramientas. Esto permite entender si los bancos invierten en actualizar al personal o si existe una brecha en formación.

7. Recomendaciones para mejorar la cobranza

Esta variable agrupa las sugerencias entregadas por los entrevistados. Al ser una pregunta abierta, permitió obtener información muy útil sobre mejoras operativas, tecnológicas y estratégicas desde la experiencia directa de quienes trabajan en el área.

8. Opinión sobre cómo la cobranza influye en la rentabilidad

Finalmente, esta variable recoge la percepción de los entrevistados sobre la relación entre la gestión de cobranza y la rentabilidad del banco. Esto ayuda a conectar las prácticas operativas con su impacto financiero, desde la visión de quienes gestionan la cartera día a día.

CAPITULO V

RESULTADOS Y ANALISIS

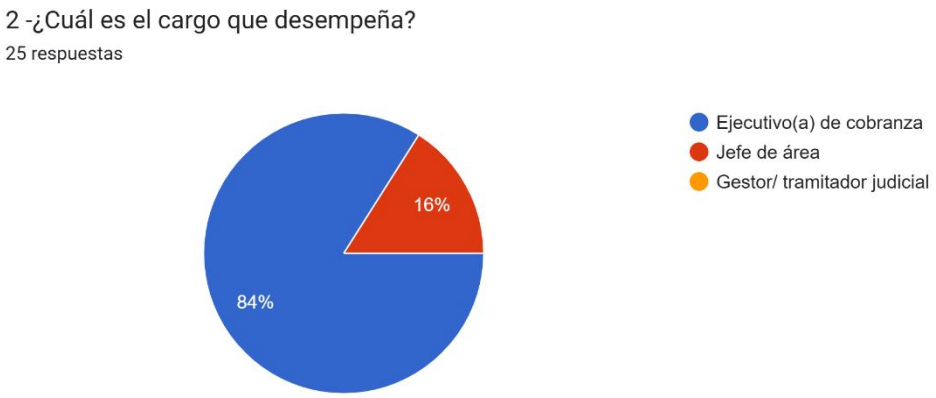
5.1. Modelos de cobranza utilizados en instituciones financieras seleccionadas

Mediante a un análisis conjunto y en base a los datos recolectados de las 25 entrevistas semiestructuras dirigida a los encargados de la cobranzas de 5 bancos con presencia en Copiapó, junto con la revisión documental de informes de la CMF, estados financieros y normativa vigente podemos identificar que el modelo de cobranza utilizado por las instituciones financieras seleccionadas es hibrido, ósea que mantienen el modelo de cobranza tradicional, pero lo complementan con el modelo de cobranzas moderno que les permiten tener mayor contestabilidad y oportunidades de recupero.

Antecedentes y análisis sobre encuesta realizada a colaboradores:

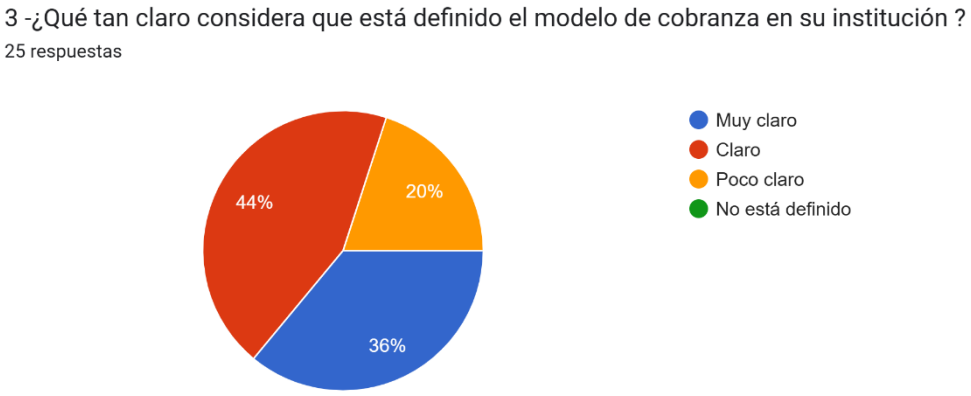
Los resultados muestran que las personas que respondieron la encuesta trabajan de manera equilibrada en las distintas entidades financieras**.** Cada banco representa la misma cantidad de respuestas**,** por lo que ninguno predomina sobre otro**.**

Esto significa que la opinión recogida proviene de trabajadores de diferentes bancos por igual, lo que permite tener una visión más variada y pareja. En general, la encuesta refleja una participación distribuida de forma justa entre las entidades financieras incluidas



Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los encuestados desempeña el cargo de Ejecutivo(a) de cobranza, concentrando un 84% de las respuestas. Esto evidencia que la muestra está compuesta principalmente por personal operativo directamente vinculado a las labores de cobranza.

Un 16% de los participantes corresponde al cargo de jefe de área, lo que representa una proporción menor de personal con funciones de supervisión o liderazgo. No se registran respuestas asociadas al cargo de Gestor o tramitador judicial.



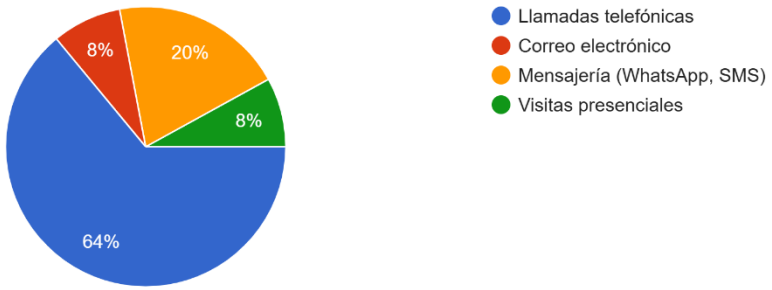
Los resultados reflejan una valoración favorable del nivel de definición del modelo de cobranza, aunque se identifican espacios para reforzar su claridad en determinados casos.

La mayoría de los encuestados percibe el modelo de cobranza como claramente definido en su institución. En efecto, un 44% considera que el modelo es claro y un 36% lo califica como muy claro, lo que en conjunto representa una percepción positiva del 80% de los participantes.

Un 20% de los encuestados señala que el modelo de cobranza es poco claro, lo que evidencia la existencia de oportunidades de mejora en la comunicación, estandarización o comprensión de los lineamientos del modelo

4- ¿Qué herramienta utiliza con mayor frecuencia para la gestión de cobranza?

25 respuestas

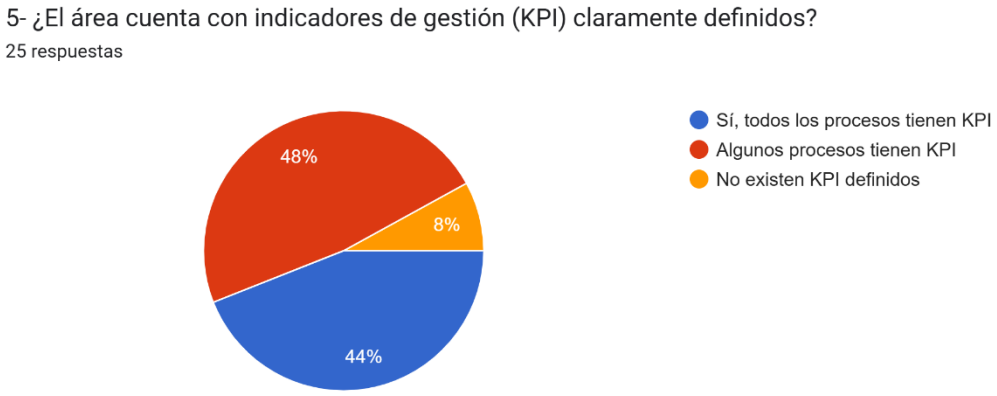


La encuesta indica que la herramienta más utilizada para la gestión de cobranza son las llamadas telefónicas, concentrando un 64% de las respuestas. Esto refleja que el contacto telefónico continúa siendo el medio principal de comunicación

Un 20% de los encuestados señala utilizar con mayor frecuencia la mensajería instantánea, como WhatsApp o SMS, lo que evidencia una incorporación gradual de canales digitales en la gestión de cobranza.

El correo electrónico y las visitas presenciales presentan una menor utilización, cada una con un 8% de las respuestas, lo que sugiere que estos canales son empleados de forma complementaria y en situaciones específicas.

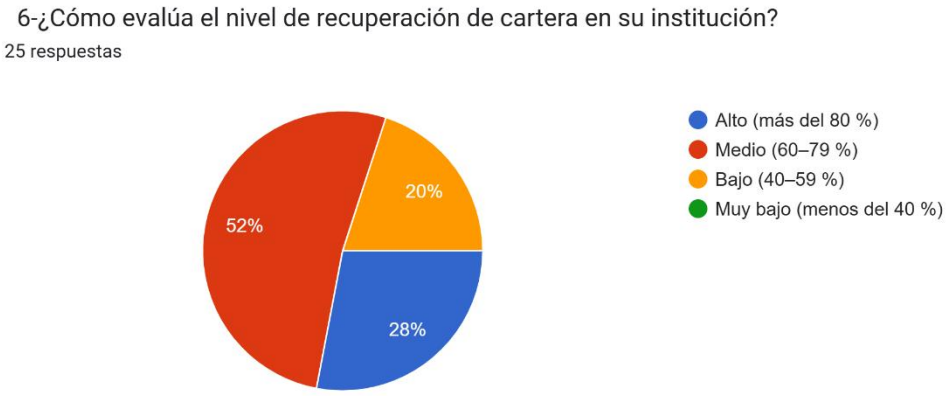
Los resultados muestran una preferencia marcada por herramientas tradicionales.



La encuesta muestra que una parte significativa de los encuestados señala que el área de cobranza cuenta con indicadores de gestión (KPI) definidos, aunque no de manera totalmente homogénea. En efecto, un 44% indica que todos los procesos cuentan con KPI claramente definidos, mientras que un 48% señala que solo algunos procesos disponen de estos indicadores.

Por otra parte, un 8% de los participantes manifiesta que no existen KPI definidos en su área, lo que evidencia una brecha en la medición y control del desempeño en ciertos casos.

los resultados reflejan que la mayoría de las áreas de cobranza dispone de indicadores de gestión, aunque persiste la necesidad de fortalecer y estandarizar la definición de KPI en todos los procesos, con el fin de mejorar el seguimiento y la eficiencia de la gestión.



La encuesta indica que la mayoría de los encuestados evalúa el nivel de recuperación de cartera como medio, concentrando un 52% de las respuestas. Esto sugiere que, en términos generales, las instituciones alcanzan niveles de recuperación aceptables, aunque con margen de mejora.

Por otra parte, un 28% de los participantes considera que el nivel de recuperación es alto, lo que refleja que una parte de las instituciones logra resultados positivos y eficientes en la gestión de cobranza. En contraste, un 20% evalúa la recuperación de cartera como baja, lo que evidencia la existencia de dificultades en algunos casos.

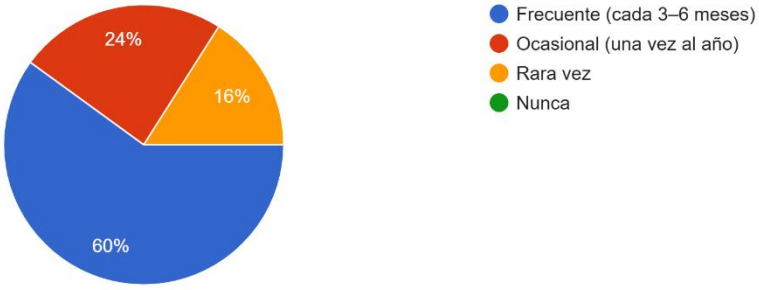
Los resultados muestran un desempeño predominantemente moderado, con oportunidades para fortalecer las estrategias de cobranza y mejorar los niveles de recuperación.

La encuesta evidencia que la mayoría de los encuestados considera que la comunicación entre el área de cobranzas y otras áreas de la institución es adecuada, representando un 60% de las respuestas. Esto sugiere que existe un nivel de coordinación funcional que permite el desarrollo de las actividades de cobranza.

Un 16% de los participantes califica dicha comunicación como muy oportuna, lo que refleja experiencias positivas en términos de fluidez y oportunidad en el intercambio de información. Sin embargo, un 20% señala que la comunicación es escasa, y un 4% la considera inexistente.

Los resultados muestran que, si bien predomina una percepción favorable respecto a la comunicación interna, persisten oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la coordinación y la oportunidad en el flujo de información entre el área de cobranzas y las demás áreas involucradas.

8- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación en técnicas o herramientas de cobranza?
25 respuestas



Los resultados de la encuesta indican que una mayoría de los encuestados recibe capacitación de forma frecuente, concentrando un 60% de las respuestas, lo que sugiere un esfuerzo sostenido por parte de las instituciones en el fortalecimiento de las competencias del personal de cobranza.

Por otra parte, un 24% de los participantes señala recibir capacitación de manera ocasional, es decir, una vez al año, mientras que un 16% indica que la capacitación se realiza en forma poco frecuente. No se registran respuestas que señalen que nunca se recibe capacitación.

Los resultados reflejan una tendencia positiva en materia de formación, aunque se identifican oportunidades de mejora para asegurar que la capacitación sea continua y homogénea en todas las áreas y equipos de cobranza.

9- -.¿Qué recomendaciones daría para mejorar la gestión de cobranza en el sistema bancario?

10- En su opinión, ¿de qué manera la gestión de cobranza influye directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del banco.

A través de las entrevistas se refleja que las llamadas telefónicas siguen siendo el principal medio de contacto, especialmente en las primeras etapas de mora. Los ejecutivos comentan que diariamente reciben “listas de clientes” que deben llamar uno por uno, y muchas veces estas listas se arman de manera manual o a través de sistemas que simplemente ordenan a los clientes según los días de atraso. Este tipo de gestión está presente en los cinco bancos estudiados y demuestra que la cobranza continúa dependiendo directamente del trabajo humano y del seguimiento personal del ejecutivo.

Sin embargo, junto con estos métodos tradicionales, también se incorporan elementos más modernos. Por ejemplo, varios entrevistados mencionaron que han comenzado a utilizar WhatsApp o SMS para enviar recordatorios automáticos, links de pago o mensajes breves. Este tipo de comunicación no reemplaza la llamada telefónica, pero sí la complementa, haciendo que el contacto inicial sea más rápido. Ese cruce entre métodos nuevos y antiguos es justamente lo que hace que el modelo sea híbrido.

Otro ejemplo concreto de este carácter híbrido es que algunos bancos cuentan con sistemas internos que generan alertas automáticas cuando un cliente entra en mora, pero la acción posterior contactar, evaluar, negociar sigue dependiendo completamente del ejecutivo de cobranza. Es decir, existe tecnología para "avisar", pero no para "gestionar" de manera automatizada o predictiva. La decisión, la priorización y la estrategia siguen estando en manos del funcionario.

Además, aunque los bancos cuentan con plataformas que permiten registrar gestiones, muchos entrevistados mencionaron que todavía utilizan Excel para llevar un control más personalizado o para complementar la información del sistema. Esto nuevamente refleja que la tecnología existe, pero no de manera integrada ni reemplazando los métodos tradicionales, puede ser por resistencia al cambio o que las herramientas fallan.

Otro aspecto que confirma este modelo híbrido es la forma en que se manejan los casos más complejos. Muchas veces en las etapas de mora avanzada, algunos bancos todavía recurren a visitas presenciales o a la gestión judicial, lo que muestra claramente una práctica tradicional. Sin embargo, estas acciones suelen ir acompañadas primeramente de correos automáticos, alertas del sistema o informes generados digitalmente, lo que une ambos modelos de cobranzas

se puede afirmar que los bancos han ido realizando mejoras en la gestión con el modelo de cobranza híbrido porque complementa la estructura clásica de llamadas y seguimiento manual con un nivel creciente, aunque aún limitado de herramientas digitales y automatizadas. Esta mezcla de prácticas refleja una transición en curso: los bancos ya no operan exclusivamente con métodos tradicionales, pero tampoco han logrado implementar sistemas modernos de analítica, automatización o inteligencia artificial como los que se describen en la literatura más avanzada.

5.2. Efecto de dichos modelos en los indicadores de rentabilidad

A partir de la información recopilada tanto en las entrevistas como en el análisis documental, se puede apreciar que el tipo de modelo de cobranza que utiliza cada institución tiene un impacto directo en sus niveles de morosidad, en las provisiones que deben constituir y, en consecuencia, en sus indicadores de rentabilidad, especialmente el ROA, el ROE y el margen financiero.

En el caso del modelo de cobranza más tradicional, donde la gestión se apoya principalmente en llamadas telefónicas y seguimiento manual, se observa que la recuperación tiende a depender mucho del esfuerzo diario de los ejecutivos y de la capacidad operativa del equipo. Cuando el volumen de clientes morosos aumenta o hay menos personal, la gestión simplemente no alcanza a cubrir todos los casos a tiempo y eso se refleja en una mayor permanencia de las colocaciones en mora, sobre todo en los tramos de 30, 60 y 90+ días. Eso, finalmente, se traduce en mayores provisiones y un efecto negativo en los resultados del banco, porque parte importante de la utilidad se destina a cubrir el deterioro de la cartera. En términos prácticos, este tipo de modelo suele estar asociado a una rentabilidad más presionada y a un margen financiero menos eficiente.

Por otro lado, cuando se observan elementos propios de un modelo de cobranza más innovador como el uso de herramientas digitales, mensajería automatizada, mejor trazabilidad de las gestiones e incluso cierta priorización basada en sistemas se nota una diferencia en la forma en que se aborda al cliente moroso. Si bien en los bancos analizados todavía no existe un modelo completamente avanzado ni 100 % basado en analítica predictiva, sí se aprecia que cuando hay más organización, más apoyos tecnológicos y una comunicación más oportuna, la recuperación tiende a ser más rápida y la deuda no alcanza a deteriorarse tanto. Eso ayuda a contener la morosidad en los tramos más críticos y, en consecuencia, reduce la necesidad de provisiones tan altas, lo que favorece mejores niveles de ROA y ROE.

En la práctica, la mayoría de las instituciones estudiadas se ubican en un punto intermedio, que corresponde a lo que en esta investigación se ha definido como modelo híbrido. Es decir, mantienen una base de cobranza tradicional, muy apoyada en la gestión manual y en las llamadas, pero al mismo tiempo han incorporado algunas herramientas digitales y ciertos procesos automatizados que ayudan a ordenar el trabajo. Este modelo híbrido ha permitido mejorar parcialmente los resultados respecto de un enfoque puramente tradicional, ya que facilita llegar al cliente por más de un canal y ordenar mejor las prioridades; sin embargo, todavía no logra explotar todo el potencial que tendría un modelo más innovador y preventivo. Por eso, en los datos analizados se observa que, si bien la rentabilidad no es necesariamente baja, sigue estando muy condicionada por la morosidad y las provisiones.

Los hallazgos de esta investigación muestran que cuanto más avanzado y preventivo es el modelo de cobranza, mejor tienden a comportarse los indicadores de rentabilidad, mientras que los enfoques principalmente tradicionales se relacionan con mayor presión en las provisiones y resultados más sensibles a los cambios en la cartera en mora. El modelo híbrido que hoy predomina en los bancos con presencia en Copiapó

funciona, pero deja en evidencia que una modernización más profunda de la gestión de cobranzas podría traducirse en una rentabilidad más estable y sostenible en el tiempo.

5.3. Análisis de eficiencia de recuperación vs. provisiones bajo NIIF 9

Al analizar la relación entre la eficiencia de recuperación y el nivel de provisiones exigidas bajo NIIF 9, se observa que ambos elementos están directamente conectados y que el modelo de cobranza utilizado por cada institución influye de manera decisiva en este comportamiento. La evidencia recopilada en las entrevistas y en los datos documentales de la Comisión para el Mercado Financiero muestra que, cuando la recuperación es más lenta o poco oportuna, los bancos terminan clasificando ese crédito en etapas de mayor deterioro y, por lo tanto, deben constituir provisiones más altas, lo que afecta inmediatamente la utilidad del periodo.

Uno de los aspectos más mencionados por los ejecutivos entrevistados es que la recuperación depende mucho de la capacidad del banco para contactar al cliente a tiempo. Cuando el modelo de cobranza se basa en una lógica reactiva, el contacto inicial suele realizarse cuando el cliente ya presenta varios días de atraso, lo que disminuye considerablemente la probabilidad de pago. Según lo señalado por los entrevistados, esta demora se produce tanto por limitaciones operativas (carga diaria de gestión, pocos ejecutivos para gran volumen de clientes) como por la falta de herramientas que permitan anticipar el deterioro del crédito. Esta dinámica tiene un efecto directo en la clasificación NIIF 9: los créditos avanzan rápidamente desde la Etapa 1 a la Etapa 2, y en algunos casos incluso a la Etapa 3, incrementando las provisiones esperadas.

La normativa NIIF 9 obliga a los bancos a provisionar en función del riesgo de pérdida esperada y no solo por el atraso efectivo. Eso significa que, si un cliente presenta señales de deterioro como atrasos reiterados, disminución de ingresos o comportamiento

irregular el banco debe aumentar sus provisiones, aunque el crédito aún no llegue a mora severa. Aquí es donde aparece claramente la importancia de la eficiencia de recuperación: cuando el banco logra intervenir a tiempo y regularizar la deuda antes del deterioro significativo, el crédito puede mantenerse en una etapa menos riesgosa, lo que evita constituir provisiones mayores.

Los entrevistados indicaron que, en los bancos donde el modelo de cobranza es más estructurado y con mayor apoyo tecnológico, se logra recuperar con más rapidez y antes de que la mora avance. En estos casos, el impacto en las provisiones es menor y los indicadores de rentabilidad se mantienen más estables. En cambio, en los bancos donde predomina una cobranza más tradicional dependiente del criterio del ejecutivo y del volumen de trabajo diario el deterioro de la cartera ocurre con mayor facilidad, lo que obliga a provisionar más y reduce la utilidad del periodo.

El análisis documental confirma esta percepción: los bancos que muestran mayor concentración en cartera deteriorada (mora de más de 90 días) presentan también provisiones significativamente más altas en proporción al total de colocaciones. Estos niveles de provisiones reducen directamente el ROE, ya que la utilidad contable disminuye. Asimismo, también afectan el ROA, pues parte de los activos (los créditos) dejan de generar ingresos y pasan a convertirse en activos de mayor riesgo.

La eficiencia de recuperación y las provisiones bajo NIIF 9 están estrechamente relacionadas. Cuando el proceso de cobranza es tardío, manual o poco preventivo, la cartera se deteriora más rápido y el banco debe provisionar montos mayores, reduciendo su rentabilidad. En cambio, cuando existen herramientas y procesos que permiten intervenir oportunamente y recuperar antes de que el crédito avance a etapas de mayor riesgo, las provisiones se mantienen controladas y los indicadores financieros presentan un mejor comportamiento. Estos hallazgos refuerzan la idea de que modernizar la gestión de cobranza no solo impacta en la recuperación, sino que también influye directamente en la salud financiera del banco y su estabilidad en el tiempo.

5.4. Identificación de prácticas innovadoras de cobranza en el contexto chileno

A partir de las entrevistas realizadas a ejecutivos y jefaturas de los cinco bancos analizados, y complementando esa información con la revisión documental de reportes de la CMF y estudios recientes sobre digitalización financiera en Chile, fue posible identificar algunas prácticas que pueden considerarse innovadoras dentro del proceso de cobranza, especialmente en comparación con el modelo tradicional que todavía domina en la banca regional.

Una de las primeras prácticas que aparece en la investigación es **el** uso de canales digitales como WhatsApp, SMS y correos automatizados para complementar las llamadas telefónicas. Varios entrevistados mencionaron que sus bancos ya envían recordatorios automáticos de vencimiento o mensajes con enlaces directos para pagar, además de que comentaron que muchas veces el primer contacto lo logran a través de WhatsApp. Si bien esto no reemplaza el trabajo manual, sí permite un contacto más rápido y mejora las probabilidades de llegar al cliente. Esta tendencia también ha sido observada por la CMF, que ha reportado un aumento en el uso de servicios financieros digitales en el país, lo que facilita la adopción de este tipo de herramientas (Silva & Yáñez, 2024).

Otra práctica identificada es la incorporación de sistemas más organizados para asignar cartera y registrar gestiones, lo que permite llevar un mejor control de la información y reducir errores y evitar incurrir en infracciones a la ley 21.320. Aunque en las entrevistas no se mencionó el uso de inteligencia artificial de manera avanzada, sí se observó que algunos bancos cuentan con plataformas que generan alertas automáticas cuando un cliente entra en mora o que muestran paneles de indicadores que ayudan a priorizar la gestión diaria. Estudios recientes señalan que la integración de datos del cliente y el uso de plataformas especializadas mejoran la eficiencia del proceso de cobranza, incluso cuando la automatización no es completa (Sánchez, Maldonado & Vairetti, 2022).

También se identifican avances en el uso de inteligencia artificial y chatbots en empresas de cobranza que operan en Chile, especialmente a nivel de contacto masivo y segmentación. Estas soluciones permiten realizar miles de gestiones simultáneas sin

aumentar el número de ejecutivos, utilizando voicebots, chatbots y asistentes digitales que automatizan los primeros contactos y derivan al equipo humano solo los casos que requieren negociación más compleja. Aunque estas herramientas aún no están plenamente incorporadas en todas las áreas de cobranza bancaria tradicionales, sí representan una referencia clara de prácticas innovadoras que podrían adaptarse progresivamente al sistema financiero local.

Se observaron avances en lo que se podría llamar un enfoque más omnicanal y orientado al cliente. Los entrevistados comentaron que ya no todo se resuelve por teléfono y que, en muchos casos, el contacto se ajusta según el tipo de cliente y el tramo de mora. Esto incluye enviar mensajes más breves, utilizar un lenguaje menos invasivo o combinar diferentes canales en una misma campaña de cobranza como la renegociación con ofertas favorables para el cliente a través de la app o renegociación telefónica, lo que está alineado con las tendencias de modernización en servicios bancarios a nivel nacional (Hernández, 2024).

Otra buena práctica que algunos bancos han implementado es entregarle soluciones a los clientes que mantienen créditos en proceso de cobranza judicial, ya que cuentan con nuevas alternativas para regularizar su situación financiera, derivadas de actualizaciones internas en las políticas de recuperación. Una de las principales novedades es la incorporación de una “Facilidad de Pago” especialmente diseñada para deudores con acciones judiciales en curso.

Históricamente, los clientes en esta condición solo podían acceder a convenios de normalización con un plazo máximo de 24 cuotas sin interés, lo cual limitaba la capacidad de pago mensual a su nivel de ingresos. Sin embargo, bajo la nueva directriz autorizada por la jefatura, el banco puede ofrecer convenios de hasta 48 cuotas sin interés, permitiendo una estructura de pago más flexible, sostenible y acorde al riesgo individual del cliente.

Al formalizar este acuerdo de normalización, la institución puede inhibir o suspender el avance del proceso judicial mientras se mantenga vigente el convenio,

evitando así mayores costos judiciales y reduciendo la presión operativa y reputacional asociada al litigio. Esta medida favorece tanto la recuperación efectiva del crédito como la estabilización financiera del cliente.

Se aprecia una mayor preocupación por medir el desempeño de la cobranza con indicadores más claros y específicos. Varios participantes señalaron que, además del porcentaje de morosidad, ahora sus bancos monitorean métricas como promesas de pago cumplidas, tiempos de respuesta y tasas de contacto. El uso sistemático de estos KPI permite tomar decisiones más informadas y ajustar las estrategias de cobranza de manera más dinámica.

En conjunto, la investigación muestra que, aunque la banca de Copiapó sigue funcionando principalmente con un modelo híbrido, ya se observan prácticas innovadoras que buscan mejorar la eficiencia del proceso. Estas innovaciones no son todavía profundas ni completamente automatizadas, pero representan un avance claro hacia modelos más modernos y acordes con las tendencias nacionales de digitalización financiera.

5.5. Correlaciones entre modelo de gestión, riesgo de crédito y rentabilidad

A partir de todo lo que se recopiló en esta investigación entrevistas, datos de la CMF y revisión del comportamiento de los bancos analizados se puede ver claramente que el modelo de cobranza que utiliza cada institución termina influyendo directamente en su nivel de riesgo y, en consecuencia, en su rentabilidad. Esta relación no aparece solo en la teoría, sino que también se repite en la práctica diaria de los bancos de Copiapó.

Algo que se observó de manera consistente es que los bancos que trabajan con un modelo de cobranza más tradicional, donde casi todo depende de llamadas manuales y de la gestión diaria del ejecutivo, tienen más probabilidades de que los clientes avancen a mora prolongada. Y esto lo mencionaron varios entrevistados: cuando el volumen de

clientes es alto o el equipo no da abasto, simplemente no se logra contactar a todos a tiempo. Ese retraso termina significando que los créditos pasan a tramos de mayor riesgo y, por lo mismo, el banco tiene que provisionar más bajo NIIF 9. Y cuando las provisiones suben, la utilidad baja inmediatamente, lo que afecta el ROA, el ROE y en general la estabilidad financiera del banco.

En cambio, cuando los bancos combinan ese trabajo tradicional con herramientas un poco más modernas como sistemas que alertan el atraso de inmediato, canales digitales que envían recordatorios automáticos o paneles que ordenan mejor la carga de trabajo la recuperación tiende a ser más rápida. Los entrevistados que sí tienen acceso a estas herramientas contaron que les facilita mucho el trabajo, porque pueden actuar antes y no dejan que el atraso crezca. Esa anticipación hace que el crédito no tenga que subir de etapa NIIF 9, y por lo tanto no requiere provisiones tan altas. En la práctica, esto mejora la rentabilidad porque la cartera se mantiene más sana.

Además, al revisar los datos de la CMF se ve exactamente lo mismo: los bancos que logran mantener controlada la morosidad temprana suelen tener provisiones más estables y mejor ROE. Por el contrario, los bancos que tardan más en llegar al cliente o dependen mucho del esfuerzo manual tienden a tener niveles más altos de cartera deteriorada, lo que termina presionando sus resultados.

Algo que llamó la atención en las entrevistas fue que, más allá del tipo de banco, todos los ejecutivos coinciden en que cuando la gestión está más ordenada, cuando existe un modelo claro y cuando hay algún nivel de apoyo tecnológico, la recuperación mejora y la carga operativa es más manejable. Eso confirma que un modelo “híbrido” bien estructurado que combine lo que ya funciona del modelo tradicional con herramientas que faciliten la gestión es más eficiente que un modelo 100% manual.

La investigación demuestra que la forma en que se gestiona la cobranza no es solo un proceso operativo, sino un factor clave que influye directamente en la morosidad, en las provisiones bajo NIIF 9 y, por lo mismo, en la rentabilidad del banco. Los modelos más preventivos y apoyados en tecnología ayudan a reducir el deterioro de la cartera y

mejoran los indicadores financieros, mientras que los modelos más reactivos generan más riesgo y presionan la utilidad. Esto explica por qué varios bancos están intentando modernizar sus procesos, aunque todavía lo hacen de manera gradual.

CAPITULO VI

PROPUESTA ESTRATEGICA DE OPTIMIZACION

6.1. Lineamientos para un modelo de cobranza eficiente y rentable

La información recopilada en esta investigación deja en evidencia que la eficiencia del modelo de cobranza tiene un impacto directo en la morosidad, en las provisiones bajo NIIF 9 y en los indicadores de rentabilidad de los bancos. Por lo mismo, a partir de los hallazgos obtenidos en las entrevistas y del análisis documental, es posible plantear una serie de lineamientos estratégicos que podrían ayudar a las instituciones financieras a fortalecer su proceso de recuperación y mejorar su desempeño financiero de manera sostenible.

El primer lineamiento tiene que ver con anticiparse al riesgo. Uno de los problemas más frecuentes que mencionaron los ejecutivos entrevistados fue que la cobranza actúa cuando la mora ya está instalada. Esto aumenta la probabilidad de deterioro y exige mayores provisiones. Un modelo más eficiente debe incorporar alertas tempranas, segmentación básica por comportamiento de pago y contacto preventivo antes de que el atraso avance. Aunque no es necesario implementar tecnología compleja de inmediato, sí se puede comenzar con reglas simples que permitan detectar señales tempranas de riesgo y actuar antes.

Un segundo lineamiento clave es ordenar y priorizar la cartera de manera más inteligente. En la práctica diaria, muchos ejecutivos reciben listas extensas de clientes ordenadas únicamente por días de mora, lo que no siempre refleja quién es realmente recuperable y quién necesita una intervención más estratégica. Un modelo eficiente debería combinar días de mora con otras variables: historial de pago, tipo de crédito, monto adeudado y nivel de contacto previo. Este tipo de priorización ayuda a distribuir mejor el trabajo y aumenta la efectividad de cada gestión.

En tercer lugar, es fundamental fortalecer los canales de contacto, no para sustituir a las llamadas telefónicas, sino para complementarlas. El uso de WhatsApp, SMS y correos automatizados que ya se utiliza en algunos bancos de Copiapó permite llegar al cliente de manera más rápida y reducir los tiempos de mora temprana. La omnicanalidad no requiere grandes inversiones tecnológicas; muchas instituciones ya cuentan con los sistemas mínimos necesarios y solo necesitan integrarlos de manera coherente.

Otro lineamiento importante es contar con indicadores de gestión (KPI) más claros y útiles. Varios entrevistados señalaron que, aunque existen métricas, no siempre ayudan a entender qué está funcionando y qué no. Un modelo eficiente debe medir tasas de contacto efectivo, promesas de pago cumplidas, tiempo promedio de regularización y costo por recuperación. Estos indicadores permiten evaluar la efectividad real de la estrategia y tomar decisiones basadas en datos, no solo en percepciones.

Un elemento clave para avanzar hacia un modelo de cobranza más eficiente y rentable es fortalecer la comunicación entre las distintas áreas del banco, especialmente aquellas que tienen contacto directo con los clientes en su día a día. Durante las entrevistas, varios ejecutivos señalaron que existe una desconexión importante entre cobranza, atención al cliente, cajas y áreas comerciales, lo que genera oportunidades perdidas para intervenir tempranamente. En la práctica, muchas personas que mantienen deudas o atrasos acuden al banco por trámites cotidianos, como reposición de tarjetas, depósitos, giros o consultas generales, pero ese contacto no se aprovecha para verificar si el cliente presenta mora, actualizar sus datos de contacto o derivarlo oportunamente al área correspondiente. Este tipo de coordinación interna permitiría identificar deudas antes de que escalen a etapas más complejas, mejorar la contactabilidad (una de las principales dificultades mencionadas por los ejecutivos) y disminuir el riesgo de deterioro bajo criterios NIIF 9. Un modelo de cobranza moderno no depende únicamente de herramientas tecnológicas, sino también de una cultura organizacional donde todas las áreas comprendan su rol en la prevención de la morosidad y colaboren activamente en la gestión temprana del riesgo crediticio.

Un lineamiento transversal **es** avanzar gradualmente hacia un modelo híbrido más estructurado, donde la parte tradicional, que sigue siendo necesaria, conviva de forma organizada con herramientas digitales. La investigación muestra que los bancos todavía están lejos de un modelo totalmente innovador, pero sí hay avances y espacio para fortalecerlos. La clave es hacerlo de manera progresiva, comenzando por procesos simples, automatizando tareas repetitivas y liberando tiempo para que los ejecutivos puedan enfocarse en casos estratégicos.

Un modelo de cobranza eficiente y rentable no requiere cambios drásticos e inmediatos. Requiere claridad, orden, anticipación y un uso más inteligente de los recursos que los bancos ya tienen disponibles. La evidencia recogida en este estudio demuestra que, cuando la cobranza actúa a tiempo, cuando existe mayor organización interna y cuando se aprovechan los canales digitales, la morosidad disminuye, las provisiones se estabilizan y la rentabilidad mejora de manera significativa y sostenible.

6.2. Incorporación de tecnologías y analítica predictiva en procesos de recuperación

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, queda claro que la tecnología juega un rol fundamental en la eficiencia del proceso de cobranza, especialmente en la capacidad del banco para anticiparse al deterioro de la cartera. Aunque los bancos analizados en Copiapó utilizan algunos recursos digitales, todavía existe un margen importante para avanzar hacia herramientas que permitan automatizar tareas, ordenar la información y, sobre todo, predecir el comportamiento de pago de los clientes.

Uno de los principales desafíos identificados en las entrevistas es que gran parte del trabajo aún recae en la gestión manual: llamadas uno a uno, revisión diaria de listas extensas, búsqueda de información en fuentes distintas y decisiones basadas más en experiencia del ejecutivo que en datos consolidados. Esto refleja una oportunidad clara para incorporar tecnologías que faciliten la carga operativa y permitan actuar con más precisión.

Un primer paso realista es fortalecer el uso de sistemas de automatización simple, como mensajes automáticos por WhatsApp, SMS y correo electrónico. Estas herramientas ya están presentes en algunos bancos, pero de forma complementaria y no integrada. Su uso puede expandirse para abarcar recordatorios de pago, confirmación de promesas, envío de enlaces directos a canales de pago e incluso notificaciones previas al vencimiento, lo que ayudaría a intervenir antes de que el cliente ingrese en mora.

Otro elemento clave es la incorporación de plataformas de gestión de cobranza que consoliden la información del cliente en un solo lugar. Muchos ejecutivos entrevistados comentaron que deben alternar entre distintos sistemas, lo que genera pérdida de tiempo y aumenta la posibilidad de errores. Un sistema centralizado permitiría tener una visión completa del comportamiento del cliente, de su historial de pagos, de los compromisos anteriores y del estado de sus productos financieros, facilitando decisiones más rápidas y acertadas.

Sin embargo, uno de los avances más relevantes a mediano plazo es la posibilidad de integrar analítica predictiva. Si bien los bancos estudiados todavía no utilizan modelos complejos basados en inteligencia artificial, la literatura y la experiencia de instituciones más avanzadas muestran que los modelos predictivos pueden identificar patrones de pago, detectar señales tempranas de riesgo y priorizar los casos con mayor probabilidad de caer en mora. Esto permitiría cambiar la lógica reactiva que predomina actualmente a una lógica preventiva, donde el banco actúa antes de que el cliente presente un atraso significativo.

La analítica predictiva no solo ayuda a decidir “a quién contactar primero”, sino también a personalizar la estrategia según el perfil del cliente. Por ejemplo, algunos clientes suelen responder mejor a mensajes escritos, mientras que otros requieren una llamada o incluso una propuesta de renegociación. La tecnología puede aprender de estos comportamientos y sugerir la estrategia más adecuada para cada caso.

Además, la incorporación de chatbots, asistentes de voz y portales de autogestión puede liberar parte del trabajo operativo, permitiendo que los ejecutivos se concentren en

casos más complejos o de mayor monto. Esto no significa reemplazar al personal, sino permitir que su trabajo sea más estratégico y menos repetitivo.

La tecnología también tiene un impacto directo en la gestión de provisiones bajo NIIF 9. Al poder anticipar qué clientes tienen mayor probabilidad de deteriorarse y actuar oportunamente, los bancos pueden reducir la migración hacia etapas de mayor riesgo, lo que disminuye la necesidad de constituir provisiones elevadas. En consecuencia, la rentabilidad mejora no solo por mayor recuperación, sino por menor pérdida esperada.

La incorporación de tecnologías y analítica predictiva no requiere transformaciones radicales de inmediato. Puede comenzar de manera gradual: automatizando tareas simples, integrando la información en una plataforma, fortaleciendo la comunicación digital y desarrollando modelos básicos de alerta temprana. Toda esta modernización permite que la cobranza sea más eficiente, más preventiva y, sobre todo, más alineada con los desafíos actuales que enfrentan los bancos, especialmente en regiones como Atacama, donde la morosidad tiende a ser más alta y cada punto porcentual de recuperación marca una diferencia significativa en los resultados financieros.

6.3. Recomendaciones para reducir provisiones bajo criterios NIIF 9

La aplicación de la normativa NIIF 9 obliga a los bancos a provisionar según la pérdida esperada y no solo por la mora efectiva. Esto significa que, cuando existen señales de deterioro en el comportamiento de pago del cliente, incluso antes de llegar a mora severa, el banco debe aumentar sus provisiones. Por lo mismo, reducir provisiones bajo este marco no depende únicamente de "cobrar más", sino de prevenir que los créditos migren a etapas de mayor riesgo. A partir de la evidencia recopilada en esta investigación, se pueden plantear varias recomendaciones prácticas que los bancos pueden implementar de manera gradual.

Una de las recomendaciones más importantes es **actuar antes y no después**. En las entrevistas quedó claro que gran parte de la cobranza en Copiapó sigue teniendo una lógica reactiva: se contacta al cliente cuando ya existe un atraso visible. Este retraso

facilita que los créditos cambien de etapa a una de mayor mora, lo que obliga a provisionar más. Implementar alertas tempranas, revisar comportamientos inusuales y activar el contacto en los primeros días puede evitar que el riesgo crezca. Incluso gestiones simples, como mensajes preventivos antes del vencimiento o recordatorios automatizados, ayudan a mantener el crédito en etapa sana.

Otro punto clave es ordenar la cartera y priorizar los clientes de mayor riesgo. Muchos ejecutivos comentaron que trabajan con listas extensas ordenadas solo por días de mora. Esto no permite detectar casos que, aunque tengan pocos días de atraso, presentan señales claras de deterioro (patrones de pago, variaciones de ingresos, incumplimientos previos, etc.). Incorporar criterios de segmentación, aunque sean básicos, permite intervenir estos casos antes de que avancen y generen provisiones más altas.

También es recomendable fortalecer los acuerdos de pago y las renegociaciones oportunas, especialmente con clientes que muestran disposición, pero no capacidad inmediata de pago. Las entrevistas mostraron que algunos bancos son más flexibles que otros en este aspecto. Cuando la renegociación se usa de forma estratégica no como un último recurso se evita la migración a etapas de deterioro y se mantiene el crédito en condiciones controladas, reduciendo la pérdida esperada.

El uso de canales digitales y automatización también puede contribuir a reducir provisiones. Los entrevistados mencionaron que los recordatorios por WhatsApp o SMS ayudan a regularizar más rápido la mora temprana, lo que impide que los créditos pasen a etapas más riesgosas. Además, la automatización de recordatorios, confirmaciones de promesas de pago y enlaces de pago facilita que el cliente regularice su deuda sin necesidad de intervención manual.

Otra recomendación importante es mejorar la comunicación entre las áreas de crédito, riesgo y cobranza. En varias entrevistas surgió que la coordinación es limitada. Cuando esas áreas trabajan desconectadas, la información no fluye y las decisiones se toman tarde. Una comunicación más fluida permite evaluar situaciones complejas antes

de que se conviertan en deterioro, aplicar soluciones adecuadas a tiempo y mantener criterios homogéneos respecto al riesgo.

Es fundamental contar con indicadores de seguimiento asociados directamente al deterioro NIIF 9, no solo a la morosidad tradicional. Esto implica monitorear variables como:

- frecuencia de atrasos del cliente,
- cambios en el comportamiento de pago,
- cumplimiento de promesas,
- señales de estrés financiero.

Este tipo de información permite tomar decisiones más preventivas y reducir la probabilidad de migración hacia Etapa 2 o 3.

En resumen, reducir provisiones bajo NIIF 9 no depende únicamente de cobrar más rápido, sino de gestionar el riesgo de manera anticipada. Las recomendaciones obtenidas en esta investigación permiten orientar a los bancos hacia una cobranza más preventiva, mejor organizada y apoyada en herramientas tecnológicas simples pero efectivas. Esto no solo mejora la cartera, sino que contribuye directamente a una rentabilidad más estable y sostenible en el tiempo.

6.4. Consideraciones éticas, regulatorias y de protección al consumidor financiero

En el proceso de cobranza bancaria no solo importa recuperar la deuda o mejorar los indicadores financieros; también es fundamental que el banco actúe de manera ética y respetando la normativa vigente. Durante la investigación, varios entrevistados comentaron que la presión por cumplir metas puede generar tensiones en la forma de relacionarse con los clientes, especialmente en situaciones de mora prolongada. Por eso, cualquier propuesta de optimización debe considerar el marco regulatorio y la protección del consumidor como un eje central del modelo de cobranza.

Es importante recordar que en Chile existen límites claros respecto a la frecuencia y los horarios en los que se puede contactar a un cliente moroso. La Ley N° 21.320 regula la cobranza extrajudicial y establece, entre otras cosas, que no pueden realizarse más de dos contactos por semana y que está prohibido llamar fuera del horario laboral. Durante las entrevistas, algunos ejecutivos mencionaron que estas restricciones han obligado a los bancos a ordenar mejor sus gestiones y a buscar canales alternativos como el correo electrónico o los mensajes de texto, que permiten comunicar sin vulnerar los derechos del cliente.

Desde el punto de vista ético, la investigación mostró que los ejecutivos reconocen la importancia de mantener un trato respetuoso y empático, especialmente considerando que muchos casos de mora están asociados a situaciones de desempleo, enfermedad o disminución de ingresos. En este sentido, un modelo de cobranza eficiente no debe entender al cliente solo como un número, sino como una persona que enfrenta una dificultad real. La empatía, combinada con un modelo más preventivo, contribuye no solo a mejores resultados de recuperación, sino también a proteger la relación comercial a largo plazo.

Otra consideración relevante es la protección de datos personales. Los bancos administran información sensible, por lo que cualquier herramienta tecnológica incorporada sea automatización, sistemas de mensajería o analítica debe cumplir con los principios de confidencialidad, seguridad y uso responsable de la información. La Ley 19.628 sobre protección de datos personales establece parámetros claros, y varios entrevistados mencionaron que, debido a estas normativas, los bancos avanzan de manera cuidadosa al integrar nuevas plataformas.

También surge la necesidad de actuar con transparencia. Esto implica entregar al cliente información clara sobre su deuda, evitar mensajes ambiguos o amenazas implícitas, y asegurarse de que cualquier acuerdo de pago o renegociación se explique de forma completa y comprensible. Durante las entrevistas, algunos ejecutivos señalaron que los clientes valoran cuando las condiciones se presentan de manera directa y cuando el banco demuestra disposición real para llegar a un acuerdo adecuado.

Un aspecto clave para fortalecer la efectividad del modelo de cobranza es integrar acciones de educación financiera durante las gestiones de normalización o pagos. En muchos casos, los clientes llegan a situaciones de morosidad por desconocimiento, ya sea porque no comprenden completamente las características de sus productos financieros, las condiciones de sus créditos o el impacto que tienen los pagos atrasados en su historial y en los costos futuros. Esta falta de información se traduce en decisiones financieras poco favorables, uso inadecuado del crédito y un mayor riesgo de incumplimiento.

Incorporar orientación educativa en cada interacción permite que el cliente entienda qué producto posee, cómo funciona su crédito, cuáles son sus obligaciones y qué consecuencias tiene no pagar a tiempo. Esto no solo mejora la disposición al pago, sino que promueve una relación más responsable y transparente entre el banco y el cliente.

Desde una perspectiva de protección al consumidor financiero, la CMF promueve principios como el trato justo, la información clara y la resolución adecuada de reclamos. Un modelo de cobranza moderno debe alinearse con estos principios, lo que significa evitar prácticas invasivas, respetar la dignidad del cliente y utilizar procesos revisables y auditables. Un proceso de cobranza ético no solo protege al cliente, sino que también fortalece la reputación del banco y reduce los riesgos legales y operativos.

Cualquier estrategia de optimización de la cobranza debe equilibrar eficiencia con integridad. La mejora en indicadores financieros no puede desligarse del respeto por los derechos del consumidor, las regulaciones vigentes y un enfoque centrado en el trato justo. La investigación deja claro que una cobranza ética y regulada no solo es una obligación legal, sino que también mejora la relación con los clientes y contribuye a una rentabilidad sostenible en el tiempo.

6.5. Modelo de mejora continua para la gestión de cartera

A partir de todos los hallazgos recogidos en esta investigación incluyendo el análisis documental, la revisión de indicadores y las entrevistas realizadas a ejecutivos y jefaturas de los bancos estudiados queda claro que la gestión de cobranzas no puede

entenderse como un proceso estático. La dinámica del riesgo de crédito, las exigencias de NIIF 9 y los cambios en el comportamiento de los clientes hacen necesario un enfoque de mejora continua que permita ajustar estrategias, corregir desviaciones y optimizar resultados de forma permanente.

Un modelo de mejora continua para la gestión de cartera no solo busca mejorar la recuperación, sino también evitar el deterioro futuro de los créditos y reducir las provisiones. En este sentido, se propone un enfoque basado en el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), adaptado a la realidad de los bancos de Copiapó y al tipo de gestión que actualmente realizan los equipos de cobranza.

En la fase de Planificación, el banco debe revisar periódicamente sus niveles de morosidad, provisiones, KPI de contacto y eficiencia de cada canal. A partir de esa información, se determinan las prioridades de mejora: por ejemplo, reducir los tiempos de contacto inicial, mejorar la calidad de los acuerdos de pago, fortalecer la coordinación con el área de riesgo o integrar más herramientas digitales. Esta etapa implica definir metas alcanzables y acordes a la capacidad operativa del equipo.

La fase de Hacer corresponde a la implementación de las acciones planificadas. Según lo observado en las entrevistas, muchas mejoras pueden llevarse a cabo sin necesidad de grandes inversiones: automatizar recordatorios, redistribuir la cartera según criterios más claros, establecer protocolos de contacto temprano o implementar sesiones breves de capacitación sobre negociación y uso de herramientas. La clave es que las acciones sean concretas, medibles y enfocadas en los puntos que realmente impactan la recuperación.

Luego viene la fase de Verificación, donde se evalúa si las acciones implementadas están generando resultados. Aquí cobran relevancia los KPI: tasas de contacto efectivo, promesas cumplidas, tiempos de regularización, número de casos que pasan a mora severa, niveles de provisiones y comportamiento de la cartera en general. Esta etapa permite detectar si los cambios están funcionando o si es necesario ajustar la estrategia.

Finalmente, la fase de Actuar consiste en tomar decisiones basadas en lo aprendido. En las entrevistas, varios ejecutivos coincidieron en que muchas prácticas se mantienen simplemente por costumbre y no porque sean efectivas. Por eso es importante ajustar o reemplazar las estrategias que no generan impacto, reforzar las que sí funcionan y documentar los aprendizajes para integrarlos de manera formal al modelo de cobranza. Esta etapa también permite identificar necesidades futuras: nuevas capacitaciones, mejoras tecnológicas o ajustes en la asignación de cartera.

Además del ciclo PHVA, un modelo de mejora continua requiere una cultura interna que valore la revisión constante, la apertura al cambio y la colaboración entre áreas. La investigación mostró que, cuando cobranza, riesgo y comercial trabajan de manera coordinada, el banco obtiene mejores resultados en recuperación y en prevención de deterioro. Por eso, la mejora continua no debe ser vista como una responsabilidad exclusiva del área de cobranzas, sino como una tarea conjunta que involucra a toda la institución.

Un modelo de mejora continua permite que la gestión de cobranza evolucione de manera constante, adaptándose a las necesidades del banco y de sus clientes. Implementarlo de forma estructurada y realista no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a reducir la morosidad, controlar las provisiones bajo NIIF 9 y fortalecer la rentabilidad en el largo plazo. La evidencia de esta investigación muestra que, aun con los recursos actuales, los bancos pueden avanzar significativamente si aplican una lógica de mejora permanente y orientada a resultados.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones respecto a la influencia de la cobranza en la rentabilidad

Los resultados del estudio permiten concluir que la gestión de cobranza ejerce una influencia directa, cuantificable y estratégica sobre la rentabilidad bancaria, especialmente bajo las exigencias de provisiones establecidas por la NIIF 9 y supervisadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF, 2024). Tal como se observa en los datos analizados, los incrementos en morosidad de más de 90 días generan aumentos inmediatos en provisiones, lo que se traduce en una disminución del retorno sobre activos (ROA) y del retorno sobre patrimonio (ROE), afectando directamente los resultados financieros de las instituciones (CMF, 2025).

La evidencia cuantitativa muestra que períodos con mayor morosidad, como el 2024 donde se alcanzó una morosidad del 2,35 %, coincidieron con una mayor presión sobre provisiones y menor eficiencia financiera, señalando una correlación estructural entre deterioro de cartera y rentabilidad (Banco Central de Chile, 2024).

Además, la evidencia muestra que los bancos con modelos de cobranza más claros, preventivos y tecnológicamente apoyados tienden a presentar menores niveles de morosidad**,** lo cual reduce la necesidad de constituir provisiones elevadas bajo NIIF 9. También mediante las entrevistas realizadas se confirma que la claridad del modelo de cobranza y la coordinación interna influyen en la eficiencia del proceso. Las instituciones donde los ejecutivos perciben lineamientos claros, herramientas definidas y KPI consistentes muestran mejores tasas de recuperación, mientras que aquellos bancos donde el modelo se percibe poco definido enfrentan más barreras operativas y resultados menos estables.

A su vez se logra observar que los bancos con menor morosidad como lo es el Banco de Chile y BCI obtuvieron mejores niveles de ROE y ROA, lo que confirma que

una gestión de cobranza eficiente disminuye el costo del riesgo y fortalece el desempeño económico.

La investigación muestra que una buena gestión de cobranzas ayuda a mantener la liquidez del banco, porque cuando los clientes pagan a tiempo, el banco tiene dinero disponible para operar. Esto es especialmente importante en lugares como Atacama, donde la economía es más inestable y los ingresos pueden variar mucho. En este contexto, los entrevistados señalaron que las estrategias de cobranza preventiva y la derivación adecuada desde áreas como atención al cliente y sucursales mejoran la contactabilidad y evitan el avance de los créditos hacia etapas de deterioro mayor.

Se observó que la gestión de cobranza no solo influye en los resultados financieros, sino también en la relación con el cliente. Los modelos más modernos incorporan un enfoque empático y consultivo que favorece la renegociación y reduce la probabilidad de incumplimiento futuro, fortaleciendo la fidelización y reduciendo la rotación indeseada de cartera.

Los hallazgos cualitativos y documentales coinciden en que los métodos de cobranza tradicionales, que dependen de llamadas manuales y acciones tardías, ya no funcionan tan bien, especialmente porque la Ley 21.320 limita cuántas veces se puede contactar a un cliente, mientras que los modelos innovadores basados en analítica predictiva, automatización y omnicanalidad generan mejoras significativas en recuperación, eficiencia operacional y disminución de provisiones.

La investigación confirma que la rentabilidad de un banco no depende solo de las colocaciones, es decir, del total de créditos que entrega, sino de cómo administra esos créditos a lo largo del tiempo. Indicadores como la mora de más de 90 días, las provisiones y la cobertura de riesgo muestran directamente si la gestión de cobranza está funcionando adecuadamente. Por ello, la relación entre cobranza y rentabilidad no es solo una coincidencia, sino una relación causa–efecto: una buena cobranza evita que las deudas se deterioren, mejora la recuperación de pagos y permite que el banco mantenga sus resultados financieros incluso cuando la economía está más inestable.

Es por esto que la investigación demuestra que la cobranza es una pieza clave de la sostenibilidad financiera bancaria**,** y que avanzar hacia modelos híbridos que combinen cercanía humana con analítica avanzada constituye la estrategia más efectiva para equilibrar rentabilidad, cumplimiento regulatorio y protección del consumidor financiero.

7.2. Resumen de prácticas exitosas identificadas

A partir del análisis completo de esta investigación incluyendo entrevistas a ejecutivos de cinco bancos, revisión de documentos oficiales de la CMF y estudio de modelos modernos de cobranza fue posible identificar una serie de prácticas que destacan por su efectividad en la recuperación de cartera y en la mejora de indicadores asociados al riesgo y la rentabilidad. Aunque ningún banco aplica todas estas prácticas en su conjunto, los casos observados muestran que, cuando se implementan de forma consistente, generan resultados positivos tanto en la reducción de morosidad como en una gestión más ordenada y sostenible.

Una de las prácticas más exitosas detectadas es la intervención temprana, es decir, contactar al cliente antes de que el atraso avance a etapas de mayor riesgo. Los ejecutivos señalaron que los recordatorios previos al vencimiento, mensajes automatizados o alertas internas permiten evitar que los créditos migren a mora 30 o 60 días, lo que reduce significativamente las provisiones y mejora el desempeño de la cartera.

Otra práctica que demostró ser efectiva es el uso complementario de canales digitales, especialmente WhatsApp y SMS. Estos canales facilitan la comunicación, aceleran el proceso de regularización y permiten acercarse al cliente sin depender exclusivamente de llamadas telefónicas. En varias entrevistas se mencionó que los clientes responden mejor a este tipo de contacto, especialmente en mora temprana.

Asimismo, resultó exitoso el uso de sistemas de gestión más estructurados, que permiten tener la información del cliente integrada y actualizada en una sola plataforma. Cuando los ejecutivos cuentan con historiales de pago claros, alertas automáticas y

reportes de seguimiento, su capacidad para priorizar casos y actuar con criterio mejora considerablemente.

Las prácticas relacionadas con acuerdos de pago flexibles y oportunos también se destacaron. Los entrevistados que tienen mayor autonomía para negociar mencionaron mejores tasas de regularización y menor avance hacia mora severa. Esto demuestra que la empatía y la adaptación a la situación real del cliente son claves para mejorar la recuperación sin deteriorar la relación comercial.

Otra práctica exitosa es la existencia de indicadores de gestión (KPI) concretos y medibles, como promesas cumplidas, tiempo promedio de regularización o tasa de contacto efectivo. Cuando las áreas de cobranza utilizan estos KPI de forma sistemática, logran identificar falencias, ajustar estrategias y mejorar la rentabilidad asociada al proceso.

En el ámbito internacional, especialmente en Europa y Estados Unidos, destacan prácticas avanzadas que complementan y fortalecen los modelos identificados en Chile. Entre ellas se encuentran el uso intensivo de analítica predictiva y *machine learning* para anticipar comportamientos de riesgo antes de que se manifiesten en la mora, la segmentación inteligente basada en probabilidad de pago y comportamiento financiero, y la automatización completa de envíos, recordatorios y priorización de casos. Bancos como ING, Santander Global, BBVA España, HSBC y CaixaBank han implementado modelos que combinan tecnología con estrategias de "cobranza humanizada", es decir, comunicaciones personalizadas, empáticas y adaptadas al perfil de cada cliente. Estas instituciones también integran en un solo sistema la información crediticia, de comportamiento, riesgo y contacto, permitiendo gestiones más coherentes y efectivas. En varios de estos casos, el resultado ha sido una reducción significativa de la morosidad temprana y de las provisiones bajo NIIF 9, además de mejoras relevantes en los indicadores de recuperación y satisfacción del cliente.

También, se identificó como exitosa la coordinación entre las áreas de riesgo, crédito y cobranza. Aquellos bancos donde existe comunicación fluida entre estas áreas

pueden anticipar deterioros, resolver casos complejos a tiempo y aplicar soluciones más coherentes con el perfil del cliente.

Estas prácticas demuestran que la cobranza efectiva no depende de acciones aisladas, sino de un modelo integral que combine prevención, información clara, flexibilidad, tecnología y gestión humana. Las instituciones que lograron incorporar incluso algunas de estas prácticas muestran mejores resultados en sus niveles de morosidad, provisiones y, finalmente, en su rentabilidad.

7.3. Recomendaciones para instituciones financieras medianas y grandes

A partir de los resultados obtenidos en este estudio que combinó análisis documental, entrevistas con ejecutivos de bancos de Copiapó y la revisión de prácticas nacionales e internacionales es posible plantear una serie de recomendaciones dirigidas a instituciones financieras medianas y grandes que buscan fortalecer su gestión de cobranza y mejorar su rentabilidad.

Se recomienda avanzar hacia un modelo de cobranza más preventivo y menos reactivo. La evidencia muestra que gran parte de los problemas de deterioro de cartera se originan por intervenciones tardías, especialmente en mora temprana. Una estrategia preventiva implica generar alertas automáticas, realizar contactos antes del vencimiento y monitorear conductas de pago que indiquen riesgo incipiente. Esta anticipación permite evitar la migración a etapas NIIF 9 de mayor provisión.

Una segunda recomendación es integrar herramientas tecnológicas que complementen el trabajo del ejecutivo. Esto no requiere una transformación compleja; puede comenzar con automatizar recordatorios por canales digitales, disponer de paneles con indicadores en tiempo real o implementar sistemas que prioricen los casos según probabilidad de pago. Las entrevistas demuestran que incluso pequeños avances tecnológicos generan mejoras operativas importantes y reducen la presión de gestión manual.

Se recomienda fortalecer la segmentación de cartera, ya que no todos los clientes tienen el mismo comportamiento ni requieren el mismo tipo de intervención. Los bancos medianos y grandes deberían segmentar por riesgo, historial de comportamiento, capacidad de pago y tipo de producto, de manera que las acciones de cobranza sean más precisas y eficientes. Esto también permite destinar los recursos humanos a casos con mayor complejidad o impacto financiero.

Otra recomendación clave es implementar protocolos de negociación flexibles y bien definidos. La investigación mostró que los bancos con mayor autonomía para negociar acuerdos de pago logran mejores tasas de regularización. La flexibilidad cuando es responsable y controlada ayuda a evitar la mora severa, reduce provisiones y mantiene relaciones de largo plazo con los clientes.

Además, es fundamental que las instituciones refuercen la coordinación entre las áreas de riesgo, crédito y cobranza. La desconexión entre estas áreas fue un problema recurrente en las entrevistas. Una comunicación fluida permite anticipar casos complejos, evaluar escenarios antes de que el crédito se deteriore y asegurar que las decisiones de cobranza estén alineadas con los criterios generales de riesgo.

También se recomienda institucionalizar el uso de indicadores de desempeño (KPI) enfocados no solo en metas de recuperación, sino también en prevención y eficiencia. Tiempos de contacto inicial, promesas cumplidas, casos que evitan la migración a mora severa, y costos por peso recuperado son métricas que permiten evaluar el modelo y realizar ajustes constantes.

Por último, para instituciones medianas y grandes, es esencial adoptar una visión de mejora continua, donde los procesos se revisen periódicamente, se introduzcan ajustes basados en datos y se promueva la capacitación constante de los equipos. La modernización no es un evento puntual, sino un proceso evolutivo que requiere disciplina, análisis y adaptación constante a las necesidades del mercado.

Estas recomendaciones permiten a las instituciones financieras avanzar hacia modelos de cobranza más eficientes, éticos y sostenibles, impactando positivamente la morosidad, las provisiones bajo NIIF 9 y, en consecuencia, la rentabilidad y estabilidad global del negocio.

8. BIBLIOGRAFIA

ACLTI. (2024). *Avances en automatización bancaria en Chile*.

ACLTI. (2025). *IA en el sistema financiero chileno*.

Arancibia Bruce, J. P. (2015). *Rediseño de procesos de cobranza especializada en un banco chileno*. Universidad de Chile.

Banco Central de Chile. (2024). *Informe de Estabilidad Financiera*.

Banco Central de Chile. (2024a). *Lineamientos del Requerimiento de Capital Contracíclico (RCC)*.

Banco Central de Chile. (2024b). *Actualización del marco de Basilea III*.

Banco Central de Chile. (2025). *Informe de Estabilidad Financiera, primer semestre*.

Banco Central de Chile. (2025c). *Informe de Sistemas de Pago*.

BancoEstado. (s.f.). *Modelo digital de gestión de cobranzas*.

BBVA. (2018). *Implementación de NIIF 9 y efectos iniciales en provisiones*.

BIS – Bank for International Settlements. (2017). *Supervisory guidelines on credit risk*.

BIS – Bank for International Settlements. (2018). *Expected credit loss frameworks*.

Cano, S., & Herrera, J. (2021). *Modelos innovadores de cobranza en el sistema financiero latinoamericano*.

Castro, J. A. M. (2022). *Factores macroeconómicos que influyen en la morosidad bancaria en Chile*.

Chile. Ley N.º 21.320. (2021). *Modifica la Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores*.

CobranzaOnline. (2024a). *Modelos modernos de gestión de cobranza*.

CobranzaOnline. (2024b). *Cobranza tradicional y presión psicológica en el cliente*.

Cognitiva. (2023). *Aplicaciones de IA en procesos de cobranza*.

Colektia. (2024). *Infraestructura de cobranza con inteligencia artificial*.

Colektia. (2025). *Resultados en recuperación de cartera mediante IA*.

Comisión para el Mercado Financiero (CMF). (2017). *Informe de morosidad y cartera comercial*.

Comisión para el Mercado Financiero (CMF). (2021). *Compendio de Normas Contables para Bancos*.

Comisión para el Mercado Financiero (CMF). (2023). *Reportes financieros y series estadísticas*.

Comisión para el Mercado Financiero (CMF). (2024). *Informe de desempeño del sistema bancario*.

Comisión para el Mercado Financiero (CMF). (2025). *Informe de morosidad y provisiones del sistema bancario*.

CFPB. (2024). *Loss mitigation standards*.

EBA – European Banking Authority. (2019). *Action Plan on NPLs*.

ESAN. (2021). *Gestión de cobranzas y efectividad operativa*.

Fintechile. (2022). *Scoring emocional aplicado a cobranza*.

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa*.

García, L., & Pérez, M. (2019). *Indicadores financieros y rentabilidad bancaria*.

Garrido, J. (2016). *Reformas judiciales e impacto en la recuperación de garantías*.

Genesys. (2024). *Transformación de la cobranza digital en Chile*.

González, A. (2023). *Gestión de cobranzas y rentabilidad bancaria*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

IFRS Foundation. (2018). *IFRS 9 Financial Instruments*.

IFRS Foundation. (s.f.). *Conceptos y lineamientos del modelo de pérdidas esperadas*.

Inter-American Development Bank. (2021). *Pagos digitales y cobranzas en Latinoamérica*.

Karlan, D., et al. (2016). *SMS reminders and repayment behavior*.

Kuan, J., et al. (2025). *Behavioral messages and debt repayment*.

Louzis, D., Vouldis, A., & Metaxas, V. (2012). *Determinants of NPLs in the banking sector*.

Mellado Villanueva, B. (2021). *Aplicación de redes neuronales para predicción de pagos en retail financiero*.

Ministerio de Economía. (2021). *Guía de cobranza extrajudicial bajo Ley 21.320*.

Moonflow. (2025). *Scoring predictivo de cobranza*.

OECD. (2025). *Secondary NPL markets in emerging economies*.

Ramírez, P., & Pérez, D. (2023). *Scoring predictivo y recuperación de NPL en bancos medianos de México*.

Renta 4. (2025). *Análisis comparativo del sistema bancario chileno*.

Santamaría López, R. (2024). *Rentabilidad financiera y riesgo de crédito*.

SERNAC. (2015). *Guía sobre gestiones de cobranza*.

SERNAC. (2021). *Instrucciones sobre la aplicación de la Ley 21.320*.

Souza, L., & Gomes, R. (2022). *Reestructuración de cartera comercial en banca brasileña*.

U.S. Treasury. (2015). *Home Affordable Modification Program (HAMP)*.

Valencia Gracia, M. (2020). *Transformación digital en la cobranza bancaria chilena*.

Vargas, F., & Herrera, P. (2023). *NIIF 9 y provisiones bancarias en el contexto latinoamericano*.