

#### No. 12, Noviembre 2024 - Chile

#### ¿CÓMO ESTÁ LA COSA?:

Comportamientos de Pago entre Empresas 2024

**CAMBIOS ESTRUCTURALES** en el sistema bancario y financiero chileno. Gustavo Arriagada

LA LIQUIDACIÓN CONCURSAL SIMPLIFICADA a un Año de su Creación. Claudia Stingo

#### **OPORTUNIDADES DE INCLUSIÓN**

en el mundo del crédito a organizaciones sin fines de lucro. Fernando Contardo

# **NUEVAS LEYES EN EL ECOSISTEMA FINANCIERO CHILENO:**

Desafíos y oportunidades para la gestión del riesgo de crédito y cobranza



JUAN PABLO DÍAZ D Gerente de División Riesgo

Coopeuch

Asociación del Retail Financiero



LUIS OPAZO R. Gerente General Asociación de Bancos de Chile



**ROBERTO GUAJARDO J.** Gerente de Riesgo Banca Personas Banco Security



WALTER KREFFT M. Gerente General Inversiones y Tarjetas en Hites



# Te ayudamos a automatizar procesos en tu compañía

# BRINDAMOS LA FACILIDAD DE AUTOMATIZAR

tus procesos, a través de un modelo de servicio flexible

## 72 horas

Análisis del proceso y entrega de propuesta.

# A cargo de:

Soporte, mantenimiento,

supervisión y actualización de la solución.

## 3 semanas

implementación de soluciones de automatización a la medida.

#### Modelo

de negocio: **Opex o Capex** 



Más eficiencia



Más productividad



Mejores tiempos de respuesta



Menos riesgo operacional



Menos reclamos y reproces<u>os</u>

# REVOLUCIONEMOS JUNTOS CON LA AUTOMATIZACIÓN

#### José Sarmiento

Director Comercial + 57 315 3505344 jsarmiento@robotics-systems.com www.helloaida.co















Hernán Teichelmann C. hteichelmann@cicloderiesgo.com Director

Claudia Gatica M. cgatica@cicloderiesgo.com Directora de Desarrollo de Negocios

Claudio Bórquez R.

Consejo Editorial

Fernando Contardo D.

Fredy Jacial E.

Dino Besomi Z.

Claudia Stingo R.

Carola Esquivel

Edición,

Diseño y Diagramación

Gráfica Andes

Impresión

contacto@cicloderiesgo.com Calle Agustinas 1185, oficina 42 Santiago, Región Metropolitana Chile Pauta y Directorio **ABC** 

Teléfono (56)994347012

Sus comentarios, opiniones, sugerencias y cartas al Director, son bienvenidas en nuestra casilla contacto@cicloderiesgo.com

#### 5 PRIMER PLANO

- Recomendados
- Regalariza
- Cobranza On Line
- Mas Analytics
- Izi Risk
- SG Collect
- Cifras
- Cápsulas de la Industria

#### 22 FOCO: NUEVAS OPORTUNIDADES en el Ecosistema Financiero

- Nuevos desafíos y oportunidades en e riesgo de crédito y cobranza
- Luis Opzao Roco
- Claudio Ortiz Tello
- Roberto Guajardo Jara
- Juan Pablo Díaz del Pozo
- Walter Krefft Moreno

#### **VIVIENDO EL CRÉDITO** 34

- Top 15.
- ¿Cómo está la cosa?
- Riesgo operacional y la transformación digital en el sector financiero
- Cambios estructurales en el Sistema Bancario y Financiero Chileno

#### **44** FORO DE EXPERTOS

• COLLECTIONS & EVOLUTIONS Sumando mejores prácticas con una visión Regional de Expertos para Expertos

# 48 VIVIENDO LA COBRANZA

- La transformación digital en la cobranza: una necesidad
- La "Normalización de Créditos" como un Proceso Integral en la Industria Financiera



## **52** MARCO JURÍDICO

- Responsables de datos personales en el sector financiero deberes esenciales en la ley 19.628
- La Liquidación Concursal Simplificada a un Año de su Creación

#### 56 TECNOLOGÍA

- Inteligencia Artificial: Regulación y Ética en la palma de la mano
- Adopción de Inteligencia Artificial en Cobranzas: Un roadmap desafiante (¡y prometedor!)
- Inteligencia Artificial: en la administración del Riesgo de Crédito en la banca

# 66 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- Oportunidades de inclusión en el mundo del crédito a organizaciones sin fines de lucro
- Responsabilidad social en la cobranza: Un Enfoque Ético y Sostenible

#### **69** SECTOR DE CLASE MUNDIAL

• Behavioral Economics: «NUDGING» herramienta eficaz para influenciar la toma de decisiones

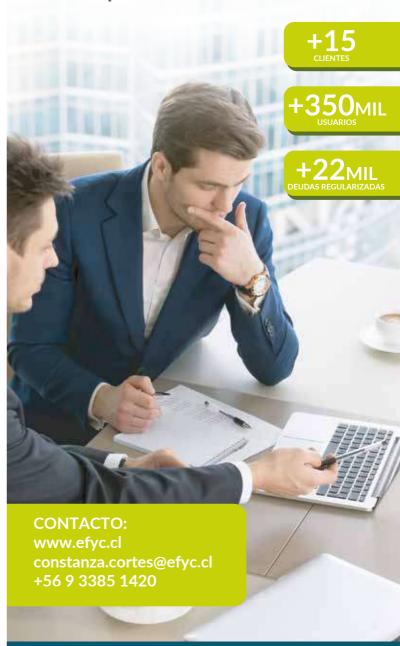
#### **75** MANAGEMENT

• Su liderazgo desde... ¿dónde?

### **76** SOCIALES

- 10° Conversatorios Chile 15 de Mayo 2024
- Conversatorio a 10 años de la Ley de Insolvencia: logros y temas pendientes
- Ciclo de Riesgo GUATEMALA en su formato VIVA la Revista en VIVO
- Summit del 11 y 12 de Abril
- Masterclass del 14 y 15 de Agosto

- Somos expertos en gestión de cobranza B2C y B2B.
- Nuestro contact center utiliza tecnología de punta con inteligencia artificial para lograr mejores resultados.
- +10 Años nos avalan nuestra experiencia.





>> Hernan Teichelmann Cotapos

Estimados lectores:

Es un gran honor para nosotros anunciar el retorno de nuestra publicación tras el periodo de pausa obligado por la pandemia. Este momento es muy especial, no solo porque volvemos a estar presentes en un entorno que ha cambiado profundamente, sino también porque lo hacemos con una misión renovada: seguir siendo

una fuente confiable de información y análisis para los actores clave del ecosistema financiero, los expertos referentes de Riesgo, Crédito y Cobranza.

Nos dirigimos, como siempre, a los directivos de Bancos, Cajas de Compensación, Retailers, Cooperativas, entidades regulatorias y gremiales, y a los proveedores de servicios que, desde sus diversas áreas de expertise, contribuyen al desarrollo saludable y comprometido de la industria, convencidos de que nuestros lectores, igual que en ediciones anteriores, seguirán apreciando el valioso aporte de esta Revista en la toma de decisiones estratégicas y operativas que impulsen la evolución de nuestro sector.

En estos años de incertidumbre, los cambios en los hábitos de consumo, la aceleración de la transformación digital y la necesidad de fortalecer la inclusión financiera han puesto de manifiesto la importancia de contar con una industria financiera y comercial flexible, resiliente y preparada para enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio. Las tendencias globales en la gestión del riesgo crediticio han demostrado que la clave para avanzar hacia una economía más estable y sostenible radica en la capacidad de adaptación y en el desarrollo de estrategias más inclusivas, eficientes y tecnológicas.

Hoy más que nunca, la gestión del riesgo de crédito y la recuperación de activos son esenciales para la estabilidad de las instituciones y el bienestar económico y social. Nuestro compromiso es ofrecerles contenido relevante que les ayude a enfrentar este nuevo escenario, destacando cómo las empresas están utilizando nuevas tecnologías para optimizar sus procesos de evaluación y re-

cuperación de riesgo, transformando así la gestión del crédito.

Sabemos que la informalidad, la inclusión financiera y la educación financiera siguen siendo retos cruciales en nuestro ecosistema, especialmente en un contexto donde una gran parte de la población aún no tiene acceso pleno a los servicios financieros formales. En esta nueva etapa, nos comprometemos a seguir explorando estas temáticas con profundidad, ofreciendo no solo un análisis detallado, sino también propuestas concretas que puedan contribuir al desarrollo de políticas y prácticas más inclusivas.

A lo largo de nuestras páginas, encontrarán también un enfoque en la sostenibilidad y en cómo las empresas del sector pueden mejorar sus prácticas para generar un impacto positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente. Creemos firmemente que las empresas que integran prácticas responsables y sostenibles en su gestión del riesgo y de las cobranzas no solo mejoran sus resultados, sino que también fortalecen la confianza de sus clientes y de la comunidad en general.

Como en ediciones anteriores, continuaremos siendo una plataforma para compartir experiencias exitosas, casos de estudio y las mejores prácticas que están impulsando cambios positivos en la industria. Estamos convencidos de que este intercambio de conocimiento es fundamental para seguir avanzando hacia un futuro más sólido y equilibrado para todos los actores involucrados.

Queremos agradecer especialmente a nuestros lectores por su lealtad y confianza a lo largo de los años. Su apoyo ha sido clave para que hoy podamos volver con más fuerza y con el firme propósito de seguir acompañandolos en este viaje de crecimiento y transformación. A nuestros colaboradores y patrocinadores, también les extendemos nuestro profundo agradecimiento por su compromiso inquebrantable con la calidad de esta publicación.

Bienvenidos de nuevo a este espacio de encuentro, reflexión y aprendizaje. Confiamos en que, juntos, seguiremos construyendo un ecosistema financiero cada vez más robusto, inclusivo y preparado para los retos futuros.

**Hernan Teichelmann Cotapos** Director Revista Ciclo de Riesgo Chile





# RECOMENDADOS

Presentamos 5 primeros pasos para preparar el camino >>> a la hora de retar sus modelos de negocios

100% CLARO: Los mejores visionarios son los que tienen claro de dónde vendrá el próximo bolsillo de crecimiento y, específicamente, sobre lo quese necesitará para servirlo. La gran mayoría de las compañías no saben responder con precisión cuándo se les pregunta, ¿cuál es esa cosa, entre todo lo que hacen, que crea el mayor valor? ¿Qué es lo que hacen diferente que los hace únicos?

ALINEAR LAS MICRODESICIONES EN TODA

LAS CAPAS: Hay una gran desconexión entre la estrategia de una empresa y su modelo operativo: demasiado tácticos para crear valor real y la estrategia demasiado gaseosa para traducirla con exactitud y claridad en el paso a paso que la asegure en el actuar, en todas las capas. ¿Y qué es una buena estrategia? que sea diferenciadora, que agregue valor, que genere ventaja competitiva, que sea clara para toda la organización de modo que se pueda entender bien y actuar sobre ella; y lo más importante: que no se vaya desdibujando en las MICRODESICIONES que toman las personas a todo nivel de la organización todos los días, por que como lo dice la famosa frase mal atribuida a Peter Drucker: "La cultura se come a la estrategia en el desayuno".

Be real, my friend - DEDICAR TIEMPO A ESTAR EN PRIMERA FILA: Priorizar la necesidad de salir de la oficina y palpar el mercado con los 5 sentidos, es la recomendación de Miguel Lladó, profesor de estrategia en el IESE Business School miembro del directorio de varias empresas multinacionales: "Vivamos en directo el consumo de nuestros productos". El CEO debe invertir tiempo para estar ahí en vivo y en directo, en ese instante en que el producto se encuentra con el consumidor. Aquello que sea "core", vívelo en primera fila, de manera presente; eso te permitirá sacar aprendizajes y conclusiones verdaderamente potente, sobre como aportar valor". Inspirado en la exitosa estrategia del pan sin corteza de Bimbo, Miguel Lladó nos reta a entender si tu cliente si está percibiendo todo el valor que tú crees que le estas dando: ¿Tu cliente se está comiendo toda la rebanada?; ¿Cuánto nos cuesta todo lo que está deiando de lado?

FORTALCER LA comunicación corporativa conectando al consumidor a través de historias: "A través del acto de contar historias, los científicos han descubierto que los patrones de ondas cerebrales entre quien cuenta y quien escucha se sincronizan, abriendo nuevas oportunidades para una inmersión profunda y un intercambio. Estamos buscando experiencias que nos conmuevan y que despierten nuestra curiosidad; y las historias poseen un poder sorprendente de construir significado, identidad y empatía. Nos permiten visualizar lo abstracto y crear puentes entre ideas, estimulando así la imaginación e invitándonos a actuar. Las historias pueden servir como un conducto emocional para que las marcas comuniquen su propósito, sus valores y su herencia. Creativos que infusionan su mensaje con narrativa pueden embarcar a su audiencia en un viaje y transformarlos en participantes activos y co-creadores", es la manera que la consultora Fashion Snoops, en alianza con Inexmoda, explica la potencia de este atributo de la comunicación corporativa.

UNA VACUNA PARA ARMONIZAR LOS EQUI-POS: La vacuna contra la polarización para superar la angustia que nos supone a todos vivir en una sociedad polarizada: Estrategas políticos y consultores en manejo de crisis, coincide en que la fórmula está en la capacidad de entender que el camino de conseguir la unidad y la convivencia armónica no comienza por defender una narrativa común. Por el contrario, la llave está en la capacidad de comprender las narrativas distintas, para acercar puntos en común. Steven Pinker, el famoso Psicólogo, científico y controvertido pensador, incluido en la lista de las cien personas más influyentes según Time, explica: "No usamos la razón para buscar una verdad objetiva, sino para demostrar lo listos que somos o aumentar el prestigio de nuestra religión o partido político. Todos somos víctimas del sesgo de confirmación: desviar nuestro pensamiento hacia esa conclusión que queremos reafirmar a toda costa". Y continúa: "Es más importante ganar que ponerse de acuerdo en una verdad. Y mucha gente se aferra a sus convicciones, aunque la evidencia las desmienta.

Recurren normalmente a fuentes de opinión de su propio campo ideológico".



# NUEVO · NFW · NOVO



Nos reunimos con Francisco Javier Gonzalez Carvacho, Ingeniero comercial y MBA de la universidad Diego Portales (Chile) y MBA de Universidad Pampeu Fabra, Barcelona, España, con una larga experiencia en el sistema financiero chileno y latinoamericano en materia de riesgo, credito y cobranzas, todo ello experimentado desde posiciones gerenciales, jefaturas y asesoras en banco **Itau y Baninter Factoring, entre otros.** Además de fundar el contact center de cobranzas EFYC LTDA y la Startup YO TE **COBRO LTDA**, entre otros. Actualmente es socio y CEO de REGALARIZA, quien nos contó sobre la mejor forma de abordar y transferir su experiencia en beneficio de los clientes y de los deudores.





A pesar de la reciente constitución y puesta en marcha de las actividades de Regalariza, la extensa trayectoria constituyen un activo para compartir con los clientes, ¿en qué ámbitos o actividades de la industria radica y se focaliza esta experiencia previa?

Mi trayectoria personal ha sido clave para el desarrollo de Regalariza. He trabajado durante años en el sector financiero, particularmente en la gestión de riesgo, crédito y cobranzas en diversas instituciones de Chile. Adicionalmente he formado otras empresas del rubro de la cobranza, con excelentes resultados. Esta experiencia en la implementación de estrategias eficientes para la recuperación de deudas, combinada con un enfoque en la transformación digital, ha sido fundamental para crear una solución que realmente optimiza el rendimiento de nuestros clientes.

Este conocimiento nos ha permitido desarrollar un enfoque innovador apalancado en tecnología, mejorando la manera en que se gestiona la cobranza. No solo apoyamos a nuestros clientes con resultados más eficientes, sino que también brindamos a nuestros usuarios una experiencia amigable que facilita su recuperación financiera.

Concretamente, ¿qué servicios ofrece Regalariza al mercado y a la industria del riesgo, crédito y cobranza?

En Regalariza, ofrecemos una plataforma tecnológica omnicanal, que combina aplicaciones, web y canales tradicionales, con gran efectividad en la Regalarización de deudas, optimizando la recuperación de morosidades para nuestros clientes. Además, proveemos educación financiera a nuestros usuarios y otros beneficios como seguros de salud, informes comerciales y otros, para incentivar a que las personas regularicen sus deudas, apoyando su bienestar financiero.

En un mundo globalizado y con deudores muy digitalizados e informados, ¿de qué forma es posible aumentar la efectividad de la gestión?

La clave radica en aprovechar la creciente digitalización de los usuarios, ideando formas de apalancar esa digitalización en beneficio de nuestros clientes y deudores. Es fundamental buscar maneras de conocer y apoyar a los deudores de forma integral, asegurando que la gestión no se enfoque exclusivamente en la cobranza, sino que adopte un enfoque más holístico. Esto no solo mejora los resultados, sino que también fortalece la relación entre la empresa y sus clientes, generando un impacto positivo a largo plazo.



# NUEVO

De qué forma los clientes de Regalariza capturan y La clave está en la combinación de tecnología, expereciben la experiencia lograda y aquilatada a través del exitoso desempeño en la industria?

Los clientes obtienen resultados tangibles a través de nuestro modelo y metodología de cobranza, que es eficiente pero amigable. Nuestra experiencia se traduce en una tasa de recuperación de deudas más alta y en relaciones más sostenibles con sus propios clientes, lo que les permite obtener buenos resultados en la recuperación, mientras cuidan la relación a largo plazo con sus deudores.

¿Cómo apoyan al deudor de tal manera que agregue valor a la gestión que Regalariza efectúa, y se traduzca en mayores y mejores resultados?

Ofrecemos a los deudores una plataforma accesible y amigable donde pueden Regalarizar sus deudas de forma simple. Esto no solo facilita la liquidación de la deuda, sino que también mejora la relación con la empresa acreedora, resultando en una mayor efectividad en la cobranza. Además, incentivamos a que los deudores regularicen sus deudas, entregándoles beneficios adicionales, y educación financiera.

Adicionalmente al apoyo a la gestión ya descrita, ¿qué otros servicios prestan que agregan valor a su oferta comercial, que son reconocidos por sus clientes y que los diferencian de otras empresas de la competencia?

Además de la recuperación de deudas, ofrecemos programas de educación financiera, acceso a servicios de asistencias y puntos canjeables en comercios locales. Este enfoque integral, es otro de los aspectos que nos distingue de la competencia y aporta un valor agregado que beneficia a todos los actores involucrados.

¿Qué industrias, o segmentos de ellas, sin ser excluyentes, se constituyen hoy como el foco objetivo que compatibilizan mejor el creciente aumentos de eficacia y resultados?

Nuestro enfoque principal está en el sector financiero y retail, sin embargo, nuestra solución es aplicable a cualquier industria que gestione un volumen significativo de deudas morosas, siempre manteniendo el equilibrio entre efectividad y empatía.

En su opinión, ¿cuáles son los factores claves de éxito para alcanzar los resultados que sus clientes esperan de ustedes y cuáles son los pilares que hacen una empresa exitosa?

riencia y un enfoque centrado en el cliente y también en el deudor. Nuestro equipo se apoya en pilares como la innovación, la transparencia v el compromiso con la efectividad para garantizar resultados óptimos.

De cara al futuro, ¿cuál es el principal desafío que enfrenta Regalariza y cómo piensa abordarlo?

Nuestro principal desafío es dar a conocer nuestra plataforma a un mayor número de clientes y demostrar su efectividad en la recuperación de deudas. Al mismo tiempo, buscamos continuar capturando más usuarios y aumentar nuestro impacto en el bienestar de las personas, tanto en Chile como en toda Latinoamérica. A través de nuestra herramienta innovadora, aspiramos a ofrecer soluciones que beneficien tanto a las empresas como a los deudores, generando relaciones sostenibles y resultados óptimos.

¿Cuáles son las principales características de la innovadora solución que Regalariza ofrece, y como se realizan los procesos?

Nuestra solución es una plataforma tecnológica integral, que automatiza el proceso de recuperación de deudas y ofrece a los deudores una experiencia amigable. Combinamos herramientas digitales, educación financiera y un enfoque humano, lo que nos permite ser más eficientes y efectivos en la gestión de cobranza.

Regalariza ha irrumpido en la industria con un modelo que parece desafiar el enfoque tradicional en la gestión de cobranzas. ¿Cómo describiría el modelo de negocio de Regalariza y qué lo hace innovador en comparación con otras empresas del sector?

En Regalariza, nuestro modelo de negocio se basa en un enfoque dual que beneficia tanto a nuestros clientes como a sus deudores, a través de una plataforma tecnológica innovadora que combina eficiencia con un trato amigable y humano. Esto permite a nuestros clientes recuperar deudas morosas de forma más rápida y consistente, al tiempo que brindamos a los deudores una solución accesible y respetuosa. Este equilibrio es lo que nos diferencia de empresas más tradicionales: no solo ayudamos a las empresas a mejorar sus indicadores de recuperación, sino que también contribuimos al bienestar financiero de las personas, creando relaciones sostenibles a largo plazo, apalancados en la tecnología.





# Innovación Digital para una Gestión eficiente de Morosidades

urante décadas, la cobranza telefónica ha sido la herramienta más utilizada por las empresas para gestionar morosidades. Las llamadas constantes, a menudo percibidas como molestas o agresivas, se han vuelto sinónimo del proceso de recuperación de deudas. Sin embargo, esta metodología ha llegado a su punto de obsolescencia. Los tiempos han cambiado y con ellos las expectativas de los clientes, así como las posibilidades tecnológicas disponibles para las empresas.

Hoy en día, las soluciones digitales ofrecen un enfoque más eficiente, humano y efectivo para gestionar las facturas impagas, abordando no solo el síntoma (la deuda), sino también las causas subyacentes del impago.

#### EL FIN DE LA COBRANZA TELEFÓNICA

El método tradicional de cobranza telefónica, aunque efectivo en algunas circunstancias, ha sido criticado por su carácter intrusivo y desgastante, y no solo generan un malestar en los deudores, sino que también pueden dañar irreparablemente la relación comercial.

El principal problema de este enfoque es que no ofrece soluciones. Se basa en la presión constante y muchas veces ignora las razones que llevaron al deudor a incumplir con sus obligaciones.

La realidad es que los deudores no siempre son empresas que se niegan a pagar. Muchas veces enfrentan dificultades económicas, malentendidos o errores administrativos que pueden resolverse con comunicación y flexibilidad. Aquí es donde las plataformas digitales, como CobranzaOnline.com, ofrecen un enfoque integral, alineado con las expectativas actuales del mercado.

# EL ENFOQUE DE COBRANZAONLINE: EFICIENCIA Y FLEXIBILIDAD

CobranzaOnline.com ha redefinido la manera de gestionar las cuentas por cobrar mediante la tecnología. Su enfoque se basa en abordar las causas detrás del impago y generar consecuencias claras en caso de incumplimiento.

#### Publicación de impagos en Boletines Comerciales

La publicación actúa como una consecuencia tangible para aquellos deudores que no cumplen con sus compromisos, y sirve como una poderosa motivación para que regularicen su situación. Esta acción impacta el historial crediticio del deudor, afectando su capacidad para acceder a financiamiento o realizar operaciones comerciales futuras.

-CobranzaOnline.com realiza la publicación en todos los boletines de morosidades relevantes, generando un bloqueo comercial y financiero del cliente moroso.-

#### Validación y Verificación de Documentos

La validación y verificación de documentos en SII asegura que la información sea precisa y que no haya errores en las facturas que puedan generar disputas innecesarias. Esta servicio mejora la transparencia y reduce la posibilidad de errores administrativos que podrían complicar el proceso

#### Gestión de Reclamos

No todos los impagos se deben a la falta de voluntad del deudor. A veces, errores en la facturación o en los términos del acuerdo pueden generar malentendidos que derivan en impagos. Para abordar este problema, es esencial un sistema eficiente para la gestión de reclamos. Este enfoque no solo ayuda a reducir la morosidad, sino que también fomenta una relación más justa y transparente entre el acreedor y el deudor.

#### Convenios de pago

Para deudores con problemas de liquidez, CobranzaOnline. com ofrece la posibilidad de gestionar convenios de pago. Esta opción permite a los deudores negociar nuevos términos lo que les brinda la flexibilidad que necesitan para regularizar su situación financiera. Esta capacidad de ofrecer soluciones adaptadas a las circunstancias individuales de cada cliente es una de las principales ventajas, ya que no se limita a exigir el pago sin considerar la situación particular de cada deudor.

#### Notificaciones de cobro

A través de la plataforma, se envían notificaciones automáticas y personalizadas que informan a los deudores sobre el estado de su cuenta, los plazos de pago y las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones. Este enfoque asegura que la comunicación sea clara y respetuosa, meiorando la relación entre las partes.

#### Botón de Pago en Línea

La plataforma incluye un botón de pago en línea, lo que facilita el proceso de pago para los deudores. Con solo unos clics, pueden saldar sus deudas sin complicaciones, utilizando diversos métodos de pago. Esta funcionalidad es clave para reducir las barreras al pago y agilizar la recuperación.

"La evolución hacia la digitalización en la gestión de morosidades no es una moda pasajera, sino una tendencia que está aguí para quedarse"







#### VENTAJAS DE LA SOLUCIÓN DIGITAL FRENTE AL MÉTODO TRADICIONAL

El paso de un sistema de cobranza basado en llamadas telefónicas al uso de plataformas digitales como CobranzaOnline.com no solo mejora la eficiencia de las empresas en la recuperación de sus cuentas por cobrar, sino que también transforma la experiencia del deudor, haciéndola menos invasiva y más constructiva.

Entre sus principales ventajas está que es un servicio sin riesgo económico, cuenta con procesos rápidos y trazabilidad en tiempo real, medidas efectivas para presionar el pago de la deuda y una comunicación transparente y resolutiva con el deudor

#### A. Servicio sin riesgo económico

Costo del servicio 100% variable, asociado únicamente al monto recuperado. Esto permite que la solución sea accesible a empresas de todos los tamaños, independiente del monto o el volumen de sus facturas.

"Digitalizar la gestión de morosidades le permite a la empresa aumentar su tasa de recupero, reducir los tiempos de gestión, disminuir errores y actuar dentro del marco legal"

#### B. Proceso rápido y con trazabilidad

Una de las principales ventajas es la posibilidad de automatizar todo el proceso de cobranza extrajudicial. Esto no solo ahorra tiempo y recursos a las empresas, sino que también asegura que el seguimiento de los casos sea constante, sin errores y dentro del marco legal. A través de CobranzaOnline, las empresas pueden gestionar múltiples casos de morosidad de manera rápida y segura.



#### C. Medidas efectivas de presión

Si bien CobranzaOnline prioriza la resolución amistosa y flexible de las deudas, también cuenta con herramientas de presión efectivas como la publicación en todos los boletines comerciales. Esto asegura que, incluso en los casos más difíciles, las empresas puedan recuperar sus fondos sin recurrir a medidas extremas como demandas judiciales.

#### D. Transparencia

A diferencia de las llamadas telefónicas, donde muchas veces la comunicación puede ser inconsistente, CobranzaOnline ofrece a los deudores un portal donde pueden revisar el estado de su deuda, gestionar convenios y realizar pagos en línea. Esta transparencia genera confianza y facilita la resolución de las deudas de manera más rápida.

#### UN FUTURO DIGITAL PARA LA COBRANZA

La evolución hacia la digitalización en la gestión de morosidades no es una moda pasajera, sino una tendencia que está aquí para quedarse. Las empresas que adopten este tipo de soluciones no solo verán una mejora en sus tasas de recuperación, sino que también podrán ofrecer una experiencia mucho más positiva a sus clientes.

La cobranza telefónica basada en la insistencia es una práctica que, con el tiempo, quedará relegada al pasado. Las soluciones digitales como CobranzaOnline no solo representan una innovación tecnológica, sino también una evolución en la filosofía de la cobranza. Al poner el foco en las causas del impago, ofrecer soluciones flexibles y transparentes al deudor, y establecer consecuencias claras en caso de incumplimiento, esta plataforma digital está transformando la manera en que las empresas gestionan sus cuentas por cobrar.







#### Gasta menos, recupera más:

# Cómo la Inteligencia Artificial optimiza cada punto de contacto en tu cobranza

Al no personalizar
el canal adecuado
para cada persona
y los convenios
que podrían resultar
interesantes para ellos,
las empresas no logran
captar la atención
de los clientes ni
obtener el recupero
esperado.

En la cobranza tradicional, las empresas suelen intentar contactar a sus clientes a través de múltiples canales, enviando ofertas de regularización desde el primer día de mora. Sin embargo, esta estrategia puede resultar en un agotamiento del cliente. ¿El motivo? El uso excesivo de canales genera una sensación de molestia o incluso estrés, haciendo que dejen de responder. A esto se suman los costos adicionales: gestionar varios canales implica mayores costos operativos y de tecnología, sin garantizar que todos los contactos sean efectivos.

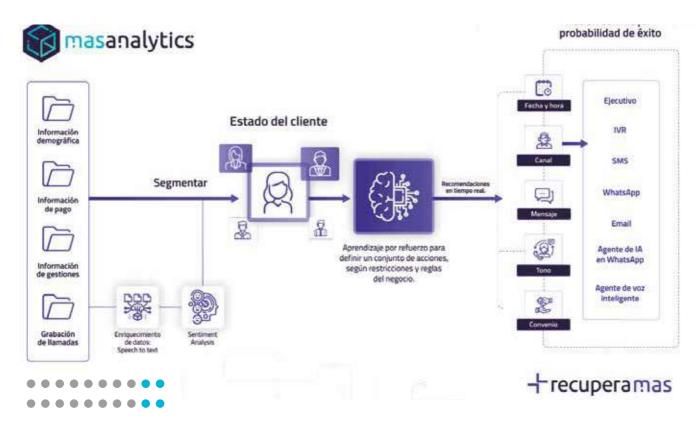
El desafío es claro. A medida que los clientes avanzan en tramos de mora, la contactabilidad se reduce drásticamente. En el caso de quienes tienen más de 30 días de deuda, más del 50% deja de abrir correos o contestar llamadas. Esto no siempre es por falta de

interés en pagar, sino por una desconexión provocada por ofertas mal segmentadas y poco atractivas, que saturan los canales de contacto. Los intentos repetitivos y no personalizados los alejan, disminuyendo las posibilidades de recuperar la deuda.

# La solución: Aplicar Inteligencia Artificial en las estrategias de cobranza

Para resolver estos problemas, la solución está en la Inteligencia Artificial (IA). Las empresas pueden transformar cada punto de contacto con los clientes en una oportunidad estratégica para optimizar el recupero, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente.

Una solución que destaca en este ámbito es RecuperaMAS, una herramienta de cobranza con Inteligencia Artificial certificada por AWS. El modelo personaliza los puntos de contacto, sugiriendo el mejor canal, hora y día para cada interacción. Además, recomienda estrategias como descuentos, campañas,





el uso de Sentiment Analysis, y agentes virtuales en canales como WhatsApp o llamadas; logrando que cada contacto sea mucho más efectivo.

Un aspecto crucial de esta solución es la segmentación basada en datos reales y comportamientos históricos, lo que permite diseñar estrategias más ajustadas a las necesidades de cada persona. Esto aumenta la probabilidad de respuesta y mejora la relación a largo plazo, lo que no solo incrementa el recupero de deudas, sino que también reduce los costos operativos.

Cabe destacar que, a diferencia de los modelos tradicionales, que aplican un enfoque estático basado en scoring de riesgo, RecuperaMAS utiliza el Reinforcement Learning o aprendizaje por refuerzo para aprender de cada interacción de cobro, ajustando las estrategias a diario y mejorando los resultados con cada cliente.

Al optimizar los puntos de contacto y personalizar la comunicación, las empresas no solo aumentan el recupero de las deudas, sino que también reducen los costos operativos.

# ¿Qué se requiere para operar este modelo de cobranza con IA?

Para maximizar el éxito de un modelo de cobranza basado en Inteligencia Artificial, es ideal disponer de entre tres y seis meses de datos históricos. Esto permite que RecuperaMAS aprenda de patrones previos y optimice sus estrategias en función de comportamientos reales. Sin embargo, nuestro sistema es flexible y puede comenzar a generar resultados con menor cantidad de datos, adaptándose y aprendiendo conforme se enriquece la información. Por ejemplo, al añadir un nuevo canal de contacto en el que aún no existe data histórica, la IA ajusta sus estrategias a medida que va acumulando interacciones, incrementando su efectividad con cada nuevo dato.

Paraimplementar eficazmente la solución, recomendamos iniciar con un grupo de control. Esto permite comparar el rendimiento de la IA de RecuperaMAS frente a las estrategias actuales y evaluar su impacto directo en la recuperación de deudas, asegurando resultados basados en evidencia y un retorno de inversión claro para la empresa.

#### Innovación y precisión: el futuro de la cobranza

El futuro de la cobranza pasa por la integración de tecnologías avanzadas. RecuperaMAS no solo optimiza el proceso de contacto, sino que transforma la forma en que las compañías gestionan sus estrategias de recupero. Gracias a los modelos de aprendizaje por refuerzo, el sistema mejora continuamente, anticipándose al comportamiento del cliente y adaptando las acciones de cobranza en tiempo real. Esto ayuda a las empresas incrementar el porcentaje de recupero y reducir el tiempo en los procesos, todo mientras gestionan grandes volúmenes de clientes sin perder precisión ni efectividad.

A medida que el sistema recopila más datos, las recomendaciones se vuelven más precisas, proporcionando una ventaja competitiva en la gestión de cobranzas.

En resumen, la Inteligencia Artificial no solo optimiza los puntos de contacto, sino que también redefine el futuro de la cobranza. Con RecuperaMAS, las empresas pueden crear estrategias inteligentes y personalizadas, aprovechando todo el poder de la IA.



CicloDeRiesgo





# ¿Cómo la simulación Monte Carlo permite análisis profundos de rentabilidad de carteras crediticias?

Existen varios niveles de profundización en el análisis de las pérdidas y rentabilidad de carteras crediticias.

NIVEL 01

DE ANALISIS:
PERDIDA ESPERADA

A nivel muy básico, usualmente lo que el regulador requiere, se calcula simplemente la pérdida esperada. Bajo el modelo IRB esto se obtiene al multiplicar para cada operación crediticia, el saldo de la operación (EAD) o exposición al incumplimiento por la probabilidad de incumplimiento (PD) por la pérdida dado el incumplimiento (LGD). Hasta aquí, no hay ciencia. Es un cálculo aritmético de multiplicar tres factores por operación y luego agregar todas las pérdidas. Con esto se obtiene la pérdida media o esperada. Se podría "castigar" o "estresar" el modelo incrementando las PDs (probabilidades de incumplimiento). Esto, sin embargo, usualmente no tiene asidero lógico ni justificación objetiva.

NIVEL

#### **DE ANALISIS: PERDIDA NO ESPERADA Y VAR**

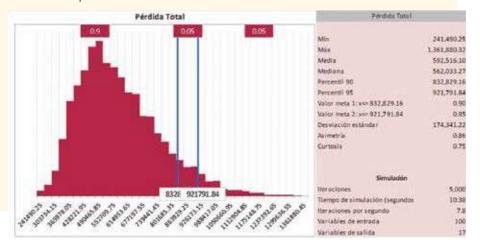
El problema interpretativo de la pérdida esperada es análogo con la figura de que "justos pagan por pecadores": A cada operación crediticia (termine incumpliendo o no en la vida real) se le terminará asignando un "castigo" que es el "descuento" imputado proporcionalmente según sus condiciones de atraso y garantía. En la realidad, esto no es así. Muchos créditos que no incumplen terminarán generando cuantiosas rentabilidades mientras que aquellos que incumplen generarán posiciones perdidosas. Lo que hace la "pérdida esperada" es distribuir el "castigo" por parejo sobre todos. Alternativamente, la simulación Monte Carlo generará miles de escenarios en donde, en algunos casos, dependiendo de las condiciones de atraso y garantías, estos dos factores inciertos implicarán que algunas operaciones incumplan y que se recuperen ciertos niveles de pérdida

ante el incumplimiento. La simulación, por decirlo así, recolectará miles de escenarios para construir un "continuum" de cómo se distribuirán las pérdidas, no un solo dato (pérdida esperada).

Así, en un segundo nivel, al utilizar simulación Monte Carlo para evaluar la rentabilidad de una cartera crediticia se obtienen estos beneficios:

Más allá de los requisitos de cumplimiento (cálculo de la pérdida esperada según el modelo IRB de Basilea), se puede calcular la pérdida no esperada y el Valor en Riesgo o el VaR condicional ("expected shortfall") de la cartera. Esto es imposible de realizar por métodos paramétricos. Se ocupa ineludiblemente de un proceso numérico repetitivo como la simulación.

Por ejemplo, después de simular 5000 escenarios alternativos, se obtiene la curva de pérdida total. La pérdida esperada es de \$592k. El valor en riesgo al 95% es de \$921k. La pérdida no esperada, definida como la diferencia entre el VaR y la pérdida esperada (o media) se calcula en \$330k.





# NUEVO · NEW · NOVO

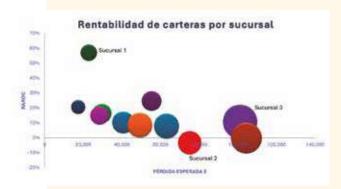
NIVEL

03

#### **ANALISIS DE RENTABILIDAD CREDITICIA**

Profundizando aún más, se puede analizar la rentabilidad de la cartera. Basta añadir información de la tasa activa de cada operación más otros datos calculados de forma periódica, como el costo operativo de la gestión de la cartera, el costo de los recursos a financiar y el apalancamiento de la entidad. Al incorporar información adicional de distintas variables como el tipo de colocación, la sucursal, región, cosecha o tipo de garantía, se pueden calcular rentabilidades por múltiples dimensiones.

Por ejemplo, aquí se dividió la cartera para analizar su rentabilidad por sucursal. La sucursal 1 genera la mayor rentabilidad patrimonial (RAROC del 59%) con un tamaño relativamente pequeño de cartera, ya que la sucursal 1 representa tan solo el 4% de la cartera colocada total. Por el contrario, la sucursal 2 genera una rentabilidad negativa (RAROC del -3%) para una cartera



que representa el 9% de la cartera total. El tamaño de una cartera no es garantía de mayor rentabilidad. La sucursal 3 es la mayor (20% del total) y tan sólo genera un RAROC del 11% que es, por cierto, el mismo RAROC de la cartera total.

#### NIVEL

RENTABILIDAD DEL CLIENTE (no sólo de la operación crediticia)

04

Si a cada operación crediticia se le asigna la correspondiente información tipográfica del cliente poseedor del contrato, las posibilidades analíticas se tornan insospechadamente profundas. Por ejemplo, al asociar características demográficas sectoriales, etáreas y psico-gráficas sería posible realizar cruces para obtener la verdadera rentabilidad por incontables combinaciones.

Utilizando herramientas de machine learning (como redes neuronales o algoritmos genéticos) o inclusive algunas más tradicionales como regresión múltiple, regresión logística o análisis de agrupamientos ("clusters") es posible segmentar la información crediticia y verdaderamente descubrir aquellas "vetas de oro" que incrementan o inclusive optimizan la rentabilidad de una cartera crediticia a futuro. O sea, este análisis permitiría prescribir direcciones estratégicas para mejorar el perfil de una cartera crediticia.

#### IIVEL

05

#### ANALISIS DE ESTRÉS O TENSIÓN

Asociando variables exógenas (Crecimiento macroeconómicas del PBI, inflación, tipo de cambio, expansión monetaria, tasas de interés de mercado, etc.) es posible construir modelos de estrés o de tensión. Estos modelos responden preguntas como: "Si la tasa de crecimiento de la economía se disminuyese a un valor extremo tal y como el que se presenta una vez cada veinte años, el impacto que esto tendría sobre la pérdida (esperada y no esperada), y eventualmente sobre la rentabilidad de la cartera (RAROC) descendería en x%".

Estos modelos de sensibilidad (estrés o tensión) se crean al asociar información histórica de variables exógenas macroeconómicas a tasas de probabilidad de incumplimiento históricas. A su vez, con tasas de incumplimiento estresadas, se vuelve a correr una simulación para evaluar el impacto marginal que tiene tales cambios por sobre la rentabilidad de una cartera. Por ejemplo, esto se puede también construir con un simple modelo de regresión múltiple.

#### **CONCLUSIÓN**

La incorporación de la simulación Monte Carlo para realizar análisis de pérdidas y rentabilidades de carteras crediticias incrementa sustancialmente las posibilidades analíticas. Sin el auxilio de esta metodología computacional es imposible desvincularse de los modelos ingenuos y simplistas de cálculo de pérdidas esperadas. Dependiendo del tamaño de la cartera estos modelos pueden ser fácilmente estructurados desde plantillas en Excel hasta aplicativos dedicados en la "nube".



# NUEVO · NFW · NOVO



En el mundo empresarial, marcado por la rápida implementación de nuevas tecnologías y una competencia intensa, la gestión de cobranza ha dejado de ser solo un proceso operativo y transaccional.

Nosotros, como **SGCollect**, estamos enfocados en recuperar activos de manera estratégica, optimizando los recursos disponibles, minimizando inconvenientes con los deudores y, lo más importante, manteniendo una relación más sólida con nuestros clientes. Esta forma de trabajo orientada al cliente nos ha llevado a implementar maneras innovadoras de acercamiento como es el uso del **neuromarketing**, que ha transformado nuestra forma de gestionar la cobranza.

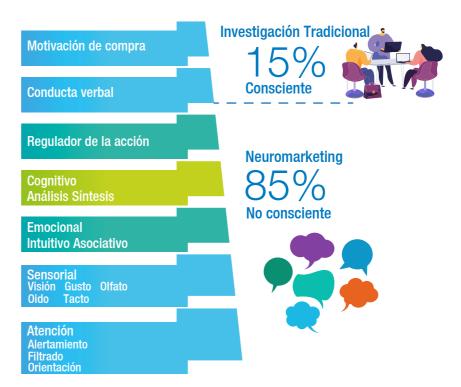
El neuromarketing, que combina la **neurociencia** y el marketing, comprender permite profundamente cómo los deudores toman decisiones, especialmente en situaciones emocionalmente cargadas como la cobranza. Según Antonio Damásio, quien en su obra "El Error de Descartes" destaca la importancia de las emociones en el comportamiento humano. Nos relata que más del 85% de nuestras decisiones emocionales; son al aplicar este principio en la cobranza, podemos ajustar nuestras estrategias de comunicación y apelar a las emociones del deudor, lo que facilita el pago y disminuye la resistencia.

# **NEUROMARKETING,**la táctica innovadora para maximizar la recaudación

Andrés Riquelme

Master en Neuromarketing & Consumer Behaviour Gerente General SGCollect

#### PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Fuente: Neuromarketing Fundamentos teóricos, Jaime Romano Micha y Carlos Bernal.

#### Cómo opera el Neuromarketing en la Recuperación de Deudas

El neuromarketing nos permite personalizar cada interacción según el perfil emocional y conductual del deudor. Tal como lo describe **Damásio**, las decisiones de los clientes están impulsadas principalmente por estímulos subconscientes. Al aplicar estos conocimientos en la cobranza, ajustamos nuestros mensajes, el canal y el momento preciso para maximizar su efectividad.

Además de eso, gracias al uso de **tecnologías innovadoras** como la inteligencia artificial, podemos examinar cómo se comportan los que deben dinero en tiempo real y adaptar nuestras estrategias de manera dinámica para aumentar las tasas de recuperación a través de nuestros tableros de rendimiento.



# NUEVO · NEW · NOVO

#### Eficiencia Mejorada y Reducción de Costos

Gracias al neuromarketing hemos mejorado la eficacia de nuestros procedimientos y además hemos reducido los gastos operativos significativamente. Al adaptar nuestras comunicaciones de manera personalizada, disminuimos la cantidad de interacciones requeridas para alcanzar un pago, lo que optimiza la utilización de nuestros recursos.

- Segmentación conductual: Identificamos los perfiles emocionales de los deudores y ajustamos nuestros mensajes para maximizar la efectividad.
- Gatillos emocionales: Utilizamos elementos emocionales como la urgencia, motivando al deudor a generar una conversación al pago.
- Selección del canal adecuado: Analizamos el comportamiento del deudor para elegir el canal más efectivo, optimizando cada interacción al canal perceptor dominante del deudor.

#### Mejorando la relación con el Deudor

En la recuperación de deudas convencional surge un desafío importante: la frecuencia elevada de reclamos generada por estrategias de cobranza excesivamente agresivas. El neuro-marketing nos brinda la oportunidad de enfocarnos en una comunicación más humana y empática en nuestras interacciones comerciales; esto resulta en una notable disminución de conflictos y en una percepción más positiva por parte del cliente endeudado hacia nuestra empresa.

Esta estrategia no solo aumentará la efectividad de nuestras conversiones, sino que también refuerza nuestra reputación y fomenta relaciones más duraderas y solidas con nuestros clientes.

# Resultados Tangibles: Mayor Rentabilidad y Sostenibilidad

La aplicación del neuromarketing ha tenido un impacto positivo en nuestras tasas de recuperación y nos ha permitido optimizar nuestros recursos al mismo tiempo que reducir los costos relacionados con la gestión de cobranzas. Al concentrar nuestros esfuerzos en momentos y estrategias de mayor impacto, hemos conseguido una operación más eficiente y rentable.

Este método no solo aumenta la recuperación de deudas, sino que también disminuye el gasto por cada interacción; incrementa la rentabilidad y garantiza la viabilidad del negocio.

En resumen, el neuromarketing ha surgido como una herramienta crucial para SGCollect, brindándonos la oportunidad

de administrar la gestión de cobros de manera más efectiva y rentable. Al abrazar esta perspectiva innovadora, no solo optimizamos nuestras actividades operativas, sino que también fortalecemos los vínculos con nuestros clientes y garantizamos un futuro más sostenible.





# **CIFRAS**

INDICADORES DE RIESGO DE CRÉDITO CARTERA CON MOROSIDAD 90 DÍAS O MÁS Y CARTERA DETERIORADA AL MES DE AGOSTO DE 2024

(Cifras en porcentajes de su respectiva cartera)

	Cartera con morosidad de 90 días o más								Cartera deteriorada				
Instituciones	Colocaciones a costo amortizado						Colocaciones a costo amortizado						
	(costo amor- tizado y valor razonable)	Total	Comer-	Personas		Adeuda-		Comer-	Personas		Adeuda-		
			ciales	Total	Consu- mo	Vivienda	do por bancos	Total	ciales	Total	Consu- mo	Vivien- da	do por bancos
Banco Bice	0,98	0,98	1,10	0,64	0,73	0,62		3,83	4,56	1,63	2,94	1,45	
Banco BTG Pactual Chile	0,12	0,12	0,12					3,83	3,83				
Banco Consorcio	2,42	2,42	3,35	0,87	1,35	0,84	0,00	7,33	10,76	1,58	4,32	1,39	0,00
Banco de Chile	1,42	1,42	1,48	1,39	1,74	1,25	0,00	3,38	3,53	3,33	5,49	2,42	0,00
Banco de Crédito e Inversiones	1,56	1,56	1,40	1,94	2,72	1,78	0,00	4,10	4,09	4,30	7,50	3,61	0,00
Banco del Estado de Chile	4,17	4,17	4,44	4,07	3,76	4,12	0,00	9,93	8,54	11,63	16,39	10,83	0,00
Banco Falabella	2,99	2,99	8,58	2,88	2,64	4,04		5,66	12,36	5,53	5,26	6,88	
Banco Internacional	2,50	2,50	2,64	1,31	1,34	1,22		6,92	7,44	2,66	2,80	2,29	
Banco Itaú Chile	2,39	2,39	2,64	2,01	2,89	1,66		7,07	8,13	5,47	7,07	4,82	
Banco Ripley	4,32	4,32	18,35	4,32	4,11	18,30		7,42	18,35	7,42	7,19	23,22	
Banco Santander- Chile	3,00	3,01	3,98	2,30	2,48	2,24	0,00	6,54	8,91	4,81	5,05	4,74	0,00
Banco Security	2,05	2,05	2,39	0,96	1,12	0,90		7,82	9,51	2,23	4,20	1,45	
Bank of China, Agencia en Chile	0,00	0,00	0,00					0,00	0,00				
China Construction Bank, Agencia en Chile	0,00	0,00	0,00					12,10	12,10				
HSBC Bank (Chile)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Jp Morgan Chase Bank, N.A.	0,00	0,00	0,00					0,00	0,00				
Scotiabank Chile	2,39	2,39	3,01	1,92	2,92	1,62	0,00	6,32	7,87	5,16	10,70	3,48	0,00
Sistema Bancario	2,35	2,35	2,47	2,26	2,61	2,14	0,00	6,00	6,46	5,57	7,45	4,94	0,00

FUENTE: Comisión para el Mercado Financiero de Chile - Bancos e Instituciones Financieras





TRAYECTORIA Y PRESENCIA
INTERNACIONAL



COBRANZA - TELEVENTA BPO - ASESORÍAS Y MÁS

WWW.RECSA.COM



# **CIFRAS**

#### ESTRUCTURA DE LAS COLOCACIONES A COSTO AMORTIZADO EN BASE A SU CALIFICACIÓN DE RIESGO I AL MES DE AGOSTO DE 2024

(Cifras millones de pesos)

Institucionae	Total		Carter normal	Cartera	Cartera en incumplimiento			
Instituciones	Total	Total	Individual	Grupal	subestándar	Total	Individual	Grupal
Banco Bice	8,482,877	7,956,668	5,203,117	2,753,551	344,405	181,804	119,830	61,974
Banco BTG Pactual Chile	2,700,231	2,559,288	2,559,288	0	70,848	70,095	70,095	0
Banco Consorcio	4,759,451	3,910,033	2,101,809	1,808,224	620,891	228,527	197,855	30,672
Banco de Chile	38,720,526	37,190,401	15,213,171	21,977,230	248,930	1,281,194	282,410	998,784
Banco de Crédito e Inversiones	52,081,256	48,076,954	27,374,541	20,702,412	2,051,348	1,952,954	768,448	1,184,507
Banco del Estado de Chile	36,056,106	31,640,031	10,413,981	21,226,051	912,918	3,503,157	470,284	3,032,873
Banco Falabella	3,860,386	3,641,787	0	3,641,787	0	218,599	0	218,599
Banco Internacional	3,813,015	3,197,670	2,490,539	707,131	397,345	218,000	187,874	30,126
Banco Itaú Chile	27,408,817	24,888,999	12,096,873	12,792,126	729,319	1,790,500	843,758	946,742
Banco Ripley	882,268	816,773	0	816,773	0	65,496	0	65,496
Banco Santander- Chile	40,278,568	36,770,369	9,761,494	27,008,876	1,117,630	2,390,569	786,877	1,603,692
Banco Security	7,362,929	6,071,092	3,950,543	2,120,549	853,723	438,115	364,686	73,429
Bank of China, Agencia en Chile	8,038	8,038	8,038	0	0	0	0	0
China Construction Bank, Agencia en Chile	209,743	184,365	184,365	0	0	25,378	25,378	0
HSBC Bank (Chile)	332,360	302,322	302,245	77	30,038	0	0	0
Jp Morgan Chase Bank, N.A.	1,327	1,327	1,327	0	0	0	0	0
Scotiabank Chile	31,834,310	29,241,353	10,259,134	18,982,219	917,078	1,675,878	482,137	1,193,742
Sistema Bancario	258,792,209	236,457,470	101,920,465	134,537,005	8,294,473	14,040,266	4,599,631	9,440,635

FUENTE: Comisión para el Mercado Financiero de Chile - Bancos e Instituciones Financieras



# Cápsulas de la Industria

#### Mi barrio financiero extiende la educación financiera por todo el país.

Como parte de la estrategia nacional de difusión de educación financiera de la banca, el economista Senior de la Asociación de Bancos (ABIF), Gabriel Correa, participó en dos charlas de alfabetización financiera en Arica.

En particular fueron dos talleres que se desarrollaron en colaboración con la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y el Centro de Negocios SERCOTEC, las cuales se llevaron a cabo en INACAP sede Arica.

En la oportunidad, el ejecutivo de la ABIF tuvo la posibilidad de dialogar con emprendedores y emprendedoras locales, sobre la importancia de una gestión contable eficiente y de entender las implicancias tributarias para optimizar los recursos de sus negocios.

El encuentro permitió que los asistentes fortalezcan su conocimiento financiero y cuenten con más herramientas para el éxito de sus emprendimientos. En la ocasión, además, se logró difundir la plataforma Mi Barrio Financiero, disponible online y gratuitamente para difundir educación financiera a diversos segmentos de la población.

Asimismo, se extendió la invitación a sumarse al curso Manos a la Obra 2024, el cual pretende mejorar los conocimientos financieros de emprendedores de todo Chile, y que sorteará un millón de pesos entre los 10 mejores estudiantes.

**Fuente: ABIF** 

CMF pone en consulta pública una propuesta normativa sobre los requisitos y condiciones para ser considerado director independiente y el contenido de la política general de elección de directores en sus sociedades filiales.

La Comisión para el Mercado Financiero (CMF) publicó en consulta, hasta el 18 de noviembre de 2024, una propuesta normativa sobre los requisitos y condiciones para ser considerado director independiente de las sociedades anónimas abiertas y para regular el contenido

de la política general de elección de directores en sus sociedades filiales fiscalizadas por la CMF.

Lo anterior, de acuerdo con las modificaciones que se introdujeron a la Ley de Sociedades Anónimas a través de la Ley de Agentes N°21.314.

La propuesta normativa establece:

- Las condiciones en que por mantener una vinculación, interés o dependencia económica, profesional, crediticia o comercial de naturaleza o volumen relevante una persona no se considerará como director independiente; y
- El contenido mínimo de la política general de elección de directores que deben establecer y difundir las sociedades matrices de sociedades filiales fiscalizadas por la Comisión.

El detalle de la propuesta se encuentra disponible en la sección Normativa en Consulta del sitio web institucional de la CMF.

Fuente: Comisión del Mercado Financiero (CMF)

Grupo consultivo regional para las américas del Financial Stability Board se reunió en Chile y analizó marcos de implementación de políticas macroprudenciales, riesgo climático, pagos digitales y resilencia operacional.

El Grupo Consultivo Regional (RCG, por sus siglas en inglés) para las Américas del Financial Stability Board (FSB) realizó su segunda reunión del año el 7 y 8 de octubre en Santiago de Chile, que tuvo como anfitriones al Banco Central de Chile (BCCh) y la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).

Luego de las palabras de bienvenida de la Presidenta del Banco Central de Chile, Rosanna Costa, los miembros del RCG participaron en un workshop sobre marcos macroprudenciales y discutieron sobre la interacción entre políticas micro y macroprudenciales y los mecanismos institucionales necesarios para su implementación consistente y eficaz. Los miembros destacaron la importancia de la coordinación y la colaboración entre las autoridades financieras para responder a los riesgos financieros de manera integral.



# Cápsulas de la Industria

Los miembros analizaron los acontecimientos recientes y compartieron sus opiniones sobre las vulnerabilidades que estaban monitoreando en sus jurisdicciones, incluyendo un entorno de mayor volatilidad y riesgos de revalorización de activos. Los miembros intercambiaron opiniones sobre las posibles implicancias de la reciente flexibilización monetaria sobre flujos de capital y tipo de cambio en la región. Los fenómenos meteorológicos extremos han aumentado en frecuencia e intensidad en las Américas. El grupo analizó la disponibilidad y asequibilidad de los seguros climáticos y contra catástrofes naturales en la región, y las implicancias para la estabilidad financiera. Los miembros analizaron su labor para fortalecer la fiabilidad y comparabilidad de la información financiera relacionada a eventos climáticos y para incorporar los riesgos relacionados con el clima en sus marcos de supervisión.

La innovación digital en los pagos cuenta con el potencial de impulsar la provisión y acceso a servicios financieros en la región. La innovación en esta área puede ser un factor de ayuda relevante para avanzar en el cumplimiento de los objetivos de la Hoja de Ruta del G20 para pagos transfronterizos más baratos, rápidos, accesibles y transparentes, manteniendo al mismo tiempo su seguridad. Los miembros analizaron en particular tópicos y avances relacionados con las finanzas abiertas, sistemas de pagos directos o fast payment systems, y tópicos relacionados con monedas digitales de bancos centrales y criptoactivos, así como los desafíos para fomentar la innovación digital en los pagos. Los miembros destacaron la importancia de la labor del FSB para promover una mayor alineación e interoperabilidad en estos marcos dentro y entre jurisdicciones.

Fuente: Banco Central de Chile

#### Cooperativas de ahorro y crédito impulsan debate sobre finanzas abiertas:

"Debemos liderar la inclusión financiera en Chile"

Una revisión profunda sobre la nueva normativa que regulará el sistema de finanzas abiertas en Chile -en el marco de la Ley Fintech- realizaron distintos actores del mercado durante el seminario «Finanzas Abiertas: Oportunidades y Desafíos para el Mundo Cooperativo», organizado por las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito, Coopera y Fecrecoop.

La instancia, que reunió a cerca de un centenar de partícipes, se desarrolló en torno a los alcances de esta nueva normativa y los desafíos que le presenta al mundo financiero, con especial foco en las oportunidades que tendrán las cooperativas de ahorro y crédito en este nuevo escenario.

En el seminario, el Gerente General de Coopeuch Rodrigo Silva destacó que el Sistema de Finanzas Abiertas es una gran oportunidad para potenciar a las cooperativas de ahorro y crédito. "El objetivo de la ley es generar mayor inclusión financiera y nosotros tenemos que tomar ese desafío y ser líderes en inclusión en nuestro país".

Añadió que, desde el sector de las cooperativas "tenemos la responsabilidad de adaptarnos bien a este nuevo escenario, considerando nuestra identidad y particularidades de nuestro modelo. Y la intercooperación nos va a ayudar a enfrentar este enorme desafío que se nos presenta".

Fuente: Coopera





# Modelos de IA y software especializado en gestión del riesgo

Originación | Administración | Cobranzas

Consumo/PF | Micro | PyMes | Grandes Empresas







En un contexto de creciente digitalización en el sector financiero, Chile avanza con importantes reformas legales que impactarán profundamente la industria de riesgo de crédito y cobranza. La entrada en vigor del Proyecto de Ley de Protección de Datos Personales, la Ley N° 21.521 Fintech, la Ley de Delitos Económicos Nº 21.694 y la Lev N° 21.680 de Registro de Deuda Consolidada, representan un marco normativo fundamental para el ecosistema financiero del país. Estas normativas abordan necesidades específicas del mercado y presentan importantes retos para quienes gestionan riesgo y cobranza.

El Proyecto de Ley de Protección de Datos Personales, inspirado en normativas internacionales, establece estrictas obligaciones para el tratamiento de datos, especialmente sensibles en el ámbito crediticio. Esto implica que las empresas deberán implementar medidas rigurosas para proteger la privacidad de los usuarios, generando a su vez oportunidades para fortalecer la confianza del consumidor y la transparencia, esenciales para el negocio a largo plazo.

La **Ley Fintech**, por su parte, promueve la innovación y democratiza el acceso a servicios financieros, facilitando la entrada de nuevos actores tecnológicos. Aunque aumente la competencia, sobre todo para instituciones tradicionales, también fomenta colaboraciones y un ecosistema más dinámico y accesible.

La **Ley de Delitos Económicos** refuerza la prevención de delitos financieros y corrupción, exigiendo a las empresas una postura de cumplimiento más estricta para reducir riesgos legales y reputacionales en sus operaciones.

Finalmente, el **Registro de Deuda Consolidada** aporta mayor transparencia en las obligaciones financieras, crucial para evaluaciones crediticias más precisas y responsables.

Para explorar cómo estos cambios redefinen el riesgo de crédito en Chile, cinco expertos del sector compartirán sus visiones sobre los desafíos de implementación y las oportunidades para innovar en el entorno regulatorio actual. Sus perspectivas ofrecen lecciones valiosas para todos los actores del ecosistema financiero, facilitando una mejor adaptación a las nuevas normativas y mostrando cómo aprovechar al máximo las oportunidades que estas transformaciones ofrecen.



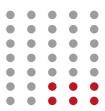
## Luis Opazo Roco

Ingeniero Comercial de la Universidad de Concepción, tiene un máster en Economía de ILADES y un doctorado en Economía de la Universidad de Georgetown.

A lo largo de su trayectoria profesional, se desempeñó como Gerente de Estabilidad Financiera del Banco Central de Chile (2010–2014) y ocupó diversas posiciones como economista senior y coordinador de investigación financiera en el Instituto Emisor (2006–2010). Además, dicta clases de economía en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Actualmente, es el Gerente General de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF) y se desempeña como director en el Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, en SINACOFI y en Experian.





# ¿Cómo afecta la nueva Ley de Protección de Datos a la evaluación crediticia?

La Ley de Protección de Datos es el marco general para el tratamiento de datos, dentro de los cuales se encuentra la información socioeconómica de los clientes. En consecuencia, esta Ley, y su implementación, serán criticas en el proceso de evaluación crediticia.

En este contexto, la Ley tiene algunos elementos que podrían impactar negativamente. En primer lugar, no se consideró el principio de licitud para el tratamiento de datos públicos -por ejemplo, información de garantías en el Registro Civil. En segundo lugar, la Ley de Datos Personales permitiría acceder a información positiva y negativa de los clientes, pero este no es el caso en la Ley que crea el Registro de Deuda Consolidado, ni tampoco con el marco de datos en la denominada Ley Fintech. En consecuencia, se requerirá de un proceso de armonización entre estos marcos legales. Por otra parte, las multas establecidas en esta Ley son completamente desproporcionadas.

Finalmente, señalar que la aplicación de la ley estará en gran medida vinculado a la integración y el ejercicio de funciones por parte de la nueva Agencia de Protección de Datos, ya que esta institución deberá evaluar y supervisar diversos elementos propios del tratamiento de datos personales.

#### ¿Qué implicancias tiene la nueva ley en la transparencia y consentimiento del cliente al otorgar un crédito?

En el otorgamiento de créditos, los bancos buscan cumplir con los mayores estándares en materia de transparencia y consentimiento y, en ese sentido, las mejoras establecidas en esta materia vienen a reforzar una práctica ya vigente en la industria. Por ejemplo, las normas actuales ya establecen requisitos en materia de gobernanza de datos al interior de los bancos, con procesos definidos en la forma en la obtención, tratamiento, almacenamiento y disponibilidad de los datos, estableciendo límites y trazabilidad para evitar su uso más allá de la finalidad para la cual esta fue obtenida.

¿Qué nuevas responsabilidades legales enfrentan las instituciones de crédito en caso de incumplimiento con la Ley de Protección de Datos?

La Ley introduce numerosas responsabilidades y obligaciones para las entidades que traten datos, ya sean instituciones financieras o no. Estas obligaciones, en términos generales, apuntan a resguardar la confidencialidad, licitud, finalidad, proporcionalidad del tratamiento de datos, además de asegurar que los datos utilizados tengan estándares mínimos de calidad.

Para los bancos, gran parte estas responsabilidades ya están presentes en su normativa sectorial. Sin embargo, tal como se mencionó, es motivo de especial reocupación





las multas que podrán ser aplicadas, ya que no están acotadas en caso de reincidencia, introduciendo un riesgo poco razonable en las actividades que requieran tratamiento de datos personales de manera masiva.

La preocupación en este punto es transversal en el sector financiero. De hecho, la Asociación de Bancos, en conjunto con FinteChile y Coopera, realizaron una presentación en el Tribunal Constitucional, considerando que el esquema de multas no se ajustan a los criterios de razonabilidad y proporcionalidad establecidos por ese mismo Tribunal en proyectos anteriores.

Con la implementación de esta nueva ley, ¿qué acciones y estrategias se pueden adoptar para superar con éxito estos desafíos, tanto en el ámbito del crédito como en el de la cobranza?

La Ley de Datos Personales, tal como su nombre lo indica, tiene por objeto proveer un marco que proteja los derechos de los clientes en esta materia, permitiendo a través de un apropiado balance el uso de sus datos. En este sentido, el logro de dicho balance -proteger, pero a la vez permitir el uso de los datos-, será el principal desafío de la Agencia de Protección de Datos y, en consecuencia, los beneficios esperados de esta Ley dependerán en gran medida de la institucionalidad y operación de dicha Agencia.

# ¿De qué manera la Ley Fintech fomenta la innovación en los productos financieros?

La ley Fintech viene a regular diversas actividades, algunas de las cuales actualmente ya se efectúan por actores no bancarios. El potenciamiento de un mayor grado de innovación y surgimiento de nuevos actores dependerá esencialmente de la implementación de la Ley Fintech, aspecto no menor frente a lo que, en nuestra opinión, corresponde al principal desafío tecnológico que ha enfrentado el sistema financiero en las últimas décadas.

En materia de implementación, por cierto, existen diversos elementos que se encuentran en evaluación por parte del regulador, los cuales, las empresas del sector canalizan a través del denominado Foro Consultivo -instancia liderada por la CMF, donde participan la banca, fintechs, retail, seguros, cooperativas, cajas y Banco Estado.

Habida consideración de lo anterior, los principales elementos en discusión son la gradualidad y focalización en casos de usos relevantes de cara a los clientes, evitando procesos de sobre inversión con fricciones operacionales. Adicionalmente, es clave la viabilidad financiera de los servicios de pagos, y las remuneraciones

en las distintas etapas del proceso. Finalmente, el proceso de avance en prestaciones de servicios por parte de terceros es un elemento critico en la hoja de ruta -particularmente, los referidos a las certificaciones operacionales y de seguridad.

¿Cómo la Ley afecta el acceso a datos financieros relevantes para la evaluación crediticia?

El Sistema de Finanzas Abiertas permite que las personas otorguen el consentimiento para que se comparta su información financiera (saldos, transacciones históricas, productos vigentes, entre otros) con otras entidades, a través de APIs. En general esto permitirá que, con el consentimiento del cliente, se puedan procesar información para los fines que establezcan dichos consentimientos -por ejemplo, planificadores financieros, evaluación crediticia u otros que defina la CMF.

¿Cómo se pueden utilizar las tecnologías, tanto las existentes como las nuevas, para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece este nuevo panorama de información?

En términos generales, la implementación del Sistema de Finanzas Abiertas permitirá acceder, de manera regulada, a datos financieros de clientes que hayan consentido expresamente en compartirlos y, a partir de esa información, ofrecer diversos productos y servicios financieros. De este modo, la tecnología e innovaciones en procesos que faciliten y generen mayor valor agregado a los clientes, contarán por cierto con una evidente ventaja competitiva.

En este sentido, el uso de tecnologías ya presentes como la Inteligencia Artificial, u otros desarrollos, sin duda permitirán ofrecer nuevos y mejores servicios, sino que también tienen el potencial de impactar positivamente la experiencia del usuario al acceder a estos servicios.

¿Cómo impacta la Ley de Delitos Económicos en las políticas de otorgamiento de crédito?

La nueva ley de delitos económicos amplía el catálogo de delitos de manera importante. En el caso específico de los delitos económicos en materia financiera, están los referidos a guardar reserva de las operaciones realizadas por los clientes de los bancos, sin embargo, el resguardo de dicha información ya forma parte de la regulación vigente. En este sentido, esta incorporación refuerza la necesidad de velar por una adecuada implementación de las leyes que habilitan el intercambio de información, como la Ley de Datos Personales y la Ley Fintec, resguardando en todo momento la seguridad de los datos de los clientes.





¿Cómo influye la Ley de Delitos Económicos en los procesos de cobranza de créditos cuando hay sospechas de actividades ilícitas?

Es importante que las entidades a cargo de los procesos de cobranza de crédito internalicen la exposición que asumen como persona jurídica ante acciones que pudieren cometer tanto sus clientes como sus trabajadores.

Específicamente, es importante que el diseño de los procesos de cobranza incorpore criterios de prevención de delitos y establezcan explícitamente qué hacer ante sospechas de actividades ilícitas. Adicionalmente, es relevante diseñar mecanismos que logren registrar de manera adecuada los resultados de los procesos de reestructuración y cobranza y, toda la documentación asociada. Esto es importante dado que en estos procesos se han producido faltas en el pasado que podrían ser catalogadas como delitos económicos bajo esta Lev.

¿Cómo impactará el Registro de Deuda Consolidada en la evaluación crediticia, y qué beneficios se pueden extraer de este nuevo escenario de información

El Registro Consolidado de Deudas es un avance en el escenario de información disponible para la evaluación de crédito. Si bien, los acreedores ya acceden a información negativa (morosidad de clientes), la información de deuda al día solamente estaba disponible para un subconjunto de acreedores, generando de esta forma un registro de deuda fragmentado.

Con el registro de deuda consolidado, la situación cambia, ya que los acreedores podrán acceder a la información positiva y negativa disponible en todo el sistema financiero. El potenciamiento de esta información, sin embargo, no está exenta de desafíos. El primero es potenciar su uso y, facilitar la construcción de modelos de evaluación de riesgo -hoy esto está limitado. El segundo elemento es la coherencia normativa entre la Ley de Datos Personales y la Ley Fintech -existiendo diferentes aproximaciones al tratamiento de datos en estas leyes.



# addalitica

Soluciones de software inteligentes y rentables para el ciclo de vida del crédito



**Originación Digital** 

- Solución de Originación totalmente digital
- Para Personas Físicas y Jurídicas Ingreso desde WhatsApp Personalizable
- Diseño responsive (para Desktop,
- Integrada a los Burós de Crédito Integrable a otras soluciones vía API



- Múltiples modelos de score Integración PMML Champion/Challenger Simulaciones on-line On-Line y Batch Opción SPARK para Big Data Normativa contable IFRS 9



- Modelos de cobranzas y recupero Modelos PYME y Empresas Datos Alternativos Datos No Estructurados

- Clustering Optimización

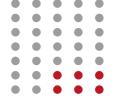
www.addalitica.com



### CLAUDIO ORTIZ TELLO

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, con 38 años de experiencia en cargos ejecutivos tanto en el sector privado como sector público. Fue gerente general de la Cámara de Comercio de Santiago y gerente comercial de Edibank-Comercio Electrónico. Actualmente se desempeña como Presidente ejecutivo de Retail Financiero, gremio que desde hace una década promueve el desarrollo sustentable de la industria del retail financiero.





#### Proyecto de ley de Protección de Datos Personales

**Consideración:** Si bien este cuerpo legal fue aprobado por el Congreso, aún se encuentra en proceso de revisión ante el Tribunal Constitucional, trámite necesario para su promulgación.

Se trata de un marco regulatorio esperado y necesario. La ley 19.628, que data desde fines de los '90, requería una actualización y la nueva legislación busca establecer un marco integral para el tratamiento de datos personales en todo el quehacer de nuestra economía. De esta forma, nos alineamos con la Unión Europea y los principales países con los que Chile mantiene relaciones comerciales, facilitando una mayor interacción con empresas internacionales, bajo estándares globalmente aceptados.

Estamos ante una legislación que exigirá coherencia con las regulaciones específicas que operan en el mercado financiero. Procesos como la normativa para la evaluación crediticia, la ley que crea el nuevo registro de deuda consolidada, la normativa de la CMF, que regula el sistema de información de deudores y la ley Fintech, que fomenta el intercambio de información entre prestadores de servicios financieros. Estos cuerpos normativos deben cumplir con los principios básicos establecidos en la nueva ley de protección de datos personales. Esta coherencia es clave para lograr una armonización regulatoria adecuada.

Además, tanto las autoridades sectoriales como los agentes de mercado deberán garantizar que sus decisiones e interpretaciones sean coherentes con la nueva ley marco, siendo la coordinación entre la nueva Agencia de Protección de Datos, la CMF, el SERNAC y

la futura Agencia de Ciberseguridad, uno de los temas más relevantes a resolver, desde el punto de vista de la supervisión y del cumplimiento.

Otro punto relevante es cómo esta nueva legislación impactará a las empresas y consumidores. Esto, considerando que durante este tiempo, muchas compañías han debido adaptarse al nuevo marco legal, especialmente en lo que respecta a obtener un consentimiento más robusto por parte de los consumidores para el tratamiento de sus datos. Este cambio conlleva desafíos como la actualización de los contratos de adhesión con los clientes quienes, tras la promulgación de la ley, recibirán numerosas solicitudes para modificar estos contratos por parte de diversos actores de la industria, especialmente en sectores de consumo masivo.

#### **Ley Fintech**

Uno de los grandes ausentes en la tramitación de esta ley ha sido el consumidor. Se ha prometido mayor competencia, inclusión y reducción de costos, sin embargo, estos beneficios irán en directa relación con ciertos segmentos de consumidores que existen en el mercado y su grado de conexión con la tecnología. Claramente, las generaciones más jóvenes, entre 18 y 40 años, serán los principales usuarios. En cambio, las personas mayores de 60 años representan una incógnita respecto a si se integrarán activamente en este nuevo escenario. Por lo tanto, la adopción de este nuevo ecosistema por parte de los consumidores dependerá, en gran medida, de su familiaridad con la tecnología.

Con la consolidación de información por parte de la CMF, la creación del registro de deuda consolidada que incorpora nuevos actores y la información que manejan

las empresas, habrá datos suficientes para evaluar y hacer seguimiento a los créditos. Sin embargo, el principal reto radica en cómo se protegerá la información de los consumidores v qué mecanismos se establecerán para garantizar un consentimiento inequívoco, donde el consumidor sea plenamente consciente del tipo de datos que autoriza compartir. Particularmente cuando se enfrentan a extensos textos que se despliegan al descargar aplicaciones, los que en su mayoría no son leídos y se aceptan desde la ignorancia.

Llama la atención la ausencia de las organizaciones de consumidores en estas discusiones. Es esencial que todos los actores del mercado -oferentes, consumidores y reguladores- aseguren un tratamiento adecuado de la información. evitando acciones indebidas que puedan generar desconfianza en este nuevo contexto.

Uno de los principales desafíos para el éxito de esta verdadera transformación de la industria financiera consiste en que los consumidores tomen conciencia del valor de sus datos personales, que en este contexto, es el principal activo.

Adicionalmente, esta ley plantea un desafío en cuanto a la coordinación regulatoria entre la nueva Agencia de Protección de Datos Personales, la CMF y el Sernac.

#### Ley Registro de Deuda Consolidada

El texto final aprobado es un articulado equilibrado. Contempla varios pasajes para asegurar una coherencia regulatoria con la ley marco de Protección de Datos Personales y será un muy buen complemento al actual sistema de deudores que administra la CMF.

Lo que está pendiente de análisis es la modificación al artículo 17 de la nueva ley de datos personales, que se propuso en la comisión mixta, generando un nuevo espacio para tratar información positiva por parte de otros actores del mercado. Esto podría generar confusiones que deberán ser resueltas por la Agencia de Protección de Datos o mediante una revisión legislativa de esta materia.

En síntesis, con el nuevo registro de deuda consolidada y el sistema de deudores administrado por la CMF, el mercado financiero contará con información de alta calidad para la evaluación crediticia y el seguimiento de las operaciones financieras.





Nuestro enfoque multicanal, impulsado inteligencia artificial, nos permite asistir a nuestros clientes a través de diversos medios, como teléfono, chat, correo electrónico y bots, adaptándonos de manera precisa a las necesidades y preferencias individuales de cada usuario. La IA nos permite optimizar la experiencia en cada canal, ofreciendo interacciones ágiles personalizadas ٧ enriquecen la relación con el cliente y mejoran la eficacia de nuestro servicio.

- Cobranza B2C 🕟 Ventas
- Post Venta
- 🥏 Fidelización
- Cobranza B2B





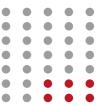
Contáctanos



### Roberto Guajardo Jara

Ingeniero Comercial con una Maestría en Administración de Empresas y más de 20 años de experiencia en riesgo de crédito y cobranza, desarrollada en el regulador chileno (CMF), así como en la banca y el sector de banca retail. Actualmente, ocupa el cargo de Gerente de Riesgo Banca Personas en Banco Security.





# ¿Cómo afecta la nueva Ley de Protección de Datos a la evaluación crediticia?

Creo que esta Ley moderniza el marco regulatorio para el uso de datos que realizan las instituciones, instalando a Chile dentro del grupo de países con regulaciones más avanzadas en el tema y fijando principios muy exigentes materia de calidad, licitud, responsabilidad, proporcionalidad, seguridad y confidencialidad de datos personales. Obliga a entregar a los titulares toda la información para que ejerzan los derechos establecidos en la ley, generando para las compañías la necesidad de establecer políticas para su tratamiento (recopilación, almacenamiento, uso específico y proporcional, anonimización, eliminación, etc.). Todo lo anterior, obligará a los prestadores a generar la perfecta trazabilidad de toda la información utilizada para la toma de decisiones de crédito, pues el detalle podrá ser requerido en cualquier momento por clientes o reguladores, incluso en un horizonte de tiempo posterior a que esté concluida la relación con el titular.

#### ¿Qué implicancias tiene esta nueva ley en la transparencia y consentimiento del cliente al otorgar un crédito?

El consentimiento del cliente reconoce derechos fundamentales de los titulares de los datos, el más importante de ellos es que su tratamiento sea para fines compatibles con los autorizados; estableciendo un principio de proporcionalidad en su utilización. Sobre

este punto, impondrá a las instituciones además de la exigencia del lícito consentimiento, la necesidad de perfeccionamiento de gobierno para gestión de sus datos. El uso "único" genera un desafío importante de cara a la evaluación crediticia y como mantengo permanentemente evaluada la cartera de clientes para ofertas comerciales proactivas, pues el uso de información (ej.: renta, empleador, situación laboral, etc.), bajo este principio se entiende proporcional y no recurrente. Acá, el uso de otros predictores de comportamiento y capacidad de pago de clientes se tornará vital para las instituciones y sus áreas de analítica avanzada.

¿De qué manera la Ley Fintech fomenta la innovación en los productos financieros, especialmente en el otorgamiento de crédito?

Esta ley es un adecuado punto de partida para la regulación de servicios hoy prestados por distintos agentes que operan en la industria Fintech. En este sentido, observo que los buenos prestadores están satisfechos y conformes con este primer marco general de actuación, puesto que regula y establece requisitos mínimos para prestación de servicios financieros a través de medios tecnológicos, propiciando la inclusión e innovación financiera e introduciendo mayor competencia al sector. Estimo que esta ley permitirá un sano crecimiento del mercado, regulando requisitos de capital y de tratamiento de datos necesarios para la evaluación crediticia, promoviendo la innovación y

CicloDeRiesgo





premio por parte de consumidores de aquellos agentes por atributos de calidad y precio. Dentro del primero, los clientes preferirán oferentes con mayor instantaneidad de decisiones, facilidad de giro, calidad de la aplicación, etc.

¿Cómo se pueden utilizar las tecnologías, tanto las existentes como las nuevas, para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece este nuevo panorama de información?

Creo que la ley recoge de buena forma los principios utilizados por regulaciones ya vigentes en otros mercados, generando el espacio suficiente para el desarrollo de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial para la evaluación y validación de antecedentes, la georreferenciación para la generación dinámica de ofertas, el reconocimiento biométrico, entre muchas otras. Al mismo tiempo, genera los incentivos para el control de fraudes que trae aparejado el uso de éstas, colocando el peso de la prueba en las propias entidades. Aquí, la asociación de operadores más tradicionales como bancos y compañías de seguros, con un extenso camino recorrido en materia regulatoria y nuevos agentes especializados en la aplicación de estas tecnologías, ha resultado virtuosa y debiera profundizarse en el marco de esta ley.

¿Cómo impacta la Ley de Delitos Económicos en las políticas de otorgamiento de crédito?

Si bien esta ley es una norma de carácter general que modifica varios cuerpos legales que regulan las más variadas actividades económicas, para la industria del crédito en particular introdujo retos adicionales orientados al fortalecimiento de los controles que las instituciones implementen para evitar la utilización del sistema financiero para la comisión de delitos como el lavado y blanqueo de activos o el financiamiento de actividades terroristas. Desde esta perspectiva, las instituciones estarán obligadas a acreditar debida diligencia en la detección y reporte oportuno a la Unidad de Análisis Financiero (UAF) de aquellas operaciones sospechosas que cumplen con los requisitos para ser reportadas. Lo anterior impuso una revisión profunda

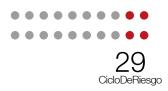
de las políticas de crédito, fortaleciendo actividades de "conoce tu cliente" (KYC, por sus siglas en inglés), que van más allá del historial de pagos del deudor, ampliando el análisis acerca del origen lícito de los ingresos y la actividad que desarrollan

¿Qué mecanismos de control y prevención deben implementar las entidades crediticias para evitar ser utilizados en actividades de delitos económicos?

Esta nueva ley, al tipificar delitos y penas para operaciones en que se advirtiera omisión de antecedentes relacionados al deudor o la finalidad de los créditos, no reportados oportunamente a la UAF, pone el peso de la prueba sobre las instituciones y la ejecución de un proceso de otorgamiento impecable que garantice el origen-destino lícito de fondos administrados, obligando a regular procesos y fortalecer las tres líneas de defensa, desde áreas comerciales que tienen contacto directo con clientes, unidades de análisis y seguimiento (segunda línea), y finalmente áreas contraloras (tercera línea). La generación de procesos estandarizados para la detección de actividades sospechosas, así como el cumplimiento de ellos, es materia que las organizaciones deben sopesar adecuadamente con el deber de reserva de la información recabada que es materia de la Ley General de Bancos.

¿Cómo impactará el Registro de Deuda Consolidada en la evaluación crediticia, y qué beneficios se pueden extraer de este nuevo escenario de información?

Esta ley constituye un importante avance y perfeccionamiento del sistema de registros públicos de deudas financieras, entregando por una parte derechos adicionales a consumidores, como por otra, consolidando la información global que permite evaluar de mejor forma el riesgo por parte de las instituciones oferentes de crédito. Esta ley se encuentra en el camino de mercados de crédito desarrollados por cuanto hace al cliente dueño de sus datos asegurando el acceso de información sus obligaciones reportadas, al mismo tiempo que viabiliza que las instituciones accedan a información común para la evaluación, mejorando el nivel predictivo de scores o sistemas de puntuación públicos

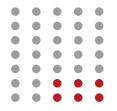




# Juan Pablo Díaz del Pozo

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile, con un Diplomado en Dirección Estratégica y Liderazgo de la Universidad Adolfo Ibáñez. Cuenta con más de 30 años de experiencia en cargos ejecutivos en el área de Riesgo de Crédito en el sector privado, incluyendo la banca en Citibank, Banco París y Banco BBVA, así como en Caja Los Héroes y en el retail de Cencosud. Actualmente, se desempeña como Gerente de la División de Riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopeuch.





#### Proyecto de ley de Protección de Datos Personales

**Consideración:** Si bien este cuerpo legal fue aprobado por el Congreso, aún se encuentra en proceso de revisión ante el Tribunal Constitucional, trámite necesario para su promulgación.

La incorporación del nuevo proyecto de ley de protección de datos personales en Chile representa tanto oportunidades como desafíos para las instituciones financiera.

Entre las oportunidades cabe mencionar la mejora de la confianza de los clientes del sistema al considerar altos estándares de protección de datos que permiten garantizar el compromiso con la privacidad y seguridad de los datos. En forma complementaria, la incorporación de esta ley mejora la percepción de confianza global del sistema generando una ventaja competitiva internacional, en particular para las instituciones que operan internacionalmente o recurren a financiamiento en el exterior. También representa una oportunidad para la innovación y el desarrollo de nuevos servicios financieros personalizados y seguros.

Entre los desafíos para las instituciones financieras está el alto costo de inversión para adaptarse a las nuevas exigencias normativas como así mismo los mayores desafíos operativos implícitos para asegurar su cumplimiento. Los mayores estándares representarán

una mayor exigencia de cumplimiento por parte de las instituciones financieras.

En el ámbito de otorgamiento de créditos la mayor exigencia de datos exactos, completos y actualizados derivará en una mejor evaluación. Pero al mismo tiempo requerirá un mayor esfuerzo en las prácticas de seguridad, procesamiento de los datos personales y procesos de consentimiento informado.

Con relación a la gestión de cobranzas, los desafíos se centran en la necesidad de automatizar la gestión de los datos en la cobranza, incorporando mejoras en las trazabilidad y transparencia de los datos utilizado en el proceso. Lo anterior considera la exigencia del cumplimiento normativo en la gestión de datos por parte de terceros ejerciendo acciones de cobranzas.

Para abordar estos desafíos, las instituciones financieras deberán abordar inversiones en tecnología y ciberseguridad, como también reforzar las capacitaciones al personal y refuerzo de las auditorías internas y revisiones periódicas.

#### **Lev Fintech**

La Ley Fintech incorpora formalmente este tipo de empresas en el ecosistema financiero permitiendo avanzar en un mayor desarrollo y modernización sustentable del sistema, con mayor competencia, inclusión y finalmente beneficio para los consumidores.





Entre los desafíos concretos que se visualizan está el ingreso de nuevos actores que generará una mayor competencia, tales como los financiamientos colectivos y sistema alternativos de transacción. También el sistema permitirá el acceso a más información en tiempo real, en forma ágil y precisa, permitiendo una evaluación crediticia eficiente y con menor riesgo. Esta mayor velocidad y capacidad permitirá desarrollar producto personalizados, adaptados a las necesidades financieras de los clientes.

En la gestión de cobranzas, la tecnología para automatización y eficiencia permitirá reducir costos operacionales y mejorar la eficiencia, en particular en este ámbito el uso de la Inteligencia Artificial permitirá optimizar los procesos de recuperación de deudas. Otro aspecto interesante es que, con la incorporación de nuevos métodos de pago se continuará avanzando en la menor dependencia del efectivo, fenómeno que ya se está observando y que esta ley acelerará.

En resumen, la Ley Fintech ofrece un campo fértil para la innovación, pero también exige que tanto las instituciones financieras tradicionales como las fintech cumplan con nuevos estándares regulatorios, lo que resultará en un reto significativo para mantener la competitividad y la seguridad del mercado financiero.

#### Ley de Delitos Económicos

La Ley de delitos económicos tiene como objetivo principal evitar la comisión de los delitos económicos establecidos por parte de las empresas. No es una ley nueva, es más bien una ampliación que, entre otros, establece un marco más estricto para los delitos, aumentan los sujetos susceptibles de responsabilidad penal, aumenta las sanciones y amplía el catálogo de delitos imputables. Un elemento establecido en la ley para la mitigación de los riesgos de comisión de un delito económicos, que además permite delimitar la responsabilidad de la persona jurídica, es el Modelo de Prevención de Delitos.

En este modelo se establecen elementos de gobierno, procedimientos, elementos de supervisión, denuncia e investigación y un "sistema de prevención de delitos" que cuenta con matrices de riesgo. Es clave para la organización la identificación en todos los procesos de los puntos donde se expone un riesgo de comisión de delito económico, como así mismo los controles y calidad de éstos para su adecuada mitigación.

El modelo de tres líneas, correctamente implementado, provee una base importante en el entendimiento y definición de los roles y responsabilidades dentro de la organización para la gestión de los riesgos y facilita la implementación del modelo de prevención de delitos.

• • • • • • • • •

Los procesos de créditos, como todos los procesos deben ser sujetos de esta revisión, identificación y mitigación del riesgo de comisión de un delito económico, y en caso de que existan sospechas de actividades ilícitas, se deben activar los mecanismos definidos en el modelo de prevención de Delitos.

#### Ley Registro de Deuda Consolidada

Esta nueva ley es un avance importante para mejorar la gestión del endeudamiento ya que se crea el Registro de Deuda Consolidada que visibiliza la real situación de endeudamiento, eliminando las actuales asimetrías. Para los consumidores, significa la posibilidad de tomar mejores decisiones y más informados. Todo esto apoyará una mejor calidad de inclusión financiera y promoverá el acceso a condiciones más favorables. Los procesos de evaluación crediticia y de gestión de riesgo se benefician de esta mayor completitud de información, en consecuencia y en forma natural los procesos de recuperación de créditos y cobranzas se benefician al no enfrentarse a situaciones de endeudamiento no identificadas en el inicio.

Con relación a la privacidad y protección de datos, este es un elemento base en las instituciones financieras para la confianza por parte de los consumidores, mayores exigencias en esta materia son beneficiosas para la sustentabilidad y más que riesgos representa desafíos que debemos asumir.

#### Ley fortalece la Resiliencia del Sistema Financiero y sus Infraestructuras

La ley de resiliencia financiera representa una oportunidad importante para mejorar la estabilidad del sistema financiero chileno.

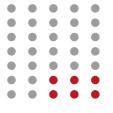
Entre las principales oportunidades está el que la ley permite un mayor refuerzo de la liquidez del sistema al permitir el acceso a instituciones financieras no bancarias como las Cooperativas de Ahorro y Crédito a los sistemas de pago y liquidez el Banco Central. Cabe agregar que en esta ley se incorporó que la supervisión debe basarse en el principio de proporcionalidad considerando las particularidades y el perfil de riesgo que permitan compatibilizar esta supervisión con las características fundamentales de las cooperativas de ahorro y crédito. Esto permitirá reconocer nuestra identidad cooperativa. Entre los desafíos que representa, está la contraparte de mayores exigencias regulatorias de gobernanza, solvencia y gestión de riesgo que requerirán las Cooperativas, aunque se reconoce el sentido de proporcionalidad. Lo anterior requerirá un mayor esfuerzo de inversión para las nuevas obligaciones de supervisión y cumplimiento a las que se someterán.



#### Walter Krefft Moreno

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, MBA en Gestión Empresarial y Marketing de la Universidad Adolfo Ibáñez. Posee amplia experiencia en la industria financiera tanto en Chile como en el extranjero, destacándose en la creación de estrategias de negocio, liderazgo de proyectos y gestión de cambios estructurales. Actualmente, se desempeña como Gerente General en Inversiones y Tarjetas en Hites, y es Director de la Asociación de Retail Financiero.





# ¿Cómo afecta la nueva Ley de Protección de Datos a la evaluación crediticia?

La nueva ley nos desafía en ser capaces de recopilar información de otra manera, buscando otro tipo de consentimiento de los prospectos y clientes. A partir de lo que se logre obtener, evaluar a los clientes con menos información. Este proceso nos impulsa a ajustar nuestra forma de evaluación y a desarrollar mecanismos adicionales que apoyen la falta de información en el proceso.

Con la implementación de esta nueva ley, ¿qué acciones y estrategias se pueden adoptar para superar con éxito estos desafíos, tanto en el ámbito del crédito como en el de la cobranza?

El foco será explorar alternativas para optimizar procesos claves, como el otorgamiento de crédito y la gestión de cobranza. Para ello, ya contamos con diferentes soluciones que apoyarán estos procesos, tales como inteligencia artificial, fintechs que desarrollan nuevas opciones y modelos basados en diferentes variables. Estas soluciones se irán perfeccionando con el tiempo, ya que el mercado seguirá desarrollando alternativas que complementen las necesidades que surjan.

¿De qué manera la Ley Fintech fomenta la innovación en los productos financieros, especialmente en el otorgamiento de crédito?

Esta ley nos desafía a complementar la forma en cómo actualmente hacemos el otorgamiento de créditos, ya

que tendremos acceso a más y mejores soluciones e innovaciones. Existirán soluciones más específicas, complementando a las que actualmente existen, potenciando aún más el negocio.

De alguna manera la forma en cómo lo hacemos hoy, podrá ser complementada y perfeccionada con nuevos participantes que surgirán, producto del desarrollo que se fomentará.

Esta metodología de trabajo la comenzamos hace un par de años en hites, y hemos logrado implementar soluciones que han mejorado procesos críticos como la prevención de fraude digital y la mejora en análisis de Onboarding, entre otras. Esta ley no solo acelerará la creación de nuevas herramientas, sino que también reforzará nuestro compromiso con la innovación y la excelencia.

¿Qué impacto tiene la Ley Fintech en los métodos y tecnologías usadas para la cobranza de créditos?

La cobranza hoy está muy regulada y ha sido complicado aplicarla durante estos últimos años, por las restricciones de horarios, frecuencias y otras características han desafiado la concreción de esta tarea. En esta línea, como la cobranza es el último eslabón en la cadena de un crédito, esta ley ayudará a mejorar el ciclo completo y así el proceso de cobranza no sea el único a mejorar.

Respecto a la cobranza, existen Fintech que puedan aportar y mejorar el contacto con los clientes, la manera de elegir el incentivo adecuado, la creación de canales de



comunicación diferentes y así otras mejoras al proceso completo que aportarán a una solución más integral. Con esta ley se desarrollarán en profundidad estas soluciones, dando paso al rediseño y a la innovación.

¿Cómo impactará el Registro de Deuda Consolidada en la evaluación crediticia, y qué beneficios se pueden extraer de este nuevo escenario de información?

El tener la información completa, generará una nueva forma de trabajar, creando mejores soluciones y un rediseño en el modelo de negocio. Visualizamos que permitirá hacer una oferta más dirigida y con el pricing más certero a cada persona; entonces se deberá modificar la forma en que estamos abordando a los clientes desde el punto de vista comercial y crediticio.

¿De qué manera podría el acceso al registro consolidado influir en la competencia entre instituciones financieras, y qué lecciones podemos aprender de otros países donde ya ha sido implementado?

Esta solución permitirá segmentar de mejor manera a los clientes, para ofrecer campañas diferenciadas en búsqueda de clientes que mejoren la rentabilidad de la compañía. Frente a esto, el manejo de campañas a nivel de Rut, permitirá que clientes con mejor comportamiento de pago se vean favorecidos frente a otros.

Esto ya se utiliza en otros mercados, en el cual se ven campañas agresivas de compra de carteras, dado este tipo de información. Esto ha logrado que los clientes comprendan la importancia de tener un "track crediticio" para aprovechar mejoras en las condiciones del endeudamiento, generando un mercado con mejor educación financiera.

Esperemos que al momento de implementarse en Chile, genere este mismo nivel de conciencia en el pago, y logre empujar la educación financiera.





# **SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN**



- Platafarma Revisión y Seguimiento Masivo de Juicios (causas civiles, laborales, de cobranza, Corte Ap y Suprema)
- Plataforma Administración Ley de Insolvencia
- Firma masiva de documentos con token (FEA)
- Plataforma de Gestión en Terreno



- Monitoreo de carteras fallecidos
- Obtención masiva de certificados de defunción



- Búsqueda de domicilios en terreno
- Búsqueda masiva de BBRR y Vehículos



- Obtención masiva de certificados (GP, DV y CAV)
   Verificación de direcciones
- Control de licencias médicas
- Otros







# DE LA INDUSTRIA BANCARIA

#### INDICADORES DE CARTERA VENCIDA AL MES DE AGOSTO DE 2024

(Cifras en porcentajes de su respectiva cartera)

	Cartera vencida							
Instituciones	T-1-1	0	Personas					
	Total	Comerciales	Total	Consumo	Vivienda			
Banco Bice	0,47	0,61	0,06	0,31	0,02			
Banco BTG Pactual Chile	0,00	0,00						
Banco Consorcio	0,07	0,11	0,01	0,10	0,00			
Banco de Chile	0,87	0,95	0,81	0,67	0,87			
Banco de Crédito e Inversiones	0,95	1,46	0,31	1,30	0,08			
Banco del Estado de Chile	1,54	2,21	0,97	0,88	0,99			
Banco Falabella	0,83	7,44	0,47	0,75	0,17			
Banco Internacional	0,22	0,23	0,04	0,03	0,05			
Banco Itaú Chile	1,44	1,94	0,80	1,81	0,45			
Banco Ripley	6,37	17,89	6,35	4,02	18,30			
Banco Santander-Chile	1,48	2,63	0,57	0,32	0,63			
Banco Security	1,06	1,33	0,15	0,40	0,05			
Bank of China, Agencia en Chile	0,00	0,00						
China Construction Bank, Agencia en Chile	12,10	12,10						
HSBC Bank (Chile)	0,00	0,00	0,00	0,00				
Jp Morgan Chase Bank, N.A.	0,00	0,00						
Scotiabank Chile	0,65	1,22	0,12	0,47	0,07			
Sistema Bancario	1,08	1,54	0,57	0,80	0,52			

FUENTE: Comisión para el Mercado Financiero de Chile -Bancos e Instituciones Financieras

#### INDICADORES DE RIESGO DE CRÉDITO POR COOPERATIVA AL MES DE AGOSTO DE 2024

(Cifras en porcentajes)

	Colocaciones							
	Takal	Comerciales		Personas	Personas			
	Total	Empresas	Total	Consumo	Vivienda			
Instituciones			Provisiones	3				
Ahorrocoop	4,81	6,16	4,80	4,80				
Capual	3,42	14,29	3,42	3,42				
Coocretal	11,36	15,30	10,76	10,76				
Coopeuch	3,59	3,58	3,59	4,89	0,51			
Detacoop	2,25	12,22	2,19	2,19				
Coonfia	4,02	18,85	3,86	3,86				
Oriencoop	7,74	6,99	8,25	8,25				
Total Cooperativas	3,78	4,99	3,73	4,86	0,51			
Instituciones	Morosidad 90 días o mas							
Ahorrocoop	2,38	2,24	2,38	2,38				
Capual	1,64	0,00	1,64	1,64				
Coocretal	7,05	17,26	5,48	5,48				
Coopeuch	2,22	2,91	2,19	2,17	2,25			
Detacoop	0,76	14,44	0,68	0,68				
Coonfia	2,02	24,43	1,76	1,76				
Oriencoop	5,82	9,51	3,34	3,34				
Total Cooperativas	2,33	5,49	2,18	2,15	2,25			
Instituciones	Cartera Deteriorada							
Ahorrocoop	5,09	55,41	4,75	4,75				
Capual	3,60	7,14	3,60	3,60				
Coocretal	11,09	27,63	8,55	8,55				
Coopeuch	7,88	13,05	7,70	7,05	9,24			
Detacoop	1,83	29,44	1,67	1,67				
Coonfia	3,80	27,92	3,53	3,53				
Oriencoop	11,25	14,75	8,89	8,89				
Total Cooperativas	7,63	14,07	7,33	6,65	9,24			

FUENTE: Comisión del Mercado Financiero (Chile)



### Tu aliado en la implementación de herramientas y estrategias Omnicanal



### El desafío de la comunicación Omnicanal en la era de la digitalización para el sector de crédito y cobranzas

La digitalización ha transformado las expectativas de los clientes, ya que demandan interacciones rápidas y personalizadas a través de diferentes canales. Para las empresas de crédito y cobranza, implementar una estrategia Omnicanal es esencial, pero desafiante, sobre todo en un entorno regulado donde se requiere de transparencia y comunicaciones no invasivas.

Regulación y privacidad: Garantizar la seguridad de los datos en todos los canales mientras se mantiene la agilidad es un desafío crucial.

Adaptación tecnológica: La transición de sistemas tradicionales a digitales requiere inversión, pero los beneficios en eficiencia y satisfacción son significativos.

#### **Desafíos clave:**

Centralización: La centralización de información en un solo lugar, puede tornarse en una tarea compleja debido a plataformas dispersas, lo que obstaculiza decisiones rápidas y efectivas.

Personalización automatizada: Automatizar y personalizar comunicaciones como recordatorios de pago es fundamental. Las tecnologías actuales permiten automatizar hasta el 30% de las tareas, optimizando operaciones sin perder el toque humano.



Visítanos en www.masiv.com



El futuro de la omnicanalidad: Las plataformas CPaaS han permitido a las empresas integrar canales de comunicación con automatización y análisis en tiempo real. Instituciones con estrategias "digital-first" han reducido la tasa de deuda en un 20-25%, ha mejorado las interacciones y ha reducidos costos. El reto es anticipar las necesidades del cliente, mejorar la comunicación y aumentar la recuperación de crédito.

Una estrategia omnicanal efectiva combina tecnología y personalización, posicionando mejor a las empresas para optimizar operaciones y fortalecer la relación con los clientes, Masiv además de apoyarte con el envío de tus comunicaciones, te brinda acompañamiento en la creación e implementación de estrategias que se adaptan a tus necesidades y a tu sector.





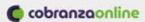




### ¿CÓMO ESTÁ LA COSA?

Descubre las **tendencias en las finanzas** de las empresas **según su tamaño e industria**.











# Informe de comportamiento de pago entre empresas S1-2024

#### ¿Cómo están pagando las empresas?

A pesar de la ley de pago a 30 días, las empresas del país siguen enfrentando altos niveles de morosidad. En el presente análisis se registra que el 57,59% de las facturas de

una microempresa se paga fuera de plazo, con un promedio de 18 días de mora. Este comportamiento se intensifica en empresas de gran tamaño, alcanzando un 68,58%.

"¿Cómo está la cosa?", el 1er Informe sobre Comportamientos de Pago entre Empresas en Chile, presentado por CobranzaOnline, Duemint y Sheriff, analiza la morosidad empresarial y las quiebras durante el primer semestre de 2024, destacando diferencias significativas en la gestión financiera según el tamaño de la empresa.

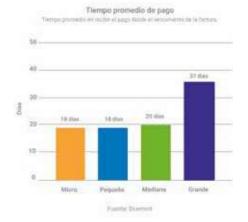
Este alto nivel de morosidad tiene un impacto directo en el flujo de caja de las empresas, limitando su capacidad para cubrir gastos operativos básicos, invertir en crecimiento, y cumplir con sus propias obligaciones financieras. Las demoras en los pagos pueden forzar a recurrir a financiamiento adicional, lo que a menudo viene acompañado de mayores costos.

#### Distribución de la morosidad

Al analizar con mayor detalle las facturas vencidas, cerca del 40% se paga durante los primeros 10 días de mora. Sin embargo, hay un porcentaje no menor que se paga con más de 90 días de mora. Este porcentaje

alcanza su valor máximo en la micro empresa, con un 10%, lo que subraya un desafío persistente en este segmento. Este nivel de mora requiere una gestión específica para maximizar las probabilidades de recupero.

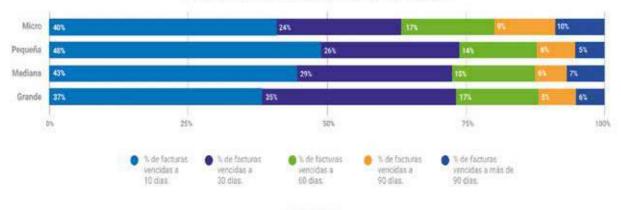






### Estado de las facturas vencidas

Desglose de las facturas vencidas por el rango de vencimiento



Fuente: Duemint

### ¿Cómo se está gestionando la morosidad?

Frente a una situación de morosidad, la implementación de acciones de cobranza extrajudicial es crucial en la recuperación del pago. Estas acciones incluyen métodos de renegociación, resolución de conflictos e incentivos para el pago. Un método clave para motivar el cumplimiento de las obligaciones financieras es la publicación del deudor en los boletines comerciales. Este paso no solo deja un registro formal de la deuda, sino que también afecta directamente la reputación crediticia del deudor, limitando su capacidad de acceder a financiamiento y nuevos negocios hasta que la deuda se encuentre saldada.

El momento en que se inician las acciones de cobranza impacta directamente en la probabilidad de recupero. Las estadísticas indican que si las acciones se inician durante los primeros 90 días de mora, la probabilidad de lograr el recupero es de un 47%. Esta probabilidad disminuye a un 31% si las acciones se ejecutan entre los 90 y 180 días de mora, y a un 18% si se exceden los 180 días. Esto destaca la importancia de actuar con rapidez para evitar que las deudas se vuelvan incobrables.

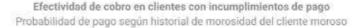
### Diferencias de gestión según el tamaño de la empresa:

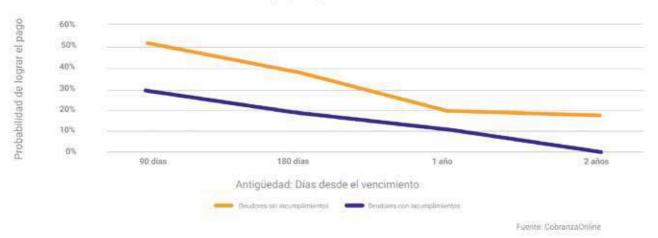
Las microempresas tienden a retrasar significativamente las acciones de cobro, iniciándose en promedio 170 días después del vencimiento, lo que reduce la probabilidades de éxito en la recuperación de deudas. En contraste, las grandes empresas y financieras suelen ser más proactivas. Esta estrategia temprana maximiza sus chances de recuperación y minimiza el impacto negativo de la morosidad en su cartera.



Fuente: CotiranzaOnline com:







#### Clientes morosos: casualidad o tendencia

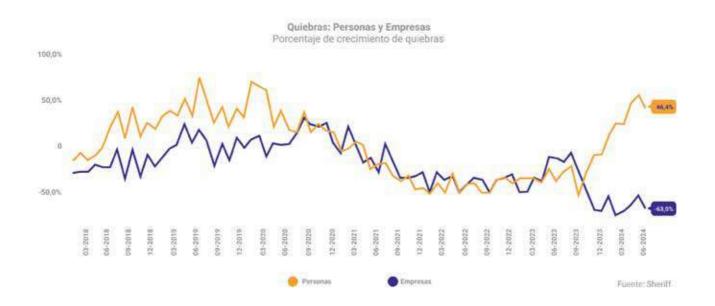
El comportamiento de las empresas morosas rara vez es un evento aislado; a menudo, revela patrones repetitivos que indican un riesgo significativo de futuros incumplimientos.

Un deudor que cuenta con incumplimientos tiene una probabilidad de pago significativamente inferior en comparación con aquellos que poseen un historial crediticio limpio. Estos datos sugieren que la morosidad no es simplemente una cuestión de casualidad, sino una tendencia, y resalta la importancia de que las empresas realicen una gestión preventiva en la venta y

la administración de cuentas por cobrar. En esta línea, revisar el Informe Comercial del cliente antes de realizar la venta toma gran relevancia.

#### Quiebras: El último escenario

En contraste con el aumento de quiebras de personas, los procesos de insolvencia de empresas disminuyeron un 47.2% de junio de 2023 a junio de 2024, pasando de 617 a 326 casos. Las quiebras empresariales están concentradas en los segmentos de menor tamaño. Las microempresas representan un 52,47% de los casos de quiebras totales y las pequeñas un 25,29%.

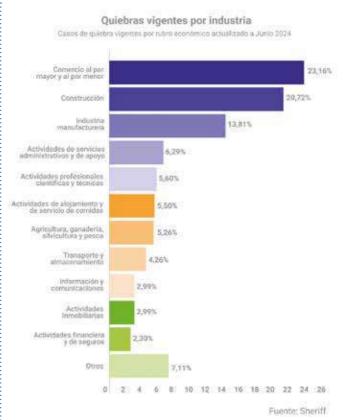




### ¿Cuál es la industria "más complicada" con los casos de quiebras?

Los sectores de Comercio al por mayor y menor (23.16%), Construcción (20.72%), y Manufactura (13.81%) son los más afectados por las quiebras. La Construcción lidera en liquidaciones forzosas con un 24.58% de los casos, mientras que el Comercio al por mayor y menor lidera en liquidaciones voluntarias (22.66%).





### Autores de ¿Cómo está la cosa?



La primera plataforma que entrega acceso gratuito a las empresas para cobrar sus facturas vencidas y publicar en todos los boletines de morosidades. Ha gestionado a más de 45 mil empresas morosas, demostrando la efectividad de la cobranza extrajudicial en la recuperación de deudas.

www.cobranzaonline.com



Software de cobranza, conciliación y pago a proveedores. Con más de 6 billones de dólares en facturas gestionadas, Duemint ha jugado un papel crucial en la automatización y eficiencia de la cobranza en las empresas chilenas.

www.duemint.com



Con más de 847 mil empresas bajo su vigilancia, Sheriff es más que una plataforma de análisis de riesgo crediticio; es tu aliado en la toma de decisiones. Gracias a su inteligencia artificial y la integración de más de 23 fuentes confiables, Sheriff te alerta al instante de cualquier cambio crucial.

www.thesheriff.cl





### RIESGO OPERACIONAL Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR FINANCIERO

Fredy Jacial Ellis Asesor Estratégico de AquilaSW para LATAM fjacial@aquilasw.com

#### Concepto de Riesgo Operacional

El riesgo operacional en las instituciones financieras y más allá de estas, entendido comúnmente como aquel que se refiere a las pérdidas derivadas de fallas internas – y externas - en procesos, personas o sistemas, se ha complejizado con la irrupción de la transformación digital (TD). La TD lleva implícita la interconexión (integración) de diversas soluciones con lo cual aparecen nuevos tipos de riesgos. Solo por citar algunos: captura de datos, suplantación, "escucha", simulación, analfabetismo tecnológico de una parte de la población, etc.

#### Aumento de Complejidad

En la era digital, las instituciones financieras no solo enfrentan riesgos tradicionales sino también una creciente variedad de riesgos cibernéticos y tecnológicos. La digitalización de procesos y la dependencia de sistemas tecnológicos crea vulnerabilidades nunca antes vistas. Por ejemplo, la automatización puede fallar si los algoritmos no están bien calibrados (por ejemplo: en sistemas de scoring crediticio), y los sistemas interconectados pueden ser penetrados o alterados por hackers si no están debidamente protegidos.

#### Algunas situaciones de riesgo como ejemplo:

A diario somos testigos de ataques perpetrados por hackers contra empresas a las cuales les "secuestran" datos críticos, sistemas, redes, etc., que terminan pagando rescates y por lo tanto, sufriendo un daño patrimonial; los sistemas interconectados de banca en línea representan un objetivo, con riesgo significativo de ciberataques. Tampoco debemos olvidar el riesgo base que soportan algunas compañías cuyas débiles instalaciones están naturalmente expuestas a dichas acciones; estas compañías conviven en un ecosistema muy heterogéneo desde el punto de vista de la fortaleza de sus sistemas, a veces con una subinversión evidente en seguridad.

En nuestro país durante 2024, ya se ha verificado la quiebra de una compañía del mundo de la cobranza que fue atacada y no pudo repeler el ataque ni activa ni pasivamente. También hemos sido testigos de acciones orientadas al robo de datos o penetración en cuentas de clientes a través de canales de tan común uso como una red social o un teléfono móvil.

La variedad observada como consecuencia de la creciente integración de diversos sistemas más la dependencia de terceros proveedores de múltiples servicios (nubes, redes,

telecomunicaciones y otros), claramente es un factor de riesgo cuyo diagnóstico es cada vez más complejo y sofisticado. La cohabitación de sistemas y tecnologías heterogéneos puede constituir un factor de inestabilidad que se mantiene en el tiempo desatando episodios de calidad y continuidad de servicio críticos. Es así que, durante este año 2024 un importante banco ofreció disculpas a sus clientes por fallas tecnológicas reiteradas.

Las brechas tecnológicas, ya sean funcionales, de seguridad o de continuidad, no solo tienen impactos financieros directos – por ejemplo: doble cargo, doble abono, no correspondencia de un cargo con un abono, interrupción en las cadenas de pagos y otras - para la organización y sus clientes, sino que también daña la confianza del consumidor y afecta la reputación de la institución. De lo anterior se sigue que, varias de estas fallas (siniestros) terminan impactando patrimonialmente a las instituciones produciéndose un efecto dominó financiero (pérdidas patrimoniales), legal (demandas de restitución de clientes), reputacional (pérdida de confianza) y de mercado (corridas bancarias, pérdida de clientes).

No cabe duda que estamos frente a un gran desafío que debe traducirse en la implementación de una nuevo enfoque de gestión de riesgos operativos que demanda perfiles profesionales sólidos, innovadores y muy transversales, para llevar a cabo su tarea.

Lo invasivo de la corriente de digitalización, que hoy en día es un tema dominante en la gestión de empresas, involucra una exigencia de continuidad operacional total, precisa y anticipativa, de tal forma de mitigar riesgos cuyo factor de propagación es muy elevado, al igual que los daños que se verifiquen en caso de darse los siniestros de caída, de seguridad, robo de datos, todos los cuales pueden reflejarse en costos significativos para las entidades perjudicadas.

#### Impacto de la TD en el Sector Financiero

La TD ha permitido que las instituciones financieras establezcan una relación "integral" remota con sus clientes y mercados, virtualizando prácticamente todos sus productos y servicios, mejorándolos, incrementándolos y personalizándolos. El advenimiento de la inteligencia artificial (IA), blockchain, Machine Learning, RPA y la variedad de soluciones aportadas por las fintech han redefinido la manera en que estas entidades operan y se relacionan con los clientes. Todas estas nuevas formas de relacionamiento, expresadas en variedad de canales y medios de pago, traen consigo desafíos significativos para la



gestión del riesgo operacional, muchos de ellos asociados al nivel de uptime, resiliencia, seguridad y eficiencia.

#### Digitalización de Servicios

La adopción de tecnologías digitales ha facilitado que los servicios financieros se vuelvan más accesibles y convenientemente personalizados. La TD ha contribuido a expandir las fronteras de los servicios financieros, facilitando la inclusión de sectores antes marginados y de alguna forma ha desdibujado las fronteras de la industria bancaria tradicional. Las plataformas de banca virtual y las aplicaciones móviles permiten una interacción continua con el cliente, pero esto a su vez incrementa la superficie expuesta a potenciales ciberataques.

#### Innovación Tecnológica

El uso de IA y automatización para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia está transformando las operaciones internas. Sin embargo, la introducción de procesos automatizados también aumenta la dependencia de estos sistemas, lo que podría conllevar serias consecuencias si estos fallan o son comprometidos.

#### Costos, Eficiencia y Seguridad

La gran demanda por ciberseguridad lleva aparejados altos costos de inversión, lo cual crea un escenario de alguna forma contradictorio con aquello que el sentido común indica que es aconsejable realizar. Al respecto se observa una interesante evidencia: al cabo de concluida una implementación, los costos recurrentes de la nueva implementación son más altos que aquellos ex ante (muchos de ellos asociados al reemplazo de tareas manuales por automatizadas); en la permanente búsqueda de eficiencia nos preguntamos cómo resolver este dilema que se refleia en nuestros estados financieros en mayores fluios de salida que de ingreso (al fin y al cabo, los empresarios siempre están evaluando la performance de la compañía a través de los resultados) y nuestra conclusión es que si la corriente de modernización tecnológica trae gastos recurrentes más caros que aquellos que elimina, no cabrá otra posibilidad que ser mucho más eficientes en la venta, al menos en el corto plazo, esperando que los costos de las tecnologías se abaraten producto de su maduración expresada en un mayor número de instalaciones, de tal forma de tener acceso a sus capacidades a costos menores. Sin duda, esta "paradoja" plantea uno de los dilemas más críticos en la transformación digital: maximizar la eficiencia operativa sin comprometer la seguridad y estabilidad de las operaciones. Lograr este equilibrio es un desafío que requiere un enfoque multidisciplinario en la gestión del riesgo operacional.

#### La paradoja de Costos de la TD

Un par de conceptos importantes de considerar porque reflejan la exigencia financiera que debe abordarse al adoptar una nueva tecnología son las inversiones y los costos.

#### Presupuesto.

En cualquier proyecto de transformación digital, es fundamental establecer y adherirse a un presupuesto.

Esto implica evaluar de antemano los costos potenciales de implementar nuevas tecnologías, incluyendo tanto costos iniciales como los gastos operativos recurrentes. Sin embargo, no podemos omitir que la compañía también posee costos asociados a su modelo operacional ex ante (de la TD), los cuales debemos comparar con aquellos que vendrán junto a la TD.

Este análisis no es trivial y da para comentarlo extensamente en otra columna, pero desde ya anticipamos que esta es una de las principales fuentes de errores en el dimensionamiento de los costos de producción.

#### El Retorno de la Inversión.

Es esencial considerar el retorno de la inversión para justificar los gastos y, como ya hemos apuntado, el dimensionamiento y la estructura de gastos debe ser exhaustiva, lo cual demanda disponer de un completo mapa de procesos bien diseñados o de una técnica similar. Los proyectos deben mostrar cómo las nuevas herramientas digitales conducen a beneficios tangibles, ya sea por medio de ingresos aumentados o costos reducidos.

En general observamos que las nuevas tecnologías traen consigo evidentes mejoras de productividad y calidad (procesamiento de mayores volúmenes en menores tiempos con apreciable mejora de calidad), pero, a juicio de este autor, dichas mejoras, más probablemente, son posibles de capturar - o dicho de otra forma - imponiendo una presión enorme sobre las áreas comerciales por incrementar los volúmenes de negocios, sea por captura de nuevos clientes, por incremento del cross selling o por creación de nuevos productos/servicios. Como quiera que se de esta ecuación, la TD nos ha hecho asistir a un escenario de reemplazo de costos de producción en el cual los costos recurrentes asociados a las nuevas soluciones de digitalización están superando a los costos reemplazados, estos últimos, muy ligados a costos de personas y algunas licencias de software de ofimática; esto impone un celo especial sobre las metodologías utilizadas para el dimensionamiento de los costos







### Cambios estructurales en el Sistema Bancario y Financiero Chileno

Gustavo Eduardo Arriagada Morales Ingeniero Comercial/Economista, Licenciado en Ciencias Económicas Ex Superintendente de Bancos. Ex Director de Bancos y Filiales Bancarias y de apoyo al giro Actualmente Consultor y Asesorías Económicas y Financieras.

Los cambios que está experimentando el Sistema Bancario y Financiero Nacional tiene sus orígenes en varios elementos que deben ser destacados con el objeto de emitir una opinión y comprender las tendencias que determinarán su evolución futura.

Por el lado de la oferta, el desarrollo tecnológico y la digitalización están fuertemente influenciando la adaptación del servicio hacia nuevos productos y ajustes en la estructura de costos, cuestión que favorece la competencia, la velocidad del cambio y la presión por calidad del servicio de parte de los clientes y la personalización del producto de parte de las instituciones financieras.

La data y su procesamiento al interior de las instituciones en todos los ámbitos, se retroalimenta y se pone a disposición de la gestión para obtener mejores resultados. El trabajo con la data en las instituciones financieras es heterogénea, siendo en algunas áreas más activa y más extendida, dependiendo de la calidad de la información y de la cantidad acumulada que se tenga.

La oferta incluído el talento de los colaboradores está generando valor agregado en los procesos y procedimientos que sostienen la continuidad y calidad del servicio. La calidad de la administración del recurso humano en las instituciones es determinante para esta nueva cultura que debe acompañar la transformación

Estos cambios en la oferta se promueven desde la gestión y los gobiernos corporativos de las instituciones.

Por el lado de la demanda, la fuerte competencia debería reducir los márgenes y atraer clientes no bancarizados y Pymes mal atendidos. Vendrá una creciente demanda del regulador por cumplimiento de las nuevas normas, se promoverán políticas defensivas de los poseedores de bases de datos de clientes financieros tratando de dar un mejor calidad de servicio con nuevos productos y servicios.

Además la protección de datos personales acorde con la nueva ley nivela el campo de negociación y profundiza el mercado con los clientes de cooperativas ,cajas, aseguradoras y fintec.

La inteligencia artificial (IA) y el machine learning (ML) están siendo rápidamente adaptados a una amplia gama de aplicaciones en la industria de los servicios financieros.

Debemos reconocer que la industria financiera es un área de la economía donde la velocidad del cambio en las últimas décadas está transformando sus estructuras de funcionamiento. Como el impulso a la innovación, la calidad para predecir comportamientos y la administración del riesgo, la segmentación del público objetivo, las reducciones de costos y aumentos de productividad. La mejora en la infraestructura que facilita el funcionamiento del sistema de pagos y los computadores aprenden por si mismo y realizan procesos



en forma automatizada vía algoritmos sin ser programados (IA generativa). La inter-operatividad y las redes producen nuevos canales de comunicación hacia un sistema financiero interconectado a nivel internacional. Estos avances también traen aparejados riesgos como la ciberseguridad y el servicio de nuevos proveedores de tecnologías.

Debemos recordar la primera ola de bancos por internet que se estanco en décadas pasadas y observar la transformación que hoy permite impulsar la industria en esa dirección.

Se necesita una buena capacidad de gestión en la industria, con conocimiento de estas especialidades y nuevas técnicas de auditabilidad en línea para minimizar los riesgos operativos que han transformado el negocio.

Tanto consumidores como inversionistas pueden tener menores costos para operar los servicios y esto genera una dinámica más activa en el sistema.

Al combinar Al,ML y finanzas abiertas se debería expandir la información y la data, cuestión que por algún tiempo se mantendrá autolimitada en tanto no se flexibilice la relación entre fintec y la banca tradicional.

Así como los procesos con redes neuronales se han visto favorecidos con el avance de la computación y la velocidad de procesamiento, así también se producirá con el modelo de cuatro partes, las tarjetas con provisión de fondos, tarjetas de prepago lo mismo ocurrirá con las finanzas abiertas y toda la nueva infraestructura que está por consolidarse.

Recordando que estamos en un mercado regulado, los cambios normativos aprobados por la CMF van en esa dirección con el objetivo de poner en el centro al cliente y su inclusión junto con una transformación cultural y estructural del ecosistema financiero donde la clave es la colaboración, la educación financiera y el usuario final según las autoridades.

Con la nueva ley fintec y las finanzas abiertas habrá creciente actividad financiera y un nuevo perímetro regulatorio que implica un desafío para el regulador y la supervisión de las instituciones.

Toda esta transformación estructural de la industria y sus implicancias sobre la estabilidad y solvencia del sistema bancario y financiero Chileno son aún desconocidas , encontrándose en una etapa de evolución muy rápida, por lo que su introducción debe ser prudente y gradual con una cooperación permanente de los actores dentro de una relación publico privada efectiva.





## Reputación digital en:

- Wikipedia
- ChatGPT
- Posicionamiento web
- Influencers
- RRSS
- Red de medios

www.ubikcl.com andresazocar@ubikcom.cl

Contáctanos



### **COLLECTIONS & EVOLUTIONS**

### Sumando mejores prácticas con una visión Regional de Expertos para Expertos

La gestión estratégica de cobranza adelanta un proceso de transformación sin precedentes, para enfrentar los desafíos que impone el nuevo mundo «Phygital».

En este camino de disrupción, sin duda estas tres fuerzas transformadoras "Human+Digital+Data", permitirán a las compañías avanzar con agilidad en modelos de negocio de mayor efectividad, productividad y eficiencia, que maximicen su generación de valor.

En este dinámico Foro, nos acompañan cinco expertos del mundo del crédito y la cobranza, de importantes entidades financieras de la Región, quienes nos comparten su visión sobre las mejores prácticas, desafíos y factores claves de éxito en la gestión del ciclo de recuperación de cartera, para llevar a nuestras compañías al siguiente nivel en una actividad que nos exige reinventarnos a diario.

¿Cuáles son esas tres principales premisas que no pueden faltar en un modelo exitoso de Cobranza para elevar el nivel de efectividad en la Gestión?



Marco Márquez Sandoval, Gerente de Cobranza y Recuperación de Crédito en BradesCard México,

Marco Márquez Sandoval, Gerente de Cobranza y Recuperación de Crédito en BradesCard México, uno de los mayores emisores de crédito en este país, subsidiaria del Banco Bradesco Brasil, uno de los bancos privados más grandes en América Latina: "Estamos viviendo un momento de transformación digital en nuestra cobranza y no me refiero a solo tener herra-

mientas o canales digitales, sino a la forma en la que podemos acceder a los datos y tener más información de nuestros clientes, por lo tanto, hoy considero estas 3 premisas claves:

- **Datos:** Conectar fuentes de datos, analizar y entender la información de la que disponemos para determinar características y comportamientos de nuestros clientes.
- **Segmentación:** Tener modelos bien calibrados para aplicar las estrategias más adecuadas de acuerdo con el perfil de cada cliente.

• *Multicanalidad-Omnicanalidad:* Estar presente en todo el ecosistema, combinar herramientas y canales de contacto con el cliente, que estos sean claros y sin complicaciones.

Para Napoleón Duarte, Gerente Regional de Riesgo de Banca de Personas para Centro América en el Banco Promerica, estas tres premisas comienzan por "Tener clara las metas, para posteriormente hacer uso las siguientes directrices:



Napoleón Duarte, Gerente Regional de Riesgo de Banca de Personas para Centro América en el Banco Promerica

- Segmentación de Deudores: Identificar y clasificar a los deudores según su perfil de riesgo, comportamiento de pago y capacidad financiera. Esto permite aplicar estrategias de cobranza personalizadas y más efectivas. Es de resaltar que se necesita calidad de data a nivel institucional.
- Automatización y Tecnología: Utilizar herramientas de inteligencia artificial y automatización para gestionar grandes volúmenes de datos y optimizar procesos, desde el envío de recordatorios hasta la negociación de deudas, en modelos de gestión con omnicanalidad.
- Capacitación y Motivación del Personal: Invertir en la formación continua de los agentes de cobranza y crear un sistema de incentivos basado en el desempeño para mantener la motivación y mejorar los resultados.

Siguiendo con las premias claves, *Para Paolo Bruno Simoni Pinto, presidente de la Asociación de profesionales de Cobranzas del Perú:* "Cuando hablamos de cobranzas tenemos que entenderlo como algo cíclico con épocas buenas y malas debido a factores internos y externos" por lo tanto, la primera premisa es que al no ser algo estático, tiene que irse ajustando de acuerdo con las condiciones del momento, tanto en modelo de gestión, como en esquema de incentivos. La segunda premisa, es tener la motivación y convencimiento de que siempre se pueden hacer mejor las cosas, contagiar al equipo de esa premisa y resaltar todos los logros que se vayan dando. Y finalmente,

utilizar las herramientas de análisis de data para analizar y segmentar de manera adecuada los diferentes grupos de clientes y optimizar tanto el mensaje, intensidad, mejor canal de comunicación y horario".



Para Cesar Hernández, Collections Head en Hites de Chile, es muy importante tener presente que "la cobranza apela a la capacidad y voluntad de pago de un cliente, el cual toma decisiones del uso de su presupuesto personal. No se trata de asumir un estilo impositivo que supone la autoridad y poder de exigencia, sino de influir en la disposición

de su dinero con un buen acuerdo y seguimiento. ¿Cuánto puede y quiere pagar un cliente? Esto debe ser identificado por segmentaciones potentes y en la interacción con el cliente a través de la experta negociación con él en un modelo multicanal.

Segundo, el cliente tiene el poder, y Cobranza debe desarrollar la capacidad de negociación. Cada vez el cliente está más empoderado, y ante la inevitable falla de su continuidad de pago con sus acreedores, él tomará la decisión de a cuál priorizar y con cuál cortar comunicaciones abandonando su pago.

Tercero, la cobranza inicia con los clientes al día. Cobranza puede influir en los resultados, pero no puede cambiar las consecuencias de créditos mal otorgados. Por lo tanto, Cobranza debe invadir el terreno de clientes al día y proveer las comunicaciones y soluciones adecuadas cuando existan señales tempranas de un deterioro potencial, sea por medio de la observación de la conducta de pagos u otras señales internas y externas de mercado".



John Jairo Reyes Garibello Head of Recoveries & Collections del Banco BBVA de Colombia,

Sumando a lo ya mencionado, para John Jairo Reyes Garibello, Head of Recoveries & Collections del Banco BBVA de Colombia, es oportuno resaltar estos tres aspectos que resultan determinantes: "Primero, poner a disposición de los clientes alternativas ante situaciones de impago, utilizando comunicación

asertiva y cercana. Segundo la información que recibamos de nuestros clientes sea utilizada para la toma de decisiones. Y no puede faltar un seguimiento permanente de las estrategias, y ajustes o refuerzos basados en resultados".

La Inteligencia Artificial se ha convertido en el tema más sexi de todas las conversaciones. ¿Por dónde comenzar y poner el foco?

Para Cesar Hernández, Collections Head en Hites Retail Chileno, se deben tener expectativas adecuadas del actual potencial de la IA: "Esta no ofrece soluciones mágicas ni rápidas, y requiere de la construcción e implementación de un sólido plan estratégico, previa identificación de aquellos puntos donde apalancará de forma más notoria los resultados de negocio. De otro modo, solo resultará en una aplicación cosmética de la moda actual y con beneficios inciertos. Hay dos puntos donde las transformaciones serán más potentes: primero, en la relación con el cliente, logrando segmentar inclusive uno a uno cada cliente para lograr una negociación customizada exitosa en un esquema multicanal. Lo segundo está en el ahorro de costos, dado que por un lado se cerrarán negociaciones por los canales más económicos y, por otro lado, se minimizará la necesidad de contactos con los clientes al tener cierres más efectivos ("cerrar en el primer contacto"), inclusive estando el cliente al día (mediante la observación temprana de señales de deterioro y manejo de comunicaciones multicanal)".

Marco Márquez, Gerente de Cobranza y Recuperación de Crédito en BradesCard México: "En el mercado y en muy diversos foros, el tema de moda es efectivamente la IA, pero muy centralizado en ofertas de Chatbots y Agentes Virtuales, pero, hoy en día considero aún más importante, aprovechar la IA y otras herramientas tipo copilot para la automatización de procesos, reducir esas actividades repetitivas y permitir más espacio de análisis para comprender y descubrir la mejor manera de gestionar nuestros portafolios".



**Paolo Bruno Simoni Pinto** Asociación de profesionales de Cobranzas del Perú

Paolo Bruno Simoni Pinto, de la Asociación de profesionales de Cobranzas del Perú, "Efectivamente la gran mayoría de entidades está buscando subirse a la ola y tener IA en su operación, pero antes se debe tener claro el grado de desarrollo del ecosistema digital de la cobranza, es de-

cir si implemento un chatbot pero no tengo un CRM donde poder hacer seguimiento a estas conversaciones o no se derivan a un agente humano cuando se llega a un punto cíclico donde la UX puede llegar a ser tortuosa; tenemos la herramienta, pero no se está explotando a todo lo que podría dar".

Poniendo el foco en uno de los mayores retos de la digitalización como lo es la habilidad para alinear la atención personalizada con chatbots de AI, para John Jairo Reyes, Head of Recoveries & Collections del Banco BBVA de Colombia: "Es necesario que las capacidades de recaudo sean tan digitales como en el momento de la colocación de nuevos créditos. Siendo además necesario identificar clientes y colectivos que requieren una gestión menos intrusiva, y con canales que estén disponibles 7/24".

Cesar Hernández de Hites, añade: "Hay que separar por capas. Los chatbot y módulos de auto-atención están orientados a una atención genérica de cobranza, es decir, para un tipo de cliente estándar que requiere de negociación simple. Esto ocurre en los primeros días de morosidad donde lo regular es recordar la situación de atraso y tomar una promesa de pago, o bien ofrecer soluciones estándares prediseñadas. No obstante, todos los casos que requieren una solución más a la medida serán mejor manejados por atención humana, así como también aquellos clientes que no tienen voluntad de pago y que requieren un adecuado manejo negociador y la captura de contraofertas cuando corresponda, registrando de forma oportuna, relevante y correcta la información del cliente para retroalimentar modelos de segmentación".

¿Qué le falta a la inteligencia del modelo de cobranza, para apoyar de manera más contundente los indicadores de resultado del negocio, en un año complejo como este donde el indicador de calidad de cartera se está deteriorando?

Para Cesar Hernández, Collections Head en Hites de Chile, para alcanzar mayores niveles de productividad en la cobranza y ganarle al deterioro, es clave "el perfeccionamiento de la alineación entre desempeño y objetivos de negocio. Esto requiere establecer y monitorear adecuados KPI operacionales, sistemas de recompensa de ejecutivos y agencias, junto al respectivo liderazgo y alineación a objetivos de negocio sintetizados en forma clara y simple. Segundo, una relación sinergética y colaborativa entre Riesgo y Cobranza, de modo de potenciar segmentación de clientes y diversidad de ofertas, en un esquema de feedback constante, para maximizar el cierre de negociaciones con clientes. Tercero, la anticipación, es decir, movernos cada vez más a la observación proactiva y temprana de las señales de deterioro, inclusive estando los clientes al día, y anticipar el contacto junto a proveer las soluciones adecuadas, en un esquema multicanal de contacto y de manejo de la continuidad comunicacional con el cliente.

Paolo Bruno Simoni Pinto, presidente de la Asociación de profesionales de Cobranzas del Perú: "Los resultados son reflejo de la estrategia (aunque a veces una buena estrategia se ve afectada por una mala ejecución) y donde más valor genera la inteligencia es cuando está 100% alineada al objetivo y se sugiere que siempre participe el área operativa en las definiciones de la misma, para que exista una misma visión y se puedan tener una visión compartida que genere mejores resultados".

¿Qué tipo de liderazgo y competencias necesitan hoy los equipos de cobranzas para abordar con mayor audacia y agilidad estos momentos de cambios sin precedentes?

Para Cesar Hernández, Collections Head en Hites de Chile, "los liderazgos más potentes son aquellos fuertes en la gestión de la motivación, dirección y confianza, con reglas básicas claras, capaces de manejar una fuerte cercanía comunicacional con el equipo a la vez de promover el cuidado de estándares desafiantes de desempeño. Estos liderazgos deben ser capaces de traducir las metas de negocio en modelos simples y flexibles de recompensa para su logro, y ser capaces de comunicarlos de forma que sean adoptados como algo propio por el equipo. El siguiente nivel de liderazgo es aquel que, una vez logrado esto, logra crear y transmitir una identidad de equipo, que le produzca orgullo y co-diseño constructivo continuo para el desarrollo del potencial del equipo, en auto-motivación. Esto es potenciado con una adecuada selección de ejecutivos, hábiles negociadores, con un perfil sinérgico a este estilo de liderazgo".

Marco Márquez, Gerente de Cobranza y Recuperación de Crédito en BradesCard México: "El tipo de liderazgo que veo necesario en los equipos de cobranza es transformacional y participativo, capaz de motivar, inspirar e involucrar a las personas, resaltando cuatro aspectos esenciales:

- Comunicación efectiva: que conozca con exactitud el tema y que pueda transmitir un mensaje preciso y claro.
- **Dinamismo y adaptabilidad:** Capacidad de ajustar estrategias rápidamente ante los cambios internos y de mercado.
- *Orientación a resultados:* Asumir la visión y los objetivos del negocio como propios, enfoque en alcanzar las metas.

• Capacitación Continua: priorizar la formación para mantener al equipo actualizado.

Paolo Bruno Simoni Pinto, presidente de ACOP Perú: "Un líder tiene que saber comunicar adecuadamente a su estructura las decisiones, objetivos y resultados que se obtienen con el fin de que todos tengan claro como su trabajo tiene incidencia directa en el resultado; tiene que ser empático y reconocer los logros ( así sean pequeños) para generar un efecto multiplicador de motivación (que es el otro elemento clave), debe tomar decisiones claras, debe delegar tareas y mostrar mucha pasión y pisar los diferentes puntos de contacto con el cliente para vivir la experiencia.

¿Cuáles son esos KPIs principales o indicadores de gestión y resultado, que no pueden faltar en un tablero de mando de un líder del área de cobranza?

Cesar Hernández, Collections Head en Hites, nos señala que señala que Hay dos grupos de indicadores, que deben estar relacionados: "Por un lado, los indicadores de negocio, tales como los % de mora 30 y 90, castigos totales y porcentuales, recuperos sobre stock y sobre flujo por período móvil, migraciones por tramo (roll forward), Is-Was, vintages de mora por camada, y First Payment Default (0, 1 y 2 cuotas). Esto abierto por producto y por tipo de clientes. Por otro lado están los indicadores operacionales, que se pueden resumir en la "cascada" de contacto y cierre: intensidad y penetración de gestión de cartera, % de conversión de gestión en Contactos con clientes, % de conversión de contactos a pagos o toma de ofertas. Resultado de esto surgen la identificación de los clientes "inubicables", que requieren su propia metodología de gestión, y los clientes que requieren atención a la medida".

¿La regulación de la Cobranza avanza en todos los países? ¿Cómo superar este desafío de seguir desarrollando una cobranza potente en entornos más regulados?

John Jairo Reyes del Banco BBVA de Colombia, nos habla de la experiencia colombiana: "En Colombia hemos recibido mayores disposiciones legales para la cobranza. Sin embargo, hemos logrado adaptarnos a ellas. Esto como resultado, de un análisis detallado del objetivo de cada ley, y siempre poniendo al cliente en el centro y buscando apoyar situaciones de dificultad en la atención de sus obligaciones".

No podemos terminar este Foro sin abordar esos aliados tan importantes como lo son las Agencias externas de Cobro. Napoleón Duarte, Gerente Regional de Riesgo de Banca de Personas para Centro América en Promerica, nos cuenta cómo potencializar estas alianzas de valor: "Primero se debe tener claridad de cómo v cuándo usarlas. En Cartera Administrativa, cuando se presente situaciones de "Under Capactiy" temporal, debido a un sobre flujo inesperado en boca de mora. Para cartera de cliente ilocalizables que ocupan estrategias diferenciadas de "Skip tracing" y en Cartera Castigada por medio de un Sistema de "Placement" a 3 - 4 meses de rotación. Siempre midiendo eficiencia y monitoreando Curvas de Liquidación. Para terminar, es muy importante hacer "Due diligence" de cada agencia antes de iniciar el trabajo, y posteriormente monitoreo de calidad y pago de comisiones según niveles de eficiencia y metas preestablecidas".

Para Cesar Hernández, Collections Head en Hites de Chile, para potencializar las alianzas de valor con las Agencias Externas de Cobro, primero hay que establecer un modelo simple, transparente y meritocrático, "donde los mejores desempeños se vean retribuidos con mayores recompensas y/o asignaciones, y que esté fuertemente alineado a los objetivos de negocio (pagos, provisiones). La importancia de que sea simple es que sea fácil de administrar, produzca confianza en su seguimiento y potencie con mayor fuerza el macro-objetivo de negocio sin la distracción de complejidades secundarias.

Segundo, incorporar lo anterior dentro de un modelo de competencia entre agencias. Esto potencia una relación "ganar-ganar" de intensidad constante, donde mejores desempeños relativos entre Agencias significan mejores premios para ellas y mejores logros para la empresa. Estos dos aspectos mencionados antes se pueden incorporar en un modelo de "Benchmark" (competencia) entre Agencias para grupos similares de clientes. Tercero, un adecuado y oportuno seguimiento de desempeño, en la profundidad suficiente para dar feedback constante a las Agencias tanto de su desempeño como de sus oportunidades de mejora".

### VIVIENDO LA COBRANZA



n el entorno financiero actual, la morosidad es un desafío que afecta directamente la estabilidad y el flujo de caja de las empresas en Chile. Hoy, más que nunca, donde la morosidad mayor a 90 días alcanzó un 2,32%, su nivel más alto en los últimos 12 años según el informe de morosidad de la CMF, la gestión eficiente de cuentas por cobrar es esencial para la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio.

En este contexto, la transformación digital se vuelve una necesidad para optimizar los procesos de cobranza, minimizar los riesgos y mantener la liquidez de las empresas. El ciclo de crédito, desde la prospección hasta la recuperación, está experimentando una revolución impulsada por herramientas tecnológicas que permiten automatizar, monitorear y gestionar de manera eficiente las cuentas por cobrar. Estas soluciones no solo ahorran tiempo y recursos, sino que también reducen el riesgo de error humano y mejoran la comunicación con los clientes, al permitir un seguimiento constante y personalizado.

### LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA COBRANZA: una necesidad

Belén Sanguinetti Valdés

Ingeniera Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Cofundadora de CobranzaOnline

Prevención: La Primera Línea de Defensa

Desde nuestra experiencia, la prevención se ha convertido en la estrategia más efectiva para evitar pérdidas causadas por incobrables. Contar con políticas de crédito claras, basadas en análisis detallados del riesgo crediticio, solvencia y antecedentes legales de los clientes, es el primer paso para reducir los incobrables. La tecnología facilita este proceso, brindando acceso a información actualizada de boletines comerciales, antecedentes laborales y datos financieros, lo que permite tomar decisiones más informadas y evitar otorgar crédito a clientes con un alto riesgo de incumplimiento.

### **Automatización del Cobro:** El Momento Oportuno es Clave

Pero no es solo la prevención lo que define el éxito en la cobranza. Actuar rápido es clave. La probabilidad de éxito en la recuperación de una deuda disminuye significativamente a medida que pasa el tiempo. Aquí es donde las herramientas tecnológicas que automatizan el seguimiento de facturas y envían recordatorios automáticos marcan la diferencia, permitiendo iniciar las acciones de cobro en el momento oportuno. Al integrar estas herramientas en las etapas tempranas del ciclo de cobranza, las empresas pueden identificar señales de alerta y prevenir situaciones de morosidad antes de que escalen.

### **Recuperación:** Gestión Eficiente de Morosidades

Para evitar riesgos financieros a causa de morosidades, ofrecer opciones flexibles de pago a clientes con dificultades económicas es una estrategia fundamental para mitigar el impacto de la morosidad.

En CobranzaOnline, hemos comprobado que la implementación de alternativas como los convenios de pago o la aceptación de pagos parciales, no solo permite la recuperación del crédito, sino que también fortalece la relación con el cliente.

Estas medidas, acompañadas de un canal formal para la gestión de reclamos, resuelven de manera eficiente los malentendidos que a menudo generan retrasos en los pagos. Al adoptar un enfoque proactivo y flexible, las empresas pueden minimizar el riesgo financiero, manteniendo al mismo tiempo la confianza y fidelidad del cliente.

Si bien, todas estas medidas ayudan a reducir los impagos y cuidar el flujo de caja de la empresa, lamentablemente no todas las deudas pueden ser resueltas internamente, y es aquí donde la recuperación de casos complejos se convierte en un reto significativo y externalizar o contar con herramientas de cobranza extrajudicial son una opción atractiva. Al emplear estrategias como la publicación del deudor en boletines comerciales y el sistema financiero, el incentivo para pagar se multiplica, minimizando el riesgo de tener que recurrir a acciones judiciales costosas. La publicación es una acción altamente efectiva, ya que afecta directamente el historial crediticio del cliente moroso, limitando su acceso al crédito, licitaciones y nuevos negocios mientras no se aclare la deuda.

#### Un Llamado a la Acción

La digitalización en la cobranza no es solo una tendencia, sino una necesidad imperante para la sostenibilidad financiera. Las empresas que aún no han dado el salto hacia la adopción de herramientas tecnológicas están en riesgo de quedar rezagadas en un mercado cada vez más competitivo. La eficiencia en la recuperación de las cuentas por cobrar es clave para mantener la liquidez, especialmente en tiempos de incertidumbre económica como los que estamos viviendo.

La adopción de tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la transparencia y la relación con los clientes. Las herramientas digitales permiten que las empresas ofrezcan a sus deudores canales de comunicación más claros, como la posibilidad de gestionar sus reclamos, o reestructurar su deuda de forma sencilla. Este enfoque no solo beneficia a las empresas acreedoras, sino que también mejora la experiencia del cliente, lo que es esencial para mantener relaciones comerciales saludables a largo plazo.



### \* VIVIENDO LA COBRANZA }



La normalización de créditos, tanto de personas como empresas, debe reconocerse como un proceso integral y estratégico que busca recuperar la cartera vencida mediante la reestructuración de deudas y la implementación de nuevos planes de pago para cada caso en particular. Este enfoque no puede solo basarse en el cobro inmediato, sino también en la salud financiera del cliente-deudor, permitiendo que vuelva a ser un cliente activo y solvente y evitando, por tanto, que salga de los activos del balance de las compañías.

### La "Normalización de Créditos" como un Proceso Integral en la Industria Financiera

José Miguel Abukhalil Alamo

Ingeniero Civil Industrial (Universidad de Chile) Máster en Transformación Digital y Desarrollo de Negocios (Universidad de Barcelona)

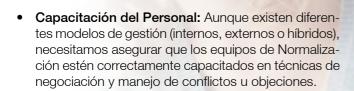
Experto en Normalización y Cobranza | Producto Hipotecario/Consumo/Tarjetas/ Ahorro/Seguros | Estrategia y Segmento

#### Características importantes y claves:

- Análisis detallado del cliente-deudor: Se debe evaluar la situación financiera del deudor (conozca a su cliente) para ofrecer soluciones viables y sostenibles de mediano y largo plazo.
- Planes de pago personalizados: Se tienen que diseñar planes de pago que se ajusten a la capacidad de pago del deudor (carga financiera) y de esta manera se fomentará al cumplimiento del plan.
- Queremos una relación de largo plazo: Dado el costo que implica captar nuevos clientes, necesitamos lograr mantener una relación positiva con el cliente, fomentando la lealtad y la confianza, por tanto, si efectivamente se apoya al cliente en los momentos complejos, aumenta las posibilidades de permanencia y evitamos la fuga.
- Uso de tecnología: Implementar herramientas tecnológicas para la autoatención, el seguimiento y gestión de la cartera, optimizando el proceso de normalización es clave para mantener una cartera sana.

#### Estrategias para una Normalización Eficiente:

- Innovar en la auto atención y automatización: Utilizar software de gestión para automatizar recordatorios y seguimientos, mejorando la eficiencia y reduciendo errores (en web y app).
- Comunicación clara y muy coordinada: Establecer términos de pago claros desde el inicio y mantener una comunicación abierta y transparente con los clientes, lo anterior ya sea de forma telefónica o por cualquiera de los medios de mensajería existentes en la actualidad pero de manera "orquestada".
- La segmentación de clientes es una clave: En la "masividad", es clave segmentar, clasificar, agrupar a los clientes según su historial de pagos, comportamiento, variables demográficas y crediticias para adaptar las estrategias de Normalización para cada segmento.



Es muy importante, con apoyo de la segmentación antes mencionada, realizar gestiones preventivas, de manera de evitar la morosidad en el inicio, captando señales de complicaciones para cumplir con las obligaciones en una etapa temprana. De esta manera, el recordatorio y comunicación constante con el cliente de manera amable y empática favorece la confianza y una solución prematura. No menos importante es evitar que los clientes presenten días de morosidad por responsabilidad de errores operativos internos, por cuanto, además de afectar la relación con los clientes por medio de reclamos, afectar la experiencia del cliente y socavar significativamente el NPS de la compañía (aumento de los detractores), se incurre en gastos innecesarios.

Una Normalización ejecutada rigurosamente desde el origen, evita significativamente en un gran número de clientes las etapas posteriores y costosas como la gestión extrajudicial y/o judicial dependiendo de variables como el monto de deuda y días de morosidad, por ejemplo.

Por contrapartida, la "simple cobranza", es un proceso más directo y menos flexible que se enfoca en recuperar los fondos adeudados lo más rápido posible. Este método puede ser efectivo a corto plazo, pero no necesariamente considera la situación financiera del deudor ni busca mantener una relación a largo plazo que evite que los clientes salgan del balance aumentando los castigos y provisiones. El cobro inmediato como la prioridad de recuperar el dinero adeudado sin considerar la capacidad de pago del deudor, la falta de empatía o la poca "personalización" llevan en general a ofrecer planes de pago, soluciones o alternativas inviables, lo que dificulta el cumplimiento futuro de los compromisos, el no colocar foco en el cliente, en la fidelización y, solo en la transacción con el cliente, implica necesariamente una relación de corto plazo. En la actualidad no es posible ejecutar una correcta normalización sin el apoyo de las nuevas tecnologías y sobre todo privilegiando o al menos fomentando la autoatención, sobre todo con mercados cada vez "más regulados" en beneficio de los clientes.

En consecuencia, mientras que la normalización de créditos busca una solución a largo plazo que beneficie tanto al acreedor como al cliente, la simple cobranza se centra en la recuperación rápida de los fondos. La elección entre una u otra Estrategia dependerá de los objetivos y directrices de cada compañía.





### Responsables de Datos Personales en el sector financiero Deberes esenciales en la ley 19.628



a ley de Protección de Datos Personales (o DP) N°19,628, en 1999 erradamente llamada de resguardo de la vida privada porque no sólo se tutelan datos íntimos sino todos aquellos que identifiquen a una persona natural, corrige después de 23 años falencias que la hicieron una norma 'lírica" o no aplicable. El texto modificado, que entrará en vigencia el año 2026, cambia los paradigmas del tema del tratamiento de DP en Chile, porque aparece una nueva Agencia de control y fiscalización, porque se fortalecen los derechos de acceder para "titulares y propietarios de datos" -ahora muy empoderados-, porque se construye un procedimiento administrativo de reclamo, porque se contemplan fuertes multas para los "responsables de bases de datos" y porque la carga de deberes y obligaciones para estos últimos crece y se robustece, a costos operativos, de implementación y de transacción que pueden ser muv altos.

En lo esencial, aparecen como relevantes los deberes de (i) contar con un consentimiento idóneo, (ii) respetar la finalidad declarada al recopilarlos, (iii) mantener una obligación genérica de confidencialidad y –especialmente- (iv) ser muy diligentes en la gestión y en los sistemas de seguridad a implementarse, a todo nivel de gestión o presencia de mercado e incluyendo a las Pymes . También se torna relevante que para los sectores financieros y las entidades de crédito fiscalizados por la CMF y el SERNAC se les suma un tercer órgano fiscalizador, la nueva Agencia de Protección de Datos. E incluso un cuarto, cuando

con el mérito de la Ley de Ciberseguridad (N°21.663) entre en funciones otra nueva Agencia. Así es, Chile deja de ser un país de Superintendencias y pasa a ser uno de Comisiones y Agencias fiscalizadoras.

En concreto, a modo de ejemplo, el reciente hackeo o acceso indebido a la data de los clientes chilenos de un conocido Banco de la plaza puso en evidencia, que los datos de chilenos se enviaron fuera de Chile sin su consentimiento expreso, explícito e informado; que los estándares de seguridad de los sistemas de la matriz del banco (y sus proveedores) no era idóneo (carecía de medidas técnicas y administrativas adecuadas); que el riesgo quizás no fue objeto formalmente de una evaluación de impacto específica en Chile (conditio sine quanon); y, que las sanciones que se espera apliquen la CMF y el SERNAC nunca serán tan fuertes como las multas gravísimas que aplicaría la Agencia de DP.

Como si estos nuevos paradigmas fueran poco, diversas otras normas aprobadas o en curso se relacionan con el tratamiento de DP por entidades financieras u otorgantes de créditos. La ley de consolidación financiera (N°21.680), que crear un registro oficial de información relativa a las obligaciones crediticias, para mejorar el sistema de evaluación crediticia de las personas, descansa en la existencia idónea de un consentimiento previo del deudor; los procesos permanentes de compras de carteras con datos personales de deudores se entraban y deberán siempre transparentarse e informarse, porque en caso contrario serán modalidades de tratamiento / cesión sin legitimación de la transferencia, invalidándose



(bajo sanciones) la cesión de bases de datos que implica la compra de carteras de deudores; varios de los datos confidenciales o secretos deben ser entregados al SII; las obligaciones de seguridad y de ciberseguridad en empresas críticas aumentan y serán fiscalizadas (Ley N° 21.663); y está por aprobarse un derecho al olvido en materia financiera y obligatorio (Boletín N°1547) que impedirá al almacenamiento eterno de data sobre créditos impagos y no cobrables.

Sobre consolidación, el mayor acceso al crédito de aquellos que en sus estados de situación (esencialmente DP) no califican para estar en el sistema bancario de créditos, el supuesto esencial es permitir evaluar en base a la preexistencia de una información financiera de deuda al día o consolidada -de datos personales patrimoniales negativos y positivos-, que además de la morosidad e insolvencia incluya créditos otorgados, no vencidos, en curso de ser pagados y cumplidos, que es el denominado "historial de créditos". Y sobre el derecho al olvido (supresión de datos personales), es innegable que para mora e insolvencia existen distorsiones específicas, referidas al plazo de comunicación o sobre la exigencia de que el deudor que paga el crédito debe también pagar el costo de la aclaración en los burós, pero hay distorsiones mayores -ahora, al tenor también de la ley 19.628 modificada- referidas al uso de la información por los acreedores sobre deudas pagadas, extinguidas o prescritas, a espaldas de los deudores, sin causal de legitimación, sin consentimiento previo, para construir perfiles y sin límite de tiempo alguno.

Volviendo a los requisitos, el tema del consentimiento previo de los deudores se ha robustecido, y no serán las mismas condiciones las generales de la ley de protección de datos, las de consolidación financiera y las aplicables a las empresas Fintech que se inscriban ante la CMF.

Aunque claro, es disruptivo que un nuevo artículo de la ley de DP permita comunicar al sistema comercial, sin consentimiento, ya no sólo la mora e insolvencia sino también los DP patrimoniales positivos o el hecho de sólo ser deudor de crédito.

En materia de finalidad y de confidencialidad del tratamiento por las entidades financieras, ahora sujetas a fuertes multas ante el no cumplimiento de sus deberes, no debieran presentarse grandes problemas, sobre todo porque desde hace años existen las obligaciones del secreto y de la reserva bancaria y por ende una cultura instalada de cumplimiento.

El tema se torna complejo en el ámbito de la seguridad v de ciberseguridad, para cumplir en forma idónea con nuevas obligaciones y deberes, también sujetas a fuertes multas. De hecho, como estas aumentan ante reincidencias las entidades financieras recurrieron al Tribunal Constitucional para objetarlas. La única forma de abordarlo es previniendo e invirtiendo en tecnología, y así por ejemplo, nos ha tocado responder exigentes cuestionarios sobre implementación de medidas de seguridad que la banca y el retail han solicitado a sus proveedores, por ejemplo de almacenamiento en la nube, de marketing o de cobranzas. Es un dato cierto sobre esto último, y sólo conocemos profesionalmente una excepción (TechLex.cl), el que la necesidad de cumplir altas exigencias de gestión de data en base a estándares ISO 27001 es de alto costo, incluso implementando sistemas de IA; pero es inevitable si se guiere operar en el mercado, porque la nueva ley estableció (en un artículo 15 bis) la solidaridad legal entre las entidades financieras y sus proveedores -ahora legalmente "encargados" de tratamiento de DP-. Será una vara muy alta y abre un nicho no menor de posibles riesgos.







# Claudia Stingo Ingeniero Comercial Mención Finanzas y Magíster en Humanidades Liquidadora de la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, prestando servicios como Liquidadora Concursal

n agosto de 2023 entró en vigencia la ley que moderniza los procedimientos concursales, los que se rigen por la ley 20.720. Los cambios introducidos fueron tanto en los procedimientos de liquidación como en los de reorganización, pero me referiré en esta columna en particular al Procedimiento de Liquidación Simplificada, creado junto con la modernización de la ley, ya que este es el procedimiento de liquidación para las personas naturales y las pequeñas y medianas empresas. Esta categoría de deudores constituyen el grueso, en cuanto a número de procedimientos, de las liquidaciones concursales que se tramitan en nuestros tribunales.

Esta modernización fue largamente esperada, después de 10 años de vigencia de la ley 20.720, y a mi juicio, con la creación del procedimiento de Liquidación Concursal Simplificada, se incorporaron cambios que han sido relevantes y significativos para las quiebras de menor tamaño, principalmente en tres áreas: En primer lugar, en disminuir el tiempo de tramitación promedio de los procedimientos con el consiguiente beneficio para los deudores, los tribunales y los acreedores; En segundo lugar, en darle tangibilidad al principio de la buena Fe y al deber de colaboración del deudor otorgándole mayor legitimidad a la ley; y en tercer lugar, a que la realización de los bienes, especialmente los bienes muebles de menor valor, sea un proceso menos costoso y más expedito, a través del uso de plataformas electrónicas.

### La Liquidación Concursal Simplificada a un Año de su Creación



Estos cambios no sólo son relevantes, sino que son consistentes con la dirección que se requería, y desde la entrada en vigencia de la ley ya se han tramitado o se están tramitando más de 3.800 casos de personas naturales y más de 460 casos de empresas bajo la modalidad de Liquidación Simplificada. Esta combina un proceso más rápido y menos costoso, con herramientas procesales ágiles en cuanto a plazos de tramitación para establecer conductas de dolo o mala fe, las que llegan incluso a que el tribunal pueda resolver la no descarga parcial o total de las deudas que se pretenden extinguir.

Un cambio radical es que la Liquidación Simplificada no requiere incautación de bienes, siendo el mismo deudor el depositario provisional de sus bienes hasta que los entrega por sí mismo al Liquidador o Liquidadora. La incautación podría ser establecida por el Tribunal de modo excepcional, o ser solicitada por el Liquidador o Liquidadora también en forma excepcional y justificada.

La no existencia de incautación es un hecho relevante, ya que disminuye los costos de la tramitación y además elimina una diligencia que en sí misma causaba gran ansiedad al deudor y a su entorno cercano, ya que necesariamente debía ser en su domicilio. Al mismo tiempo requería de un Ministro de Fe y, en ocasiones, de costosos traslados del Liquidador o Liquidadora, lo que aumentaba los costos del procedimiento y disminuía la masa concursal, o lo que es lo mismo, los fondos a repartir entre los acreedores.

Otra modificación se produce al momento de solicitar la liquidación voluntaria de bienes, ya que en este momento el deudor persona natural o empresa deudora debe acompañar un mayor número de documentos, de tal manera de reducir el período de investigación que debe llevarse a cabo por la o el Liquidador concursal. En esta etapa, el Liquidador o Liquidadora debe agotar las gestiones para asegurar que no existan otros bienes posibles de incautar



que no hubieran sido entregados por el deudor para su realización en el procedimiento de quiebra, por lo cual la entrega de mayor documentación reduce ese período, y además permite que el deudor revise su situación con anticipación, lo que le evita sorpresas desagradables durante el procedimiento, cuando muchos deudores descubrían que tenían bienes que no sabían o habían olvidado que tenían registrados.

En lo que respecta a la realización o venta de los bienes del deudor, la ley incorpora el uso de plataformas electrónicas que cumplan con ciertos requisitos. Al tradicional "remate concursal" a través del "martillero concursal" se agrega la posibilidad de ofrecer los bienes a través de una plataforma electrónica que considere precios de mercado y un tiempo máximo de publicación de los bienes (45 días). Una vez transcurrido ese plazo el Liquidador o Liquidadora puede solicitar al Tribunal la autorización para no perseverar en la venta de los bienes que se están ofreciendo y seguir adelante con el procedimiento. Este proceso, además de aumentar la transparencia y accesibilidad a los bienes que se realizan en los procedimientos concursales, agiliza la venta de los mismos y se adapta a los tiempos que vivimos y a la forma en la que estamos comprando actualmente. La venta a través de plataforma electrónica se está adoptando gradualmente por parte de los Liquidadores y Liquidadoras, pero está produciendo los resultados esperados.

Desde el punto de vista de los acreedores, la Liquidación Simplificada es desafiante. El procedimiento acorta significativamente los plazos para la verificación de créditos desde treinta días a sólo quince días, y elimina la Junta Constitutiva de Acreedores donde tradicionalmente se fijaban las condiciones del remate de bienes, el martillero concursal y el precio mínimo de venta los bienes. En esta Junta Constitutiva de Acreedores, además, el Liquidador o Liquidadora debía dar cuenta de las

gestiones realizadas, lo cual ahora no es obligatorio. Por el contrario, en la liquidación simplificada, por regla general, no se celebran juntas constitutivas, ordinarias ni extraordinarias de acreedores. Eso sí, se introduce otra novedad: el acreedor tiene ahora la facultad de citar por sí mismo a juntas de acreedores y esto deja de ser una facultad privativa del Liquidador o Liquidadora, lo que aminora el efecto de la eliminación de la Junta Constitutiva de Acreedores y otorga una herramienta adicional de supervisión al acreedor.

A fin de cuentas el acreedor se encuentra más exigido en términos de plazos para reunir la documentación y justificar su crédito ante el Tribunal, y requiere una monitorización más activa de cada procedimiento concursal y una mayor comunicación y coordinación con el Liquidador o Liquidadora si la cantidad de bienes o de montos adeudados lo amerita.

Capítulo aparte merece la Declaración de Mala Fe que introdujo la modificación a la ley en todos sus procedimientos de liquidación, la cual está consagrada en el artículo 169 A. La Declaración de Mala Fe está demostrando ser una herramienta ágil y útil para resguardar al procedimiento concursal de la entrega de antecedentes falsos o incompletos, la distracción, destrucción u ocultamiento de bienes, u otras actitudes del deudor reñidas con la buena fe de los procedimientos concursales, o bien consideradas delitos concursales. Previo a la modernización de la ley, se contemplaba sólo la arista penal y/o la interposición de acciones revocatorias para perseguir este tipo de conductas, siendo ambas de larga tramitación y altos costos, especialmente las acciones revocatorias. Mientras que el Liquidador o Liquidadora debe interponer el Incidente de Mala Fe en el caso de constatar conductas del deudor que lo ameriten, el acreedor puede interponer el incidente. Es decir, el acreedor tiene la facultad para ello, pero no la obligación, no así el Liquidador.

La Declaración de Mala Fe se tramita a través del Incidente de Mala Fe, valorando el Tribunal la prueba en conformidad con las reglas de la sana crítica. De ser acogida la solicitud de Declaración de Mala Fe del deudor, y "valorando la gravedad de los hechos", la resolución del tribunal puede incluso determinar que al término del procedimiento no se extingan los saldos insolutos o sólo se extinga un porcentaje a prorrata respecto de todos los acreedores. El Incidente de Mala Fe también evita recargar el sistema penal, en el cual debía tramitarse

previamente todo lo relacionado con los delitos concursales.

Un año en términos judiciales es poco para evaluar todos los efectos de una ley, pero hasta la fecha se aprecia que, en lo que se refiere al procedimiento de Liquidación Simplificada, se ha ido logrando el objetivo de reducir la complejidad y costos del procedimiento, aumentando al mismo tiempo la responsabilidad de los deudores y abogados solicitantes en la entrega de bienes e información, y en la colaboración con el Liquidador o Liquidadora.

Un cambio radical es que la Liquidación Simplificada no requiere incautación de bienes, siendo el mismo deudor el depositario provisional de sus bienes hasta que los entrega por sí mismo al Liquidador o Liquidadora. La incautación podría ser establecida por el Tribunal de modo excepcional, o ser solicitada por el Liquidadoro o Liquidadora también en forma excepcional y justificada.





### **Inteligencia Artificial:**

## Regulación y Ética en la palma de la mano



Leandro Andrés Fernández Lacalle Ingeniero Civil Industrial, MBA Gerente General de AIS en Chile y la Región Andina Leandro.Fernandez@pfstech.com

IN THIS BUILDING DI BINGTHE LIMITER DE 1996.

PORN INCARTHY (DATIMOUTH COLLEGE, MARYINE, MISSICE OHT)

RATHARIEL ROCHESTER (1996, AND CLASOE SHANNON GELL LABORATORIES)

CONDUCTED

THE DARTMOUTH SUMMER RESEARCH PROJECT

ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

FIRST USE OF THE TERM "ARTIFICIAL INTELLIGENCE"

FOUNDING OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A RESEARCH DISCIPLESE

The proceed on the basic of the sympostor

But every supert of learning of any other factors of instiffering

that is principle be to sympostory desirable that a machine is also made in standards. It."

IN COMMEMORATION OF THE PROJECT'S 100. ANNIVERSARY

JULY 13, 2006

Placa de conmemoración por 50 años del 1er Proyecto de Investigación de IA (Dartmouth, EEUU)

an pasado casi 70 años desde que un grupo de investigadores en Estados Unidos hablaron por primera vez de Inteligencia Artificial (IA).

Fueron 5 visionarios, reconocidos hoy como los padres fundadores de la IA: John McCarthy (Dartmouth College), Marvin Minsky (MIT), Nathaniel Rochester (IBM) y Claude Shannon (Bell). Eran tiempos en que un computador pesaba toneladas y ocupaba un salón completo.

Probablemente el concepto de IA que conocemos hoy no estaba en la cabeza de los padres fundadores, pero debemos reconocer el apoyo que el mundo público y privado ha entregado al desarrollo de la IA. Sin el apoyo de universidades como Dartmouth y el MIT o el apoyo de empresas privadas como IBM y Bell (QEPD) sería muy difícil el estado de arte actual.

Hoy tenemos "literalmente" la Inteligencia Artificial (IA) en la palma de la mano. Pasamos desde una gigantesca máquina Enigma de Turing, que descifraba códigos en la II Guerra Mundial, a consumir servicios de IA como ChatGPT desde nuestros celulares, a veces incluso integrados en nuestros WhatsApps.

Esto abre un desafío urgente por regular el uso de la IA, ya sea como herramientas o agentes (sistemas autónomos que pueden tomar decisiones). En el fondo, estamos en presencia de artefactos que bien usados son maravillosos. Así como con un cincel se puede tallar una catedral, también se puede usar para matar... Y en ambos casos no lo hace solo. Siempre está en la palma de la mano de un ser humano. Pongo énfasis de lo cercano que tenemos estas tecnologías, pues con ChatGPT es muy fácil y tentador abusar de ellas.

### El conflicto ético, entre el bien y el mal, lo encontraremos entonces en muchas formas.

Actualmente, se discute, por ejemplo, el uso de ChatGPT y los celulares en las salas de clases, comparándolos al uso y prohibición que tuvieron en su tiempo las calculadoras. Pero cuidado, hay diferencias importantes con una calculadora, que frente a una misma entrada (2+2) entrega siempre una misma salida o respuesta cierta (4). Con los ChatGPT esto no ocurre.

Primero, porque la entrada que hacemos en el *prompt* puede ser diversa y ahora cada vez más multimodal (texto, imágenes o videos), hasta acá una real maravilla. Sin quererlo, en un abrir y cerrar de ojos, creemos estar conversando con Inteligencia Artificial...



Segundo y acá viene lo peligroso. La salida que tenemos a nuestro *prompt* no siempre es una respuesta cierta. Técnicamente se dice que el modelo alucina para decir que simplemente inventa cosas. Así es, las respuestas de ChatGPT no siempre son ciertas, cada palabra que nos entrega es sólo la mejor palabra que el modelo calcula en función de sus datos de entrenamiento. Por lo mismo, ChatGPT no entiende sus propias respuestas, solo construye frases basadas en probabilidades y algoritmos.

Estamos frente a un desafío mayor. La aplicación de más rápida adopción en la historia de la tecnología (ChatGPT) tiene sus riesgos. Reproduce textos tontos "que parecen inteligentes", reproduce imágenes de artistas que "parecen arte" o videos tan reales que ya no sabemos que es lo verdaderamente real. ¿Somos conscientes de esto?

Como vemos, toda herramienta trae consigo responsabilidades, que debemos conocer para asegurar su uso correcto. Conocer sus limitaciones y riesgos es tan importante como conocer sus potencialidades, más aún cuando hablamos de soluciones que ayudan a tomar decisiones, ya sea para hacer una tarea en el colegio usando ChatGPT o para rechazar un crédito usando *Machine Learning* 

Efectivamente, en modelos predictivos hay avances gigantescos. Todo gracias a un potente *cocktail* de datos, algoritmos y una comunidad de desarrolladores muy activa. Pero, ¿tenemos consentimiento de todos los datos que usamos? ¿Hay sesgos en datos o algoritmos? ¿Podemos entender o trazar la lógica de esas cajas negras?

Como todo fan de Spiderman sabe: todo poder conlleva una gran responsabilidad. Y la industria financiera es una de las que más se ha beneficiado con desarrollos y aplicaciones de IA. Desde modelos con Machine Learning que predicen con gran precisión probabilidades de impagos, hasta *roboadvisors*, que analizan micro transacciones optimizando inversiones. Todos explotando ese *BigData* que crece cada día más.

A mi juicio, son los datos una de las principales fuentes de riesgo y desafíos actuales. Todos los últimos desarrollos en IA requieren grandes cantidades de datos para funcionar eficazmente. Esto plantea preocupaciones sobre la **privacidad y la seguridad** de los datos, especialmente si estos datos son mal gestionados o utilizados sin el consentimiento adecuado. Por ejemplo, recientemente nuestro país ha redefinido una nueva Ley

de Datos Personales. Aunque hemos demorado, es un paso adelante en la dirección correcta.

Un caso emblemático ocurrió hace poco, en marzo del 2024 cuando en una entrevista Mira Murati, CTO de OpenIA (la empresa creadora de ChatGPT) explicaba su nueva herramienta Sora, capaz de crear increíbles videos con un *prompt*. En la entrevista, se le preguntó con qué datos habían sido entrenado sus modelos. Su respuesta, luego de titubear, fue... que no estaba segura.

Luego se le preguntó si habían usado datos de redes sociales, como YouTube, Instagram o Facebook y la respuesta siguió siendo vaga. No debemos extrañar, por cierto, que sigan aumentando las acciones legales por derechos de autor sobre estas compañías como OpenAI.

El riesgo de los **sesgos** (Bias) es otra de las grandes preocupaciones y también relacionada a los datos. En este caso, la preocupación es que los algoritmos de IA puedan reflejar y amplificar prejuicios existentes en los datos con los que fueron entrenados. Esto puede llevar a decisiones injustas o discriminatorias. Por ejemplo, si preguntas a ChatGPT por "los mejores líderes de todos los tiempos" la respuesta no incluirá mujeres. Acá el problema han sido los datos de entrenamiento, cosa que por cierto se está corrigiendo.

Otro problema que arrastran las soluciones de IA es su relación con la **transparencia**. Muchos sistemas de IA funcionan como "cajas negras", lo que significa que sus procesos internos son opacos y difíciles de entender. Esto plantea problemas de responsabilidad y dificulta la confianza en las decisiones tomadas. Afortunadamente, se ha invertido mucho en entender y "aclarar" esas cajas negras.

A todo lo anterior, le podemos agregar otro condimento peligroso. Al igual que hace 70 años, el mundo público/ privado ha seguido invirtiendo mucho dinero. En el último tiempo, quizás demasiado. Es impresionante la cantidad de emprendimientos que se cuelgan de la IA para levantar fondos, muchas veces más preocupados de hacer "algo" con IA que de generar valor de verdad.

Seguramente se sigan creando (y destruyendo) muchos emprendimientos apalancados en IA, incluso algunos hablan de la burbuja de la IA, comparándola con la burbuja de las puntocom...

Antes de que esto ocurra, si es que ocurre, reflexionemos sobre el uso que le damos a estas herramientas.

¿Qué decisiones está tomando tu empresa con IA?





### Adopción de Inteligencia Artificial en Cobranzas:

### Un roadmap desafiante (;y prometedor!)



Rafael Alonso Cuevas
Ingeniero Civil Industrial UC, Diplomado en
Dirección Financiera FEN U. de Chile.
Cofundador y Gerente de Innovación en
MAS Analytics.
ralonso@masanalytics.com

a inteligencia artificial (IA) ha avanzado rápidamente en los últimos años, transformando múltiples industrias. En el área de cobranzas y riesgo crediticio particularmente, si bien aún no ha habido grandes cambios, su adopción promete beneficios significativos en eficiencia y resultados, pero esto no quiere decir que el camino hacia su implementación esté exento de desafíos. En base a mi experiencia y lo que hemos visto en el mercado, estos son los puntos clave que debemos considerar para lograr transitar por este camino con éxito, y no fracasar en el intento:

#### I Iniciar con planificación y objetivos claros

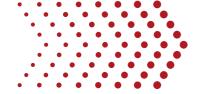
El primer paso hacia la implementación de IA en cobranzas es la identificación de objetivos específicos y claros. Muchas empresas adoptan nuevas tecnologías sin un propósito bien definido, lo que dificulta la medición del éxito del proyecto. Para evitar esto, es esencial definir qué se espera lograr: ¿mejorar la tasa de recuperación de deuda, reducir tiempos de gestión o mejorar la experiencia del cliente? Estos objetivos guían el enfoque del proyecto, facilitando la selección de tecnologías y metodologías adecuadas. Siempre debemos tener en mente que la IA es una herramienta, no el fin en sí mismo.

Además, es relevante contar con el respaldo de la alta dirección y de los equipos clave de la organización. La IA implica transformación en procesos y, más importante aún, en la cultura de la empresa. La alineación estratégica desde el inicio reduce resistencias y permite que la IA se integre eficazmente en la operación del negocio.

#### Il El desafío de los datos: garbage in → garbage out

La IA depende de los datos, y su calidad es clave para obtener resultados útiles. En cobranzas, los datos provienen de múltiples fuentes: bases de datos de clientes, sistemas financieros, CRM y plataformas externas. Sin embargo, estos datos suelen estar dispersos o contener inconsistencias y errores, pensemos en los datos de nuestros clientes, múltiples correos o teléfonos asociados a una persona generan impactos negativos en las acciones de cobranza.

Implementar IA requiere, primero, un proceso de limpieza, consolidación y enriquecimiento de datos. Aunque este paso inicial parece costoso, los beneficios a largo plazo son enormes. Las empresas con datos de alta calidad pueden entrenar modelos que identifiquen patrones de comportamiento de pago, segmenten clientes y optimicen esfuerzos de recuperación con mucha mayor precisión y eficiencia. Tal como dice la expresión informática garbage in → garbage out, esto no es magia, si queremos una buena predicción, necesitamos buenos datos.





### III Entrenamiento de modelos y adaptación a la realidad del negocio

Con datos de calidad, el siguiente paso es desarrollar modelos de IA que aporten valor. Existen diferentes enfoques, como los modelos predictivos para estimar el riesgo de impago o los modelos de clasificación para segmentar deudores. Para que estos modelos sean efectivos, deben ajustarse a la realidad de la empresa y del sector.

Los modelos requieren entrenamiento constante para adaptarse a variaciones en el comportamiento de los deudores y cambios en el mercado. Aquí surge un desafío común: la falta de conocimiento especializado. Para que los modelos generen valor, es esencial contar con un equipo multidisciplinario, expertos en IA y en cobranzas que ajusten los modelos a las necesidades del negocio, es muy relevante entender este último punto: una buena estrategia de IA en cobranzas necesita de un trabajo en conjunto entre la IA y los expertos en el negocio.

Es fundamental realizar pruebas piloto, trabajar con grupos de control y obtener validaciones que permitan comprobar la eficacia de la solución antes de implementarlos a gran escala. Estas pruebas permiten ajustar algoritmos y mejorar sus resultados, asegurando que la IA funcione no solo en teoría, sino también en la práctica.

#### IV Implementación y cambio organizacional

Cuando ya validamos los modelos, el siguiente paso es integrarlos en los sistemas de cobranza de la empresa, también conocido como el temido paso a productivo. Dependiendo el caso, puede ser más complejo de lo que parece, ya que no se trata solo de incorporar tecnología, sino de rediseñar procesos para maximizar el valor de la IA.

La implementación exitosa también depende de la capacidad de gestionar el cambio organizacional. La IA puede generar inquietud en las personas al sentirse amenazados por la adopción de estas nuevas tecnologías, aún desconocidas para muchos de ellos. Adoptar un enfoque de gestión del cambio con comunicación constante, formación en nuevas habilidades y claridad sobre cómo la IA complementa en vez de sustituir, ayuda a reducir resistencias facilitando la integración.

### V Beneficios: eficiencia, personalización y mejores resultados

A pesar de los desafíos, la adopción de IA en cobranzas ofrece enormes beneficios. Uno de los principales es la eficiencia operacional, automatización de tareas y asignación de recursos que permiten que las personas puedan dedicarse a labores más estratégicas, donde realmente el toque humano es indispensable.

Otro beneficio significativo es la mejora en los resultados de recuperación. Los modelos predictivos identifican patrones que pueden pasar desapercibidos al ojo humano, como el momento óptimo para contactar a un deudor o las estrategias más efectivas para cada caso. Esto permite a la empresa concentrarse en los deudores con mayor probabilidad de pago, mejorando la tasa de recuperación y los resultados financieros.

La IA también ayuda a las empresas a tomar decisiones sobre el riesgo de crédito, mejorando la capacidad de evaluar la solvencia de sus clientes antes de otorgarles créditos o extender facilidades de pago. Este beneficio no solo afecta a cobranzas, sino que fortalece la posición financiera general de la empresa.

#### **UN FUTURO PROMETEDOR**

El camino hacia la adopción de IA en cobranzas es desafiante, pero las oportunidades que ofrece son demasiado valiosas como para ignorarlas. Con una planificación adecuada, datos de calidad, un equipo especializado y una estrategia de gestión del cambio, las empresas pueden potenciar sus procesos de cobranza con el uso de la Inteligencia Artificial.

La clave está en entender que la IA no es una solución mágica, sino una herramienta que, bien aplicada, transforma el área de cobranzas en un motor de eficiencia y generación de valor. Las empresas que invierten en IA construyen un futuro en el que la cobranza sea una actividad tecnológica, menos invasiva para el cliente y más efectiva para el negocio. Aunque es un camino desafiante, tiene el potencial de transformar la industria de cobranzas para siempre.





### **Inteligencia Artificial:**

### en la administración del Riesgo de Crédito en la banca



**Carlos Rodrigo Alvarez Torres** 

Magister Modelos Estadísticos, Pontificia Universidad Católica de Chile

Postitulo Gestión Informática, Pontificia Universidad Católica de Chile

Gerente de Productos. ExpertChoice.Tech

### Adentremonos un poco, en que podemos hacer para la gestón de crédito.

a evaluación del riesgo crediticio, un pilar fundamental en la industria bancaria, ha experimentado una transformación paradigmática gracias a la irrupción de la inteligencia artificial. Modelos de aprendizaje automático, especialmente redes neuronales profundas y algoritmos basados en árboles, han superado los límites de las técnicas estadísticas tradicionales, permitiendo una evaluación más precisa y granular del riesgo.

Para abordar la mitigación del riesgo de crédito en las instituciones financieras mediante inteligencia artificial (IA), es esencial considerar los modelos avanzados de machine learning y sus aplicaciones específicas. Estos modelos, incluyendo redes neuronales profundas y algoritmos de árboles de decisión, permiten una evaluación precisa y en tiempo real de la solvencia crediticia de los solicitantes de préstamos. La capacidad de estos modelos para identificar patrones Ingeniero Comercial, Universidad de Santiago de Chile complejos en grandes volúmenes de datos financieros históricos es fundamental para predecir la probabilidad de incumplimiento de pagos, mejorando así la precisión y eficiencia en la toma de decisiones crediticias.

### Que nuevo poder nos trajeron las técnica no parametricas no supervisadas.

Las redes neuronales profundas, reconocimiento de su capacidad para procesar múltiples formatos de datos, se han convertido en herramientas esenciales en la evaluación del riesgo crediticio. Las redes neuronales convolucionales (CNN) son particularmente eficaces en la extracción de características de alta dimensión de datos estructurados y no estructurados. Esto es evidente en su aplicación para analizar documentos complejos como estados financieros, donde son capaces de extraer patrones relevantes que influyen en la evaluación crediticia. Por otro lado, las redes neuronales recurrentes (RNN) se destacan en el análisis de series temporales, facilitando la identificación de tendencias en transacciones financieras que pueden prever comportamientos futuros de los prestatarios.

Otra técnica que ha ganado tracción es el aprendizaje por refuerzo, donde los algoritmos, al interactuar con el entorno, mejoran continuamente sus decisiones de asignación de crédito. Este enfoque permite ajustar las políticas de crédito en tiempo real, optimizando así los resultados empresariales al responder dinámicamente a las condiciones del mercado.





Las Generative Adversarial Networks (GANs) también han demostrado su utilidad en la creación de datos sintéticos que simulan situaciones en las que los datos etiquetados son escasos. Este método se ha implementado para formar modelos de riesgo crediticio que minimizan el sobreajuste y aumentan la robustez del análisis predictivo al permitir un entrenamiento diversificado.

En la práctica, los modelos con soporte de inteligencia artificial están llevando a cabo transformaciones significativas en varios aspectos del proceso crediticio. En cuanto al scoring crediticio, la IA potencia la creación de modelos más precisos y personalizados. Las aplicaciones avanzadas han incorporado variables que abarcan tanto datos tradicionales —como ingresos y deudas— como datos alternativos, que pueden incluir información sobre el comportamiento digital del solicitante, mejorando la evaluación del riesgo asociado a decisiones crediticias.

La detección de fraudes ha tomado un nuevo rumbo con el uso de técnicas de anomaly detection que

emplean IA. Estos modelos son capaces de identificar transacciones sospechosas en tiempo real, reduciendo de manera drástica las pérdidas por fraude. Esta capacidad de respuesta oportuna es crucial en un entorno en el que las tácticas de fraude evolucionan rápidamente.

La gestión de cartera se ha vuelto más eficiente mediante el uso de modelos predictivos que permiten identificar a los clientes con más probabilidades de incumplimiento. Así, los bancos pueden tomar medidas preventivas que minimicen el riesgo sustancial. Además, la IA juega un papel significativo en el pricing de productos, donde las tecnologías pueden calcular tarifas óptimas para distintos segmentos de clientes, maximizando los ingresos al mismo tiempo que se minimiza el riesgo al evaluar el perfil de cada cliente.

Los stress tests han evolucionado gracias a la IA, con modelos de simulación que analizan la resiliencia de las carteras de crédito ante escenarios adversos, fortaleciendo la capacidad de los bancos para manejar riesgos sistémicos de manera proactiva.





Descubre Debexpert, la plataforma líder para simplificar y optimizar tu proceso de compra-venta de cartera vencida.

Chile:

+56 9 7512 6006 hablemos@debexpert-cl.com debexpert.cl

Mexico:

+52 55 1168 9844 info@debexpert.mx debexpert.mx

Con un enfoque en seguridad y transparencia, ofrecemos protección de datos rigurosa y una interfaz intuitiva diseñada por expertos.

Los compradores tienen acceso a información detallada de una amplia selección de carteras en un solo lugar para poder evaluarla y realizar preguntas al vendedor antes de realizar una oferta, la posibilidad de comprar por lotes, además de apoyo personalizado por parte de nuestros ejecutivos de relación.

A los vendedores, Debexpert les garantiza el cumplimiento en la protección de datos, acceso a compradores en un solo lugar, análisis de cartera, además de un kit de herramientas que incluyen un chat y transferencia segura de archivos.

Además, Debexpert tiene beneficios para los administradores de cartera al ofrecer un mayor control sobre el proceso de venta, liberación de recursos y aumento de rentabilidad.

¡Descubre el poder de Debexpert hoy!



### La Banca y la adopción en la actualidad de la Inteligencia Artificial.

Un ejemplo destacable se encuentra en el Banco de la República en Argentina, donde se implementó un sistema basado en IA para evaluar el riesgo de crédito utilizando un conjunto de datos históricos que abarca varias décadas. Este sistema emplea técnicas de análisis predictivo y clustering para segmentar a los clientes en grupos de riesgo homogéneos, permitiendo una evaluación más granular y precisa. La implementación de este sistema resultó en una reducción significativa de los préstamos incobrables y una mejora en la rentabilidad del banco.

En México, el Banco Nacional ha adoptado un enfoque similar utilizando técnicas de aprendizaje supervisado para modelar el comportamiento crediticio de sus clientes. Mediante el uso de SVM (Support Vector Machines) y redes neuronales, el banco ha sido capaz de identificar y predecir con alta precisión los perfiles de riesgo, lo que ha llevado a una optimización de las

políticas de otorgamiento de crédito. Este sistema ha permitido una reducción en la tasa de morosidad y una mejora sustancial en la satisfacción del cliente al ofrecer condiciones crediticias más adaptadas a su perfil de riesgo.

Otro caso de éxito se encuentra en **Colombia**, donde Bancolombia ha implementado un sistema de IA basado en técnicas de aprendizaje profundo para el análisis de transacciones financieras y comportamiento de pago. Este sistema utiliza redes neuronales recurrentes (RNN) para detectar patrones de comportamiento anómalos y evaluar el riesgo de crédito en tiempo real. La implementación de esta tecnología ha permitido a Bancolombia reducir significativamente el riesgo de fraude y mejorar la precisión en la asignación de límites de crédito.

En **Perú** un banco ha desarrollado un modelo de deep learning para evaluar el riesgo de crédito asociado a préstamos hipotecarios, considerando factores como la ubicación de la propiedad y las condiciones macroeconómicas.

El Banco do **Brasil** ha desarrollado un sistema de IA que integra análisis de sentimientos y procesamiento de lenguaje natural (NLP) para evaluar el riesgo de crédito. Este sistema analiza las interacciones de los clientes en plataformas sociales y su historial de transacciones para generar una puntuación de riesgo más precisa y completa. El uso de NLP ha permitido al banco identificar señales tempranas de posible incumplimiento, optimizando así el proceso de toma de decisiones crediticias y mejorando la gestión de riesgos.

Finalmente, el Banco Santander en **España** ha implementado un sistema de IA utilizando técnicas de análisis predictivo y minería de datos para evaluar el riesgo de crédito en sus operaciones. Este sistema combina datos financieros históricos con indicadores macroeconómicos para modelar escenarios de riesgo y predecir la solvencia de los clientes. La implementación de este sistema ha resultado en una mejora significativa en la precisión de las evaluaciones de riesgo y en la eficiencia operativa del banco, permitiendo una mejor gestión de su cartera crediticia.

### Consideraciones para la vida real de un Gerente de Riesgo de crédito.

A pesar de su poder predictivo, los modelos de machine learning pueden ser difíciles de interpretar. Técnicas como SHAP y LIME permiten explicar las decisiones de los modelos, mejorando la transparencia y la confianza en los resultados. Es probable que de cara a las gerencias comerciales, se requiera un esfuerzo adicional para explicar rechazos, también



# Somos líderes en innovación tecnológica aplicada a la cobranza

- Aumenta tu tasa de recuperación con nuestra tecnología de IA y mejora la experiencia de tus clientes a través de nuestra comunicación omnicanal.
- Nuestra plataforma de IA, Wise Brain, analiza patrones de contacto para mejorar la efectividad de la cobranza en tiempo real.
- Aumentamos la eficiencia operativa mediante procesos automatizados, optimizando el retorno de inversión en gestión de deuda.
- Tenemos presencia regional, buscando las mejores prácticas.

Descubre cómo transformar tu cobranza y contáctanos ya para agendar una demostración de nuestro sistema IA.

www.wiseservicios.com / +56 9 9227 7312









CHILE

PERU

**ECUADOR** 

COLOMBIA



complicaciones para predecir montos de provisiones de forma temprana antes de cierre de mes/año o saber que variable impactar para acciones tacticas, de recupero y cobranza.

Es fundamental garantizar que los modelos de IA no perpetúen sesgos existentes en los datos. Técnicas de mitigación de sesgos, como la reponderación de datos y la regularización, son esenciales para construir modelos justos y equitativos. El overfitting, será el gran fantasma en modelos de credit scoring; applicant y behavior, o collection scoring, pero, de nuestra parte estará la velocidad para cambiar de porcentajes de muestras de entrenamiento y de de test, y el correcto balanceo (Malos/Buenos) de las muestras de entrenamiento.

Los modelos de IA deben ser robustos ante ataques adversarios y cambios en la distribución de los datos. Técnicas de adversarial training pueden ayudar a mejorar la robustez de los modelos. Acá hay que recordar que; los tres pilares del administración de Riesgo de Crédito; a) Forzajes, b) Predictibilidad y Estabilidad y c) Distribución de Cartera, afectan los resultados de los revenues de los modelos de Risk to Price, bastando que sólo uno de estos tres pilares este fallando, por lo que no sólo es requerido centrarse en controlar KS, ROC, AUC.

### Porque ahora si podemos desarrollar modelos de IA.

El Proyecto del Genoma Humano anunció que había completado el primer genoma humano el año 2003, fue un logro trascendental: por primera vez, se desbloqueó el modelo de ADN de la vida humana. Reflotando las máquinas de vectores de soporte (SVM del inglés support-vector machines) Conjunto de algoritmos de aprendizaje cuya versión mejorada fue propuesta en 1996 por Vladimir Vapnik, Harris Drucker, Chris Burges, Linda Kaufman y Alex Smola.

En 1989 (Piatetsky-Shapiro) se propone un proceso de explotación de información denominado proceso KDD (Knowledge Discovery in Databases) Proceso de descubrimiento automático de patrones, reglas y otros contenidos regulares previamente desconocidos que están presentes de manera implícita en grandes volúmenes de datos, inicia la minería de datos.

Desde 2016, Nvidia ha lanzado una nueva generación de tarjetas RTX cada dos años, y la última apareció en 2022. Los mineros encontraron usos para sus GPU en la minería de criptomonedas porque necesitaban un

procesamiento potente. Entonces, Nvidia se transformó en una empresa de inteligencia artificial y proporcionó a las empresas relacionadas con la inteligencia artificial sus famosas tarjetas gráficas que podían mejorar la potencia computacional.

MongoDB fue fundada en 2007 por Dwight Merriman, Eliot Horowitz y Kevin Ryan, el equipo detrás de DoubleClick, gestión de bases de datos (DBMS) no relacional de código abierto que utiliza documentos flexibles en lugar de tablas y filas para procesar y almacenar diversas formas de datos. MongoDB ofrece una pila de datos integral para desarrolladores y organizaciones de IA, lo que les permite crear de manera eficiente bases de datos escalables y acceder a opciones de búsqueda vectorial o híbrida para sus productos.

En general, los grandes cambios tecnologicos, no obedecen a algún cambio en solitario, la mayoría de las veces, es la conjugación de la unión de tecnología, el traer a ese presente descubrimientos de decadas atrás, la madurez de teorias, hipotesis o la unión de todas las anteriores. El escenario actual de la IA, no esta siendo la excepción, y en este momento está presentandose, el escenario ideal tecnologico para su madurez y desarrollo, con por ejemplo estos CUATRO eventos descritos en los parrafos anteriores.

### Realmente está desarrollada la Inteligencia Artificial para la administración del Riesgo de Crédito de la Banca.

En mi opinión, estamos casi al final del punto de fuga, en donde ha convergido; tarjetas de procesamiento, bases de datos, se reflotaron técnicas de los años sesenta, se pudo implementar en las empresas definiciones como KDD, y con todas estas nuevas herramientas, las técnicas que requerían mayor procesamiento previo de la data, ya que eran más demorosas en sus posteriores calculos, le cedieron el camino a las que sin requerir análisis de homoscedasticidad, heteroscedasticidad, correlaciones bivariadas y otras, se pueden ejecutar en pocos segundos, permitiendo cambio de muestras de entrenamiento, ejecución de varias técnicas casi en paralelo y además el cálculo de estadígrafos de calidad, todo en muy poco tiempo.

Quizás estemos muy cerca, o según la significación que le demos a la definición de inteligencia artificial de la RAE. El conjunto de herramientas de software, técnicas, tiempo de realización, inmediatez en las correcciones. Al día de hoy, si ya podemos hablar de IA en la administración del Riesgo de Crédito de la Banca.

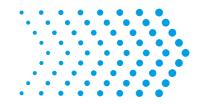


### OPORTUNIDADES DE INCLUSIÓN EN EL MUNDO DEL CRÉDITO A ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Fernando Contardo Diaz-Muñoz

Ingeniero Civil Industrial. Director Ejecutivo Fundación Cristo Vive y Director de Empresas

La sociedad civil, con organizaciones creadas para abordar desafíos en muchos ámbitos y contribuir con soluciones para problemas muy variados como el social, el ambiental, el de la educación o el de la salud, por nombrar algunos, ha ido ganando visibilidad y empujando buenas iniciativas, que aportan beneficios cientos de miles de personas en todo el país.



El Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) 2023, desarrollado por el Centro UC de Políticas Públicas, entregó recientemente una interesante actualización sobre este sector en Chile, mostrando una fotografía sobre su distribución territorial y características, como ámbito de acción y su estado de actividad. Chile cuenta con 403.159 OSC inscritas en los distintos registros que existen, de las cuales el 52% se encuentra activa.

Los principales ámbitos de acción de las OSC son el desarrollo social; atención a primera infancia y adulto mayor; educación; salud, vida sana y deporte; arte, cultura y patrimonio; políticas públicas, transparencia, justicia y seguridad; discapacidad; emprendimiento y medioambiente.

Se observa que en los últimos cinco años se han incrementado de manera muy importante las organizaciones que tienen un enfoque vinculado a nuevas problemáticas sociales, como por ejemplo, la preocupación por el medioambiente y el bienestar animal, la innovación, o la salud mental. Esto demuestra sintonía entre los intereses de la sociedad y los ámbitos de acción de las OSC.

Las fundaciones representan el 9,3% de las OSC en Chile. Dentro del total de OSC, las fundaciones son un sector relevante, que han adquirido un amplio interés público en el último año, toda vez que en estudios previos se ha estimado que éstas reúnen una muy alta proporción de los recursos del sistema OSC, equivalente a más del 80% (Irarrázaval y otros, 2017).

Por otro lado, gran parte de las principales organizaciones sociales pertenecen a la "Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS)", que reúne a 260 instituciones que se han destacado por su compromiso y trabajo por la superación de la pobreza, la vulnerabilidad y exclusión a la que se ven enfrentadas miles de personas y comunidades, transformándose en un real agente de cambio para el país. A través de la COS se busca fortalecer la gestión y participación de las organizaciones,



velando por la transparencia y la incidencia en la sociedad. Sólo a modo de ejemplo, las organizaciones que forman parte de la COS utilizan la denominada FECU Social como herramienta de presentación de memoria y balances, permitiendo transparentar la gestión y realizar una rendición de cuentas cada vez más transparente, lo que va en la línea de potenciar la gestión estratégica de las OSC.

¿Cómo se financian las organizaciones solidarias en la actualidad? Muchas de estas organizaciones se financian con donaciones de fundaciones filantrópicas nacionales, donaciones de empresas, fondos públicos, donaciones de personas naturales y socios colaboradores, ingresos propios, colectas, fondos internacionales, donaciones por herencias y rentas de endowment, esto último en el menor de los casos.

También es necesario destacar que existe un número creciente de contribuciones no monetarias tales como asesorías que otorgan algunas instituciones para potenciar las capacidades de gestión de las OSC y trabajo de voluntarios, tanto nacionales como extranjeros. Es destacable cómo muchas de las empresas en Chile se han organizado para entregar trabajo voluntario junto a sus trabajadores, creando un vínculo de largo plazo entre la empresa y la OSC con estas actividades.



En Chile, muchas OSC han ido aumentando su capacidad de gestión y transparencia, lo que es fundamental para atraer mayor interés para donaciones de fundaciones, empresas y personas. Aun así estamos lejos de los estándares de países desarrollados en materia de donaciones filantrópicas. En Estados Unidos, las donaciones representan el 2,1% del PIB y en Chile se estiman en un 0,18 del PIB (Primer Barómetro de Filantropía en Chile, CEFIS- UAI 2017).

Si bien hay muchas posibilidades de hacer mejoras que permitan potenciar las donaciones, ya sea por cambios legales que mejoren y simplifiquen los beneficios tributarios para los donantes, así como continuar mejorando la gestión y transparencia de las OSC en el desarrollo de sus actividades y rendiciones de cuentas, son mejoras que toman tiempo, pero sin duda se viene avanzando en estas materias en Chile. Importante destacar que se está desarrollando en la actualidad el segundo estudio Barómetro de Filantropía en Chile y, preliminarmente, se observa un crecimiento significativo tanto en las donaciones como en las instituciones y empresas que las realizan, entre los años 2017 y 2023.

Dicho lo anterior, la necesidad de un mayor acceso al crédito para el mundo de las OSC es un tema pendiente. Observamos que en Chile, OSC que poseen buenos equipos profesionales, con directorios con personas de gran experiencia y compromiso, y con muy buena capacidad de ejecución de proyectos e iniciativas innovadoras, con buenos indicadores financieros, tienen bajo acceso al crédito, aun cuando puedan demostrar capacidad de pago y buenas garantías.

Son pocas las instituciones que otorgan crédito o leasing a las OSC, lo que además ocurre, en algunas situaciones, con costos elevadísimos para las OSC, reflejando la escasez que muestra el desequilibrio entre oferta y demanda por crédito para las organizaciones sociales.

El llamado es a que las instituciones financieras que otorgan crédito, puedan hacer una mirada actualizada sobre las OSC que hoy están en condiciones de cumplir con altos requisitos para ser sujetos de crédito, con las exigencias de riesgo que establecen las políticas establecidas, mirando a las OSC no como donatarias sino como clientes que contribuyen a los resultados de la institución financiera. Pienso que hay oportunidades de generar una relación virtuosa tanto para el mundo financiero como para las OSC que cumplen altos estándares de gestión y financieros. Las instituciones que ya han abierto espacios de financiamiento para las OSC pueden compartir su experiencia y contribuir a una mejora del pilar de financiamiento que está llamado a cumplir el sector financiero, generando un impacto positivo en solución a muchos desafíos sociales.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA COBRANZA: Un Enfoque Ético y Sostenible

Francisco Javier Gonzalez Carvacho Ingeniero comercial. MBA de la UDP y MBA Pampeu Fabra, Barcelona CEO Grupo Regalariza Latam



cobranza es una fundamental del ciclo financiero de cualquier empresa. Pero, ¿qué ocurre cuando se incorpora un componente responsabilidad social? La cobranza responsable no solo implica recuperar fondos, sino hacerlo de manera que se respete la dignidad del cliente o deudor, brindándole herramientas

que le permitan superar su situación de morosidad. Este enfoque fomenta relaciones a largo plazo y promueve la sostenibilidad.

### ¿Qué es la responsabilidad social en la cobranza?

La responsabilidad social en la cobranza se refiere a la práctica de recuperar deudas de manera ética, respetuosa y transparente. Implica ver a los deudores no solo como números en una lista, sino como personas con historias y circunstancias particulares. Nuestra política de responsabilidad social se basa en cuatro pilares fundamentales:

- Respeto por el cliente: Tratar a los deudores con empatía, evitando tácticas agresivas o amenazantes
- Transparencia: Ofrecer una comunicación clara sobre los términos de la deuda y el proceso de cobranza.
- Soluciones personalizadas: Adaptar opciones de pago a la situación financiera de cada cliente, buscando siempre soluciones que beneficien a ambas partes.
- Educación financiera: Entregar educación financiera sobre los productos y/o servicios contratados para evitar que el cliente vuelva a caer en morosidades-

### El papel de la educación financiera en la cobranza responsable

La educación financiera es una herramienta poderosa para reducir la cantidad de clientes morosos y mejorar la relación con aquellos que ya están endeudados. Idealmente, esta educación debería integrarse al inicio del ciclo de crédito. Sin embargo, sabemos que muchas veces no es así, por lo que, como parte de la organización, también tenemos la responsabilidad de promoverla. Esto se puede lograr a través de talleres, cursos en línea y recursos educativos que ponemos a disposición de nuestros clientes, e incluso en nuestras llamadas telefónicas. Este enfoque no solo les ayuda a comprender mejor sus finanzas, sino que también les permite tomar decisiones informadas, reduciendo el riesgo de futuras deudas.

### ¿Por qué es importante la responsabilidad social en la cobranza?

#### 1. Mejora la reputación de la empresa

Las empresas que demuestran empatía y comprensión hacia sus clientes suelen tener una mejor reputación en el mercado. Sabemos que, al actuar con respeto y comprensión, podemos fortalecer nuestra imagen y ser reconocidos como una empresa que realmente se preocupa por el bienestar de sus clientes, incluso en momentos difíciles.

#### 2. Construye relaciones a largo plazo

Un cliente que se siente respetado y bien tratado tiene más probabilidades de regresar o de recomendar la empresa a otros, incluso después de una experiencia de cobranza. La cobranza responsable ayuda a construir la lealtad del cliente y a fortalecer la relación, haciendo que nos vean como un aliado y no como un adversario.

#### 3. Contribuye a la sostenibilidad financiera

Una estrategia de cobranza socialmente responsable permite un impacto positivo a largo plazo. Al adoptar un enfoque amigable y considerado, logramos que nuestros clientes cooperen y cumplan con sus compromisos, lo que reduce los costos de recuperación y ayuda a mantener una relación positiva con ellos a futuro.

### Estrategias para una cobranza socialmente responsable.

Implementar una cobranza socialmente responsable requiere de un enfoque bien estructurado.

#### 1. Capacitación del personal de cobranza

Capacitamos a nuestro equipo de cobranza para que entienda la importancia de la empatía, la comunicación efectiva y el manejo de conflictos. Nuestro personal está preparado para escuchar y comprender las circunstancias de cada cliente, lo que ayuda a reducir la tensión y mejora la calidad de nuestras interacciones.

#### 2. Comunicación transparente y amigable

La transparencia es clave en un proceso de cobranza socialmente responsable. Nos aseguramos de que nuestros clientes comprendan claramente cuánto deben, por qué lo deben y cuáles son sus opciones para ponerse al día. Mantenemos un diálogo abierto y amistoso, lo que genera confianza y nos permite encontrar soluciones que beneficien a ambas partes.

#### 3. Soluciones de pago flexibles

Ofrecer opciones de pago que se ajustan a las necesidades de cada cliente. Esto incluye planes de pago a plazos, descuentos por pagos adelantados y acuerdos personalizados. Al darles opciones, demostramos nuestra disposición a colaborar y a encontrar la solución más favorable.

### 4. Implementación de tecnología para una gestión ética

Aprovechar la tecnología para facilitar el proceso de cobranza de manera ética. Utilizar plataformas digitales para comunicarnos con los clientes de forma ágil y cómoda, haciendo un seguimiento transparente y coherente de sus pagos y acuerdos. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también garantiza que nuestras prácticas sean consistentes y respetuosas.

#### 5. Monitoreo y evaluación de nuestras prácticas

Evaluar regularmente nuestras políticas de cobranza para asegurarnos de que cumplen con altos estándares éticos. A través de encuestas de satisfacción y revisiones periódicas de nuestras prácticas, estamos en constante mejora para ofrecer a nuestros clientes una experiencia de cobranza justa y respetuosa.

### **CONCLUSIÓN**

La responsabilidad social en la cobranza es esencial para construir relaciones duraderas y sostenibles con nuestros clientes. Al adoptar un enfoque educativo, ético, empático y transparente, logramos no solo recuperar nuestras deudas, sino también fortalecer nuestra reputación como una empresa que se preocupa por el bienestar financiero de las personas.

La cobranza ética representa una oportunidad para destacar en un mundo cada vez más consciente de la importancia de la responsabilidad social, creando un impacto positivo tanto para nuestros clientes como para la sociedad en general. Al actuar con responsabilidad, logramos que la cobranza sea menos una tarea coercitiva y más una oportunidad de colaboración, promoviendo así una economía más inclusiva y justa para todos.



ada vez más organizaciones de todo el mundo, en todos los sectores, especialmente el financiero, están incorporando profesionales formados en las ciencias del comportamiento, la economía conductual y especialmente con dominio de la técnica de "nudging", la teoría del "empujoncito", para convertir a sus empresas, en organizaciones centradas en el cliente que desarrollen la capacidad de generar impactos más positivos y conexiones perdurables de valor con sus diferentes segmentos.

### Nadie mejor que los expertos de la Universidad de Chicago Booth School of Business, para explicarnos de manera más amplia este concepto:

"-Nudging- significa aplicar conocimientos del campo de la ciencia del comportamiento para diseñar políticas, productos, decisiones de negocio e impulsar cambios, siempre con un enfoque centrado en el consumidor final. Cuando se aplican estos conocimientos, los líderes descubren nuevas maneras de dar valor a la empresa, mejorar el producto, los canales de distribución, y el diseño de servicios y políticas, así como ayudar a los ejecutivos a tomar mejores decisiones".

Entidades financieras, como Barclays, ABN-AMRO, Standar Bank y el BBVA, han tomado la delantera en la aplicación de las ciencias del comportamiento en sus modelos de negocio, y han comenzado a incorporar el "nudging" como columna de su modelo de toma de decisiones. Gracias a esta herramienta, directivos, en todos sus niveles, han comenzado a tomar mejores decisiones, a la par que sus clientes comienzan a percibir una mejor experiencia, a conectarse mejor con la marca y a tomar ellos también mejores decisiones, especialmente de tipo financiero.

### EI «NUDGING» HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA CALIDAD DE CARTERA



**Silvia Cottone,** Experta en Behavioral Science Para Silvia Cottone, experta en Behavioral Science con sede en Barcelona, "cada vez más empresas y entidades financieras están entendiendo la necesidad de aplicar las ciencias del comportamiento en sus segmentos, para poder ayudar de manera consciente a sus clientes a pensar más inteligente, proporcionando la cantidad correcta de información que

necesitan para procesarla correctamente y tomar mejores decisiones de gestión de sus finanzas, administrar sus créditos y sus modelos de pago".

# SECTOR DE CLASE MUNDIAL

Las ciencias del comportamiento permiten, desde diseñar soluciones para mejorar experiencia de los usuarios a través del "user journey", hasta fomentar comportamientos sostenibles del consumidor, y cuantificar el impacto de esas soluciones para mejorar su salud financiera.

"Entidades crediticias, de todo el mundo comienzan a percibir incrementos en sus indicadores de fidelización y recurrencia en la compra, a la par que se consiguen mejoras en los indicadores de calidad de cartera, una vez el cliente aprende a priorizar los pagos de manera más inteligente, a establecer compromisos de pago más serios, y comienza a darle prelación en el pago, simplemente por el hecho de sentirse más conectado con la marca" explica uno de los ejecutivos del BBVA.

Sin duda la pandemia puso en escena varias de las herramientas de la economía del comportamiento, ante la afectación financiera y de salud mental y física, que sufrieron millones de personas, en múltiples formas, cuyos efectos hasta ahora no se han revelado por completo, por cuenta, entre otros, de lo que los científicos llaman "emoción ambiental" o "sentimientos de fondo", como el miedo, el enfado o ira; y la tristeza.



**Shlomo Benartzi,**Economista del comportamiento

Shlomo Benartzi, destacado economista del comportamiento resalta la importancia de los hallazgos derivados de la investigación realizada por Jennifer Lerner, profesora de la Universidad de Harvard, a la hora de tomar decisiones financieras: "muestra que las personas que sienten miedo tienden a volverse más reacias al riesgo, incluso en escenarios

aparentemente no relacionados. Mientras a los que los domina la ira se vuelven más arriesgados. La tristeza, por su parte, tiende a volver a las personas más pesimistas e impacientes y puede influir en nuestras decisiones de compra, aumentando la cantidad de dinero que estamos dispuestos a pagar para adquirir bienes. Los científicos generalmente clasifican la tristeza como una emoción "evitativa". Cuando estamos tristes, es más probable que posterguemos cosas. En términos más generales, podemos evitar decisiones difíciles".

Shlomo Benartzi, resalta algunas acciones que son claves en esta tarea de encausar de manera inteligente las emociones de los clientes: El primer paso es identificar la emoción: averiguar con el cliente, cuáles de estas "emociones ambientales" está o estuvo sintiendo durante la pandemia, en que intensidad y cuál dominó su comportamiento financiero: miedo; enfado o ira; tristeza.

Y es que sin si quiera ser conscientes, miles de ejecutivos de las áreas de cobranza de entidades crediticias se dedicaron durante la pandemia, al "NUDGING", influenciando, moldeando, y redirigiendo, los "sentimientos ambientales" en la toma de decisiones de sus clientes, evitando que siguieran afectando sus finanzas y sus créditos; y lo que fue más importante para superar la crisis: utilizaron esas mismas "emociones ambientales" para motivar el pago de las deudas incumplidas, para que se efectuara con mayor rapidez.

#### COLOCANDO AL CLIENTE EN EL CENTRO DEL NEGOCIO



**Julián Rincón,** Behavioral Economics Leader en BBVA México La creación de una dependencia de "Nudge Unit" en varias sedes del BBVA, como por ejemplo México, sin duda convierte al BBVA en entidad pionera en la incorporación del factor comportamental de manera transversal en la generación de valor de las entidades financieras al mercado, con una mirada que va más allá de los resultados, y se centra en la satisfacción de clientes y equipos.

Para Julián Rincón, Behavioral Economics Leader en BBVA México, la aplicación del Behavioral Economics en el día a día del banco, además de ser apasionante, es un constante desafío.

En conversaciones con Silvia Cottone, experta en Behavioral Science, Julián Rincón explica como su equipo hoy, está aportando en muchas áreas del banco: "Desde la fábrica donde se diseñan las soluciones para los clientes hasta las unidades de comercialización. Nosotros estamos integrados en los equipos que desarrollan y estudian qué es lo que se va a poner en manos de los clientes. Por ejemplo, hace un tiempo participamos en la conceptualización de una aplicación que te orienta en el pago de tu tarjeta de crédito con mensajes claros sobre lo que tienes que pagar y los intereses que se generarían. Eso lo hicimos junto con diseñadores y gente de tecnología y data. Cada día es diferente y divertido".

Y en este descubrir al cliente, la clave es la diversidad de conocimientos y visiones. Expertos en Data y Behavioral Science, se juntan con especialistas en marketing, expertos en innovación, psicólogos, comunicadores y hasta diseñadores, para trabajar en equipo con sociólogos y expertos en riesgo financieros para Conocer en profundidad a las personas, cómo toman decisiones y sus comportamientos



"Hemos formado un equipo con gente con mucha experiencia en la aplicación de Behavioral Economics y con un enorme bagaje académico. A veces me parece algo irreal porque hace unos años sería impensable que un banco invirtiera en perfiles no financieros", *explica Julián Rincón del BRVA México*.

De la misma manera, Rodrigo Rocha, Business Head para Américas y España de Begini, compañía experta en Behavioral Economics y Psicometría en la construcción de perfiles de riesgo, destaca como uno de los mayores aportes de estas nuevas herramientas, la capacidad de democratizar el crédito: "Hay una población inmensamente grande que sigue quedándose por fuera del sistema financiero, simplemente porque no la conocemos, porque no sabemos cómo evaluarla, y la respuesta está en el poder de los datos, las soluciones predictivas, y las ciencias del comportamiento, que nos permitan acercarnos a ella de manera rentable y sostenible. De igual manera a la población que entró en incumplimiento en la pandemia, quedó excluida y hay que "reinsertarlos".

Explica Rodrigo Rocha: Tus respuestas en un formulario de crédito son una visión de tu conducta y pueden predecir la calidad crediticia a partir de inferir rasgos de tu personalidad como la impulsividad, la ambición, el optimismo, y la confianza, entre otras.

Sin duda, son muchos los sectores que se están beneficiando con las herramientas derivadas de behavioral economics, como las plataformas de data, open banking, herramientas de scoring y burós de crédito.

Se espera que el mercado global de plataformas de datos de clientes alcance un valor de 5.500 millones de dólares para 2028, con un crecimiento compuesto anual del 25 %, según Fortune Business Insights, impulsado por las ciencias del comportamiento soportadas en el avance de las tecnologías IoT, análisis, blockchain, Al, ML y los servicios en la nube.

### DESARROLLANDO UNA CULTURA DE EXPERIMENTACIÓN

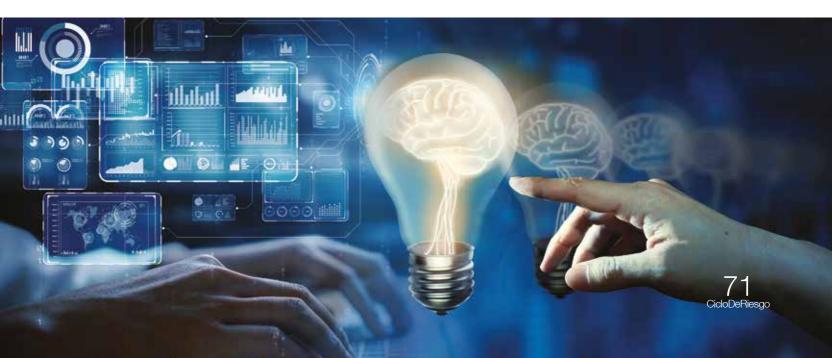
#### Julián Rincón, Behavioral Economics Leader en BBVA

*México*, coincide en que uno de los retos más grandes en la aplicación de Behavioral Economics en el sector financiero, es el desafío de generar una cultura de la experimentación, en un sistema financiero acostumbrado a la inmediatez.

Resalta Julián Rincón el mayor desafío que significa adaptarnos a los tiempos tan exigentes en la entrega de las cosas: "Nosotros estamos replanteando las propuestas de negocio y haciendo que las ideas se testen para conocer qué piensan realmente los clientes. Eso es algo que va contra la propia naturaleza del mundo financiero en la que todo es para ya. Es así como extender una cultura de la experimentación creo que es nuestro principal reto".

Indudablemente, en un mundo corporativo acostumbrado a una toma de decisiones centrada en la intuición, o en la percepción, no ha sido fácil comprender la relevancia de la experimentación como herramienta eficaz para desarrollar modelos conductuales, testear ideas, y entender el impacto de los productos y servicios que ofrecen.

Al respecto, *Silvia Cottone*, explica: "el gran propósito de experimentar es atribuir una única causa mediante la variación de un único estímulo. Pero, en relación con la economía del comportamiento y su aplicación, los experimentos logran un objetivo cada vez más importante: ayudan a complementar la intuición y las conjeturas con la toma de decisiones basada en evidencia y a sistematizar la aplicación de principios psicológicos al mundo de los negocios, para que el conocimiento no se quede en las personas, sino que sea un activo de la organización, replicable y mejorable".





#### CASOS DE USO EN AHORRO Y CRÉDITO

Uno de los casos de éxito más importante en la aplicación de estas herramientas, lo tiene el sector de las pensiones, gracias al programa de Shlomo Benartzi, economista del comportamiento, quien ha dedicado gran parte de su vida a combinar los conocimientos de la psicología y la economía para resolver grandes problemas sociales. Junto con el Premio Nobel Richard Thaler de la Universidad de Chicago, fue pionero del programa Save More Tomorrow (SMarT), una receta de comportamiento diseñada para impulsar a los empleados a aumentar sus tasas de ahorro gradualmente con el tiempo. En su investigación original, descubrieron que SMarT aumentó las tasas de ahorro de los empleados del 3,5 % al 13,6 %. El programa SMarT ahora lo ofrecen más de la mitad de los grandes planes de jubilación en los EE. UU. y un número creciente de planes en Australia y el Reino Unido.

También Benartzi ha sido un gran estudioso de la aplicación de las ciencias del comportamiento en el diseño digital para impulsar la adquisición de productos financieros, como crédito o planes de ahorro.

En un experimento que involucró a más de 8.500 empleados en Estados Unidos, diseñado para *Voya Financial proveedor líder de servicios de ahorro programado*, liderado por Shlomo Benartzi, junto a Saurabh Bhargava, Lynn Conell-Price de la Universidad de Pensilvania y Richard Mason de City, Universidad de Londres, demostró de qué manera, la variación en el diseño digital de las interfaces de inscripción en línea, logró influir en la adquisición no solo del programa estándar, sino además lograr que más personas eligieran las versión "robusta" con ahorros de mayor valor mensual.

A la mitad de las personas se les brindó el diseño comercial original utilizado por Voya, y a la otra mitad un diseño "mejorado" que incorporó tan solo tres pequeños cambios como explica Benartzi: "Cambiamos el esquema de color de las opciones, pasando de un solo color (todo naranja) a una disposición de semáforo de verde (personalizar), amarillo (confirmar) y rojo (rechazar). Mostramos la tarifa predeterminada del plan directamente en la pantalla de inscripción, lo que facilita que los trabajadores tomen en cuenta esta información. Y simplificamos y estandarizamos el lenguaje utilizado para describir las alternativas, eliminando la letra pequeña no informativa y simplificando los titulares que describen cada opción, por ejemplo, -No quiero inscribirme- se convirtió en -No quiero ahorrar-".

Para empezar, estos simples cambios de diseño aumentaron la tasa de inscripción personalizada en un 15 %, y adicionalmente dieron lugar a un aumento en las contribuciones (montos de ahorro) en más del 60%.

Por su parte, en la Reestructuración de créditos hipotecarios de los Hogares estadounidenses, el investigador W Ben McCartney demostró en uno de sus más recientes estudios de este año 2022, los efectos del "voz a voz" de los vecinos en las decisiones financieras de los hogares. Usando datos geolocalizados con precisión encontró que los hogares tienen un 7% más de probabilidades de refinanciar su crédito hipotecario si un vecino dentro de los 50mtrs ha refinanciado recientemente. De acuerdo con el mecanismo del "voz a voz", los efectos de la influencia social son más fuertes cuando los vecinos viven especialmente cerca, más débiles cuando los propietarios no son ocupantes y más fuertes cuando los vecinos y los propietarios son de la misma raza.

En otra de sus investigaciones: "Does Household Finance Affect the Political Process? Evidence from Voter Turnout During a Housing Crisis"; publicada en Oxford Academic en 2021, utilizando las herramientas de Behavioral Economics, demostró la relación existente entre el efecto que tiene la caída de los precios de la vivienda, en la participación de los propietarios como votantes en las elecciones políticas de su país, desmitificando la tesis del "votante enojado". W Ben McCartney, es profesor de Comercio en la Escuela de Comercio McIntire de la Universidad de Virginia y profesor en el Banco de la Reserva Federal de Filadelfia, se ha dedicado a investigar la forma en que las interacciones sociales, el compromiso cívico y la política conectan las finanzas domésticas, los bienes raíces y la economía urbana, utilizando como conector las herramientas de la economía del comportamiento.

### HERRAMIENTAS CONDUCTUALES CLAVES EN LOS NEGOCIOS DIGITALES

En la digitalización del negocio, las ciencias del comportamiento toman mayor relevancia a la hora de organizar y estructurar el contenido en las plataformas digitales, ya que el formato de la información puede cambiar la forma en que la procesamos.

Para la experta *Silvia Cottone* los ambientes web requieren de una mirada diferente para poder comprender cómo piensan y toman decisiones los clientes cuando están en ambientes web, en contraste cuando están efectuando una compra en terreno. Esto resulta vital al momento de crear experiencias online fáciles y memorables para los clientes.

En esa lucha constante por la atención de los clientes en el mundo digital, Silvia Corone recomienda "organizar y estructurar la información de manera que ayude a los usuarios a procesarla, y encontrar lo que necesitan para que puedan tomar mejores decisiones".



Según Shlomo Benartzi, en la era digital de hoy las herramientas conductuales resultan vitales para impulsar la compra o promover el abandono en una plataforma web. En su estudio, "The Smarter Screen: Surprising Ways to Influence and Improve Online Behaviour", Benartzi prioriza tres herramientas en el diseño de soluciones en las plataformas digitales

- Arquitectura de información *Tenemos información*, pero usualmente perdemos detalles relevantes.
- Arquitectura de decisión *Tenemos más opciones*, pero tomamos decisiones equivocadas.

La arquitectura de decisión es la práctica de influir en la elección modificando el contexto en el que las personas toman decisiones, donde toman relevancia factores contextuales (p. ej., recursos disponibles), y no solo individuales (p. ej., motivación).

 Arquitectura de pensamiento - Actuamos muy rápido, pero eso a menudo significa que actuamos sin pensar.

### RACIONALIDAD LIMITADA PARA LAS PLATAFORMAS DE CRÉDITO DIGITAL



En el mundo del crédito digital, es especialmente importante el concepto de Racionalidad limitada (\*Simon, H., A.,1982), y nadie mejor que Silvia Cottone para explicarlo: "La mente humana puede procesar una cantidad limitada de información. Estamos limitados por la escasez de atención y la incapacidad de concentrarnos en unas cuantas cosas al mismo tiempo.

Ello dificulta el despliegue de esa poca atención que nos queda. Una arquitectura de información poco estructurada puede desviar a las personas de lo que es realmente importante. Reaccionamos más lentamente y es menos probable que nos detengamos donde deberíamos en un sitio web o una aplicación si nos enfocamos en otra información. ¿Qué causa esto? Es el concepto de "Inattentional Blindness", cuando la información que recibimos en el cerebro excede nuestra capacidad para procesarla, pues dejamos de notar las cosas que nos rodean".

Una de las recomendaciones de Silvia Cottone para mejorar la arquitectura de información es preseleccionar la cantidad de información que se presenta a los clientes, dejando solo la relevante para ellos.

Explica Silvia Cottone: "Un estudio encontró que brindar a los consumidores más opciones de seguros médicos en una página web disminuyó drásticamente la capacidad de encontrar el mejor plan. Se ofrecieron 47 planes de seguro diferentes, con información específica relacionada con cada uno de ellos. Finalmente (y como se esperaba), eligieron de manera subóptima".

En esta tarea de simplificar la forma en que se presenta la información a los clientes, el 'chunking' es una muy buena estrategia para implementar en las plataformas digitales: "Las personas a menudo reorganizan, reagrupan o comprimen la información para ayudar a comprenderla o recordarla. Entonces, cuando la misma información se presenta en 'trozos' o categorías en nuestro sitio web, se vuelve más fácil para nuestros clientes procesarla, así como también nuestra capacidad para recibirla y recordarla es mayor".

En esta batalla por la atención, pequeños detalles marcan una gran diferencia: Varios estudios confirman por ejemplo que las personas prefieren mirar al centro de la pantalla y tienen más posibilidades de notar el contenido que se coloca en el centro.

# ¿Qué principios se pueden aplicar para crear una arquitectura de decisión eficaz?

En particular Silvia Cottone, recomienda por ejemplo las opciones predeterminadas, el efecto enmarco o el sesgo del status quo, de las que se ocupan en su libro, Thaler y Sunstein (2008), en el que incorporan la economía del comportamiento para diseñar entornos online que consideren el comportamiento de los humanos.



#### LA ARQUITECTURA DEL PENSAMIENTO

La Arquitectura de pensamiento, explica Silvia Cottone es una estrategia que se puede utilizar en el entorno digital para ayudar a los clientes a tomar decisiones más inteligentes: "Si la arquitectura de información nos hace más conscientes de la información relevante y la arquitectura de decisión nos facilita tomar mejores decisiones, entonces la arquitectura de pensamiento trata de ayudarnos a pensar de manera más inteligente".

Explica Silvia: "Al tomar decisiones, las personas podemos pensar utilizando dos sistemas diferentes: El sistema 1 de pensamiento es rápido, automático, y requiere poco esfuerzo. Es responsable de la mayoría de las decisiones que tomamos en nuestro día a día. Por su parte, el sistema 2 de pensamiento es lento, consciente, y requiere mucho esfuerzo. Es responsable de todas las decisiones que requieran más tiempo y esfuerzo cognitivo.

Tener este conocimiento de tus clientes ayuda a entender en qué momentos de su journey puedes influir en su arquitectura de pensamiento, ayudándolos a tomar mejores decisiones para ellos".

En la tarea de ayudar a los clientes a pensar de manera más inteligente, Silvia Cottone recomienda la "query theory" (\*\*), como una de las corrientes que han resultado más eficaces, la que se basa en la creencia de que, "cuando las personas toman una decisión, suelen llegar a ella haciéndose una serie de preguntas planteadas internamente. En sus experimentos, Johnson y sus colegas han demostrado que la 'query theory' puede ayudar a explicar muchos aspectos del comportamiento humano, desde el Endowment Effect - la tendencia a sobrevalorar las cosas que poseemos - hasta las inconsistencias en las creencias políticas".

Bajo este mismo concepto, *Shlomo Benartzi* nos comparte un ejemplo aplicado a los comportamientos de ahorro. En un artículo de 2007, un equipo de psicólogos implementó un cambio en la secuencia de las preguntas para hacer que las personas piensen primero, por qué sería bueno retrasar la gratificación, y no recibirla de manera inmediata.

Se demostró que simplemente cambiando la secuencia de preguntas los sujetos se volvieron más propensos a esperar una recompensa mayor. El mismo enfoque también podría ayudar a las personas a ahorrar dinero para la pensión. La clave es hacer que la gente se pregunte "¿Por qué debo ahorrar dinero?" antes de que se pregunten "¿Por qué no debería ahorrar dinero?"



Hoy vemos más y más expertos en BEHAVIORAL ECONOMICS, que aportan transversalmente al negocio, en temas tan grandes y neurálgicos como definir la segmentación estratégica de mercado, hasta modificaciones tan pequeñas como cambiar el color, la ubicación de la información y el orden de las preguntas en el diseño de la solicitud de crédito, hasta entrenar a los asesores de cobranza para un correcto abordaje del cliente al momento de entender las razones del incumplimiento y motivar su pago inmediato.

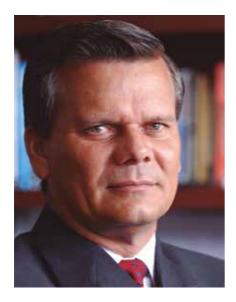
#### Referencias

(\*) Simon, H. (1982) Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization. Vol. 2, MIT Press, Cambridge, MA.

(\*\*) Johnson, E. J., Häubl, G., & Keinan, A. (2007). Aspects of endowment: A query theory of value construction. Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 33(3), 461–474.



# SU LIDERAZGO DESDE... ¿DÓNDE?



#### German Retana Solis

Experto en los temas de liderazgo, cultura empresarial, trabajo en equipo y valores, consultor privado para diversas empresas privadas, gabinetes de gobierno, y organismos internacionales. Miembro de la Facultad del INCAE desde 1981 las 7 de la mañana, dos niños de unos 8 años piden limosna en la entrada de vehículos de una empresa. Un primer conductor pasa, los mira con compasión y sigue su camino. El siguiente, con igual empatía, les da unas monedas y continúa. Un tercero repite esas acciones y les deja su sándwich. Finalmente, una cuarta persona les da unas monedas y su sándwich, se baja de su vehículo y les pregunta por qué no están en la escuela.

Este último conductor, al llegar a su oficina comparte con sus compañeros la información que obtuvo de los niños. Juntos, deciden actuar, creando un proyecto que transforma tanto la vida de esos pequeños como el sentido de solidaridad de esos adultos.

¿Qué nos impulsa a proceder? la indiferencia disfrazada ¿Es de compasión, verdadero compromiso con transformación? Tenemos varias opciones: (1) observar sin intervenir, (2) contribuir mínimamente y seguir adelante, (3) satisfacer temporalmente una necesidad, o (4) abordar el problema co-creando soluciones de alto y duradero valor.

El cuarto conductor encarna lo descrito por Malala Yousafzai y Angela Merkel: "El liderazgo no es solo sobre discursos, es sobre tomar acción, asumir riesgos, y trabajar para el cambio que quieres ver" (Yousafzai). "El coraje en el liderazgo no es la ausencia de miedo, sino la capacidad de actuar a pesar de él, guiando a otros hacia un futuro mejor", (Merkel).

Hacer lo correcto de la manera correcta, distingue a los líderes que profundizan en los asuntos antes de emitir juicios, buscando siempre justicia en sus decisiones. Por otro lado, existen quienes actúan con ligereza, sin considerar el impacto de sus decisiones.

En mi experiencia como consultor, he observado que los gerentes que transforman profundamente sus empresas son aquellos dispuestos a pagar el precio de la congruencia. Abrazan principios y no los negocian por conveniencia; su conciencia es su brújula. Cambian lo que deben cambiar, en sí mismos y en su entorno.

Malala recibió el Premio Nobel de la Paz a los 17 años por su valiente lucha por el derecho a la educación de las niñas, a pesar de los riesgos y las adversidades. Fue gravemente agredida, se sobrepuso y es un ejemplo de resiliencia, inspirando a otros líderes que actúan desde su conciencia.

Las transformaciones sostenibles no nacen en discursos vacíos. Las conductas y actitudes aparentes pueden ser moldeadas por incentivos y castigos. No obstante, es en el alineamiento de esas conductas con los valores, las creencias y los principios como las organizaciones concretan sostenible y crecientemente su propósito superior.

Según Melinda Gates, "una gran idea es solo eso hasta que alguien tiene el coraje de hacerla realidad, a pesar de dudas y obstáculos". ¿Por qué si todos vemos lo mismo actuamos diferente? ¿Será por el nivel de profundidad reflexiva o por el temor a la conciencia?



 ${SOCIALES}$ 

### 10º Conversatorio

## Credit & Collections Business Coffee

"Ciclo de Riesgo Chile" llevó a cabo en 2024 un exitoso ciclo de Conversatorios en la modalidad Credit & Collections Business Coffee. El 10° Conversatorio se realizó el miércoles 15 de mayo, de 08:30 a 13:30 horas, en el Roof Neuralis - Meeting Space, ubicado en Av. Suecia 172, Providencia. El evento contó con la participación de destacados expositores, panelistas y entrevistados, y reunió a una nutrida concurrencia de más de 75 profesionales del sector de Riesgo de Crédito y Cobranza.















## Conversatorio a 10 años de la Ley de Insolvencia:

logros y temas pendientes

El 10 de Octubre se realizó el conversatorio "A 10 años de la Ley de Insolvencia: logros y temas pendientes", con la participación del Superintendente Hugo Sánchez, el presidente del Colegio de Abogados, Pedro Pablo Vergara, y el abogado Esteban García Nadal, socio principal de García Nadal & Cía.













# ${\rm SOCIALES}_{\rm S}$



## Ciclo de Riesgo GUATEMALA

en su formato VIVA la Revista en VIVO

El SET de entrevistas en VIVO de la Revista Ciclo de Riesgo, llegó por primera vez a la sorprendente Ciudad de Guatemala, el pasado jueves 24 de octubre al Hotel Hyatt Centric, con su exitoso Credit & Collections Business Coffee, en el que compartieron mejores prácticas, tendencias de industria, y conocimiento especializado con los expertos invitados, y se desarrollaron las mejores conversaciones de negocios, con los líderes del mundo del crédito y la cobranza de las más importantes empresas de Centro América.











## Ciclo de Riesgo SUMMIT Latam,

Credit & Collections











En la linda ciudad de Cartagena en Colombia se llevó a cabo con total éxito la XI versión del Ciclo de Riesgo SUMMIT Latam, Credit & Collections, congreso que se efectuó durante los días 11 y 12 de abril en el Club Naval destacándose por su alto nivel de especialización, a cargo de expertos panelistas y conferencistas nacionales e internacionales.

El Congreso reunió a más de 250 tomadores de decisión, altos ejecutivos del mundo del riesgo y del crédito, de la Banca, todo tipo de entidades del sector financiero, Fintech, Cooperativas, Retail, Telcos, BPO, e importantes empresas de varios sectores, además de los más importantes aliados y proveedores de tecnología, soluciones y herramientas a lo largo de la cadena de valor del negocio, quienes estuvieron exponiendo sus portafolios en la interesante muestra comercial.

SOCIALES)

### MASTER CLASS de cobranza de

alto impacto





En su octava edición, el esperado MASTER CLASS de Cobranza y su Expo Cobranzas Work Shop, tuvo como tema principal: "Gerenciamiento de Alto Impacto para las áreas de Cobranza - COLLECTIONS: TOP TALENT & TOP MANAGEMENT". El evento que se llevó a cabo el pasado 14 y 15 de agosto, en el Country Club de Medellín, Colombia, abordó las mejores prácticas, tendencias, herramientas eficaces, técnicas, tácticas y estrategias de alto impacto, para dinamizar los resultados de recuperación de cartera vencida en la última milla del año.



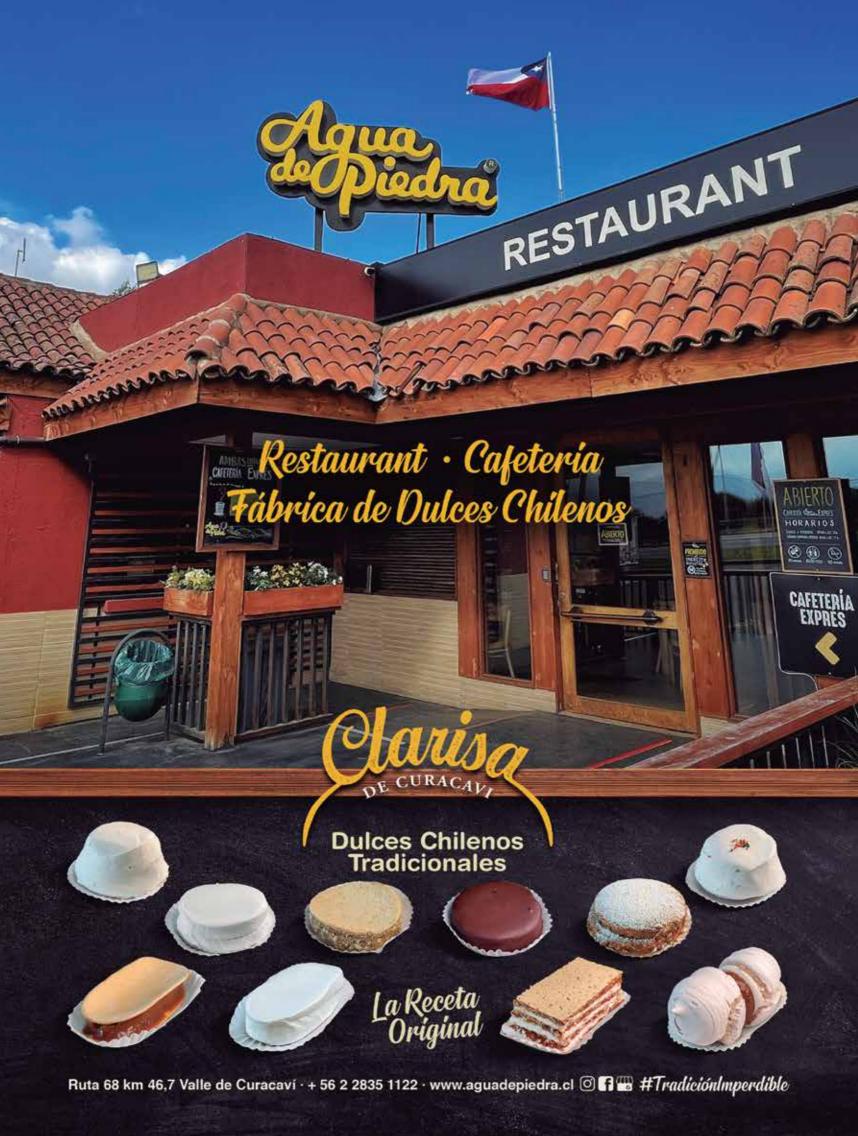














Los eventos del más alto nivel estratégico para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

### **CALENDARIO DE EVENTOS 2025**

(Lugares y fechas en confirmación)



## **COBRO JURÍDICO Y CARTERA CASTIGADA**

Bogotá, Febrero



Gestión del Ciclo de Crédito en entornos desafiantes y altamente regulados

**COLOMBIA: marzo** Chile: junio



El evento para expertos del mundo del Riesgo, el Crédito y la Cobranza

**ABRIL - OCTUBRE** 





El set Móvil de entrevistas en VIVO



Gestión inteligente del Ciclo Financiero, crédito, cartera, pagos y cobranza en el sector real, comercial y servicios.

**JUNIO 2025** 



Gerenciamiento de Modelos de COBRANZA de ALTO IMPACTO



Medellín, AGOSTO



Evento
Presencial y
Digital WTC CDMX

MÉXICO

EL EVENTO MÁS TRENDY DE LA INDUSTRIA FINANCIERA DE LATINOAMÉRICA

Evento organizado por ICM en alianza con las asociaciones de mayor prestigio de la Industria Financiera en México como UNIFIMEX, ASOFOM, AMSOFIPO, AMFE, AFICO Y FINTECH MÉXICO



VIVA la Revista en VIVO

Bogotá, Guatemala, Lima, Santiago de Chile



### Hernán Teichelmann C.

Director Ciclo de Riesgo CHILE **T/M:** +569 9434 7012 hteichelmann@cicloderiesgo.com

### Claudia Gatica M.

Directora Desarrollo de Negocios **T/M:** +569 9444 9519 cgatica@cicloderiesgo.com