

**ANÁLISIS RAZONADO**  
**Estados Financieros Consolidados**

Correspondientes a los ejercicios terminados  
Al 31 de diciembre de 2017 y 2016

**CAJA DE COMPENSACIÓN DE ASIGNACIÓN FAMILIAR**  
**LA ARAUCANA Y FILIALES**

## 1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones.

### 1.1 Principales Tendencias

#### a) Liquidez

Indicadores	Unidad	31/12/2017	31/12/2016	Variación M\$	Variación %
Liquidez corriente	Veces	5,28	0,53	4,75	893,62%
Razón Ácida	Veces	5,28	0,53	4,75	893,79%
Capital de Trabajo	M\$	162.254.538	(200.041.562)	362.296.100	181,11%

Formulas asociadas:

Liquidez Corriente = Activo corriente / Pasivo corrientes

Razón Ácida= (Activos corrientes – Inventario) / Pasivos corrientes

Capital de Trabajo = Activo corriente – Pasivo corrientes

#### a.1) Liquidez Corriente

La liquidez corriente de La Araucana C.C.A.F. al 31 de diciembre de 2017, ha aumentado debido a la ejecutoria de la Fase II del Acuerdo de Reorganización Judicial (ARJ), a partir del 30 de diciembre y considera una nueva estructura de plazos y pagos de las obligaciones, según el tramo escogido, Tramo Uno, con vencimiento el 27 de marzo de 2024, con amortizaciones trimestrales a partir del 27 de marzo del año 2019, Tramo Dos, con vencimiento el 27 de marzo de 2024, con amortizaciones trimestrales a partir del 27 de marzo de 2018.

#### a.2) Razón Ácida

Debido a la naturaleza del negocio de las cajas de compensación, La Araucana C.C.A.F. y sus Filiales no mantiene inventarios en sus Estados Financieros, por cuanto la Razón Ácida es equivalente a la Liquidez Corriente.

#### a.3) Capital de Trabajo

El aumento del capital de trabajo contable de La Araucana C.C.A.F. al 31 de diciembre de 2017, se genera por las nuevas condiciones de pago de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial, aprobadas en la sesión de Junta de Acreedores celebrada el 27 de diciembre de 2017 en la que entre otros términos- se estructura la deuda financiera en un plazo de seis años y un trimestre.

**1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

**1.1.-Principales Tendencias, continuación**

**b) Endeudamiento**

Indicadores	Unidad	31/12/2017	31/12/2016	Variación	Variación %
Razón de endeudamiento	Veces	4,96	5,61	(0,65)	(11,55%)
Deuda Corriente	%	1,15%	94,65%	(0,94)	(98,79%)
Deuda no corriente	%	98,85%	5,35%	0,94	1.747,86%

Indicadores	Unidad	31/12/2017	31/12/2016	Variación	Variación %
Cobertura gastos financieros	Veces	1,10	0,39	0,71	184,78%

Fórmulas asociadas:

Razón de Endeudamiento = (Total pasivos corrientes + pasivos no corrientes)/Patrimonio neto

Deuda Corriente = Otros pasivos financieros corrientes/ (Otros pasivos financieros, corrientes + Otros pasivos financieros no corriente)

Deuda no Corriente = Otros pasivos financieros no corrientes / (Otros pasivos financieros, corrientes + Otros pasivos financieros no corriente)

Cobertura de gastos financieros= (Resultado antes de impuesto + Gastos financieros) / Gastos Financieros

**b.1) Razón de endeudamiento**

La disminución, durante el año 2017, de la razón de endeudamiento en 11,55%, se debe al cumplimiento del pago de las cuotas bajo la estructura de amortización del Acuerdo de Reorganización Judicial.

**b.2) Deuda Corriente**

El nivel de deuda financiera de La Araucana C.C.A.F. reconocida como deuda corriente, ha disminuido producto del reconocimiento de la nueva estructura de vencimiento de la Fase II del Acuerdo de Reorganización Judicial.

**b.3) Deuda no corriente**

El nivel de deuda financiera reconocida como no corriente ha aumentado de acuerdo a la nueva estructura de vencimientos de la Fase II del Acuerdo de Reorganización Judicial.

**b.4) Cobertura de gastos financieros**

La mejora de este indicador en un 184,78% en comparación con el ejercicio anterior se explica, por el aumento en los resultados antes de impuestos, presentados al cierre del ejercicio 2017, lo que mitigó el aumento en el costo de fondos, de 12,2% comparado con el periodo anterior, explicado por el aumento - generado durante el periodo 2017- en la tasa de interés de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial.

**1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

**1.1. Principales Tendencias, continuación**

**c) Rentabilidad**

Indicadores	Unidad	31/12/2017	31/12/2016	Variación	Variación %
Rentabilidad del patrimonio	%	3,47%	(18,80%)	22,26%	118,45%
Rentabilidad del activo	%	0,54%	(3,35%)	0,039	116,02%

Fórmulas asociadas:

Rentabilidad del patrimonio = Ganancia (pérdida) / Patrimonio inicial del período

Rentabilidad del activo = Ganancia (pérdida) / Activos promedios (activo del ejercicio anterior más activos del ejercicio actual dividido por dos)

**c.1) Rentabilidad del Patrimonio**

La Araucana C.C.A.F. presenta una rentabilidad de 3,47% sobre el patrimonio, debido que durante el ejercicio 2017 se logró una utilidad de M\$2.788.018. Esta generación de excedente se explica, principalmente por un aumento de los ingresos por intereses y reajustes de crédito social en 2,9%, en relación al ejercicio anterior, y una disminución del deterioro por riesgo de crédito de la cartera en un 64,2%, explicado mayoritariamente por un mejor perfil de riesgo de la cartera de créditos, efecto de la implementación de las nuevas políticas de admisión y cobranzas durante el primer semestre del año 2017. Lo anterior mitigó el aumento en el costo de fondos, de 12,2% comparado con el periodo anterior, explicado por el aumento en la tasa de interés de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial (las nuevas condiciones de la estructura de la deuda, acordadas en Junta de Acreedores del 27 de diciembre de 2017 proveen una disminución en el costo de fondos de La Araucana C.C.A.F. desde el periodo 2018 y hasta el término del Acuerdo de Reorganización Judicial). También se observan positivos resultados en relación a la eficiencia del negocio, logrando un menor gasto por beneficio a los empleados de 3,5% en relación al ejercicio anterior y un menor gasto de administración de 15,9% en comparación con el año anterior.

**c.2) Rentabilidad sobre el activo**

La Araucana C.C.A.F. presenta una rentabilidad de 0,54% sobre el activo, debido que durante el ejercicio 2017 se logró una utilidad de M\$2.788.018. Esta generación de excedente se explica, principalmente por un aumento de los ingresos por intereses y reajustes de crédito social en 2,9%, en relación al ejercicio anterior, y una disminución del deterioro por riesgo de crédito de la cartera en un 64,2%, explicado mayoritariamente por un mejor perfil de riesgo de la cartera de créditos, efecto de la implementación de las nuevas políticas de admisión y cobranzas durante el primer semestre del año 2017. Lo anterior mitigó el aumento en el costo de fondos, de 12,2% comparado con el año anterior, explicado por el aumento en la tasa de interés de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial (las nuevas condiciones de la estructura de la deuda, acordadas en Junta de Acreedores del 27 de diciembre de 2017 proveen una disminución en el costo de fondos de La Araucana C.C.A.F. desde el periodo 2018 y hasta el término del Acuerdo de Reorganización Judicial). También se observan positivos resultados en relación a la eficiencia del negocio, logrando un menor gasto por beneficio a los empleados de 3,5% en relación al ejercicio anterior y un menor gasto de administración de 15,9% en comparación con el año anterior.

## **1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

### **1.1.- Principales Tendencias, continuación**

#### **d) Resultados, continuación**

Resultados	Unidad	31/12/2017	31/12/2016	Variación	Variación %
Gastos Financieros sobre ingresos	%	22,15%	19,14%	3,00%	15,69%
EBITDA	M\$	14.327.550	(6.309.754)	20.637.304	327,07%
Excedente	M\$	2.788.018	(19.085.726)	21.873.744	114,61%

Fórmulas asociadas:

Gastos Financieros sobre Ingresos = (Costos financieros+ Gastos por intereses y reajustes)/ Ingresos

EBITDA= Resultado antes de impuestos + depreciación y amortización + costo financiero+ resultado de operaciones discontinuadas

Excedente= Ganancia (pérdida)

#### **d.1) Gastos Financieros sobre Ingresos**

El aumento de 15,69% en este índice se explica por un aumento en el costo de fondos, de 12,2% comparado con el periodo anterior, debido al aumento –durante el año 2017- en la tasa de interés de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial.

#### **d.2) EBITDA**

Durante el año 2017, La Araucana C.C.A.F. generó un EBITDA de M\$14.327.550, que se compara positivamente con el ejercicio anterior en el que el EBITDA fue negativo. Esta generación de excedente se explica, principalmente por un aumento de los ingresos por intereses y reajustes de crédito social en 2,9%, en relación al ejercicio anterior, y una disminución del deterioro por riesgo de crédito de la cartera en un 64,2%, explicado mayoritariamente por un mejor perfil de riesgo de la cartera de créditos, efecto de la implementación de las nuevas políticas de admisión y cobranzas durante el primer semestre del año 2017. Lo anterior mitigó el aumento en el costo de fondos, de 12,2% comparado con el periodo anterior, explicado por el aumento en la tasa de interés de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial (las nuevas condiciones de la estructura de la deuda, acordadas en Junta de Acreedores del 27 de diciembre de 2017 proveen una disminución en el costo de fondos de La Araucana desde el periodo 2018 y hasta el término del Acuerdo de Reorganización Judicial). También se observan positivos resultados en relación a la eficiencia del negocio, logrando un menor gasto por beneficio a los empleados de 3,5% en relación al ejercicio anterior y un menor gasto de administración de 15,9% en comparación con el año anterior.

**1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

**1.1.-Principales Tendencias, continuación**

**d) Resultados**

**d.3) Resultado del ejercicio**

Durante el año 2017, La Araucana logró un resultado del ejercicio de M\$2.788.018, que se compara positivamente con el ejercicio anterior que presentó un resultado con pérdidas equivalentes a M\$19.085.726. Esta generación de excedente se explica, principalmente por un aumento de los ingresos por intereses y reajustes de crédito social en 2,9%, en relación al ejercicio anterior, y una disminución de la provisión por riesgo de crédito de la cartera en un 64,2%, explicado mayoritariamente por un mejor perfil de riesgo de la cartera de créditos, efecto de la implementación de las nuevas políticas de admisión y cobranzas durante el primer semestre del año 2017. Lo anterior mitigó el aumento en el costo de fondos, de 12,2% comparado con el año anterior, explicado por el aumento en la tasa de interés de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial (las nuevas condiciones de la estructura de la deuda, acordadas en Junta de Acreedores del 27 de diciembre de 2017 proveen una disminución en el costo de fondos de La Araucana desde el periodo 2018 y hasta el término del Acuerdo de Reorganización Judicial). También se observan positivos resultados en relación a la eficiencia del negocio, logrando un menor gasto de administración de 10,1%, una disminución en los otros gastos de operacionales de 21% en comparación con el año anterior en los Servicios financieros, y un menor gasto de administración 22,6% con respecto al año anterior en los servicios no financieros.

**e) Gasto Promedio Mensual por trabajador cotizante**

Gastos Operacionales		31/12/2017 M\$	31/12/2016 M\$
<b>Total gastos operacionales (*)</b>		<b>(54.964.594)</b>	<b>(57.635.940)</b>
Promedio Mensual Gastos Operacionales	M\$	(4.580.383)	(4.802.995)
Promedio Cotizantes mensuales (1)	Nº	1.074.584	1.133.921
<b>Gasto promedio mensual cotizantes</b>	<b>M\$</b>	<b>4,26</b>	<b>4,24</b>
<b>Afiliados</b>			
Promedio Cotizantes mensuales (1)	Nº	1.074.584	1.155.665
Promedio Afiliados mensuales (2)	Nº	1.320.761	1.401.015
<b>Participación cotizantes sobre población total</b>		<b>81,4%</b>	<b>82,5%</b>

(\*) Comprende las partidas Remuneraciones y gastos del personal + gastos de administración + Depreciaciones y amortizaciones + Otros gastos operacionales

(1) Comprende el número de cotizantes mensuales promedio de La Araucana C.C.A.F. al 31 de diciembre de 2017.

(2) Comprende el número de afiliado mensuales promedio de La Araucana C.C.A.F. al 31 de diciembre de 2017.

**1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

**1.2.- Análisis de las principales variaciones:**

**a) Activos**

Al 31 de diciembre de 2017, el total de activos consolidados asciende a M\$503.576.445 (M\$531.205.349 al 31 de diciembre de 2016) y representa una disminución neta de 5,20%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

	<b>Total M\$ al 31/12/2017</b>	<b>Total M\$ al 31/12/2016</b>	<b>Variación M\$</b>	<b>Variación %</b>
<b>Activos corrientes totales</b>	200.148.125	227.009.164	(26.861.039)	(11,83%)
<b>Activos no corriente totales</b>	303.428.320	304.196.185	(767.865)	(0,25%)
<b>Total de activos</b>	<b>503.576.445</b>	<b>531.205.349</b>	<b>(27.628.904)</b>	<b>(5,20%)</b>

**a.1) Activos Corrientes**

Los activos corrientes experimentaron una disminución de M\$26.861.039, equivalente a un 11,83%, explicado por disminuciones de: Efectivo y equivalente al efectivo por M\$8.531.057, colocaciones de crédito social por M\$2.487.773, deudores previsionales en M\$4.404.755, deudores comerciales y otras cuentas por cobrar M\$3.244.861 y los activos mantenidos para la venta \$7.623.077, estos últimos explicados principalmente por la concreción de venta de activos inmuebles no esenciales.

**a.2) Activos No Corrientes**

Los activos no corrientes experimentaron una disminución de M\$767.865, equivalente a un 0,25%, explicado principalmente por: la disminución de los activos intangibles por M\$3.150.822, Propiedades, mobiliarios y equipos por M\$5.701.856. Lo anterior compensado por un aumento en las colocaciones de crédito social no corrientes en M\$7.765.982.

**1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

**1.2.- Análisis de las principales variaciones, continuación:**

**b) Pasivos y Patrimonio**

Al 31 de diciembre de 2017, el total pasivos y patrimonio consolidado asciende a M\$503.576.445 (M\$531.205.349 al 31 de diciembre de 2016) y representa una disminución neta de 5,20%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

	Total M\$ al 31/12/2017	Total M\$ al 31/12/2016	Variación M\$	Variación %
<b>Pasivos corrientes totales</b>	37.893.587	427.050.726	(389.157.139)	(91,13%)
<b>Pasivos no corrientes totales</b>	381.188.272	23.762.994	357.425.278	1.504,13%
<b>Total Pasivos</b>	<b>419.081.859</b>	<b>450.813.720</b>	<b>(31.731.861)</b>	<b>(7,04%)</b>
Fondo Social	81.484.478	99.255.572	(17.771.094)	(17,90%)
<b>Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora</b>	<b>84.539.192</b>	<b>80.580.432</b>	<b>3.958.760</b>	<b>4,91%</b>
Participaciones no controladoras	(44.606)	(188.803)	144.197	76,37%
<b>Patrimonio total</b>	<b>84.494.586</b>	<b>80.391.629</b>	<b>4.102.957</b>	<b>5,10%</b>
<b>Total Patrimonio y Pasivos</b>	<b>503.576.445</b>	<b>531.205.349</b>	<b>(27.628.904)</b>	<b>(5,20%)</b>

**b.1) Pasivos corriente**

En relación al pasivo corriente, presenta una disminución de M\$389.157.139 entre diciembre 2017 y diciembre 2016, equivalente a un 91,13%, que responde principalmente a la disminución de los pasivos financieros en M\$388.807.897 debido a las nuevas condiciones de pago de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial, aprobadas en la sesión de Junta de Acreedores celebrada el 27 de diciembre de 2017 en la que - entre otros términos- se estructura la deuda financiera en un plazo de seis años y un trimestre.

**b.2.) Pasivos no corrientes**

El pasivo no corriente aumentó en M\$357.425.278, en relación con el año anterior, explicado principalmente por el aumento de la deuda no corriente de los pasivos financieros debido a las nuevas condiciones de pago de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial, aprobadas en la sesión de Junta de Acreedores celebrada el 27 de diciembre de 2017 en la que -entre otros términos- se estructura la deuda financiera en un plazo de seis años y un trimestre.

**b.3) Resultado del ejercicio**

La Araucana a nivel consolidado obtuvo utilidades del ejercicio por M\$3.054.714 atribuibles a los propietarios de la controladora, lo que representa una variación de (116,36%) respecto del año anterior, (pérdida por M\$18.675.140 al 31 de diciembre de 2016).

**b.4) Patrimonio total**

El Patrimonio consolidado se incrementó en M\$4.102.957, equivalente a una variación positiva de un 5,10% con respecto a diciembre de 2016, debido principalmente a la utilidad del periodo por M\$3.054.714, compensado con a los ajustes al 01 de enero de 2017 por M\$904.046 y a la variación de la participación de no controladoras por M\$144.197.



**1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

**1.2.- Análisis de las principales variaciones, continuación:**

**a) Ingresos Operacionales:**

<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>Total M\$ al 31/12/2017</b>	<b>Total M\$ al 31/12/2016</b>	<b>Variación M\$</b>	<b>Variación %</b>
<b>Ingresos Servicios No Financieros</b>	<b>20.069.527</b>	<b>28.518.262</b>	<b>(8.448.735)</b>	<b>(29,63%)</b>
<b>Ingresos Servicios Financieros</b>	<b>107.383.348</b>	<b>107.659.848</b>	<b>(276.500)</b>	<b>(0,26%)</b>
Ingresos por intereses y reajustes	87.751.057	85.309.491	2.441.566	2,86%
Ingresos por comisiones	9.074.509	10.388.516	(1.314.007)	(12,65%)
Otros ingresos operacionales	10.426.744	11.834.432	(1.407.688)	(11,89%)
Ingresos por mutuos hipotecarios endosables	131.038	127.409	3.629	2,85%
<b>Beneficios Sociales</b>	<b>677.438</b>	<b>748.426</b>	<b>(70.988)</b>	<b>(9,48%)</b>
Ingresos por prestaciones adicionales	520.364	530.040	(9.676)	(1,83%)
Ingresos por prestaciones complementarias	157.074	218.386	(61.312)	(28,08%)
<b>Total Ingresos</b>	<b>128.130.313</b>	<b>136.926.536</b>	<b>(8.796.223)</b>	<b>(6,42%)</b>

Las principales variaciones de los ingresos consolidados son originadas principalmente por la disminución de los Servicios No Financieros por M\$8.448.735, debido al cierre de paulatino de las empresas filiales, constituyendo una disminución de un 29,63% con respecto al año anterior.

La disminución en los ingresos de Servicios Financieros es explicado principalmente por los menores ingresos por comisiones por M\$1.314.007, constituyendo una disminución de un 12,65% a igual ejercicio comparado, otros ingresos operacionales por M\$1.407.688 constituyendo una disminución de 11,89% con igual ejercicio comparado, compensado por el aumento de los Ingresos por intereses y reajustes por M\$2.441.566 correspondiente a un aumento de un 2,86% a igual año comparado.

**1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

**1.2.- Análisis de las principales variaciones, continuación:**

**c) Egresos Operacionales:**

Egresos Operacionales	Total M\$ al 31/12/2017	Total M\$ al 31/12/2016	Variación M\$	Variación %
<b>Egresos Servicios Financieros</b>	<b>(27.636.445)</b>	<b>(25.009.780)</b>	<b>(2.626.665)</b>	<b>(10,50%)</b>
Gastos por intereses y reajustes	(27.635.207)	(25.009.636)	(2.625.571)	(10,50%)
Gastos por mutuos hipotecarios endosables	(1.238)	(144)	(1.094)	(759,72%)
<b>Provisión por Riesgo de Crédito</b>	<b>(8.915.211)</b>	<b>(24.895.932)</b>	<b>15.980.721</b>	<b>64,19%</b>
<b>Beneficios Sociales</b>	<b>(4.152.729)</b>	<b>(5.845.305)</b>	<b>1.692.576</b>	<b>28,96%</b>
Gastos por prestaciones adicionales	(4.152.725)	(5.845.231)	1.692.506	28,96%
Gastos por prestaciones complementarias	(4)	(74)	70	94,59%
<b>Total Egresos</b>	<b>(40.704.385)</b>	<b>(55.751.017)</b>	<b>15.046.632</b>	<b>26,99%</b>
<b>Gastos de Administración Servicios No financieros</b>	<b>(28.025.287)</b>	<b>(36.186.469)</b>	<b>8.161.182</b>	<b>22,55%</b>
<b>Gastos de Administración Servicios financieros (*)</b>	<b>(54.964.594)</b>	<b>(57.635.940)</b>	<b>2.671.346</b>	<b>4,63%</b>
Remuneraciones y gastos del personal	(24.135.787)	(22.285.089)	(1.850.698)	(8,30%)
Gastos de administración	(16.483.745)	(18.344.972)	1.861.227	10,15%
Depreciaciones y amortizaciones	(6.316.243)	(6.525.530)	209.287	3,21%
Deterioro	(176.416)	(546.702)	370.286	67,73%
Otros gastos operacionales	(7.852.403)	(9.933.647)	2.081.244	20,95%
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>(82.989.881)</b>	<b>(93.822.409)</b>	<b>10.832.528</b>	<b>11,55%</b>

(\*) Comprende las partidas Remuneraciones y gastos del personal + gastos de administración + Depreciaciones y amortizaciones + Otros gastos operacionales.

En Servicios Financieros, los gastos por intereses y reajustes aumentaron en relación al ejercicio anterior en M\$2.625.571 equivalente a 10,50%, generado por un mayor costo financiero que conlleva el Acuerdo de Reorganización Judicial.

La provisión por riesgo de crédito tuvo una disminución por M\$15.980.721 equivalente a un 64,19% respecto del año anterior, debido mayoritariamente a un mejor perfil de riesgo de la cartera de créditos, efecto de la implementación de las nuevas políticas de admisión y cobranzas durante el primer semestre del año 2017.

Los gastos de administración presentan una disminución en relación al año anterior de M\$1.861.227 equivalente un 10,15%, producto de los planes de eficiencia implementados.

Los otros gastos operacionales muestran una disminución en relación al año anterior de M\$2.081.244, representando 20,95%, explicado principalmente por una disminución de estimaciones de incobrabilidad de las cuentas por cobrar por M\$2.663.923, compensado con un aumento en intereses de arrendamiento financiero por M\$725.460.

La entrega de Beneficios Sociales tuvo una disminución en relación al año anterior de M\$1.692.576 representando un 28,96%, producto de los planes de eficiencia implementados.

Los Gastos de Administración de los Servicios No Financieros tuvieron una disminución comparado con el año anterior de M\$8.161.182 representando un 22,55% respecto del año anterior, producto del cierre paulatino de las Filiales para cumplir con el ARJ.

**1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.**

**1.2.- Análisis de las principales variaciones, continuación:**

**d) Descripción y análisis de los Flujos Netos**

El flujo de efectivo Al 31 de diciembre de 2017 en relación al mismo período anterior tuvo una disminución de M\$9.430.656.

Estado de Flujos de Efectivo	Total M\$ al 31/12/2017	Total M\$ al 31/12/2016	Variación M\$
Flujos efectivos netos procedentes de (utilizados en) actividades de la operación	52.152.995	67.034.197	(14.881.202)
Flujos efectivos netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	1.972.710	(4.280.056)	6.252.766
Flujos efectivos netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	(62.656.762)	(61.854.542)	(802.220)
<b>Incremento (disminución neto de efectivo y equivalente de efectivo)</b>	<b>(8.531.057)</b>	<b>899.599</b>	<b>(9.430.656)</b>

**Flujo de efectivo neto 2017**

Al 31 de diciembre de 2017, el flujo de efectivo neto negativo fue de M\$8.531.057, se genero por una utilización en los desembolsos realizados en el flujo de actividades de financiamiento, correspondiente al pago de los intereses y las cuotas de la deuda financiera según lo establecido en el ARJ, compensado por un aumento en el flujo de las actividades de operación debido a los planes de eficiencia implementados y menor pago a proveedores por suministros de bienes y servicios.

**Flujo de efectivo neto 2016**

Al 31 de diciembre de 2016, el flujo de efectivo neto positivo de M\$899.599, se generó por una utilización de flujo de actividades de financiamiento correspondiente al pago de la primera cuota de la deuda financiera según lo establecido en el Acuerdo de Reorganización Judicial, compensado con un mayor flujo obtenido de las actividades de operación debido a los planes de eficiencia implementados, a mayores recaudaciones de cuotas sociales y menores pagos a proveedores por suministro de bienes y servicios.

## 1. Análisis comparativo de los Estados Financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación.

### 1.3.- Análisis del Mercado

En la industria de las Cajas de Compensación existen cinco Instituciones, a continuación se presentan las cifras más relevantes del sistema.

Cajas de Compensación	Empresas Adherente		Afiliados Activos		Afiliados por empresa	Pensionados afiliados		Población Total	
	Promedio 2017	%	Promedio 2017	%		Promedio 2017	%	Acumulado 12/2017	%
Los Andes	55.828	61,42%	3.555.418	64,89%	64	442.997	30,86%	3.998.415	57,83%
La Araucana	9.797	10,78%	1.074.584	19,61%	110	246.177	17,15%	1.320.761	19,10%
Los Héroes	4.512	4,96%	351.864	6,42%	78	591.206	41,18%	943.070	13,64%
18 de Septiembre	12.541	13,80%	325.954	5,95%	26	130.046	9,06%	456.000	6,59%
Gabriela Mistral	8.216	9,04%	170.930	3,12%	21	25.249	1,76%	196.178	2,84%
<b>Total</b>	<b>90.894</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.478.748</b>	<b>100,00%</b>	<b>60</b>	<b>1.435.675</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.914.423</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), al 31 de diciembre de 2017.

La Araucana C.C.A.F. ocupa el segundo lugar en el segmento de afiliados, lo cual permite tener un amplio mercado para la promoción de sus productos.

## 2. Análisis de Riesgo

El objetivo durante el año 2017 ha sido identificar y controlar los diferentes riesgos que por la naturaleza de las funciones de la Caja se pueden agrupar en Riesgo de Crédito, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado y Riesgo Operacional.

El seguimiento de los riesgos antes mencionados se materializa mensualmente en el Comité de Riesgos, institución que cuenta con la participación de tres Directores de la Caja, el Gerente General, el Gerente de Riesgos, Gerente de Planificación y Control de Gestión, Gerente de Finanzas, Gerente de Sucursales y Servicios y del Gerente Contralor.

A continuación se resumen los principales hitos del año 2017 en cada familia de riesgo.

### (a) Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida financiera que enfrenta La Araucana C.C.A.F., si un cliente o contraparte en un contrato financiero, no cumple con sus obligaciones contractuales, originándose principalmente de los Créditos sociales y otros préstamos.

En este ámbito, el desafío de La Araucana C.C.A.F. durante el año 2017 fue rentabilizar la cartera de Crédito Social mejorando sustancialmente su desempeño crediticio.

Por lo anterior era necesario mantener el nivel de colocaciones pero mejorando radicalmente la calidad de admisión, y a su vez realizar fuertes cambios y mejoras al proceso de cobranza para así conseguir un portafolio de la calidad necesaria para lograr rentabilidad.

En este período, la cartera de crédito social registró una caída nominal de 1,5%, sin embargo el gasto en provisiones se redujo desde un 6,5% de la cartera en 2016 a un 2,5% en 2017 generando para la Caja una reducción nominal de M\$15.980.721 en el ejercicio 2017.

Asimismo, el índice de provisiones sobre cartera (considerando hasta 12 meses de mora) se redujo desde 7,8% a 7,0% en el mismo período. También los indicadores de morosidad han mostrado un importante cambio, es así como la morosidad sobre 30 días se redujo desde 14,1% en diciembre de 2016 a 12,0% en diciembre de 2017. La mora sobre 90 días desde un 6,8% a un 5,2% en igual período.

Para conseguir los resultados anteriores, el énfasis estuvo dado en los procesos de admisión y en la cobranza de la Caja.

#### (a).1 Admisión:

Durante 2017 se implementaron fuertes cambios en el proceso de admisión crediticia con la finalidad de reducir el riesgo de crédito que venía impactando a la organización.

Los principales cambios fueron la introducción de venta Pre-Aprobada, que consiste en generar una selección de afiliados de alta calidad crediticia considerando para ello un scoring de clasificación de personas como también una segmentación de los empleadores. Ambos elementos, al ser combinados, permitieron seleccionar a los afiliados con las mayores probabilidades de cumplimiento en sus pagos. Esto ha permitido alcanzar altas tasas de venta “dirigida” a los mejores afiliados y que llegan a representar el 85% de las colocaciones.

## 2. Análisis de Riesgo, continuación

### (a) Riesgo de Crédito, continuación

#### (a).1 Admisión, continuación:

Adicionalmente, se modificó el proceso de evaluación de créditos estableciendo como base de evaluación 5 pilares que buscan adecuar las necesidades de los afiliados con el resguardo del fondo social. Para ello se introdujeron mejoras significativas en el proceso, otorgando mayor acceso a información a los evaluadores de riesgo, cambios en los procesos de determinación y delegación de autoridad crediticia, centralización de las decisiones de crédito en Agentes y áreas de Riesgo de Crédito, entre otros factores.

Como resultado de las modificaciones anteriormente descritas, la Caja cuenta con indicadores de morosidad temprana, medidas como camada o “vintage” que pasaron de 6,1% de mora sobre 30 días en el año 2016 a 4,8% de mora sobre 30 días en el segundo trimestre de 2017 (mirado 6 meses después de originada la venta).

#### (a).2 Cobranza:

Durante el año 2017 se realizaron una serie de modificaciones al proceso de cobranza, dentro las cuales destacan:

Incorporación de especialistas en la estructura organizacional, cambios de empresas externas de cobranza, incorporación de objetivos e incentivos comunes en los distintos canales de cobranza que apuntan a “normalizar” a nuestros afiliados de la cartera de créditos promoviendo, para ellos, soluciones de mediano y largo plazo.

Para esto último, es muy importante destacar la creación de nuevas alternativas de solución a los problemas que enfrentan nuestros afiliados, traducidos en nuevos productos de reprogramación de deuda en condiciones más favorables para los afiliados y el debido resguardo del fondo social.

Se destacan dentro de estos nuevos productos aquellos para enfrentar situaciones de cesantía, reducción de ingresos (tanto para trabajadores como jubilados), enfermedades graves, y también siniestros graves.

Como consecuencia de estos cambios podemos resaltar las siguientes mejoras en resultados:

Los volúmenes de reprogramación registraron un aumento considerable, pasando de \$600. millones de promedio mensual (en el primer trimestre del año 2017) a \$2.000 como promedio en el último trimestre del año 2017. La importancia de esto radica en que más afiliados tuvieron la oportunidad de obtener una mejor solución a sus problemas de pago pasando de pagos parciales de su morosidad a reprogramar su deuda en condiciones que mejoran las posibilidades de pago.

Los cambios de empresas de cobranza y las mayores exigencias a estas también han aportado de manera importante en las mejoras de productividad de cobranza, lo que permite que los volúmenes de mora en todos los tramos (sobre 30, 60, 90, 180, 360 días de atraso) disminuyan, lo que, sumado al efecto de un stock de cartera estable, nos permite visualizar una disminución significativa de estos indicadores porcentuales.

## 2. Análisis de Riesgo, continuación

### Análisis de Riesgo, continuación

#### (b) Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez corresponde a la posibilidad que una C.C.A.F. presente dificultades en el cumplimiento de sus obligaciones asociadas con pasivos financieros. Para mitigar este riesgo, la Superintendencia de Seguridad Social, mediante las circulares N° 2.502 del 2008, N° 2.586 de 2009 y N° 2.842 del 2012, instruye realizar la Gestión de Riesgo de Liquidez, la cual corresponde a la medición de Liquidez a través de las bandas temporales y límites máximos de los descalces acumulados, como porcentaje del fondo social para cada brecha de liquidez, donde se debe disponer de directrices para la administración de este riesgo, planes de contingencia e indicadores de alertas tempranas, entre otros.

Tanto los reportes normativos quincenales como las pruebas de estrés trimestrales (los cuales controlan las brechas y/o descalces operativos del negocio), son presentados cuando corresponde al Directorio en las sesiones del Comité de Riesgo, teniendo presente la situación particular de la Caja de encontrarse bajo un Acuerdo de Reorganización Judicial (ARJ).

#### (c) Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado corresponde a las pérdidas potenciales que pueda sufrir una C.C.A.F. como resultado de cambios en parámetros de mercado en un cierto período de tiempo. Para mitigar este riesgo, la Superintendencia de Seguridad Social, mediante las circulares N° 2.589 del 2009 y N° 2.840 del 2012, instruye realizar la Gestión de Riesgo de Mercado a través de un modelo estándar, el cual corresponde a la medición de exposición al riesgo de mercado, analizados en los escenarios que tienen referencia con los cambios en la tasa de interés, cambios en el IPC y un escenario combinado de las dos variables anteriormente nombradas.

Los reportes normativos realizados en esta materia son quincenales y trimestrales, informados en los escenarios de estrés con los niveles de exposición a corto plazo (el de largo plazo se omite debido a que el ARJ considera solo las obligaciones a corto plazo). Estos informes son previamente presentados en el Comité de Riesgo.

#### (d) Riesgo Operacional

El riesgo operacional corresponde al riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a la falla de los procesos, del personal y de los sistemas internos y/o de los controles internos aplicables, o bien, a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Para mitigar este riesgo, la Superintendencia de Seguridad Social, mediante las circulares N° 2.821 del 2012, N° 2.966 y N° 2.967 del 2013, N° 3.080 del 2015 y la N° 3.220 del 2016, instruye la realización de la Gestión del Riesgo Operacional a través de la identificación, medición y control de las actividades necesarias que debe realizar una CCAF para el cumplimiento de sus obligaciones establecidas en el marco legal.

## 2. Análisis de Riesgo, continuación

### (d) Riesgo Operacional, continuación

El Modelo de Gestión de Riesgo Operacional de La Araucana C.C.A.F., para mitigar los riesgos asociados a los procesos del negocio, implementó una metodología que permite evaluar la vulnerabilidad de las unidades de negocios ante la ocurrencia de eventos de pérdida, “levantar” los riesgos operacionales de estas, y adoptar las medidas correctivas y de control que sean pertinentes.

Dado el estado de los procesos de La Araucana C.C.A.F., como actividad prioritaria del año 2017 fue realizar el levantamiento de todos los procesos críticos de la Caja, proceso en el cual se identificaron los procesos críticos, se definieron responsables de la primera línea gerencial y se evaluaron sus riesgos inherentes mediante una serie de reuniones con la plana ejecutiva, donde participaron el Gerente General, los Gerentes de cada una de las áreas de negocio y la División Riesgo Corporativa, donde se definieron los riesgos, los impactos en clientes, impactos normativos, legales, reputacionales y financieros de cada proceso y subproceso crítico de la Caja. Adicionalmente se evaluaron las probabilidades de ocurrencia de los riesgos con la finalidad de contar con una mirada global que permitiera a la organización priorizar el levantamiento de procesos y controles que ya se está trabajando para los procesos más prioritarios dentro de los críticos.

Los sustentos para la Gestión de Riesgo Operacional son los siguientes:

- Política de Gestión de Riesgo Operacional
- Manual de Gestión de Riesgo Operacional
- Análisis y evaluación de riesgos
- Tratamiento de riesgos
- Responsabilidades y estructura organizacional
- Base de datos de pérdida
  - Planes de contingencia para asegurar capacidad operativa continua de la C.C.A.F.
- Política para administrar el riesgo asociado a actividades externalizadas