

**ANÁLISIS RAZONADO**  
**Estados financieros individuales**  
Correspondientes a los ejercicios terminados  
al 31 de diciembre de 2019 y 2018

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

## 1. Análisis comparativo de los estados financieros y explicación de sus principales variaciones

### 1.1 Principales tendencias

#### a) Liquidez

Indicadores	Unidad	31/12/2019	31/12/2018	Diferencia	Variación %
Liquidez corriente	Veces	5,21	5,50	(0,29)	(5,27%)
Razón ácida	Veces	5,21	5,50	(0,29)	(5,27%)
Capital de trabajo	M\$	190.089.171	174.479.873	15.609.298	8,95%

Fórmulas asociadas:

Liquidez corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

Razón ácida = Activos corrientes – Inventarios / Pasivo corriente

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

#### a.1) Liquidez corriente

La liquidez corriente al 31 de diciembre de 2019 fue de 5,21 veces el activo corriente por sobre el pasivo corriente. La menor variación del ratio en 5,27% se explica, principalmente, por el aumento durante el ejercicio 2019 del saldo de las cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar, cuentas por pagar a entidades relacionadas y los pasivos clasificados como disponibles para la venta.

#### a.2) Razón ácida

Debido a la naturaleza del negocio de las cajas de compensación, La Araucana C.C.A.F. no mantiene inventarios en sus estados financieros, por cuanto la razón ácida es equivalente a la liquidez corriente.

#### a.3) Capital de trabajo

La variación observada en el ejercicio de 8,95% se explica, principalmente, por un aumento durante el periodo 2019 en el efectivo y equivalentes al efectivo, producto del resultado operacional generado y la concreción de venta de inmuebles, además esta variación está influida por la amortización de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial (ARJ) y por el aumento de activos inmuebles clasificados como disponibles para la venta, debido a la firma de acuerdos de compraventa durante el ejercicio.

**1. Análisis comparativo de los estados financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación**

**1.1 Principales tendencias, continuación**

**b) Endeudamiento**

Indicadores	Unidad	31/12/2019	31/12/2018	Diferencia	Variación %
Razón de endeudamiento	Veces	3,49	4,36	(0,87)	(19,95%)
Deuda corriente	%	2,96%	2,88%	0,08%	2,78%
Deuda no corriente	%	97,04%	97,12%	(0,08%)	(0,08%)

Indicadores	Unidad	31/12/2019	31/12/2018	Diferencia	Variación %
Cobertura gastos financieros	Veces	1,47	1,41	0,06	4,26%

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= EBIT / Gastos Financieros

**b.1) Razón de endeudamiento**

La disminución de un 19,95% de la razón de endeudamiento, se debe principalmente al aumento del patrimonio total, como consecuencia de la mayor utilidad al 31 de diciembre de 2019 respecto del año anterior y a la amortización de la deuda bajo el ARJ del período.

**b.2) Deuda corriente**

La deuda corriente aumenta en relación a la deuda no corriente, por la estructura de pago de la deuda financiera bajo el ARJ.

**b.3) Deuda no corriente**

La deuda no corriente disminuye en relación a la deuda corriente, por la estructura de pago de la deuda financiera bajo el ARJ.

**b.4) Cobertura gastos financieros**

La variación de la cobertura de gastos financieros en un 4,26%, se explica por el mayor resultado operacional presentado al cierre de diciembre de 2019.

**1. Análisis comparativo de los estados financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación**

**1.1 Principales tendencias, continuación**

**c) Rentabilidad**

Indicadores	Unidad	31/12/2019	31/12/2018	Diferencia	Variación %
Rentabilidad del patrimonio	%	12,86%	12,87%	(0,01%)	(0,08%)
Rentabilidad del activo	%	2,34%	2,14%	0,20%	9,35%

Fórmulas asociadas:

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

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

**c.1) Rentabilidad del patrimonio**

Presenta al 31 de diciembre de 2019 una rentabilidad sobre patrimonio de un 12,86%, levemente inferior en un 0,08% respecto a diciembre 2018, como consecuencia de la utilidad de M\$11.800.635 registrada al cierre de diciembre 2019, lo que se explica por la constante mejora en la calidad de la cartera de créditos, visualizada en la disminución de los gastos por riesgo de crédito, aún cuando en el ejercicio 2019 se ha reconocido una provisión por riesgo sistémico (anticipando un posible impacto en el riesgo de la cartera durante el ejercicio 2020 por una probable disminución en la generación de puestos de trabajo formales en el país) por M\$1.476.000. Además, durante el ejercicio se visualizan mayores eficiencias por menores gastos de administración y menores gastos por beneficios a los empleados, entre otros.

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

Registra al 31 de diciembre de 2019 una rentabilidad sobre el activo de un 2,34%, superior en un 9,35% respecto a diciembre 2018, determinada por la utilidad de M\$11.800.635 alcanzada al cierre del ejercicio 2019, lo que se explica por la constante mejora en la calidad de la cartera de créditos, visualizada en la disminución de los gastos por riesgo de crédito, aún cuando en el ejercicio 2019 se ha reconocido una provisión por riesgo sistémico (anticipando un posible impacto en el riesgo de la cartera durante el ejercicio 2020 por una probable disminución en la generación de puestos de trabajo formales en el país) por M\$1.476.000. Además, durante el ejercicio se visualizan mayores eficiencias por menores gastos de administración y menores gastos por beneficios a los empleados, entre otros.

**1. Análisis comparativo de los estados financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación**

**1.1 Principales tendencias, continuación**

**d) Resultados**

Indicadores	Unidad	31/12/2019	31/12/2018	Diferencia	Variación %
Gastos financieros	%	(25,78%)	(25,72%)	(0,06%)	(0,23%)
EBITDA	M\$	21.095.199	19.259.575	1.835.624	9,53%
Resultado ejercicio	M\$	11.800.635	10.419.128	1.381.507	13,26%

Fórmulas asociadas:

Gastos financieros sobre ingresos = (Costos financieros + gastos por intereses y reajustes + intereses arrendamiento financiamiento + intereses financiamiento activo fijo) / (Ingresos actividades ordinarias + ingresos financieros + ingresos por intereses y reajuste + utilidad neta operaciones financieras + otros ingresos operacionales + ingresos por prestaciones adicionales + ingresos por prestaciones complementarias).

EBITDA= Resultado antes de impuestos + depreciación y amortización + costo financiero.

Resultado del ejercicio = Ganancia (pérdida) del ejercicio.

**d.1) Gastos financieros sobre ingresos**

La disminución en 0,23% de este índice, se explica en gran medida por un menor gasto en intereses financiero, producto de las nuevas condiciones de tasas de interés de la deuda bajo el Acuerdo de Reorganización Judicial.

**d.2) EBITDA**

Al diciembre de 2019, La Araucana generó un EBITDA de M\$21.095.199, superior en M\$1.835.624 al del ejercicio anterior. Este mayor resultado se explica por la constante mejora en la calidad de la cartera de créditos, visualizada en la disminución de los gastos por riesgo de crédito, aún cuando en el ejercicio 2019 se ha reconocido una provisión por riesgo sistémico (anticipando un posible impacto en el riesgo de la cartera durante el ejercicio 2020 por una probable disminución en la generación de puestos de trabajo formales en el país) por M\$1.476.000. Además, durante el ejercicio se visualizan mayores eficiencias por menores gastos de administración y menores gastos por beneficios a los empleados, entre otros.

**d.3) Resultado del ejercicio**

El resultado alcanzado al 31 de diciembre de 2019 fue una utilidad de M\$11.800.635, cifra superior a la del ejercicio anterior en M\$1.381.507, equivalente a un 13,26% y explicada en gran medida por mayores eficiencias, visualizado por una disminución de un 14,67% en el ítem Otros gastos operacionales y de un 8,08% en el ítem Gastos de administración.

**1. Análisis comparativo de los estados financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación**

**1.1 Principales tendencias, continuación**

**e) Gasto promedio mensual por trabajador cotizante**

Gastos operacionales	Unidad	31/12/2019	31/12/2018
		M\$	M\$
<b>Total gastos operacionales (*)</b>	<b>M\$</b>	<b>(58.976.953)</b>	<b>(62.143.722)</b>
Promedio mensual gastos operacionales	M\$	(4.914.746)	(5.178.644)
Promedio cotizantes mensuales (1)	Nº	1.066.428	1.107.950
Gasto promedio mensual cotizantes	M\$	4,61	4,67
<b>Afiliados</b>			
Promedio cotizantes mensuales (1)	Nº	1.066.428	1.107.950
Promedio afiliados mensuales (2)	Nº	1.312.389	1.364.498
<b>Participación cotizantes sobre población total</b>		<b>81,26%</b>	<b>81,20%</b>

(\*) Comprende las partidas de 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 30 de septiembre de 2019.

(2) Comprende el número de afiliados mensuales promedios de La Araucana C.C.A.F. al 30 de septiembre de 2019.

**1.2 Análisis de las principales variaciones**

**a) Activos**

Al 31 de diciembre de 2019, el total de activos individuales asciende a M\$515.976.421 (M\$492.056.500 al 31 de diciembre de 2018), lo que representa un aumento neto de un 4,86%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

	Total M\$ al 31/12/2019	Total M\$ al 31/12/2018	Diferencia M\$	Variación %
Total activos corrientes	235.219.393	213.283.274	21.936.119	10,28%
Total activos no corrientes	280.757.028	278.773.226	1.983.802	0,71%
<b>Total de activos</b>	<b>515.976.421</b>	<b>492.056.500</b>	<b>23.919.921</b>	<b>4,86%</b>

**a.1) Activos corrientes**

Los activos corrientes registraron un incremento de M\$21.936.119, equivalente a un 10,28%, explicado principalmente por un aumento en los rubros de Activos mantenidos para la venta de M\$8.940.059, Efectivo y equivalentes al efectivo de M\$7.232.826, Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar de M\$5.635.915 y Colocaciones del crédito social de M\$2.709.662, compensando de esta forma la disminución que registra el rubro de Activos mantenidos para distribuir a los propietarios de M\$1.979.948.

**1. Análisis comparativo de los estados financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación**

**1.2 Análisis de las principales variaciones, continuación**

**a) Activos, continuación**

**a.2) Activos no corrientes**

Los activos no corrientes presentan un aumento de M\$1.983.802, equivalente a un 0,71%, determinado en parte por un aumento en el rubros de Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación de M\$5.822.784 y Propiedades, planta y equipos de M\$461.111, compensado por la disminución que registran los rubros de Activos intangibles de M\$3.172.856 y Colocaciones de crédito social de M\$947.290.

**b) Pasivos y patrimonio**

Al 31 de diciembre de 2019, el total de pasivos y patrimonio individuales asciende a M\$515.976.421, mientras que al 31 de diciembre de 2018 fue de M\$492.056.500, lo que representa un aumento neto de M\$23.919.921, equivalente a un 4,86%, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

	Total M\$ al 31/12/2019	Total M\$ al 31/12/2018	Diferencia M\$	Variación %
Total pasivos corrientes	45.130.222	38.803.401	6.326.821	16,30%
Total pasivos no corrientes	355.924.037	361.499.428	(5.575.391)	(1,54%)
<b>Total pasivos</b>	<b>401.054.259</b>	<b>400.302.829</b>	<b>751.430</b>	<b>0,19%</b>
Fondo social	91.753.671	80.925.935	10.827.736	13,38%
Ganancias acumuladas	7.533.913	408.608	7.125.305	1743,80%
Otras reservas	3.833.943	-	3.833.943	100,00%
Ganancia del ejercicio	11.800.635	10.419.128	1.381.507	13,26%
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	114.922.162	91.753.671	23.168.491	25,25%
<b>Total patrimonio</b>	<b>114.922.162</b>	<b>91.753.671</b>	<b>23.168.491</b>	<b>25,25%</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>515.976.421</b>	<b>492.056.500</b>	<b>23.919.921</b>	<b>4,86%</b>

**b.1) Pasivos corrientes**

Presentan un aumento en el ejercicio de M\$6.326.821, equivalente a un 16,30%, variación que responde al aumento de los rubros de Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar de M\$2.141.303, Cuentas por pagar a entidades relacionadas de M\$1.669.182 y Otros pasivos corrientes de M\$1.211.648, debido al reconocimiento de las obligaciones de los arrendamientos por la aplicación de la NIIF 16.

**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, continuación**

**b.2) Pasivos no corrientes**

Presentan una disminución de M\$5.575.391, equivalente a un 1,54%, explicado principalmente por la baja exhibida en el rubro de Otros pasivos financieros de M\$10.132.163, compensado con el aumento de Otros pasivos no financieros de M\$4.555.301, debido al reconocimiento de las obligaciones de los arrendamientos por la aplicación de la NIIF 16.

**b.3) Resultado del ejercicio**

Al 31 de diciembre de 2019 La Araucana C.C.A.F. alcanzó una utilidad atribuible a los propietarios de la controladora de M\$11.800.635, lo que representa una variación de un 13,26% respecto al resultado obtenido el 31 de diciembre de 2018, cuya utilidad fue de M\$10.419.128.

**b.4) Patrimonio total**

El Patrimonio total registró un incremento de M\$23.168.491 respecto del ejercicio anterior, equivalente a un 25,25%, determinado por la utilidad del ejercicio 2019 de M\$11.800.635, y el aumento en el resultado acumulado de M\$7.125.305 y otras reservas de M\$3.833.943.

**c) Ingresos operacionales**

	Total M\$ al 31/12/2019	Total M\$ al 31/12/2018	Diferencia M\$	Variación %
Ingresos por intereses y reajustes	84.079.761	87.197.507	(3.117.746)	(3,58%)
Ingresos por comisiones	10.058.102	9.259.223	798.879	8,63%
Ingresos por mutuos hipotecarios endosables	117.988	120.482	(2.494)	(2,07%)
Otros ingresos operacionales	10.729.279	11.457.723	(728.444)	(6,36%)
<b>Ingresos servicios financieros</b>	<b>104.985.130</b>	<b>108.034.935</b>	<b>(3.049.805)</b>	<b>(2,82%)</b>
Ingresos por prestaciones adicionales	404.171	515.511	(111.340)	(21,60%)
Ingresos por prestaciones complementarias	145.794	161.677	(15.883)	(9,82%)
<b>Beneficios sociales</b>	<b>549.965</b>	<b>677.188</b>	<b>(127.223)</b>	<b>(18,79%)</b>
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>105.535.095</b>	<b>108.712.123</b>	<b>(3.177.028)</b>	<b>(2,92%)</b>

**1. Análisis comparativo de los estados financieros y explicación de sus principales variaciones, continuación**

**1.2 Análisis de las principales variaciones, continuación**

**c) Ingresos operacionales, continuación**

Los ingresos operacionales presentan una disminución respecto del ejercicio anterior de M\$3.177.028, equivalente a un 2,92%, determinado en gran medida por la baja que registran los Ingresos de servicios financieros de M\$3.049.805 equivalente a un 2,82%, como consecuencia de los menores ingresos en los ítems de Intereses y reajustes de M\$3.117.746, dada la baja en la cartera activa del crédito y una menor tasa de interés en las colocaciones del año 2019, y Otros ingresos operacionales de M\$728.444, debido al término de la cuota contribución anual con SURA.

**d) Egresos operacionales**

	Total M\$ al 31/12/2019	Total M\$ al 31/12/2018	Diferencia M\$	Variación %
Gastos por intereses y reajustes	(25.142.758)	(25.702.264)	559.506	2,18%
Gastos por comisiones	-	(2.244)	2.244	100,00%
Provisión por riesgo de crédito	(2.925.636)	(3.350.102)	424.466	12,67%
<b>Egresos servicios financieros</b>	<b>(28.068.394)</b>	<b>(29.054.610)</b>	<b>986.216</b>	<b>3,39%</b>
Gastos por prestaciones adicionales	(7.257.234)	(7.171.966)	(85.268)	(1,19%)
<b>Beneficios sociales</b>	<b>(7.257.234)</b>	<b>(7.171.966)</b>	<b>(85.268)</b>	<b>(1,19%)</b>
Remuneraciones y gastos del Personal	(26.435.472)	(27.052.591)	617.119	2,28%
Gastos de administración	(14.636.722)	(15.922.602)	1.285.880	8,08%
Depreciaciones y amortizaciones	(6.991.771)	(6.378.722)	(613.049)	(9,61%)
Otros gastos operacionales	(10.912.988)	(12.789.807)	1.876.819	14,67%
<b>Total gastos de administración</b>	<b>(58.976.953)</b>	<b>(62.143.722)</b>	<b>3.166.769</b>	<b>5,10%</b>
<b>Total egresos operacionales</b>	<b>(94.302.581)</b>	<b>(98.370.298)</b>	<b>3.166.769</b>	<b>3,22%</b>

Los egresos operacionales presentan una disminución respecto del ejercicio anterior de M\$3.166.769, equivalente a un 3,22%, determinado por la baja que registran los Servicios financieros de M\$986.216 como consecuencia de los menores gastos por intereses y reajustes de M\$559.506, generado por un menor costo financiero por amortizaciones de deuda del ejercicio y la provisión por riesgo de crédito de M\$424.466, explicado en gran medida a un mejor perfil de riesgo de la cartera de créditos, pero por sobretodo por la disminución que registran los Gastos de administración de M\$3.166.769, equivalente a un 5,10%, determinado por menores gastos en remuneraciones y gastos del personal de M\$617.119, gastos de administración de M\$1.285.880, debido a los planes de eficiencia implementados y otros gastos operacionales de M\$1.876.819, producto de la liberación de provisiones de cuentas por cobrar de las empresas relacionadas.

**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 2019 en relación al ejercicio anterior presentó una disminución de M\$3.637.007, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Estado de flujos de efectivo	Total M\$ al 31/12/2019	Total M\$ al 31/12/2018	Diferencia M\$
Flujos efectivos netos procedentes de (utilizados en) actividades de la operación	47.564.171	41.979.759	5.584.412
Flujos efectivos netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	(2.778.626)	(771.697)	(2.006.929)
Flujos efectivos netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	(37.552.719)	(30.338.229)	(7.214.490)
<b>Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalente de efectivo</b>	<b>7.232.826</b>	<b>10.869.833</b>	<b>(3.637.007)</b>

**Flujo de efectivo neto diciembre 2019**

Al 31 de diciembre de 2019, el flujo de efectivo presenta un saldo neto positivo de M\$7.232.826, debido a que los ingresos de la operación fueron superiores a los egresos del ejercicio, incluyendo los egresos asociados a actividades de inversión y financiamiento.

**Flujo de efectivo neto diciembre 2018**

Al 31 de diciembre de 2018, el flujo de efectivo neto positivo de M\$10.869.833, se generó debido a que los ingresos de la operación fueron superiores a los egresos del ejercicio, incluyendo los egresos asociados a actividades de inversión y financiamiento.

## 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 4 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 2019	%	Promedio 2019	%		Promedio 2019	%	A diciembre 2019	%
De Los Andes	57.117	65,48%	3.708.173	67,26%	65	427.121	29,40%	4.135.294	59,36%
La Araucana	8.722	10,00%	1.066.428	19,34%	122	245.962	16,93%	1.312.390	18,84%
Los Heroes	10.979	12,59%	444.802	8,07%	41	643.524	44,30%	1.088.326	15,62%
18 de Septiembre	10.407	11,93%	294.149	5,34%	28	136.046	9,37%	430.195	6,18%
<b>Total</b>	<b>87.225</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.513.551</b>	<b>100,00%</b>	<b>256</b>	<b>1.452.653</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.966.205</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Superintendencia de Seguridad Social (Suseso) al 31 de diciembre de 2019

La Araucana C.C.A.F. ocupa el segundo lugar en participación de mercado en relación a la población total afiliada con un 18,84%

## 2. Análisis de riesgo

El objetivo durante el primer semestre del año 2019 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 2019 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 último ejercicio ha sido necesario rentabilizar la cartera de Crédito Social mejorando sustancialmente su desempeño crediticio.

Por lo anterior ha sido 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.

#### a.1) Admisión:

Durante el último ejercicio 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.

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.

## **2. Análisis de riesgo, continuación**

### **a) Riesgo de crédito, continuación**

#### **a.2) Cobranza:**

Durante el último ejercicio 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.

Las mejoras visualizadas en el perfil de riesgo de la cartera de créditos durante el año 2019, se explica tanto por las mejoras en la admisión de créditos, como en las acciones de cobranzas que actualmente se llevan a cabo.

### **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.

## 2. Análisis de riesgo, continuación

### c) Riesgo de mercado, continuación

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 corriente). 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 C.C.A.F. para el cumplimiento de sus obligaciones establecidas en el marco legal.

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 último período ha sido 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