



Humphreys

CLASIFICADORA DE RIESGO

Informe anual

cl

Categoría de riesgo	
Tipo de Instrumento	Categoría
Calidad de la Administración	CA3
Tendencia	Estable
Estados Financieros	Junio de 2010

Opinión

Fundamento de la clasificación

Grupo Ariztía (en adelante **Ariztía**) es un conglomerado de empresas orientadas a la explotación del rubro avícola, incluyendo la crianza de aves, su faenación y comercialización, fabricación de alimentos, y compra, construcción y mantención de los bienes necesarios para dicha explotación. Para estos efectos se han constituido diferentes empresas, las que si bien funcionan como una sola unidad económica y tienen un propietario común (familia Ariztía), legalmente son sociedades independientes y no conforman un *holding* propiamente tal. Bajo este contexto, destacan las sociedades Agrícola Ariztía Ltda. (dueña de la mayoría de los activos fijos del grupo) y Ariztía Comercial Ltda. (propietaria de la mayor parte de las cuentas por cobrar).

Humphreys clasificó a **Ariztía**, en su condición de administrador de activos, en "*Categoría CA3*", la que considera tanto la habilidad que tiene la sociedad para desarrollar las funciones propias de un administrador, incluyendo en la evaluación la eficiencia de sus procesos de cobranza, la capacidad de sus sistemas de información y control, la cobertura de sus servicios y la estabilidad operacional y financiera de la empresa. Las fortalezas que sirven de fundamento a esta clasificación son:

- i) Una propiedad comprometida con el desarrollo de la compañía y en la existencia de una estructura organizacional, incluida el área de cobranza, que se apoya en profesionales con experiencia y orientados al cumplimiento de objetivos.
- ii) Sistemas computacionales que otorgan un adecuado soporte operativo a las operaciones de control y proceso de cobranza.
- iii) Auditoría interna recurrente, con experiencia e independiente de las restantes unidades.

iv) Cartera de deudores con niveles moderados de morosidad.

Desde otra perspectiva, la categoría de riesgo del emisor se encuentra contraída por las influencias del negocio avícola sobre la efectividad de la gestión de cobranza. En particular, los esfuerzos de cobranza no son inmunes a las necesidades comerciales del grupo, las cuales se desarrollan en un mercado caracterizado por un fuerte poder negociador por parte de los clientes (principalmente por grandes supermercados). Asimismo, dada la correlación existente entre resultados financieros y calidad de los servicios, disminuciones significativas en la rentabilidad del negocio avícola podrían repercutir negativamente en la capacidad de la sociedad para mantener el estándar de su unidad de cobranza.

La clasificación de riesgo reconoce los efectos positivos del seguro de crédito que mantiene la empresa. En la práctica ello se traduce en que la compañía que emite la póliza se transforma en un apoyo en aspectos relativos a seguimiento de la cartera de clientes, ejecución de acciones legales y control de procesos judiciales. A su vez, la discontinuación del seguro podría debilitar la instancia de control, en especial considerando que la experiencia del grupo en este tipo de materias es limitada y descansa, en gran parte, en la compañía de seguros.

Por otro lado, también se consideran las falencias en el área de auditoría interna con respecto al alcance y cumplimiento de su plan de trabajo. Si bien las personas que trabajan en este departamento poseen una amplia experiencia, el tamaño del grupo y sus operaciones hace necesaria la incorporación de mayores recursos tanto humanos como tecnológicos. Es primordial mejorar el uso de herramientas tecnológicas en los procesos de auditoría ya que de esta manera se podrá aumentar el alcance de sus revisiones y se dará mayor formalización y estructura al control de gestión de la compañía. Pese a lo anterior, hay que tener en cuenta que gran parte de sus recursos están destinados al área de cobranza, siendo esto algo positivo si se analiza la historia de **Ariztía** como administrador, ya que en todos sus años de operación nunca han ocurrido problemas de gravedad asociados a una falta de control.

Las perspectivas de la clasificación se estiman *Estables*¹, principalmente porque no se visualizan modificaciones en los factores de relevancia que incidan favorable o desfavorablemente en la clasificación de riesgo de la compañía.

En el mediano plazo, y considerando que esta evaluación está relacionada con la administración de los activos de un patrimonio separado, la clasificación de riesgo podría verse favorecida en la

¹ Corresponde a aquellos instrumentos que presentan una alta probabilidad que su clasificación no presente variaciones a futuro.

medida que la sociedad continúe con su estrategia para atenuar su dependencia a la gestión comercial, es decir, que vaya aumentando su capacidad para generar recursos propios que le permitan aislar efectos negativos que pudiesen provocar períodos de menores ventas. Además, se espera que haya un mayor avance en materia de seguimiento de carteras en todas sus etapas.

Asimismo, para la mantención de la clasificación es necesario que la compañía no revierta la tendencia que exhibe el rendimiento de su cartera y, en definitiva, que no debilite aquellos aspectos que determinan su fortaleza como institución.

Alcance de la categoría de clasificación

Las clasificaciones de **Humphreys** sobre “Calidad del Administrador de Activos” (CA) son opiniones respecto de la calidad general de un administrador para manejar una cartera de activos por cuenta de terceros, incluyendo las características específicas de los activos y las prácticas operacionales de su manejo.

Las clasificaciones de “Calidad del Administrador de Activos” difieren de los *rating* tradicionales de deuda, los cuales miden la capacidad de un emisor para cumplir con el pago del capital e intereses de un bono en los términos y plazos pactados. En este caso, los *rating* (CA) no representan una opinión respecto a la capacidad de cumplir los compromisos financieros de un administrador.

La clasificación de Administrador Primario se enmarca dentro de una escala que va desde CA1 a CA5. La clasificación CA1 está referida a sociedades con una muy sólida capacidad para ejercer el servicio de administración de activos y con una estabilidad operacional y financiera que permiten presumir que dicha calidad se mantendrá a futuro. La categoría CA5 representa a administraciones débiles o que su situación operacional o financiera permiten suponer un deterioro futuro del servicio. Las restantes categorías representan situaciones intermedias (CA2, CA3 y CA4).

En el caso particular de **Ariztía**, se le ha asignado la *Categoría CA3*, que representa a aquellas sociedades con una adecuada posición en cuanto a su capacidad para ejercer la función de administrador, pero susceptible de deteriorarse ante cambios internos o del entorno.

Antecedentes generales

Historia y propiedad

Ariztía fue fundada en 1936 como una empresa agrícola dedicándose inicialmente a la producción de huevos. En la década del 70 tomó la administración del negocio don Manuel Ariztía Ruiz, momento en el cual se incursiona en el negocio de la producción y comercialización de pollos. A comienzos de los 80 se iniciaron las exportaciones, principalmente a Japón, lo que implicó una modernización de los procesos y controles de calidad para responder a los estándares exigidos a nivel internacional. En la actualidad exporta aproximadamente el 16% de su producción a 30 países alrededor del mundo. En 1992 comenzó la producción de pavo, liderando una campaña comunicacional a nivel nacional para incentivar el consumo de este producto en el país.

Actualmente, la empresa produce y comercializa pollos y pavos frescos, congelados y sus productos derivados como cecinas y otros, con énfasis en la calidad e innovación. Se caracteriza por ser una empresa líder en el rubro avícola abarcando más del 30% de participación mercado a nivel nacional. **Ariztía** es propietaria de toda la cadena productiva y distribución necesarias para la comercialización de sus productos.

Para dar cumplimiento a sus objetivos, ha conformado un conglomerado de empresas (estructurada bajo 15 sociedades actualmente operativas) cuyas actividades se desarrollan a través de tres áreas funcionales: producción, comercial y apoyo. Todas las empresas del grupo son controladas por la familia Ariztía.

El siguiente cuadro presenta la composición y giro de las empresas del grupo:

Sociedades de inversión	
Empresas Ariztía S.A. (EASA)	Sociedad de inversiones
Empresas Ariztía Ltda. (EALA)	Empresa de inversiones
Inversiones Robledal Ltda.	Sociedad de inversiones
Martex S.A.	Sociedad de inversiones

Sociedades agrícolas, comerciales e industriales (zona centro)

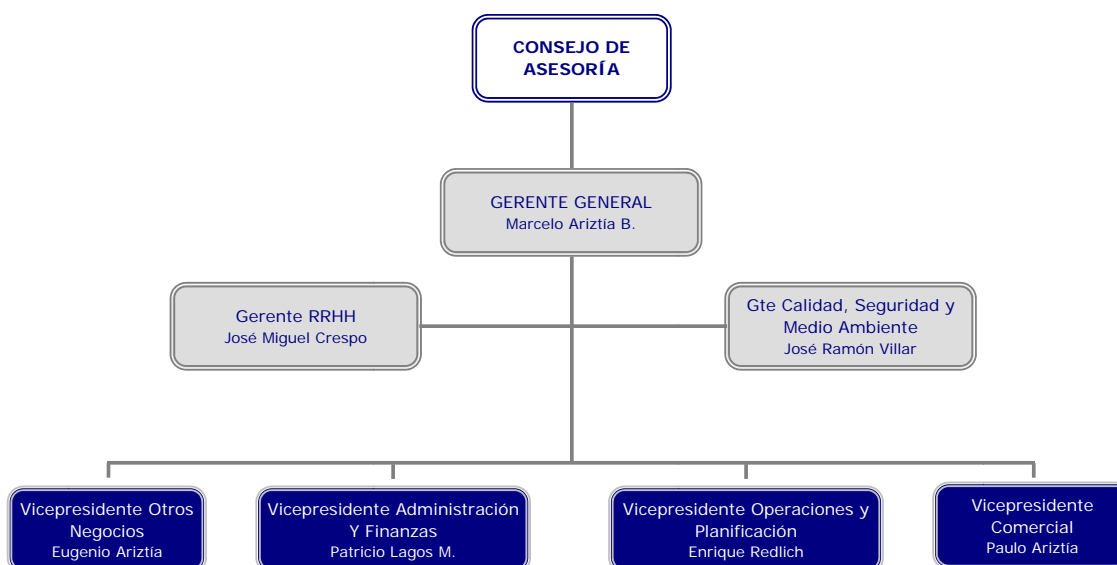
Ariztía Comercial Ltda.	- Comercializadora de pollo, pavo, cecinas y cong.
Agrícola Ariztía Ltda.	- Producción de pollo y pavo
Industrial Ochagavía Ltda.	- Faenación de pollo - Presta servicios a Agrícola Ariztía
Tecnología y Alimentos Ltda.	- Producción de cecinas
Agroexportadora e Importadora Ltda.	- Comercializadora de prod. agrícolas nac. e internac.
Servicios Agrosistemas Ltda.	- Soporte computacional de empresas Ariztía
Ariztía Exportación Ltda.	- Ventas internacionales pollo, pavo y cecinas.
Rentas Cerro Talami Ltda	- Empresa de inversión Inmobiliaria y vehículos. - Apoyo distribución zona central
Servicios de Mantenición Ltda.	- Empresa de servicios

Sociedades agrícolas e industriales (zona norte)

Agrícola Tarapacá Ltda.	- Producción de pollo
Industrial Arica Ltda.	- Faenación de pollo - Presta servicios a Agrícola Tarapaca

La característica principal de la estructura organizacional del grupo es su fuerte orientación al trabajo colectivo, relacionándose cada empresa a través de una estructura administrativa que contempla unidades de negocio con dependencia del consejo de asesoría, además de gerencias corporativas, las cuales se relacionan entre sí por medio de comités interdisciplinarios con el resto de las gerencias del conglomerado.

En abril del 2009 la dirección de la empresa implementó un nivel intermedio entre la gerencia general y los gerentes de área (17 en total) con el objeto de lograr una mejor coordinación. De esta manera se crearon cuatro vicepresidencias las que se detallan en el siguiente organigrama:



Para **Humphreys**, es de elevada importancia la capacidad del equipo gerencial de una compañía para asegurar la calidad en el servicio entregado junto con la estabilidad del mismo. En ese sentido, sus ejecutivos cuentan con una larga experiencia que en promedio supera los 20 años, además de contar con una formación profesional acorde a las exigencias de sus actividades.

Ejecutivo	Cargo	Profesión	Años empresa
Marcelo Ariztia B.	Gerente General	Ingeniero Comercial	32
Eugenio Ariztia B.	Vicepresidente Otros Negocios	Ingeniero Comercial	30
Paulo Ariztia B.	Vicepresidente Comercial	Ingeniero Civil Industrial	25
Patricio Lagos M.	Vicepresidente Adm. y Finanzas	Ingeniero Civil Industrial	1
Enrique Redlich M.	Vicepresidente Operaciones	Ingeniero Civil	35
José Miguel Crespo V.	Gerente RRHH	Ingeniero Comercial	19
José Ramón Villar R.	Gte calidad, seguridad y medio ambiente	Tecnólogo en Alimentos	27

Dada la vasta experiencia en el negocio avícola, junto con la mantención dentro de la compañía por largos años de sus principales ejecutivos, **Ariztia** ha logrado conformar un equipo de trabajo cohesionado y, sobre todo, comprometido con el desarrollo del grupo, explicado entre otras cosas por la participación activa y dedicada de sus propietarios.

Resultados recientes

A junio de 2010 la corporación presentó ingresos de explotación por US\$ 203 millones, lo que representó un crecimiento real de 4,35% con respecto a igual período del año anterior. En el mismo lapso los costos de explotación alcanzaron a US\$ 158 millones, lo que significó una disminución real de 3,8% con respecto a los seis primeros meses del 2009.

Los gastos de administración y venta sumaron US\$ 34,5 millones durante los dos primeros trimestres de 2010, lo que se compara positivamente en relación a los US\$ 33,5 millones de igual período de 2009, implicando un crecimiento real de 3,13%, compatible con el aumento de los ingresos antes señalado.

El resultado operacional a junio de 2010 ascendió a US\$ 10,2 millones, con un crecimiento de 390% respecto al resultado operacional de los seis primeros meses de 2009, lo que se explica en que durante ese período la compañía presentó un resultado operacional negativo.

El resultado no operacional, en tanto, alcanzó una pérdida de US\$ 8,1 millones, lo que implicó una disminución de la pérdida de 12,7% en relación al período enero-junio de 2009.

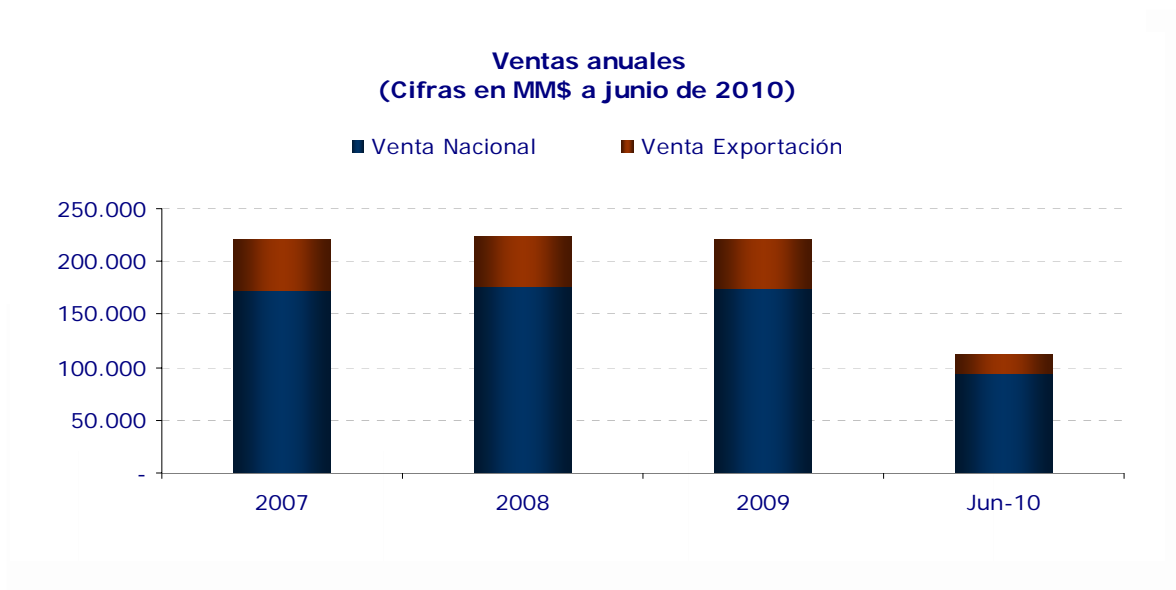
El resultado final del ejercicio (utilidad) alcanzó los US\$ 2,2 millones, revirtiendo las pérdidas que habían tenido los últimos períodos.

Cartera administrada

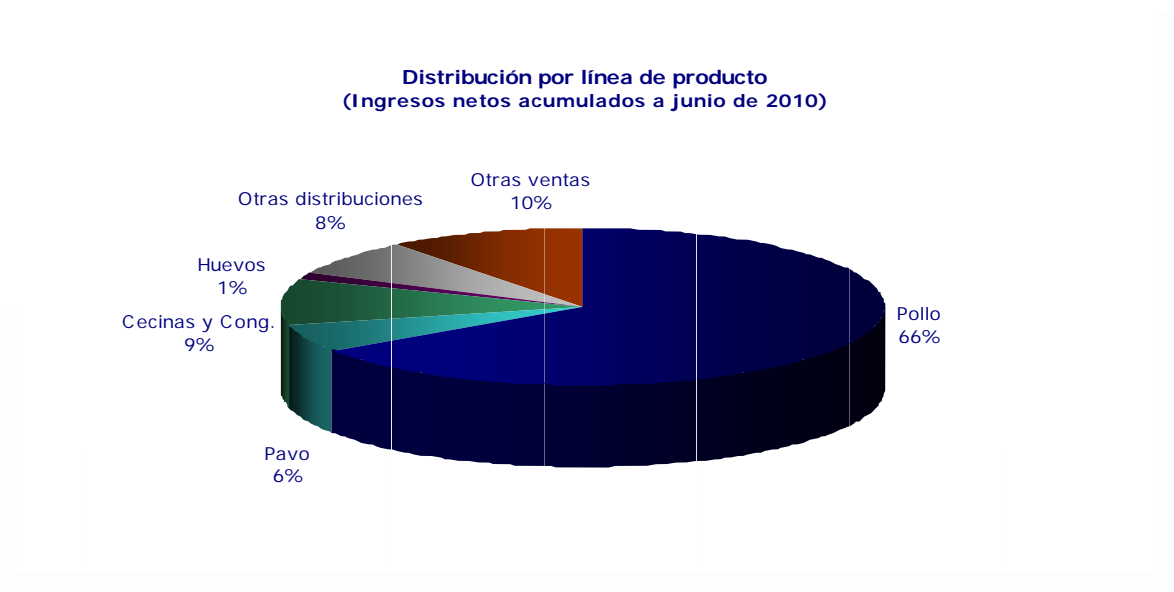
La cartera administrada por **Ariztía** considera las ventas realizadas por todas las empresas del grupo, las cuales a junio de 2010 se distribuían en un 83,7% en el mercado nacional y en un 16,3% en el mercado externo. Estas ventas se distribuyen sobre una base de 25.000 clientes, separados en supermercados, comerciantes minoristas, mayoristas, horeca (hotel, restaurante y cafés) e industriales.

Actualmente, en torno al 90% de las ventas se concentran en Ariztía Comercial Ltda., activos que servirán de base para llevar a cabo el proceso de securitización. Estas ventas se distribuyen entre supermercados (50%), comerciantes minoristas (22%), mayoristas (9%), horeca (13%), industriales (3%) y otros canales (3%).

A continuación se presenta el nivel de ventas de **Ariztía** divididas entre las nacionales y las exportaciones, desde el año 2007 al 2009 y las registradas durante el primer semestre del 2010:



En el siguiente gráfico se muestra la distribución de las ventas por tipo de productos al primer semestre de 2010:

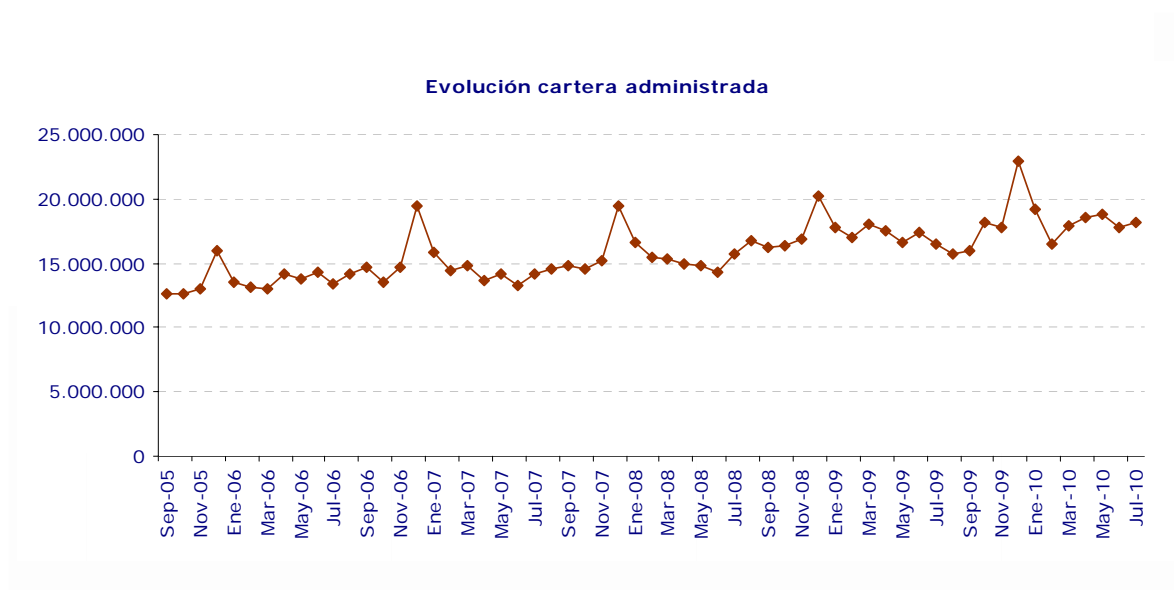


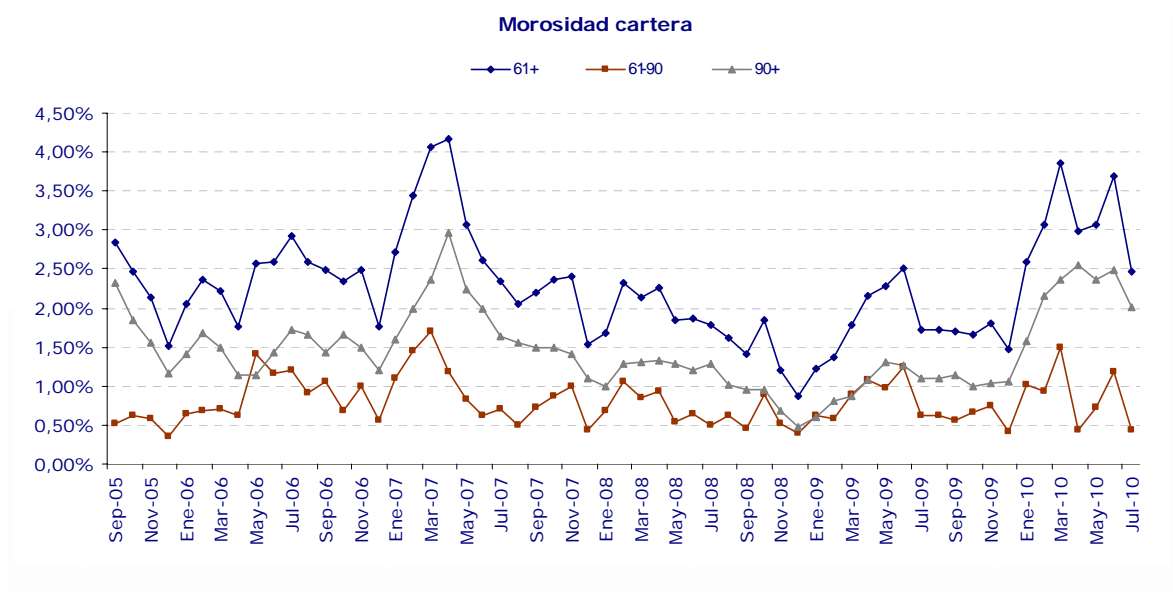
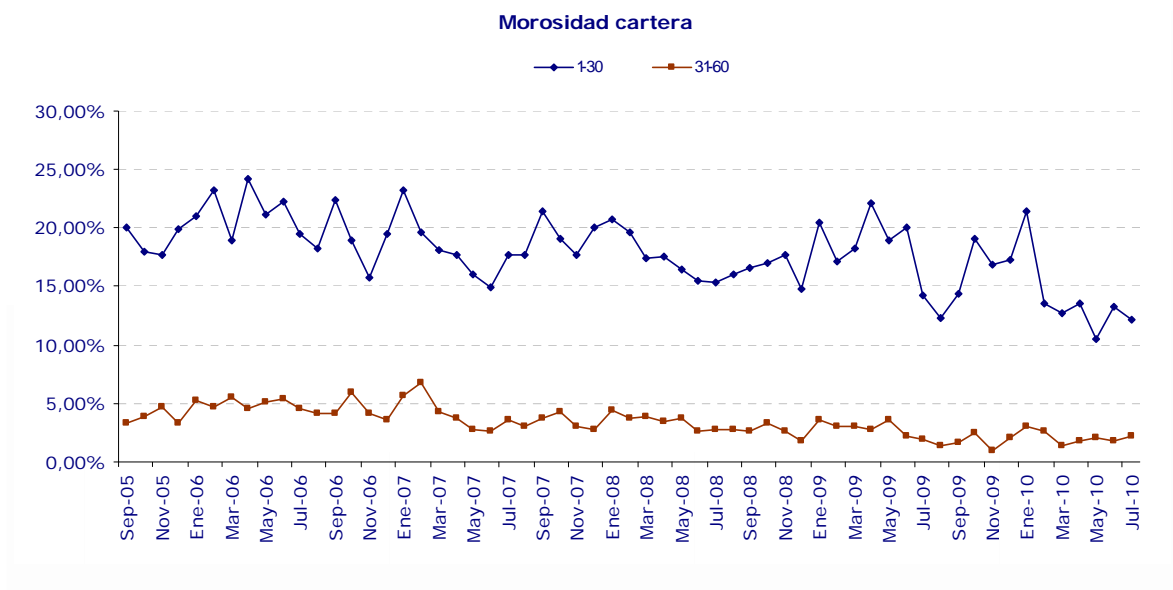
Comportamiento de la cartera administrada

La cartera de cuentas por cobrar ha mostrado históricamente altos niveles de concentración, correspondiendo el 40% a los tres principales clientes (Cencosud, D&S y Rendic).

En términos generales, la cartera está compuesta principalmente por los créditos otorgados por Ariztia Comercial Ltda., la que en la actualidad asciende a \$ 18 mil millones aproximadamente – un 15% mayor en relación a lo observado hace doce meses- y es además una de las grandes emisoras de facturas, con más de 150 mil papeles al mes.

Por otro lado, la cartera ha presentado un comportamiento satisfactorio en cuanto a sus niveles de morosidad y estabilidad, siendo acordes con las características de riesgo de la misma y con las condiciones imperantes en el mercado. En los siguientes gráficos se observa la evolución que ha tenido en los últimos cuatro años y los niveles de mora para el período comprendido entre septiembre de 2005 y julio de 2010:





De los datos analizados, el grueso de la morosidad se concentra en el rango menor a 30 días, alcanzando en promedio un 14,75% en los últimos doce meses, lo que, en general, se considera un bajo nivel de riesgo de incumplimiento. En el mismo período la mora más dura, sobre los 90 días, en promedio representó el 1,74% del total de la cartera y pese a que se observó un

aumento en este rango durante los últimos meses, los niveles aún se encuentran en valores relativamente bajos.

En el cuadro que se muestra a continuación se presentan algunas estadísticas del comportamiento de la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar durante los últimos cuatro años:

Estadísticas de morosidad	1-30%	31-60%	61-90%	91-120%	121-150%	151-180%	180+ %
Promedio de la cartera	17,91%	3,38%	0,80%	0,39%	0,24%	0,17%	0,68%
Coefficiente de Variación	0,17	0,36	0,38	0,45	0,50	0,57	0,48
Morosidad Máxima	24,15%	6,71%	1,71%	0,99%	0,60%	0,46%	1,38%
Morosidad Mínima	10,55%	1,03%	0,35%	0,08%	0,00%	0,00%	0,08%

Póliza de seguro

Las ventas realizadas por Ariztía Comercial Ltda. se encuentran cubiertas mediante una póliza de seguro de crédito contratada con Compañía de Seguros Mapfre (Garantía y créditos S.A.), a la cual **Humphreys** ha asignado categoría de riesgo AA-. Esta póliza cubre el pago de las ventas efectuadas en el mercado nacional por un plazo máximo de 90 días (período del crédito) y bajo previa aceptación de cada cliente por parte de la aseguradora (instancia en donde se definen las condiciones de venta bajo las cuales se cubre el riesgo).

En tal sentido, la cobertura de la póliza establece dos tipos de clientes: nominados e innominados. El primero de ellos corresponde a los clientes con líneas de crédito mayores a UF 500 y se asegura el 90% del valor del crédito otorgado a cada cliente (el valor del crédito incluye IVA). El segundo equivale a los clientes con líneas de crédito iguales o superiores a UF 40 y menores a UF 500 y se cubre un 80% del valor de la línea de crédito.

Según consta en la póliza, la liquidación de los siniestros se hace directamente por la compañía de seguros, para lo cual dispone de un plazo de 150 días contados desde la fecha de vencimiento original de la factura más antigua o de la prórroga autorizada por la aseguradora en caso de insolvencia presunta y de 60 días si corresponde a insolvencia declarada.

En la práctica, las ventas nominadas equivalen al 90% de las ventas de Ariztía Comercial Ltda. y se distribuyen entre 200 clientes, donde los dos principales representan aproximadamente el 29% del total de las cuentas por cobrar. Por su parte, los innominados representan el 7% de las

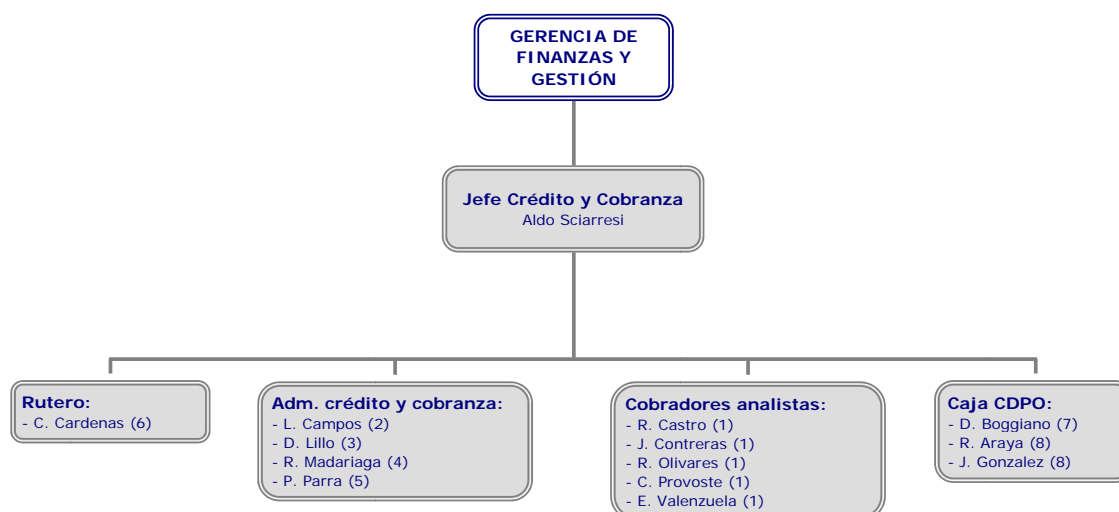
ventas y se distribuyen entre 800 clientes. Las ventas realizadas a clientes con líneas de crédito menores a UF 40 no se encuentran cubiertas por las pólizas de seguro y representan, en términos de montos, menos del 3% del total de las ventas.

En el caso de las exportaciones, estas están cubiertas en un 90% con una póliza de seguro contratada con la Compañía de Seguros Continental Crédito (cuya categoría de riesgo asignada por *Humphreys* es A+).

Operación

Crédito y cobranza

La unidad de finanzas a través del área de crédito y cobranza es la instancia encargada del otorgamiento de crédito y la gestión de cobranza de las ventas realizadas por Ariztía Comercial Ltda., que en la práctica gestiona todas las ventas al mercado nacional. La jefatura de crédito y cobranza, junto con su equipo de trabajo, son los responsables de la evaluación, seguimiento y monitoreo de las líneas de crédito y ventas a crédito otorgadas a los clientes de **Ariztía**, así como también la administración de la cobranza normal, de los clientes morosos y la administración del bono securitizado. Adicionalmente supervisan la cobranza y crédito de las ventas realizadas al extranjero. En la actualidad, el área cuenta con un equipo de catorce personas, como se detalla en el siguiente organigrama:



- (1) Ven las cuentas de los grandes clientes país
- (2) Caja centralizada, control de cobranza Plaza Oeste, publicación en Dicom y control protestos país.
- (3) Securitización, cobranza de sucursales
- (4) Cia de seguros, cobranza de sucursales y evaluación de líneas
- (5) Control de Rappel grandes clientes, sistemas de precios bases, control cobranza empresas relacionadas
- (6) Retirador de cobranza en clientes
- (7) Jefe de caja Plaza Oeste y cajero
- (8) Cajero Plaza Oeste

El personal de esta unidad se caracteriza por una trayectoria que supera los ocho años dentro de la empresa y su capacitación se centra en las áreas de sistemas, atención al cliente y técnicas de crédito y cobranza.

Características

La empresa cuenta con un manual de crédito y cobranza en el que se especifican claramente las políticas y procedimientos del área, describiendo las responsabilidades, operaciones, situaciones críticas, formularios e informes de apoyo. No obstante, debido a la cobertura crediticia que posee gran parte de la cartera de clientes, en la práctica estas acciones están supeditadas a la gestión que realice la compañía de seguros, en especial al momento de la evaluación y aceptación de riesgos crediticios, seguimiento de la cartera de clientes y su participación en instancias judiciales de cobranza. Es importante destacar que las ventas de la empresa se insertan en un mercado con un fuerte poder de negociación por parte de los principales clientes.

En este sentido, las políticas de crédito y cobranza pueden estar supeditadas a las políticas comerciales con los clientes relevantes, existiendo instancias formales para abordar estos aspectos y cuya responsabilidad recae sobre la gerencia. Sin perjuicio de lo anterior, se entiende que estas son acciones compartidas por los demás participantes de esta industria.

El control de gestión para la unidad de crédito y cobranza se efectúa principalmente a través del examen de los excesos de las líneas de créditos y seguimientos a los plazos de vencimientos. En este sentido, la orientación de la unidad es cumplir con las condiciones pactadas en la póliza de seguro, ello con el objeto de cubrir el riesgo crediticio de sus ventas.

Esta unidad, además de la realización de un comité semanal, organiza un comité quincenal o mensual en el que participa el gerente de finanzas donde se analiza el comportamiento de la cartera y se toman las decisiones correctivas pertinentes. Para este comité se realiza un reporte donde se analizan temas como: ventas, saldos cartera, línea de crédito autorizada por la compañía de seguros, porcentaje de cumplimiento de las líneas de crédito, *ranking* de clientes, descuentos realizados a los precio de venta y cartera vencida, entre otros. La confección de este informe se encuentra automatizada.

Con respecto a este último tema, la información de la cual se alimenta la unidad de crédito y cobranza para la administración de la cartera crediticia, proviene de la disponibilidad de un conjunto de sistemas que cuentan con aplicaciones que permiten monitorear y controlar el comportamiento de los deudores tanto en forma individual como a nivel agregado lo que permite cumplir con la operatividad del proceso de manera adecuada.

El control del área de crédito y cobranza de todo el país se encuentra centralizado en la oficina de Santiago, quedando bajo la responsabilidad del jefe del departamento todo lo referente a la supervisión y el control. Sin embargo, el jefe de sucursal siempre será el primer responsable en la cobranza.

En términos generales, el manual estipula que se revisarán y actualizarán semanalmente las solicitudes de créditos de todos los clientes, quedando esta labor a cargo del analista de crédito y del jefe del departamento. Bajo este contexto, en Santiago funcionan los cargos de analista de crédito y cobranza, cuyas principales funciones son las siguientes:

- Monitorear semanalmente la evolución de las cobranzas.
- Entregar informes de gestión de la cobranza semanal a la jefatura del departamento.
- Tramitar el análisis de líneas de crédito de clientes de sucursales con montos autorizados sobre UF 25.
- Agilizar la solución de problemas administrativos y operacionales en temas que dificultan la cobranza de los clientes centralizados a nivel país.

Proceso de crédito

Dado el manual, se entiende como crédito todo saldo que adeude un cliente ya sea por facturas en cuenta corriente, notas de débito, cheques en cartera, cheques protestados, letras, pagarés, reconocimientos de deuda u otros.

Cheques al día o a fecha

Según se establece en los procedimientos formales de la compañía, los requisitos principales para que el cliente pague con cheques al día o a fecha son los siguientes:

- Cliente llene la solicitud de crédito
- Verificar antecedentes en las bases de datos (antigüedad y cumplimiento de los compromisos, volumen de compra e informes de Dicom (acerca de cheques protestados).
- Solicitar antecedentes comerciales del cliente a otros proveedores (mínimo dos).
- Solicitar antecedentes bancarios.
- Revisar que la cuenta bancaria sea de propiedad del cliente y su antigüedad.
- Sólo podrá hacer uso de cheque a fecha previa autorización de crédito y cobranza quien coordina la línea de crédito autorizada con la aseguradora. Para este análisis se tomarán máximo cuatro días.
- Que el vendedor conozca personalmente al cliente y al girador.

Como norma general la empresa no acepta cheques de terceros. La única instancia en que éstos son recibidos es adjuntándoles un poder notarial y un informe bancario sin problemas.

Cuenta Corriente:

En términos generales, el manual establece que el jefe de sucursal o el jefe del área (dependiendo del volumen de compra del cliente) debe conocer personalmente al cliente que solicita cuenta corriente, el local e instalaciones y personal dependiente. Por lo demás, se establecen las siguientes condiciones:

- Que haya llenado la solicitud de crédito en cuenta corriente y que una vez analizada la información se haya aprobado esta forma de operar.
- Que el cliente por su forma de trabajo no pueda cancelar al contado o con cheque a fecha en el momento de la entrega.
- Que el cliente mantenga cuenta corriente con otros proveedores. Además, pedir informes revisando su cumplimiento.

- Sólo se da cuenta corriente a clientes frente a los cuales no se tengan dudas de su solvencia y rectitud comercial.
- Que el cliente muestre un adecuado cumplimiento en sus fechas de pagos.
- Que el pago de las facturas en cuenta corriente siempre sea con cheque (no se aceptan pagos en efectivos).
- Que el cliente conozca previamente las políticas de crédito y cobranza y asuma el compromiso de cumplir las fechas y formas de pago.

Plazos, montos y requisitos de línea de crédito

El plazo del crédito de un cliente se determina en función de la frecuencia de compra semanal. La línea de crédito que se otorgue debe hacerse de acuerdo a los antecedentes reales de compra y necesidades del cliente. El principal objetivo es que el plazo de recuperación sea el menor posible.

Bajo este contexto, si la línea de crédito es inferior a las necesidades del cliente, se suspenderá el crédito en cheque y cuenta corriente una vez copada la línea (excepto para los clientes grandes, en donde existe un proceso formalizado para evaluar las condiciones de venta), si se pide mayor aumento de la línea de crédito se deberá solicitar mayores garantías.

Existen dos categorías de clientes con crédito autorizados y de acuerdo a esta será el nivel de exigencia de la documentación necesaria para otorgarla.

El jefe de sucursal será el responsable de la autorización de la línea de crédito de hasta UF 25, una vez superado ese monto el analista de crédito y el jefe de crédito y cobranza país será el encargado de su aprobación.

Características de las líneas de crédito

El tamaño de la línea de crédito de un cliente depende de diversos factores, como lo son la aprobación por parte de la compañía de seguros, el plazo de pago, la compra semanal a la empresa, de la antigüedad como cliente y la necesidad de que existan montos diferenciados por clientes estacionales

El total de la línea de crédito considera el crédito en facturas, notas de débito, cheques a fecha, protestos, compromisos de pago, letras y pagarés. Una garantía hipotecaria sería suficiente para obtener una cuenta corriente.

Todas las garantías en original se guardan en la caja fuerte de Plaza Oeste bajo la responsabilidad del jefe de crédito y cobranza. No obstante, en la práctica éstas representan una baja proporción del total de la cartera (en la actualidad sólo hay un caso) y no afectan a los clientes potencialmente securitizables.

Motivos de suspensión del crédito

Motivos como protestos con Ariztía Comercial Ltda., suspensión por parte de la aseguradora o impagos graves en Dicom serán suficientes para la suspensión inmediata de la línea de crédito. Posteriormente, el departamento de Crédito y Cobranza debe preocuparse de agilizar la cobranza y regularizar la situación, para lo cual se coordina con el jefe zonal o de la sucursal respectiva cuando proceda.

Por otra parte, si el cliente copa la línea, documenta ventas o facturas en cuenta corriente con cheques girados a plazo más allá del autorizado, tiene facturas en cuenta corriente vencidas, impagos o no documentadas, ha aplazado el pago de los cheques en más de una ocasión, ha pagado con cheques de terceros sin entregar los antecedentes necesarios o ha registrado impagos menores en Dicom, se procederá a la suspensión no inmediata del crédito.

Cabe señalar que la suspensión no inmediata del crédito es de manejo interno del jefe del área de crédito y cobranza y es importante que el jefe de sucursal realice las gestiones de cobranza inmediatamente. Si el cliente no cumple lo convenido, una vez cumplido el plazo adicional, se procederá a suspenderlo inmediatamente desde Santiago. Adicionalmente, frente a un cliente que se le suspende el crédito se debe llevar un registro histórico y en caso de reabrir la cuenta debe ser con mayores exigencias (generalmente se les piden garantías adicionales).

Proceso de cobranza

En el manual también se encuentran definidas las prácticas correspondientes al proceso de cobranza, contemplando tanto la cobranza normal como la cobranza judicial y liquidaciones. Para lograr el éxito en este proceso es clave contar con conocimientos sobre el deudor, manteniendo una constante cercanía y así se hace más sencillo al momento de notificarlo y lograr la normalización de la deuda en el menor plazo posible.

En general las prácticas establecidas son claras y precisas y apuntan a controlar la mayor cantidad de riesgo a través de un criterio conservador.

Dentro de las tareas llevadas a cabo por la empresa, se encuentra el proceso de cobranza prejudicial, el cual tiene como plazo máximo 60 días luego del vencimiento del crédito, no obstante, el jefe de crédito y cobranza tiene la facultad de declarar el siniestro a la compañía de seguros antes de cumplidos estos 60 días, si las condiciones del cliente así lo determinan (por ejemplo una quiebra). Luego de declarado el siniestro, la compañía de seguros cuenta con 150 días para realizar el pago a **Ariztía**.

El procedimiento establece que en cada sucursal existe una hoja de ruta de cobranzas que señala los días de la semana en que los clientes deben pagar o documentar las ventas, e indica qué persona es la responsable de la cobranza en forma diaria (cobrador o jefe de sucursal). Si un cliente no cumple, el encargado debe comunicarlo al jefe del departamento para tomar las medidas correspondientes.

Además, es responsabilidad del cobrador o jefe de cada sucursal emitir y revisar semanalmente el informe de cuentas corrientes (facturas, débitos y créditos), determinando cuál es la cartera vencida y vigente. También estará a cargo del monitoreo diario del estado de avance de la cartera, con el fin de determinar el no pago de un cliente y el motivo de ello. Los resultados deben ser informados al jefe del departamento y al analista de cobranzas.

Toda cobranza debe ser ingresada a caja el mismo día de efectuada la recaudación del dinero o documentación con su recibo de cobranza. Dicho recibo es el único documento de respaldo de la cobranza realizada a los clientes, en donde se registran los abonos a las facturas en cuenta corriente y los antecedentes de la forma de pago.

La recaudación es entregada a administrativos encargados de registrarla diariamente en el sistema computacional. Todos los valores recaudados, sea efectivo o en documentación al día o a fecha, son administrados por caja.

Cobranza Prejudicial

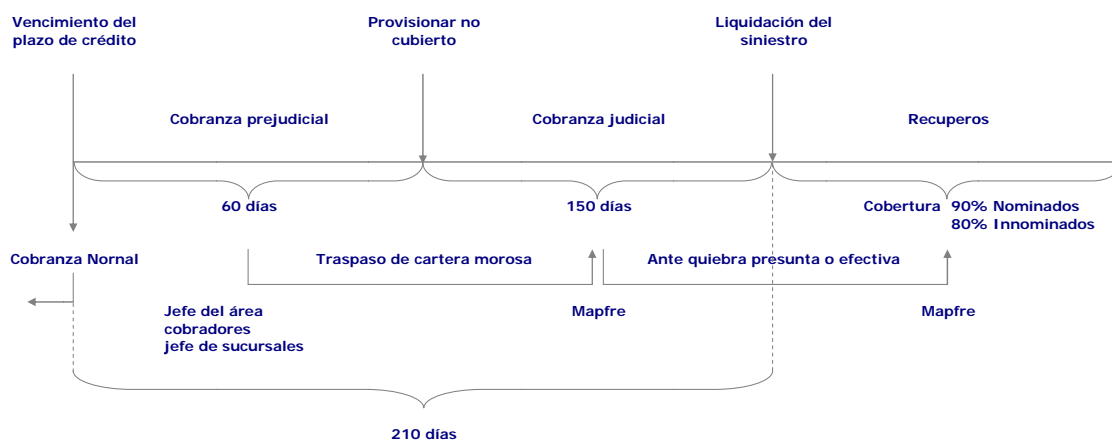
Los documentos protestados son enviados al jefe de crédito y cobranza, el cual es el encargado de distribuir la cartera vencida entre los cobradores, quienes dentro de un plazo máximo de 60 días, vencida la fecha de pago, son los responsables de efectuar las gestiones de cobranza. La empresa tiene como práctica disminuir lo más posible la cartera siniestrada y por eso se concentra la mayor cantidad de recursos en esta etapa ya que se sabe que las probabilidades de recupero, una vez que el cliente pasa a cobranza judicial, son mínimas.

Cobranza Judicial

Esta etapa se externaliza a la compañía de seguros Mapfre (Garantía y Crédito S.A.), dada la existencia de una póliza de seguros que cubre el riesgo crediticio de las ventas de la compañía. Esta instancia se inicia una vez vencido el plazo de la cobranza prejudicial.

Según consta en la póliza de seguros, la aseguradora tiene un plazo de 150 días para liquidar los siniestros, el cual procede ante una quiebra presunta o efectiva por parte del cliente.

El siguiente esquema muestra cómo se estructura el proceso de cobranza de la compañía:



Política de provisiones y castigo

La política de provisiones y castigos se encuentra establecida en el Manual de Crédito y Cobranza de la compañía, el que estipula que se mantendrá una provisión mensual del 0,2% del total de las ventas –de los clientes no asegurados- de Ariztía Comercial Ltda. Para el caso de los clientes asegurados, sólo se realizará una provisión una vez que se envíe a siniestro a la compañía de seguros y ésta corresponderá a la diferencia no cubierta por la compañía. Respecto a las otras empresas del grupo no se mantiene un ítem de provisiones debido a que sus clientes son internos o están asegurados, en caso de existir alguno que no cumpla con estas condiciones se analiza su caso en forma particular en el momento que haya alguna deuda y así se determinará su cobranza y futuro castigo.

En cuanto a los castigos, su tratamiento dependerá de los montos que se manejen. En los casos cuyos montos no superen los \$ 300 mil, el castigo se determina desde que el abogado se hace cargo del caso, cuyo período puede variar desde el mes hasta el año dependiendo de su evolución. Cuando los montos son superiores a lo estipulado anteriormente el abogado envía los casos directamente a cobranza judicial.

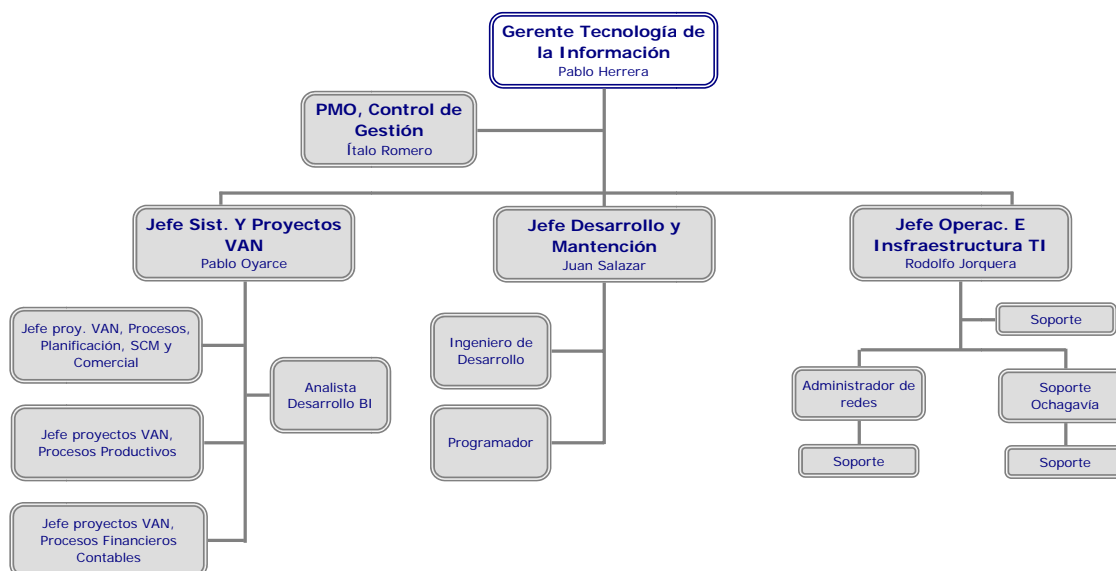
Control de fraude

La empresa ha abordado este tema mediante la interrelación con otras unidades de crédito y cobranzas de otros rubros (a través del círculo de informes comerciales "CIC"), con el fin de cotejar el comportamiento de pago de un potencial cliente y a través de los antecedentes que entrega la compañía de seguros. Para el caso de los clientes con mal historial, se lleva un registro de sus datos y de otras personas cercanas a ellos, con el fin de impedir la apertura de cuentas corrientes. Todas estas medidas permiten filtrar muchos de los potenciales clientes antes de llegar a la compañía, además de detectar varios fraudes de manera oportuna.

Tecnología y sistema

La plataforma tecnológica de **Ariztía** es brindada por Agrosistemas S.A. (compañía del *holding*), la que se encarga de desarrollar los diferentes *softwares* para responder a las necesidades administrativas que requiere la cobranza de la cartera y el correcto control y seguimiento de ésta.

Recientemente se reorganizó la gerencia de Tecnología de la Información para alinearla con los objetivos estratégicos de la empresa, es así como se conformaron cuatro unidades principales que se detallan en el siguiente organigrama:



El área de PMO y Control de Gestión TI es la encargada de la oficina de proyectos TI y fiscaliza que se este cumpliendo adecuadamente la metodología de gestión de éstos, lo que obliga a exigirles una mínima rentabilidad y así hacer más eficiente el uso de los recursos.

La unidad de Operaciones e Infraestructura TI vela por la continuidad operacional de los sistemas informáticos, enlaces y redes. Debe dar soporte a los usuarios internos y se encarga de todo lo referente a computadores y redes, telefonía fija y móvil y seguridad TI.

Hay otra área encargada del desarrollo y mantención de los sistemas. Esta también abastece las necesidades del área de proyectos de Valor Agregado al Negocio (VAN) y los requerimientos específicos del negocio. Se trabaja en función de las prioridades dadas por la gerencia.

Por último, en Proyectos VAN, se encargan de gestionar ideas que agreguen valor al negocio. Su principal función es la de agregar valor a través de la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de información o la adecuación e implementación de tecnologías y sistemas ya existente. Esta área está muy ligada a la de negocio y en conjunto trabajan para impulsar los nuevos planes e implementarlos.

La estructura tecnológica, asimismo, se compone de cinco sistemas, los que se encuentran integrados mediante interfaces entre sí, siendo los principales los sistemas centrales de ventas y de contabilidad. Como principal característica se tiene que el desarrollo del *software* utilizado por la compañía es de desarrollo interno, manejando un amplio *know how* en vista de la experiencia que poseen los trabajadores de Agrosistemas S.A. La experiencia del equipo de trabajo es sumamente amplia, con gente a cargo que participa desde los inicios de la compañía, además cuentan con un vasto conocimiento del *software*, dado que es de desarrollo interno y con una directriz de trabajo que actualmente apunta a integrar al usuario al proceso de desarrollo en las nuevas aplicaciones. Pese a lo anterior, existe un riesgo en el área sistémica ya que no se encuentran formalmente documentados los desarrollos que se van incorporando al sistema integrado de programas que posee **Ariztía**, lo que conlleva a tener una alta dependencias de las personas que trabajan en ellos. Sin embargo, se reconoce el avance que se ha tenido en este ámbito el último periodo, además de observarse históricamente una baja rotación en el personal de esta área

Las bases de datos están desarrolladas en *Informix* y sus sistemas operativos en "*Unix*" (actualmente se está gestionando para migrar las bases de datos a sistemas con mayor desarrollo tecnológico). Actualmente parte de los *softwares* se están migrando a sistemas del

tipo RP, por lo que el grueso de los esfuerzos del área tecnológica está focalizado en llevar a cabo esta tarea.

Físicamente, el soporte e infraestructura del área está ubicado en las oficinas de Melipilla, no obstante el resto de las oficinas a lo largo de todo el país se encuentran debidamente interconectadas.

Una de las mejoras que ha permitido disminuir riesgos y optimizar el orden dentro de la organización, ha sido la implementación de la factura electrónica, la que actualmente alcanza el 95% de las ventas (el 5% restante se debe a casos contingentes). Las facturas que se emiten con la modalidad electrónica son las de los pequeños y medianos clientes, dado que las cuentas grandes se manejan directamente a través de plataformas tecnológicas bancarias.

Dentro de los beneficios de esta tecnología se registra la merma sustancial en la dilución, explicado por el menor uso de las notas de crédito ya que la factura se extiende al momento de la entrega del producto, evitando cualquier discordancia. También se redujo el número de facturas nulas y se facilitó el proceso de cobranza al hacerlo menos burocrático (hay que recalcar que Ariztía es uno de los grandes emisores de facturas, con más de 150 mil documentos al mes)

En cuanto a la seguridad de los sistemas, en términos generales, cada usuario puede acceder solamente a aquellos sistemas a los que está autorizado y el acceso se encuentra restringido a través de distintas *password*. Los sistemas poseen *firewall* que los protegen contra *hackers* y virus desde el exterior. La información es respaldada en su totalidad semanalmente en cintas magnéticas, las cuales además son duplicadas para guardar copias en dos instalaciones independientes (Santiago y Melipilla). Junto a esto se realizan respaldos incrementales diarios. Con todo, se tiene que la capacidad tecnológica con que cuenta la empresa para apoyar sus procesos operativos responde a la tendencia generalizada que se observa dentro del mercado.

Control de gestión

El área de control de gestión comenzó a formarse durante el 2009. Depende directamente de la gerencia de finanzas. Actualmente, trabaja en las distintas áreas y su principal labor es traducir la información que obtiene de las distintas empresas del grupo para presentar un solo resultado consolidado.

El equipo está integrado por dos controladores *senior* que se centran en áreas totalmente independientes (uno ve todo el tema de producción mientras que el otro se centra en las

plantas). Adicionalmente hay un tercero que se encarga de lo que es el *reporting*, es quien consolida las ventas y estructura la información. El área cuenta además con tres analistas *junior*.

Al directorio se le entrega reportes mensuales en donde se analizan varios temas. Entre la información detallada se destaca el margen de cada área, los resultados consolidados y la revisión del presupuesto.

Dentro de las ventajas de estructurar a las distintas gerencias bajo vicepresidencias es que se ha podido coordinar de mejor manera el traspaso de información, beneficiando de gran forma a la empresa ya que esta mayor fluidez (en este caso entre las unidades de finanzas, contabilidad y TI) permite contar con resultados más fidedignos, otorgando mayor estabilidad dentro de la organización.

Área de contraloría

El área de auditoría interna y contraloría se encuentra actualmente en proceso de cambio. Si bien es independiente, comparte procesos con la de administración y finanzas y, por lo tanto, es con la Vicepresidencia de Administración y Finanzas con quien se relaciona. A juicio de **Humphreys**, la robusta experiencia del área representa un aspecto positivo a la hora de evaluar los riesgos asociados a la administración de activos, como consecuencia del amplio conocimiento obtenido tanto en el área de los recursos, como en el área de crédito y cobranza.

Actualmente el área de auditoría funciona con herramientas tecnológicas más sofisticadas, que le permiten acceder a información de mejor calidad y de manera más detallada, lo que ha ayudado en el proceso de generación de reportes, pero aun así se hace necesario la incorporación de mayores recursos tanto humanos como tecnológicos.

“La opinión de las entidades clasificadoras no constituye en ningún caso una recomendación para comprar, vender o mantener un determinado instrumento. El análisis no es el resultado de una auditoría practicada al emisor, sino que se basa en información que éste ha hecho pública o ha remitido a la Superintendencia de Valores y Seguros y en aquella que ha sido aportada voluntariamente por el emisor, no siendo responsabilidad de la firma evaluadora la verificación de la autenticidad de la misma.”