

# ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS: APLICACIÓN DE UNA MATRIZ DE RIESGO EN EL MARCO DE UN PLAN DE PREVENCIÓN CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

ANALYSIS AND RISK ASSESSMENT: APPLYING A RISK MATRIX AS PART OF A  
PREVENTION PLAN AGAINST MONEY LAUNDERING

**DIANA ESTER ALBANESE**  
dianaealbanese@yahoo.com.ar

## RESUMEN

La proliferación de fraudes corporativos y delitos financieros como el lavado de activos ha llevado a las entidades a reformular su estrategia implantando modelos de control interno que enfocan su atención en el ambiente de control y la gestión integral de riesgos. El presente trabajo tiene como punto de partida la política "conozca a su cliente" como pilar de un programa integral de control y prevención del lavado de dinero. En ese marco, el objetivo de este trabajo es analizar la factibilidad de aplicar una matriz de riesgos para definir perfiles de clientes, detectar posibles operaciones inusuales o sospechosas y mitigar los riesgos asociados en una entidad financiera de la ciudad de Bahía Blanca (Provincia de Buenos Aires, Argentina) de amplio prestigio en el medio. Se realizó una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo analizando un caso único a través de percepciones de un grupo de personas estudiadas que conjuntamente con el investigador se involucran activamente en el proceso de investigación. El resultado de aplicación de la matriz es un disparador para que los responsables del ente tomen decisiones respecto a la detección de operaciones inusuales o sospechosas y se pongan en marcha los controles, los mecanismos de alertas y profundice el análisis del cliente.

*Palabras clave:* control interno, lavado de activos, matriz de riesgos.

## ABSTRACT

The proliferation of corporate fraud and financial crimes such as money laundering has led entities to reformulate their strategies by establishing internal control models focused on control environment and risk management. The starting point of the present paper is applying the policy of "knowing your customer" as the basis for an integral program of control and prevention of money laundering. The aim of the paper is to evaluate the application of a matrix which defines clients' profiles, detects unusual or suspected transactions and mitigates associated risks in a local prestigious financial entity, situated in the city of Bahía Blanca (Province of Buenos Aires, Argentina). An empirical investigation of a current phenomenon was carried out by analyzing one situation through the perception of a group of people under study who were actively involved in the process as well as the researcher. The result of implementing the matrix serves as a catalyst for

those in charge to make decisions regarding the detection of unusual or suspected transactions, to start the corresponding controls and alert mechanisms, and to deepen the analysis of clients.

*Key words:* internal control, money laundering, risk matrix.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que pretendan perdurar en el tiempo deben afrontar cambios dramáticos para poder sobrevivir en un mundo altamente competitivo. Es necesario contar con administradores capacitados para reorientar la estrategia y redefinir los procesos de negocios (Bell *et al.*, 2007). Los cambios tecnológicos, las demandas políticas, sociales y económicas y la proliferación de fraudes altamente sofisticados presentan un escenario que incluyen nuevos riesgos y generan cambios en los controles. Todas las entidades enfrentan riesgos que las organizaciones deben identificar, analizar y gestionar como parte fundamental de un sistema de control efectivo (Estupiñán Gaitán, 2006).

Esto es relevante en un medio donde el delito se halla cada vez más sofisticado. Por caso, el lavado de dinero surge como consecuencia de otras actividades delictivas aberrantes, tales como tráfico de armas, de estupefacientes y sustancias psicotrópicas, secuestro de personas, entre otras. En efecto, los lavadores utilizan métodos complejos en su accionar, por lo que el diseño de la estrategia organizacional debe prevenir su posible relación con la ilegalidad.

Ante este panorama las organizaciones deben actuar en consecuencia e implementar un plan integral de prevención contra esta clase de delitos. El principio conocido internacionalmente como “*know your customer*” o “*conozca a su cliente*” constituye un pilar fundamental en la elaboración de este plan. En este sentido, la definición de una matriz de riesgo constituye una herramienta útil que permite disminuir el nivel de subjetividad en la definición de perfiles de los clientes y cuantificar de algún modo el riesgo asociado en cada caso (Svarzman, 2006).

Precisamente, el objetivo principal del presente trabajo es diseñar una matriz de riesgo aplicada a una entidad financiera dedicada a la compra-venta de moneda extranjera cuya actividad es altamente vulnerable frente al delito del lavado de activos. Se pretende analizar la factibilidad de su aplicación para definir perfiles de clientes y evaluar riesgos asociados al delito en el marco de un plan integral de prevención

## REFERENCIAL TEÓRICO

### ESTRUCTURAS DE CONTROL INTERNO

Hace algunos años se comenzó a gestar una nueva concepción de control dentro de las organizaciones: la función de control como un proceso que involucra a la organización

como un todo y a las personas que la conforman, con mayor participación de la dirección, de los gerentes y del personal en general (Albanese, 2005, p. 427).

Según este enfoque, el control interno es considerado un proceso o sucesión de actividades, relacionadas con la gestión de una organización y vinculadas al resto de los procesos básicos de la misma (Chalupowicz, 2005). Los controles deben actuar con una finalidad preventiva, minimizando la existencia de desvíos en los procesos (Dias dos Santos, 2008)

Surgieron a nivel mundial estructuras de control interno, siendo el modelo COSO el de mayor difusión entre los países de habla hispana. Las siglas que identifican al modelo, que fue publicado en Estados Unidos en 1992, corresponden al *Committee of Sponsoring Organizations* de la *Treadway Commission*, *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, creada en Estados Unidos en 1985. El grupo de trabajo estaba conformado por representantes de la *American Accounting Association* (AAA), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *Financial Executive Institute* (FAI), *Institute of Internal Auditors* (IIA) e *Institute of Management Accountants* (IMA) (Coopers & Lybrand, 1997).

Efectivamente, la sucesión de fraudes corporativos y la proliferación de sofisticadas modalidades delictivas –entre otros factores– motivaron a las organizaciones a implantar mecanismos de análisis y evaluación de riesgos. Es así que en el año 2003 comienza a afianzarse la expresión Auditoría basada en riesgos, que manifiesta el pensamiento gestado desde fines del siglo XX y comienzos del XXI respecto al cambio en la definición de la estrategia (Bell *et al.*, 2007, p. 241). Cobra impulso el modelo de gestión integral de riesgos conocido como COSO – ERM (Enterprise Risk Management), con el fin de continuar con una nueva cultura administrativa donde se promuevan los valores de transparencia, orientación a resultados, eficiencia y excelencia.

El gobierno corporativo se apoya en dos pilares fundamentales: control interno y gestión de riesgos. El informe COSO es un sistema integrado, focalizado en la efectividad del ambiente de control interno de una organización, mientras que el modelo COSO – ERM pone énfasis en la gestión de riesgos. Al igual que el primero, este último se define como un proceso que involucra a toda la organización y se presenta como una matriz de objetivos y componentes tal como se expone el Cuadro 1.

Cuadro 1 – Modelo COSO ERM.  
Chart 1 – COSO ERM model.

Categorías de objetivos	Componentes
Estratégicos	Ambiente interno Establecimientos de objetivos
Operacionales	Identificación de eventos Evaluación de riesgos (impacto y probabilidad de ocurrencia)
De información	Respuesta al riesgo Actividades de control
De cumplimiento	Información y comunicación Supervisión y monitoreo

Fuente: Elaboración propia.

### EVALUACIÓN DE RIESGOS

La realidad actual de las organizaciones requiere procesos ágiles y seguros, a través de controles que identifiquen claramente sus objetivos y aseguren que las posibles interferencias sean prevenidas (Dias dos Santos, 2008). Los riesgos afectan la capacidad de una entidad de perdurar en el tiempo, competir exitosamente en el medio, mantener su imagen pública y la calidad de sus productos (Bell *et al.*, 2007).

Los miembros del gobierno corporativo tratan de aplicar una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan acotar la subjetividad en el análisis de los riesgos, teniendo en cuenta la visión y misión de la organización, las estrategias de corto, mediano y largo plazo, los principales procesos y los posibles riesgos (Estupiñan Gaitán, 2006).

El riesgo debe entenderse siempre en relación a la oportunidad y propensión al mismo. Una vez identificado se deberá evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que los mismos pudieran tener en la organización y a posteriori se realizará la gestión del riesgo.

### LAVADO DE ACTIVOS DE ORIGEN DELICTIVO

El lavado de activos es un proceso por el cual se lleva al plano de la legalidad sumas monetarias obtenidas en una actividad ilícita anterior (Sánchez Brot, 2002). Es decir, se oculta el verdadero origen del dinero o de los activos para hacerlos circular legalmente en el sistema financiero y económico de un país. No existe una única definición pero todos los autores definen el objetivo final que se persigue con esta actividad delictiva, que es la de simular la licitud de activos originados en un hecho ilícito (Slosse *et al.*, 2008, p. 713).

En el proceso del lavado de activos –que en los últimos tiempos ha cobrado protagonismo entre los fraudes y delitos organizacionales– se distinguen básicamente tres momentos básicos:

(i) *Colocación*: las actividades delictivas previas al lavado de activos generan grandes montos de dinero en

efectivo. Ante esta situación, se tratan de transformar sumas voluminosas en activos fáciles de manejar, dividiéndolas en montos pequeños para introducirlos en el circuito económico-financiero legal. De este modo, se busca otorgar apariencia legítima a ingresos provenientes de otros delitos (tráfico de armas, de personas, secuestros, narcotráfico, etc.).

(ii) *Decantación o estratificación*: una vez que el dinero ha sido colocado, el objetivo es borrar las evidencias de su origen mediante la realización de reiteradas operaciones, en su mayoría complejas y utilizando diversos instrumentos financieros. Esto es encubrir el origen ilícito de los recursos mediante operaciones aparentemente lícitas, desviando la atención, dejando evidencias falsas, y presentando documentación apócrifa.

(iii) *Integración*: se incorpora el dinero de origen delictivo al circuito económico legal. En esta fase se trata de invertir en negocios con grandes movimientos de efectivo para simular ingresos que en realidad se originan en una actividad ilícita. Es decir que se oculta dinero de origen ilegal y, en actos siguientes, se le otorga apariencia de legítimo (Wainstein, 2004, p. 219-221).

Diversos organismos internacionales se han pronunciado ante esta actividad delictiva. Por caso el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), organismo intergubernamental con sede en París, elaboró un documento con recomendaciones destinadas a promover medidas para combatir el delito y que a su vez constituyen principios de acción que sirven como base a los países para la elaboración de su propia legislación.

En Argentina, con la sanción de la ley 25.246 se creó la Unidad de Información Financiera (UIF), organismo autárquico que actúa en jurisdicción del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, destinado a elaborar y difundir normas y procedimientos orientados a prevenir el delito. Dicho organismo se encarga de recepcionar las denuncias emanadas de personas físicas o jurídicas designadas por la propia ley como sujetos obligados a reportar operaciones sospechosas. En este contexto, resulta necesario aclarar qué se entiende por operación sospechosa

[...] toda transacción que de acuerdo con los usos y costumbres de la actividad de que se trate, como así también de la experiencia e idoneidad de las personas obligadas a informar, resulten inusuales sin justificación económica o jurídica o de complejidad inusitada o injustificada, sean realizadas en forma aislada o reiterada (Wainstein, 2007, p. 8).

Posteriormente en junio del 2011 se sancionó la Ley 26.683, modificatoria de la Ley 25.246, que otorga al lavado

de activos el rango de delito autónomo calificándolo como un delito contra el orden económico y financiero.

Diversos organismos de contralor –Banco Central de la República Argentina (BCRA), Consejos Profesionales, Comisión Nacional de Valores, entre otros–, han emitido normas específicas orientando a los entes bajo su control para implementar planes globales de prevención frente al delito, donde es esencial una política integral de conocimiento del cliente.

### **PLAN INTEGRAL DE PREVENCIÓN.**

#### **PRINCIPIO DE “CONOZCA A SU CLIENTE”**

Considerando que los bancos y entidades financieras son uno de los principales medios de intermediación que utilizan los delincuentes en el proceso de lavado de dinero, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) es la institución que mayores avances ha logrado en materia de normas relacionadas con la prevención del delito destinadas a las entidades de su ámbito de control.

El desarrollo de un plan integral de prevención, con políticas y procedimientos claros y precisos, es el mecanismo que ayuda a las entidades a hacer frente a este flagelo. Dentro de este programa, el principio de “*conozca a su cliente*” se erige en una de las más importantes herramientas para combatir el lavado de activos. La entidad debe estar en condiciones de responder preguntas como: ¿Quién es su cliente? ¿Qué hace? ¿Cuál es su actividad económica? ¿Cuál es su patrimonio? ¿Es justificado? ¿Se cuenta con información suficiente y verificada?

En efecto, el conocimiento de los clientes es la piedra angular donde se apoya el proceso de detección de operaciones sospechosas. La UIF toma como definición de cliente la adoptada y sugerida por la Comisión Interamericana para el control del Abuso de Drogas de la Organización de Estados Americanos (CICAD – OEA). Según la Resolución 3/2004 de la UIF son considerados clientes todas aquellas personas físicas o jurídicas con las que se establece, de manera ocasional o permanente, una relación contractual de carácter financiero, económico, o comercial. A partir de esta definición, cabe realizar la siguiente distinción:

- *Clientes habituales*: son aquellos que entablan una relación comercial con carácter de permanencia y realizan operaciones con periodicidad.
- *Clientes ocasionales*: son aquellos que desarrollan operaciones una vez u ocasionalmente con una entidad.

Cabe aclarar que el principio “conozca su cliente” no es un concepto nuevo ya que es uno de los pasos de un proceso de auditoría de estados financieros. La Resolución Técnica 7 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE), establece en las normas para el desarrollo de la auditoría de estados contables que el profesional debe “obtener un conocimiento apropiado de la estructura del ente, sus operaciones y sistemas, las normas legales que le son

aplicables, las condiciones económicas propias y las del ramo de sus actividades” (Fowler Newton, 1996, p. 47).

### **MATRIZ DE RIESGO**

La matriz de riesgo es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que la parametrización y asignación de valores a los indicadores esté debidamente fundamentada (Wolinsky, 2003, p. 110–111).

Se trata de una herramienta ampliamente utilizada en diversas actividades que deben ponderar y gestionar riesgos. Desde su concepción metodológica las matrices se componen de dos vectores, uno de impacto y otro de probabilidad, cuya combinación define el riesgo de un factor en particular (Ríos, 2004).

Su elaboración requiere dedicación y amplio conocimiento del negocio y de la normativa vigente, entre otros aspectos. Esto posibilitará la definición de factores clave para confeccionar un esquema matricial. En el caso bajo estudio, los indicadores son características que permiten establecer un perfil de cliente para la actividad financiera.

En la presente investigación los indicadores se definieron una vez realizadas entrevistas a miembros del gobierno corporativo, oficial de cumplimiento y responsable del control interno ante el BCRA de la implementación y control de un plan de prevención. En forma complementaria se indagó al personal directamente vinculado con la atención de clientes, se realizaron observaciones directas de la documentación respaldatoria y se obtuvo un amplio conocimiento de las normas de la UIF destinadas a guiar a los sujetos obligados a reportar operaciones sospechosas para la elaboración de sus propios planes de prevención.

Una vez obtenida la información que permitió definir los indicadores, se conformó una base de datos histórica de los clientes y transacciones realizadas. Mediante reuniones con los actores involucrados se asignó a cada indicador una ponderación dentro de una escala pre-establecida de acuerdo a su significatividad dentro del objetivo a evaluar. A modo de ejemplo se puede decir que, para el propósito previsto en la unidad de análisis bajo estudio, el indicador “tipo de actividad desarrollada por el cliente” tiene un impacto mayor que el indicador “nivel de ingresos anuales”. No obstante, el conjunto de factores son características que permiten definir el perfil del cliente.

El auditor interno, concebido como una función de aseguramiento y asesoría que agrega valor a la organización, es uno de los actores que juega un rol relevante al momento de la confección de la matriz. El monitoreo continuo de los procesos relevantes posibilita la retroalimentación de la matriz para futuras evaluaciones.

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo se adoptó un enfoque cualitativo tratando de obtener una comprensión profunda de los signi-

ficados y definiciones de la situación tal como lo presentan las personas (Salgado Lévano, 2007). Se pretendió describir, comprender e interpretar un fenómeno a través de percepciones de un grupo de personas estudiadas que conjuntamente con el investigador se involucran activamente en el proceso de investigación (Hernández Sampier *et al.*, 2010).

El objetivo de este trabajo es analizar la viabilidad de utilizar una matriz de riesgos en el proceso de conocimiento del cliente y específicamente en la evaluación –impacto y probabilidad de ocurrencia– de los riesgos asociados en el marco de un plan de prevención contra el delito de lavado de activos de origen delictivo.

Se adoptó como objeto y estrategia de investigación un caso único para entenderlo en profundidad (MacNealy, 1997, p. 182–195), siendo una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real (Yin, 2001).

### RECOLECCIÓN DE DATOS

En este tipo de investigación, la recolección de datos está orientada a obtener un mayor entendimiento de la experiencia de las personas involucradas. Para ello se realizaron entrevistas profundas con cuestionarios abiertos a los miembros de la unidad de análisis en todos los niveles de la estructura organizacional. Las mismas se llevaron a cabo de forma independiente para su posterior ponderación y para lograr una mayor riqueza y confianza en los resultados (Benbasat *et al.*, 1987, p. 369–386). Asimismo se efectuaron observaciones directas del contexto de trabajo y se analizó documentación relevante para complementar las evidencias obtenidas de otras fuentes, por ser estables a lo largo del tiempo, exactas y de cobertura amplia (Yin, 2005). En este sentido fue relevante el conocimiento y desempeño profesional del investigador en el tema bajo estudio y específicamente en la unidad de análisis.

Teniendo en cuenta que el fenómeno investigado es un proceso dinámico que requiere revisión continua, en una etapa posterior y mediante resultados de auditorías llevadas a cabo por la entidad de contralor, se confrontaron los resultados obtenidos y en caso de corresponder se redefinió la matriz.

### CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio seleccionado para este trabajo se dirige a la comprensión de vivencias insertas en un entorno específico donde los datos obtenidos aportan a la comprensión del fenómeno de investigación (Hernández Sampieri, *et al.*, 2010). La credibilidad de los resultados de la investigación depende de una descripción detallada del contexto de investigación, el periodo de tiempo en que transcurrió y la colecta de datos en uno o más momentos (Dubé y Paré, 2003, p. 597–635).

### DESARROLLO DEL TRABAJO

A fin de cumplir con el objetivo propuesto se realizó un estudio de caso, siendo la unidad de análisis seleccionada una entidad dedicada a la actividad financiera localizada

en la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires (Argentina), regulada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y sujeta a obligaciones impuestas por las leyes y normas de Encubrimiento y Lavado de Activos de Origen Delictivo. Se trata de una sociedad anónima cerrada, de más de cincuenta años de antigüedad, que goza de amplio prestigio en el medio y cuya actividad principal es la compra-venta de moneda extranjera.

Se propuso el diseño de una matriz de riesgo a efectos de definir perfiles de clientes, detectar posibles operaciones inusuales o sospechosas y mitigar los riesgos relacionados con las transacciones comerciales específicas.

La ley 25.246 (2000) y su modificatoria, la ley 25.246 en el artículo 20, enumeran una serie de actividades y/o personas designadas como sujetos obligados a reportar operaciones sospechosas ante la UIF. En el inciso 1 del mismo, se designa expresamente a "Las entidades financieras sujetas al régimen de la ley 21.526 y modificatoria y las administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones". La empresa seleccionada para el presente trabajo encuadra dentro de esta categoría. Desde el año 1995, el BCRA se ha ocupado de establecer medidas tendientes a controlar posibles operaciones tendientes a dar apariencia lícita a activos obtenidos de modo ilícito.

La empresa objetivo cuenta con un plantel de empleados estable, de más de diez años de antigüedad con profundo conocimiento del negocio y sus procesos. Posee un amplio prestigio adquirido durante poco más de cincuenta años de desempeño en el medio basado en el profesionalismo y responsabilidad de sus miembros. Esto, sumado al trato personalizado que brinda a sus clientes, le ha permitido hacer frente al crecimiento de la competencia directa por parte de las entidades bancarias.

Ante el avance del delito de lavado de activos provenientes de actividades ilícitas y, siendo la actividad financiera uno de los canales principales que utilizan los "lavadores" para tratar de integrar al sistema económico legal el dinero "sucio", la entidad decidió incorporar dentro de sus objetivos principales el mantenimiento de una estructura que le permita hacer frente a este flagelo.

Desde el punto de vista estratégico y teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad desarrollada, el ente bajo análisis encierra un alto riesgo inherente: la susceptibilidad de ser utilizado como instrumento de lavado de dinero de origen delictivo. Particularmente, se destacan dos tipos de riesgos que las entidades expuestas al lavado de activos deben afrontar: un *riesgo legal* y un *riesgo reputacional*. Su inadecuada gestión puede poner en peligro la continuidad de la empresa.

- *Riesgo legal*: es el riesgo de que contratos, demandas o juicios adversos puedan afectar negativamente la operatividad del ente o la condición de entidad autorizada por el BCRA. Faltas graves en la adecuada aplicación de controles diseñados para prevenir el delito pueden ocasionar consecuencias que van desde

sanciones de carácter económico hasta privación de la libertad.

- *Riesgo de reputación*: es el riesgo de obtener publicidad negativa relacionada con las prácticas de negocio de la entidad, sean ciertas o no, y que tengan impacto en los clientes, en acciones legales o en la disminución de los ingresos.

La política internacional de "conozca a su cliente" es uno de los pilares de un plan global de prevención. A efectos de gestionar los riesgos asociados a los clientes, el auditor interno propuso a la dirección la formalización de una matriz de riesgo destinada a segmentar a los clientes definiendo perfiles y factores de riesgo.

### **DETERMINACIÓN DEL RIESGO DE CADA CLIENTE**

Tal como se explicó en párrafos anteriores, mediante entrevistas profundas con cuestionarios abiertos realizadas al personal en todos los estratos de la organización y observaciones directas por parte del investigador quien posee amplia experiencia en la entidad analizada, se definieron una serie de *factores o indicadores* considerados determinantes del perfil de los clientes a fin de establecer el riesgo asociado.

Asimismo la confrontación del resultado obtenido y los modelos de análisis de riesgos sugeridos por la UIF posibilitó definir los indicadores específicos para la entidad analizada y establecer una escala destinada a ponderar cada uno de ellos.

A efectos de ponderarlos se utilizó una escala de 1 a 10, siendo 1 el de menor relevancia. La selección de los indicadores más adecuados queda a criterio de cada organización. A continuación se enumeran los factores definidos para el presente trabajo:

- Promedio de ingresos mensuales del cliente (ventas, salario, etc.)*: el nivel de ingresos del cliente es una variable cuantitativa utilizada para evaluar la coherencia entre las operaciones que realiza y el volumen de dinero que genera o que opera en su actividad habitual. La ponderación asignada al factor es 5.
- Ubicación geográfica del centro de interés económico del cliente (local, regional, nacional, extranjera)*: se trata de una variable cualitativa. La ubicación del centro de interés económico del cliente es relevante a efectos de establecer la lógica por la cual pretende realizar operaciones con la entidad. Cabe analizar, por ejemplo, la cercanía del domicilio del cliente con otras entidades competidoras y las razones por las cuales elige concretar una transacción con la entidad bajo estudio. Se asigna una ponderación de 5.
- Actividades que desarrolla*: el tipo de actividad que desarrolla es un factor de suma importancia en la evaluación del riesgo del cliente. Determinadas actividades son propicias para concretar el propósito de los lavadores. Por caso, aquellas que manejan sumas

de dinero en efectivo (como video clubs, hoteles, supermercados, juegos de azar) facilitan la integración de dinero ilícito a actividades lícitas. Existen otras como envíos rápidos de fondos al exterior, compra-venta de cheques de viajero, que favorecen la eliminación de evidencias del delito. El factor de ponderación asignado es 8.

(d) *Carácter y tipo societario*: La actividad de lavado de dinero suele utilizar vehículos societarios complejos, aprovechando ausencia de regulación específica y utilizándolos en beneficio propio. Determinadas figuras jurídicas como asociaciones sin fines de lucro suelen ser utilizadas por los delincuentes como empresas *fachada* para encubrir actividades ilícitas. La ponderación es igual a 9.

(e) *Modalidad de operatoria (habitual, compleja, etc.)*: Los lavadores tratan de ocultar el origen del dinero utilizando mecanismos sofisticados. Toda operación fuera de lo común, compleja y sin justificación aparente o de carácter inusual para los operadores de cambio, es sometida para su aprobación a un análisis minucioso por el responsable del cumplimiento de normas y el área de análisis de clientes. Por ejemplo, el caso de transferencias de fondos de un país a otro que previamente utilizaron, sin necesidad aparente, más de una entidad financiera ubicada en un mismo país o incluso en diferentes países. Su factor de ponderación es 9. *Traectoria en la actividad del cliente*: la antigüedad y trayectoria del cliente en la actividad operativa es un aspecto a considerar. Un ente de reciente constitución y que no posea antecedentes suficientes para someter a evaluación su comportamiento implica un riesgo mayor al momento de caracterizarlo. Se otorga un factor de ponderación de 5.

(f) *Antecedentes de comportamiento financiero*: del análisis aislado de los antecedentes financieros difícilmente surja una relación directa con actividades de lavado, sin embargo representa un complemento al momento de definir el riesgo general del cliente. La ponderación asignada es de 4 puntos.

### **APLICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA MATRIZ**

Así como se asignó una ponderación a cada uno de los factores definidos en virtud de la significatividad que tienen en el nivel de riesgo total de cada cliente (1 a 10), para cada uno de los indicadores definidos se estableció una escala numérica (1-3-5) para cuantificar la incidencia de esa característica para cada cliente. La mencionada escala se estableció en función del procesamiento de información histórica de las operaciones realizadas por la entidad y experiencia del personal directivo y operativo.

A modo de ejemplo se analiza a continuación el factor o indicador *nivel de ingresos* al cual se asignó una ponderación de 5. A su vez el nivel de ingresos se desagregó en la siguiente

escala: (1) transacciones de hasta USD 10.000; (3) operaciones entre USD 10.001 y USD 50.000; y (5) transacciones de más de USD 50.000.

A partir de lo expuesto en los apartados precedentes, se desarrolló para la unidad de análisis un esquema matricial que calcula un número único para el factor de riesgo como puede verse en el Cuadro 2.

La sumatoria de cada uno de los factores ponderados da como resultado un valor final que, de acuerdo al rango numérico en el que se encuentre, se corresponderá con un nivel de riesgo determinado –*bajo, medio o alto*– de acuerdo con la escala predeterminada presentada en el Cuadro 3.

### EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA MATRIZ

A efectos de clarificar la aplicación de la matriz se presentan las siguientes situaciones correspondientes a transacciones realizadas por la unidad de análisis:

(a) El cliente es una sociedad anónima de cinco años de antigüedad, dedicada a la actividad hotelera y con domicilio

legal en la ciudad de Necochea (Buenos Aires – Argentina), ubicada a 500 km de la entidad bajo análisis. Los accionistas mayoritarios son extranjeros. La representación de la sociedad está a cargo de un estudio jurídico de la localidad de la sede social de la entidad. Según surge de los estados financieros del último ejercicio económico y de las declaraciones juradas impositivas, la empresa tiene un promedio mensual de ingresos de USD 50.000. Al momento del relevamiento, la empresa tiene un proyecto de apertura de tres hoteles en la ciudad de Necochea que apuntan a diferentes segmentos del mercado, para lo cual reciben transferencias de fondos de inversionistas italianos. Los fondos provienen de un Banco de Estados Unidos, al cual previamente fueron transferidos desde entidades bancarias de Italia. El monto promedio de transacciones mensuales es de USD 150.000. La entidad no posee antecedentes de irregularidad financiera ni falta de cumplimiento de obligaciones fiscales.

Tal como surge de la aplicación de la matriz de riesgo expuesta en el Cuadro 4, la sumatoria de la ponderación de

Cuadro 2 – Matriz de riesgo para definir perfil de cliente.

Chart 2 – Risk Matrix to define customer's profile.

Factores de Riesgos	ponderación del factor (1 a 10)	Escala para cuantificar la incidencia del riesgo (impacto)			Riesgo
		1	3	5	
Nivel de ingresos	5	Hasta USD 10.000	Entre USD 10.001 y USD 50.000	Más de USD 50.000	A
Localización geográfica de las actividades	5	En la jurisdicción del ente	Dentro del país	En el exterior	B
Actividades desarrolladas	8	Actividades no incluidas en las dos categorías siguientes. Se incluyen jubilados y pensionados	Servicios Profesionales Seguros. Comercialización de obras de arte y metales preciosos. Servicios de intermediación	Juegos de azar. Actividad Financiera, hotelaría, rubro inmobiliario, comercio internacional. Personas políticamente expuestas	C
Carácter y tipo societario	9	Sociedades incluidas en la Ley de Sociedades comerciales y cooperativas. Opera por cuenta propia	Asociaciones sin fines de lucro. Administradoras de fondos	Fideicomisos. Operaciones por cuenta de terceros	D
Modalidad de operatoria (habitual, compleja, etc)	9	Sin complejidad. Operación directa	Compleja	Compleja sin aparente justificación. Inusual	E
Trayectoria en la actividad	5	Más de 3 años	De 1 a 3 años	Menos de 1 año	F
Antecedentes comportamiento financiero	4	Sin antecedentes irregulares en el sistema financiero	Con antecedentes regularizados	Situación de irregularidades sin subsanar	G
Cuantificación total del riesgo del cliente					Σ A ~G

los diferentes indicadores da un total de 151 puntos, que ubicados en la escala de riesgos del Cuadro 2 define un perfil del cliente de *alto riesgo*.

(b) El caso a analizar es una sociedad irregular, con sede en la misma localidad del domicilio de la entidad. La representación está a cargo de los dos socios en forma indistinta, siendo ambas personas conocidas en la actividad de compra y venta de repuestos de automóviles, con más de diez años de trayectoria en el medio. La empresa posee ventas mensuales promedio de USD 40.000 con una rentabilidad del 30%. Las

operaciones se realizan a nombre de la empresa, en forma esporádica (una o dos veces al año) a efectos de importar repuestos. Durante la crisis financiera del año 2001, la empresa atravesó dificultades financieras que implicaron falta de pago de deudas bancarias posteriormente canceladas, e incumplimientos de obligaciones fiscales que la empresa regularizó mediante planes de pago.

Según surge del Cuadro 5, la cuantificación total para el ejemplo planteado es de 81 puntos, con lo cual la calificación para el cliente analizado es de *riesgo medio*.

Cuadro 3 – Escala de riesgos.

Chart 3 – Risk scale.

Escala de riesgo	Desde	Hasta
BAJO	1	45
MEDIO	46	135
ALTO	136	225

Cuadro 4 – Ejemplo de aplicación de la matriz.

Chart 4 – Example of application of the matrix.

Factores de Riesgos	ponderación del factor (1 a 10)	Escala para cuantificar la incidencia del riesgo (impacto)			Riesgo
		1	3	5	
Nivel de ingresos	5	Hasta USD 10.000	Entre USD 10.001 y USD 50.000	Más de USD50.000	15
Localización geográfica de las actividades	5	En la jurisdicción del ente	Dentro del país	En el exterior	15
Actividades desarrolladas	8	Actividades no incluidas en las dos categorías siguientes. Se incluyen jubilados y pensionados	Servicios Profesionales Seguros. Comercialización de obras de arte y metales preciosos. Servicios de intermediación	Juegos de azar. Actividad Financiera, hotelería, rubro inmobiliario, comercio internacional. Personas políticamente expuestas	40
Carácter y tipo societario	9	Sociedades incluidas en la Ley de Sociedades comerciales y cooperativas. Opera por cuenta propia	Asociaciones sin fines de lucro. Administradoras de fondos	Fideicomisos. Operaciones por cuenta de terceros	45
Modalidad de operatoria (habitual, compleja, etc)	9	Sin complejidad. Operación directa	Compleja	Compleja sin aparente justificación. Inusual	27
Trayectoria en la actividad	5	Más de 3 años	De 1 a 3 años	Menos de 1 año	5
Antecedentes comportamiento financiero	4	Sin antecedentes irregulares en el sistema financiero	Con antecedentes regularizados	Situación de irregularidades sin subsanar	4
<b>Cuantificación total del riesgo del cliente</b>					<b>151</b>

Cuadro 5 – Ejemplo de aplicación de la matriz de riesgo.

Chart 5 – Example of application of the matrix.

Factores de Riesgos	ponderación del factor (1 a 10)	Escala para cuantificar la incidencia del riesgo (impacto)			Riesgo
		1	3	5	
Nivel de ingresos	5	Hasta USD 10.000	Entre USD 10.001 y USD 50.000	Más de USD50.000	15
Localización geográfica de las actividades	5	En la jurisdicción del ente	Dentro del país	En el exterior	5
Actividades desarrolladas	8	Actividades no incluidas en las dos categorías siguientes. Se incluyen jubilados y pensionados	Servicios Profesionales Seguros. Comercialización de obras de arte y metales preciosos. Servicios de intermediación	Juegos de azar. Actividad Financiera, hotelería, rubro inmobiliario, comercio internacional. Personas políticamente expuestas	8
Carácter y tipo societario	9	Sociedades incluidas en la Ley de Sociedades comerciales y cooperativas. Opera por cuenta propia	Asociaciones sin fines de lucro. Administradoras de fondos	Fideicomisos. Operaciones por cuenta de terceros	27
Modalidad de operatoria (habitual, compleja, etc)	9	Sin complejidad. Operación directa	Compleja	Compleja sin aparente justificación. Inusual	9
Trayectoria en la actividad	5	Más de 3 años	De 1 a 3 años	Menos de 1 año	5
Antecedentes comportamiento financiero	4	<i>Sin antecedentes irregulares en el sistema financiero</i>	<i>Con antecedentes regularizados</i>	<i>Situación de irregularidades sin subsanar</i>	12
<b>Cuantificación total del riesgo del cliente</b>					<b>81</b>

## CONSIDERACIONES FINALES

El delito de lavado de activos de origen delictivo representa para las organizaciones en general y especialmente para aquellos sujetos obligados a reportar operaciones sospechosas, riesgos inherentes, legales y de reputación, de muy alto impacto, dado que pueden afectar, en casos extremos, la continuidad de la vida de la empresa.

La implantación de un sistema de control interno eficaz cumple una función preponderante dentro de un plan integral de prevención contra el delito de lavado de activos donde juega

un rol fundamental el principio internacionalmente conocido como “*conozca a su cliente*”.

La matriz de riesgo es una herramienta útil en el proceso de evaluación de riesgos ya que posibilita disminuir la subjetividad en la calificación y conocimiento de los clientes. No obstante su diseño requiere un profundo conocimiento del negocio y la legislación vigente tanto por parte de los integrantes del gobierno corporativo como del personal involucrado y profesionales asesores.

El resultado de aplicación de la matriz es un disparador para que los responsables del ente tomen decisiones respecto

a la detección de operaciones inusuales o sospechosas. Es un punto de partida para poner en marcha los controles, los mecanismos de alertas y profundizar el análisis del cliente y su actividad, ya sea solicitando documentación adicional, indagando en el medio sobre su reputación y trayectoria o consultando publicaciones de organismos de contralor, entre otros.

Por otra parte, y por tratarse de un proceso dinámico, es necesario realizar una supervisión continua de los componentes de la matriz para adecuarla a los cambios en la normativa vigente como en las políticas de la dirección del ente.

Finalmente, hay que destacar la importancia del rol del auditor interno capacitado, conocedor del negocio, que monitoree el funcionamiento de la herramienta y del sistema de control interno en general. Debe asesorar a la dirección en la implantación y/o modificación de controles que puedan mitigar los riesgos que debe enfrentar una organización seleccionada por los delincuentes como vehículo para lavar dinero proveniente de actividades ilícitas.

## REFERENCIAS

- ALBANESE, D. 2005. El sistema de control interno: algunos aspectos de su utilización en la gestión empresarial. *Desarrollo y Gestión*, 6(67):425-439.
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (BCRA). [s.d.]. Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/>. Consultada el: 10/05/2012.
- BELL, T.; PEECHER, M.E.; SOLOMON, I.; MARRS, F.O.; THOMAS, H. 2007. *Auditoría basada en riesgos*. Bogotá, Ecoe Ediciones, 263 p.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M. 1987. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3):369-386. <http://dx.doi.org/10.2307/248684>
- CHALUPOWICZ, D. 2005. *La Ley Sarbanes Oxley. Responsabilidad corporativa. Informe COSO. Auditoría Interna y Externa*. Buenos Aires, Buyatti, 208 p.
- COOPERS & LYBRAND. 1997. *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 420 p.
- DIAS DOS SANTOS, S.V. 2008. *Auditoría de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados*. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 144 p.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. 2003. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4):597-635.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, R. 2006. *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de Informe COSO I y II*. Bogotá, ECOE Ed., 448 p.
- FOWLER NEWTON, E. 1996. *Normas de auditoría: manual práctico de aplicación de la RT7*. Buenos Aires, Macchi, 130 p.
- HERNÁNDEZ SAMBIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. 2010. *Metodología de la investigación*. 5ª ed., México, McGraw Hill, 613 p.
- LEY Nro. 25.246 de Encubrimiento y Lavado de Activos de Origen Delictivo, sancionada por el Congreso Nacional el 13 de abril de 2000 y promulgada por el Poder Ejecutivo el 5 de mayo de 2000. Disponible en: <http://www.uif.gov.ar/>. Consultada el: 15/05/2009.
- LEY Nro. 26.683 – Modificatoria de la Ley 25.246, sancionada por el Congreso Nacional el 1 de junio de 2011 y promulgada parcialmente por el Poder Ejecutivo el 17 de junio de 2011. (B.O. 21/06/2011). Disponible en: <http://www.uif.gov.ar/>. Consultada el: 14/02/2012
- MacNEALY, M.S. 1997. Toward better case study research. *IEEE Transactions on professional Communication*, 40(3):182-195. <http://dx.doi.org/10.1109/47.649554>
- RIÓS, G. 2004. *Auditando con matrices de riesgo*. Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina, 17, 22 p.
- SALGADO LÉVANO, A.C. 2007. *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor Metodológico y retos*. Lima, Perú. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf>. Consultado el: 02/06/2012.
- SÁNCHEZ BROT, L. 2002. *Lavado de dinero: delito transnacional*. Buenos Aires, La Ley, 238 p.
- SLOSSE, C.A.; GORDICZ, J.C.; GAMONDÉS, S. 2008. *Auditoría*. Buenos Aires, La Ley, 742 p.
- SVARZMAN, Martín. 2006. *La matriz de riesgos, soporte de la gestión de riesgos*. Instituto de Auditores Internos de Argentina. Disponible en: <http://www.iaia.org.ar/elauditorinterno/11/index.html/>. Consultado el: 20/11/2009.
- WAINSTEIN, M. 2007. *Lavado de dinero*. Buenos Aires, Errepar, 111 p. [Separatas de Doctrina].
- WAINSTEIN, M. 2004. *La corrupción y la actividad del contador público*. Buenos Aires, Errepar, 427 p.
- WOLINSKY, J. 2003. *Manual de auditoría para la gestión de negocios*. Buenos Aires, Buyatti, 409 p.
- YIN, R.K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 363 p.
- YIN, R.K. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.

Submetido: 09/07/2012  
Aceito: 09/07/2012

### DIANA ESTER ALBANESE

Universidad Nacional del Sur  
12 de octubre y San Juan- piso 8  
8000 Bahía Blanca  
Buenos Aires, Argentina