

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

“SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS ENFOCADOS EN LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PANADERO EN EL ÁREA DE SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR GRUPO L-25

DIANA BEATRIZ DÍAZ CASTELLANOS

PATRICIA CAROLINA RIVAS

YANIRA ENEYDA VALLE PERALTA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

JUNIO, 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Publica	: Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador General de Seminario de Graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinación de Seminario	: Lic. Daniel Nehemías Reyes Lopez
Docente Director	: Licda. Berta Alicia Munguía Valencia
Jurado Examinador	: Lic. Carlos Nicolás Fernández Linares :Maf. José Gustavo Benítez Estrada

Junio, 2018

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Primeramente dar gracias a Dios que ha permitido que me encuentre en esta etapa, por proveerme el soplo de vida con el cual inicio este bonito camino a la esperanza, por darme salud, derramar sabiduría y entendimiento para poder lograr en cada momento los objetivos trazados, a mis padres y en especial a la memoria de mi padre Ernesto Danilo Díaz el cual se me adelanto en la vida terrenal, ambos han sido mi apoyo incondicional no solo en la carrera profesional sino también en la carrera de la vida, ayudarme hacer una persona de bien y poder actuar de mejor manera en las adversidades de la vida, a mi hermana que es una segunda madre para mí , que supo abrazarme en momentos difíciles y apoyarme en las decisiones más importantes de mi vida, demostrarme de mil maneras el amor hacia la familia, a mi jefe y compañeros de trabajo que me apoyaron para crecer laboralmente pero no menos importante en la vida personal, que tuvieron esa paciencia para enseñarme lo que ahora con orgullo digo lo sé, a mis compañeras Carolina y Eneyda que decidieron compartir conmigo este paso tan importante de nuestras vidas y han sabido alimentar mi conocimiento así como la amistad, a Licda. Alicia Munguía que ha sido una guía en este proceso.

Diana Beatriz Díaz Castellanos

Doy gracias en primer lugar a Dios por darme vida, salud y trabajo para el cumplimiento de tan anhelada meta, a mi madre que siempre ha sido mi mejor ejemplo de lucha y perseverancia y por sus sacrificios para verme alcanzar mis objetivos, a mi esposo por su amor incondicional y por su apoyo constante, aún en los momentos de desánimo, a mi hija por ser mi más grande inspiración, para que mi esfuerzo sea un ejemplo de que la constancia siempre da sus frutos, a mi tía que

siempre fue mi ejemplo de superación, a mi jefe por sus consejos y permisos, a mi prima, mis cuñadas, mi suegra y niña Tere por su ayuda cada vez que fue necesario, al Lic. Ramírez por su confianza en mis capacidades, a mis compañeras Diana y Eneyda por haber formado un gran equipo, a nuestra asesora Licda. Munguía por su ayuda para la finalización de este proyecto y finalmente a todos los que de una forma u otra contribuyeron al cumplimiento de este logro.

Patricia Carolina Rivas de López

Doy gracias a Dios primeramente por brindarme vida, sabiduría, entendimiento, salud y trabajo para poder culminar esta etapa tan importante, a mi madre y padre quienes han sido los que me han inspirado siempre seguir hacia adelante sin importar los obstáculos, a mi esposo por su apoyo siempre, a mis hermanas por su apoyo moral y ejemplo a seguir, a mi hijo por ayudarme a querer ser mejor cada día para ser su ejemplo de constancia y perseverancia, a mi suegra por colaborarme con tiempo en el cuidado a mi hijo, a mis compañeras Diana y Carolina por ser un excelente equipo, a nuestra asesora de tesis Licda. Munguía por su ayuda para la terminación de este proyecto y a todos los que de una u otra forma apoyaron al cumplimiento de este logro.

Yanira Eneyda Valle Peralta

ÍNDICE

CONTENIDO	Pag.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 LAVADO DE DINERO EN EL SECTOR PANIFICADOR.	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.5 HIPÓTESIS	7
1.5.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO	7
1.5.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES	8
1.5.2.1 INDEPENDIENTE	8
1.5.2.2 DEPENDIENTE	8
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.7 VARIABLES E INDICADORES	9
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO TÉCNICO Y LEGAL	10
2.1 ESTADO ACTUAL DEL HECHO O SITUACIÓN	10
2.1.1 ANTECEDENTES DEL LAVADO DE DINERO	10
2.1.2 ANTECEDENTES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PANIFICACIÓN	13
2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO	17
2.2 PRINCIPALES DEFINICIONES	22
2.3 LEGISLACIÓN APLICABLE	25
2.4 NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE	27
CAPÍTULO III	28
3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.	28
3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	29
3.2.1 TEÓRICA	29
3.2.2 TEMPORAL	29
3.2.3 ESPACIAL O GEOGRÁFICA	29
3.3 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO	29
3.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS	29
3.4 TÉCNICAS MATERIALES E INSTRUMENTOS	30
3.4.1 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	30
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	31
3.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	32
3.7 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADO	33
CAPÍTULO IV	40
4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN	40
4.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO	40
4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN	43
4.3 BENEFICIOS Y LIMITANTES	50
4.4 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	51
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
ANEXOS	113
ANEXO 1	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables e indicadores	9
Tabla 2. Factores y elementos de riesgo	20
Tabla 3. Legislación aplicable	25
Tabla 4. Normativa técnica aplicable	27
Tabla 5. Cronograma de actividades	32
Tabla 6. Análisis de resultados	33
Tabla 7. Valoración del riesgo	47
Tabla 8. Mapa de Riesgos	48
Tabla 9. Tratamiento de los riesgos.	49
Tabla 10. Cargos y funciones.	59
Tabla 11. Requisitos para optar al cargo de oficial de cumplimiento.	62
Tabla 12. Áreas de riesgo del Panadero S.A. de C.V.	64
Tabla 13. Identificación y evaluación de riesgos de lavado de dinero y activos.	65
Tabla 14. Señales de operaciones sospechosas para el Panadero S.A. de C.V.	68
Tabla 15. Matriz de riesgos para El Panadero, SA de CV	69
Tabla 16. Planes de control para la prevención de lavado de dinero en el Panadero S.A. de C.V.	76
Tabla 17. Matriz de evaluación de los planes de control para la prevención de lavado de dinero en el Panadero S.A. de C.V.	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Funcionamiento de las empresas del sector panadero.	15
Figura 2. Estructura del Sistema de Gestión de Riesgo	21
Figura 3. Factores de Riesgo	46
Figura 4. Medición de los riesgos	47
Figura 5. Esquema de los elementos de control	54
Figura 6. Elementos del ambiente de control	55
Figura 7. Organigrama de El Panadero, SA de CV	58
Figura 8. Mapa de Riesgos	74
Figura 9. Mapeo de revisión y evaluación de los riesgos.	108

RESUMEN EJECUTIVO

El lavado de dinero es una problemática a nivel mundial que evoluciona de manera constante, el riesgo material que cualquier administración pueda sufrir por no conocer, implementar y actualizar, los controles o políticas que cumplan con las medidas legales que rigen el tema de lavado de dinero y de activos, es latente ya que estos pueden no ser adecuados para minimizar el peligro que sus operaciones se vean afectadas en este delito. Las empresas del sector industrial dedicadas a la panadería, están expuestas a que sus controles sean vulnerados y a su vez participen directa o indirectamente en el delito de lavado de dinero. En El Salvador, existe una diversidad de empresas dedicadas al rubro panadero, en su mayoría pequeñas y medianas empresa que por generalidad son administradas de manera empírica por el círculo familiar, lo que las limita en la implementación de controles idóneos que contribuyan a minimizar los riesgos referentes a los delitos de lavado de dinero.

El no poseer un sistema de gestión de riesgos hace menos factible a las empresas panaderas a desarrollar una planificación estratégica en su entorno económico, administrativo y recurso humano, por lo que es adecuado que se realice un análisis de los riesgos a los se pueden ver expuestas por no aplicar la debida diligencia dentro de su administración.

Un sistema de gestión de riesgos, es un instrumento que contribuirá a reforzar los controles y procedimientos utilizados e identificar indicios de operaciones sospechosas, provenientes de actos ilícitos con el fin de disminuir la ocurrencia de transacciones relacionadas con los delitos de lavado de dinero dentro de la entidad.

Por lo que la presente investigación pretende proporcionar el diseño de un sistema de gestión de riesgos enfocado en la prevención de lavado de dinero y de activos para las empresas del sector panadero, para esta propuesta se han definido áreas de riesgos como operaciones en salas de ventas, documentación, registro de clientes, proveedores, recurso humano y zona geográfica; se establecieron etapas prioritarias como identificación, medición, control y monitoreo en las áreas de clientes, proveedores y empleados, entre otras, que contribuirán a establecer controles más eficientes en el normal funcionamiento de la entidad.

Para el estudio se utilizó el modelo hipotético deductivo. Con el cual se pretende cumplir con los procedimientos esenciales que implica la investigación, como es identificación del problema, establecer hipótesis que sean capaces de explicar el estudio, comprobar los posibles supuestos sobre las consecuencias de la hipótesis para que puedan ser confrontadas con la experiencia y definiendo como unidades de análisis las empresas panaderas ubicadas en el área de San Salvador, enfocando directamente la investigación en la empresa El Panadero, SA de CV. Además como instrumento de recopilación de información se realizaron entrevistas dirigidas a las áreas gerenciales y de dirección de la entidad, con el fin de poder obtener una visión más clara de la problemática que permita realizar una propuesta adecuada a las necesidades de la empresa.

Con los resultados obtenidos se ha establecido que la empresa en estudio, a la fecha no le ha dado cumplimiento a las exigencias establecidas en la ley, tampoco cuenta con un sistema de gestión de riesgo que ayude a minimizar la ocurrencia de operaciones relacionadas a delitos de lavado de dinero y no se han establecido manuales ni procesos, que contribuyan a la detección de operaciones sospechosas, por lo que con la investigación pretende proporcionar una herramienta sencilla y de fácil aplicación.

INTRODUCCIÓN

En El Salvador, el rubro panadero está expuesto a diferentes vulnerabilidades como toda la sociedad en general, por lo que se pretende que el diseño de un sistema de gestión de riesgos sea una herramienta que ayuden a poder mitigarlos.

Además el lavado de dinero y de activos, causa daños a nivel político, económico y social, por lo que se busca combatir, prevenir y minimizar este problema. Por dicha causa organismos internacionales como la ONU y GAFI entre otros, promueven estándares internacionales que todos puedan implementar y que no permitan la expansión de estructuras del crimen organizado que se dedican a realizar esta actividad.

El trabajo que a continuación se expone está distribuido en cuatro capítulos, el Capítulo I, presenta el planteamiento del problema de lavado de dinero en el sector panadero, el enunciado del problema, la justificación, los objetivos, la hipótesis y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II está compuesto por los antecedentes nacionales e internacionales del sector panadero, así como lo relacionado al lavado de dinero y de activos, y el proceso del sistema gestión de riesgo tomando como referencia COSO e ISO 31000 lo cual servirá de base para el diseño del mismo. Además de las normativas técnicas y legales sobre la temática de investigación.

En el capítulo III hace referencia a la metodología de la investigación la cual define el enfoque y tipo de investigación, la delimitación espacial y temporal, los sujetos de estudio, los instrumentos y técnicas utilizados, asimismo como se realizó el procesamiento y análisis de la información con el cual se generó el análisis y diagnóstico de los resultados.

Además, se desarrolló el capítulo IV en el cual se plantea la solución al problema, y se observa las etapas para la implementación de un sistema de gestión para la prevención de riesgos de lavado de dinero y de activos.

En el último apartado se detallan las conclusiones generales del estudio, así como también las recomendaciones adecuadas para la propuesta desarrollada. Asimismo al finalizar se incluye la bibliografía y los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 LAVADO DE DINERO EN EL SECTOR PANIFICADOR.

El lavado de dinero es una problemática a nivel mundial en el día a día, el cual ha sufrido una evolución en su forma de operar, convertir o transferir dinero ilícito por medio de una serie de actos y transacciones que intentan dar carácter legal a los fondos, producto de estas operaciones. El sector panadero no ha sido exento en este tema ya que por su vulnerabilidad ha sido expuesto a varios riesgos de esta índole.

Así mismo los riesgos de una entidad pueden ser originados por diferentes causas, ya sean estos naturales, como los cambios climáticos; tecnológicos asociados a fallas en los sistemas, deficiencia en los métodos de seguridad, la innovación en equipos; financieros en disposiciones legales y de imagen reputacional, estos dos últimos riesgos son determinantes, ya que su ocurrencia incide en la credibilidad de las entidades.

El riesgo material que cualquier administración pueda sufrir por no conocer, implementar y actualizar, los controles o políticas que cumplan con las medidas legales que rigen el tema de lavado de dinero y de activos, es latente ya que estos pueden no ser adecuados para minimizar el peligro de verse afectadas en este delito. Las empresas del sector industrial dedicadas a la panadería, están expuestas a que sus controles sean vulnerados y a su vez partícipes directa o indirectamente de operaciones sospechosas.

En la actualidad las empresas panificadoras deberían de haber cumplido con los lineamientos expuestos en el comunicado de la Unidad de Investigación Financiera, el cual

indicaba que los sujetos obligados debían de registrarse a través del sitio web de dicho ente regulador hasta el 31 de Marzo de 2016 para seguir con el proceso respectivo. Así mismo la normativa establece que los sujetos están obligados a nombrar oficial de cumplimiento, de conformidad al art.14 de la ley.

La ley obliga a las empresas a tener políticas de conocimiento de clientes, empleados y proveedores, pero debido a los elevados costos de implementación de controles internos las entidades han caído en el incumplimiento de la normativa.

A pesar que a la fecha no ha sido actualizada la información por la UIF, las empresas del sector industrial dedicadas a la panadería pueden verse afectadas e incumplir con las obligaciones correspondientes por el poco conocimiento del tema. Así mismo la falta de inversión en el recurso humano de una entidad para capacitar sobre los procesos y técnicas para la prevención de lavado de dinero, desde su última reforma (la cual incluyo a una amplia gama de entidades no reguladas por el sistema financiero), aumenta el riesgo para las empresas ya que pueden involucrarse en alguna transacción sospechosa.

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en la legislación que regula este delito, hacen incurrir a las empresas en responsabilidad civil, según el Art. 38 inciso segundo del Código Penal. Así mismo el impacto de dicha ley hacia las entidades se enmarca en una importante mejora en su control interno, también en la relevancia de cumplir con dichas obligaciones, ya que el cometimiento de este delito deriva en sanciones que van desde dos a diez años de prisión según sea la tipificación de cada caso.

Para lograr los objetivos como empresa, se debe conocer los factores adversos a los que se puede ver involucrado, ya que los riesgos se pueden mitigar pero difícilmente se podrán eliminar.

El no poseer un sistema de gestión de riesgos dificulta a las empresas a no desarrollar una planificación estratégica en su entorno económico, administrativo y recurso humano, por lo que es adecuado que se realice un análisis de las obligaciones impuestas por la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, así como de los riesgos a los cuales pueden verse afectados por no poseer controles para evitar este delito dentro de su administración.

Las entidades están introduciendo cambios importantes, en relación a la prevención de lavado de dinero, como respuesta a las exigencias de las reformas a la ley y a la presión que organismos internacionales ejercen para prescindir el cometimiento de delitos relacionados.

Entre los principales actores involucrados en este tema se pueden enumerar los siguientes:

- En primer lugar se encuentran los encargados de identificar los posibles riesgos que afectan directa o indirectamente a la entidad, es por eso que se debe contar con el personal debidamente capacitado para la detección oportuna de operaciones sospechosas, en ese sentido es la administración la encargada de satisfacer las necesidades de formación y capacitación constante al personal encargado de tal proceso.
- En segundo lugar, se debe contar con sistemas tecnológicos, manuales de procedimientos y políticas claras que apoyen las actividades de identificación, para darle seguimiento a las operaciones que de alguna forma puedan resultar sospechosas.

- Y en tercer lugar, es el área de auditoría interna que representa una parte muy importante en la lucha contra la PLD, ya que será la parte que garantice el cumplimiento adecuado de la normativa.

Un sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero debe permitir un adecuado y oportuno monitoreo de las transacciones inusuales que se realizan a diario con clientes y proveedores. Así mismo será de gran ayuda que proporcione información verídica a la gerencia de la entidad cuando se realicen transacciones que represente algún nivel de riesgo, emitiendo alertas de forma oportuna. Sin olvidar que todo sistema debe ser evaluado cada cierto tiempo para garantizar su efectividad.

Para la adecuada implementación de un sistema de gestión de riesgos es importante tomar en cuenta algunos criterios:

- **Compromiso de la administración y dirección de la entidad.**

Uno de los aspectos más importantes para la implementación oportuna de un sistema de gestión de riesgos es que los encargados de dirigir la entidad estén en total acuerdo con el fortalecimiento de las medidas, políticas y procedimientos que contribuyan a la prevención de lavado de dinero, por tal razón para garantizar la puesta en marcha y el sostenimiento del sistema de gestión, la dirección de la empresa debe estar realmente comprometida para su aplicación.

- **Definición del entorno de la entidad**

Es importante establecer el entorno, tanto interno como externo de la entidad, así como determinar los niveles de riesgos a los que puede estar expuesta en su normal desarrollo. Es

necesario definir el contexto en el que opera la empresa y el medio ambiente que le rodea, los entes con los que se relaciona, llámese clientes, proveedores, colaboradores y demás actores que se involucran de cualquier forma con la entidad.

- **Determinar los factores de riesgo**

Tomando en cuenta la naturaleza de las operaciones que la entidad realiza, es necesario realizar un análisis exhaustivo, que contribuya a determinar los factores que representa riesgos de operaciones de lavado de dinero para la entidad, logrando así establecer las políticas y procedimientos necesarios que contribuyan a minimizar los riesgos para la entidad

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La ausencia de un sistema de gestión de riesgos para la prevención del delito de lavado de dinero y de activos en las empresas del sector industrial dedicadas a la panadería, aumenta la vulnerabilidad a la que se ven expuestas por no estudiar y fortalecer sus controles así mismo pueden ser partícipes de manera directa o indirecta con las operaciones inusuales o sospechosas tipificadas dentro del marco de la ley, el poseer un oficial de cumplimiento, el establecimiento de una política interna de debida diligencia para la identificación de sus usuarios y clientes (según art. 9-B), son algunas de las obligaciones que todo sujeto obligado debe cumplir para prevenir y erradicar este delito; ante esto hace que surja la interrogante de la investigación:

¿En qué medida afecta la falta de un sistema de gestión de riesgos enfocado en la PLD, para cumplir con la aplicación de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos en las empresas del sector industrial dedicadas a la panadería en el área de San Salvador?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es indispensable que exista un sistema de gestión de riesgos enfocado a la prevención de lavado de dinero y de activos, ya que será una herramienta a utilizar así como una guía para reforzar los controles y procedimientos utilizados e identificar indicios de operaciones sospechosas, provenientes de actos ilícitos con el fin de menguar la ocurrencia de transacciones fraudulentas en la entidad. Por ello su adecuada y oportuna aplicación es de gran importancia, para lo cual se desarrolla con las disposiciones legales vigentes para una efectiva diligencia.

A pesar de la existencia de leyes y mecanismos, las empresas del sector panadero del área de San Salvador están expuestas a ser utilizadas para transacciones inusuales o sospechosas, por lo que este estudio será instrumento vital para la prevención de distintos delitos financieros y de lavado de dinero y en consecuencia contribuirá a salvaguardar de los intereses de la empresa, por lo que se pretende mediante este trabajo:

- Cumplir con las obligaciones legales que todas las empresas tienen en su totalidad y con mayor énfasis en la aplicabilidad de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.
- Reducir los distintos riesgos a los que la empresa puede estar expuesta.
- Implementar el sistema de gestión de riesgos enfocado a la prevención de este delito de manera que la empresa obtenga favorables resultados.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un sistema de gestión de riesgos enfocado a la prevención de lavado de dinero y activo que contribuya a mitigar la probabilidad de que las empresas panificadoras, en el

área de San Salvador, se vean involucradas en actividades ilícitas, relacionadas a los delitos de lavado de dinero y activos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el alcance del marco de referencia relacionado con un sistema de control de riesgos para la prevención de lavado de dinero y de activos, en las empresas del sector panificador del área de San Salvador, para contribuir a una comprensión más clara los efectos del incumplimiento de la misma.
- Establecer la estructura de un sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero y de activos enfocado a las empresas panaderas, para disminuir los riesgos a los que se ven expuestas por este tipo de delitos.
- Reconocer las deficiencias en la aplicación de controles que contribuyan a evitar el involucramiento en actividades de lavado de dinero, para establecer los lineamientos necesarios que reduzcan los riesgos

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Diseñar un sistema de gestión de riesgo enfocado en la prevención de lavado de dinero y de activos en las empresa del sector industrial dedicada al rubro panadero, que servirá como herramienta para minimizar los riesgos de transacciones relacionadas a los delitos de lavado de dinero y activos.

1.5.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

1.5.2.1 INDEPENDIENTE

Sistema de gestión de riesgos enfocado a la prevención de lavado de dinero y de activos para la empresa del sector industrial dedicada al rubro panadero.

1.5.2.2 DEPENDIENTE

- Minimizar los riesgos de transacciones fraudulentas.
- Prevenir incumplimientos legales
- Aplicación de controles para la prevención de lavado de dinero y activos

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se dirigirá a las panaderías del sector industrial, en el área de San Salvador, por lo tanto, existen ciertas limitaciones entre las cuales podemos enumerar las siguientes:

- **Ubicación geográfica**

Representa una limitante, ya que en su mayoría los establecimientos en estudio se encuentran ubicados en zonas de alto riesgo, debido a los elevados índices de delincuencia que afectan al país en la actualidad, la accesibilidad geográfica se ve reducida.

- **Acceso oportuno a la información**

En algunos momentos el acceso a la información se ve limitado, ya que por ser empresas en su mayoría administradas y dirigidas por grupos familiares, se vuelve complicada y deficiente la recepción oportuna y eficaz de la información.

1.7 VARIABLES E INDICADORES

Las variables e indicadores que se tomarán en cuenta para el desarrollo de la investigación (Tabla 1)

Tabla 1. Variables e indicadores

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis de Trabajo	Elementos de la hipótesis	Variables	Medición de las variables
¿En qué medida afecta la falta de un sistema de gestión de riesgos enfocado en la PLD, para cumplir con la aplicación de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos en las empresas del sector industrial dedicadas a la panadería en el área de San Salvador?	Elaborar un sistema de gestión de riesgos enfocado a la prevención de lavado de dinero y activo que contribuya a mitigar la probabilidad de que las empresas panificadoras, en el área de San Salvador, se vean involucradas en actividades ilícitas, relacionadas a los delitos de lavado de dinero y activos.	Diseñar un sistema de gestión de riesgo enfocado en la prevención de lavado de dinero y de activos para las empresa del sector industrial dedicada al rubro panadero, servirá como herramienta para minimizar los riesgos de transacciones relacionadas a los delitos de lavado de dinero y activos.	Un sistema de gestión de riesgo para la prevención de lavado de dinero y de activos, enfocado en el sector industrial dedicado al rubro de la panadería. Herramienta para minimizar los riesgos de transacciones fraudulentas.	Independiente: Sistema de gestión de riesgos enfocado a la prevención de lavado de dinero y de activos para la empresa del sector industrial dedicada al rubro panadero. Dependiente: <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los riesgos de transacciones fraudulentas. • Prevenir incumplimientos legales 	Procedimientos desarrollados por la empresa del sector industrial dedicada a la panadería. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos. Conocimiento y cumplimiento en la adecuada aplicación del sistema de gestión de riesgos.

Elaborador por: El grupo de trabajo

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO TÉCNICO Y LEGAL

2.1 ESTADO ACTUAL DEL HECHO O SITUACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES DEL LAVADO DE DINERO

Según la historia el lavado de dinero existía mucho más antes de que el efectivo tuviera la importancia y valor que posee en la actualidad, así mismo remontándonos en el tiempo la palabra lavado tiene su origen en Estados Unidos en los años 20, a lo que el delito fue aprovechado por la mafia que en ese momento era el apogeo de estas redes las cuales fueron Capone y Lanski los que habrían creado en la ciudad de Chicago y Nueva York toda una cadena de lavaderos es decir establecimientos que prestaban servicios de juegos (casinos), pero servían para blanquear los fondos provenientes del tráfico de licor y la explotación de bares ilegales. Con el tiempo esta práctica fue creciendo ya que fueron incluyéndose más delitos que tomaron el concepto de lavado de dinero como los que señala el art. 6 de LCLD (Fundación Wikimedia, Inc., 2017).

Ante esta problemática algunos países se vieron involucrados por el alto índice de estos delitos tanto en su comercialización como el impacto que lograron causar en la economía a nivel mundial, hoy en día con la evolución en la tecnología, leyes y políticas, se identificaron los procedimientos que eran utilizados por los delincuentes para disfrazar las actividades ilícitas y que pasaran desapercibidas mediante el sistema financiero, algunas de las modalidades más comunes del lavado de dinero son:

- La creación y uso de empresas de fachada.
- El uso de documentos falsos.
- Hurto y robo de vehículos.
- Secuestro.
- Extorsión
- Soborno
- Evasión de impuestos
- Contrabando de mercancía
- Reclutamiento de terceras personas para realizar operaciones financiera (pitufeo).
- La sobre o sub facturación de operaciones en una empresa (facturación falsa).
- Otros

A NIVEL INTERNACIONAL

El lavado de dinero es un delito complejo que logro crecer por mucho tiempo mediante los vacíos que los países poseían en sus legislaciones y la falta de interés en el combate y prevención del mismo, la evolución del crimen organizado colocó a las entidades en la vulnerabilidad y posibles participes de este delito de manera indirecta por no poseer la formación, procesos y controles adecuados a la prevención oportuna de dicho crimen.

Frente a esta realidad se crearon varias organizaciones con el objetivo de definir e implementar medidas que regulen y castiguen este tipo de delito a nivel mundial, a través del compromiso e inclusión de todos los países para combatir el crimen organizado, entre las instituciones involucradas se detallan algunas de gran importancia en el combate de este delito:

- Organización de Naciones Unidas (ONU)
- Grupo de Acción Financiera (GAFI)

La correcta aplicación de las medidas adoptadas por los países abona al fortalecimiento de los controles que cada entidad debe de poseer e implementar con el fin de que estos sean capaces de identificar y prevenir la inserción de ingresos ilícitos a la economía.

A NIVEL REGIONAL

Con el fin de frenar las actividades delictivas que incrementaban el lavado de dinero en la región y en busca de fortalecer procesos y controles surgieron más organismos de igual importancia que su principal objetivo era la complementación de medidas comunes para combatir el lavado de dinero, así como velar por el cumplimiento de los lineamientos adoptados por cada estado firmante, entre estos podemos mencionar:

- Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC)
- Grupo de Acción Financiera del Latinoamérica (GAFILAT)
- Convenio Centroamericano para la Prevención y la Represión de los Delitos de Lavado de Dinero y de Activos, Relacionados con el Tráfico Ilícito de Drogas y Delitos Conexos.

Ante la importancia de combatir este delito surgió la necesidad de crear un marco legal que se ajustara a las necesidades de los lineamientos dados por las organizaciones internacionales. Es así como El Salvador da un paso importante el 02 de diciembre de 1998 fecha en la que fue aprobada la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, en la actualidad ha sufrido múltiples reformas entre las más representativas se pueden mencionar las realizadas en el año 2014 (Legislativa & Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley Contra el Lavado de Dinero y

Activos, 2015) , ya que generaron importantes obligaciones a las empresas dentro de las cuales se pueden detallar:

- Fortalecimiento en las obligaciones de actividades y profesiones.
- Tener políticas para conocer al cliente (debida diligencia)
- Establecer un programa de capacitación constante al personal.
- La obligación de poseer un oficial de cumplimiento.
- Sanciones penales por omitir o declarar falsedad a las autoridades aduaneras.
- Reportar las operaciones sospechosas y/o que superen los umbrales establecidos por la ley.

2.1.2 ANTECEDENTES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PANIFICACIÓN

La industria de la panificación es una de las más antiguas del mundo, debido a que el consumo de pan es fundamental en la alimentación de toda la humanidad. Con el pasar del tiempo se han desarrollado nuevos métodos de elaboración del pan, con diferentes ingredientes y aunque se ha pasado de lo artesanal a lo industrial, en los tiempos actuales los consumidores a nivel mundial se decantan por lo natural, prefiriendo procesos de producción y materias primas artesanales sin adición de químicos o procesos industriales.

A nivel regional, en Centroamérica se tienen patrones culturales muy parecidos en cuanto al consumo de pan francés y pan dulce, tanto en el desayuno como a la hora de la cena, razón por la cual pequeñas, medianas y grandes panificadoras en la región centroamericana han logrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Las empresas multinacionales compiten día a día con las pequeñas y medianas empresas por ganar un mejor mercado, por lo que se hace necesario el

aprovechamiento de convenios centroamericanos con el objetivo de obtener mejores beneficios para los países de la región.

En El Salvador, la mayoría de las panaderías son empresas familiares que son administradas directamente por sus propietarios, en algunos casos van de generación en generación, por lo que no cuentan con un sistema organizacional definido y trabajan de forma empírica, incluso algunas se mantienen en lo informal, sin lograr integrarse al sistema económico establecido por la legislación nacional. Una gran parte de las empresas panificadoras vienen de mediados de los años cincuenta con panadería como Pan Lido, Pan Sinaí, Pan Vill, Elsy`s Cake, Pan Rosvill, Pan Santa Eduvigis, Pan Génesis, entre otras, panaderías que tuvieron sus inicios en el seno familiar y han logrado mantenerse por varias generaciones. Día a día surgen nuevas panaderías pero no todas logran mantenerse en el mercado debido a la fluctuación en los costos y a los riesgos por el clima de delincuencia que se vive en la actualidad.

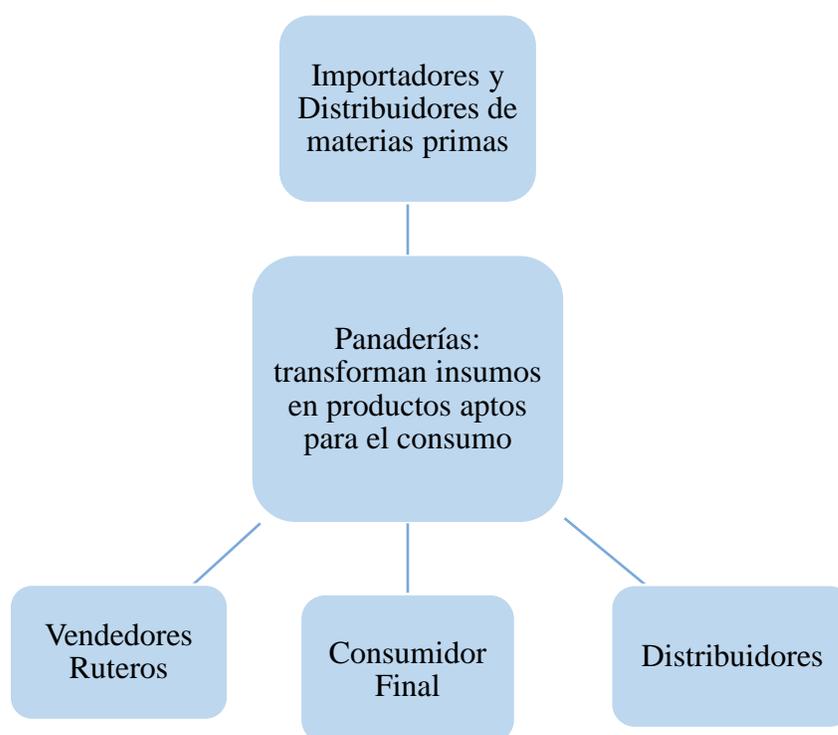
FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR

La industria panadera tuvo sus inicios en lo artesanal y doméstico, en su mayoría son negocios que inician dentro del seno familiar como una forma de generación de ingresos, que en algunos casos logran un crecimiento más allá de la subsistencia y se convierten en pequeñas empresas y algunas llegan a ser grandes industrias.

En el sector panadero en el área de San Salvador realiza su proceso productivo (según se esquematiza en la figura 1) realizando sus compras de materias primas de manera local, siendo Molinos de El Salvador SA de CV (MOLSA) y Harinas de El Salvador SA de CV (HARISA) han dominado el mercado de las harinas y en los últimos años ha entrado a competir con ellos GUMARSAL, quien con su incursión en el mercado de la harinas ha logrado dinamizar el

mercado de las harinas de trigo, generando una mayor competencia logrando así beneficios directos para el sector, la materia prima se adquiere a través de la importación, los insumos adquiridos son transformados de manera manual o industrial, en producto apto para el consumo, existen panaderías dedicadas a la producción de pan a granel y otras dedicadas a la producción de pan empacado, los cuales son enviados por diferentes canales de distribución como se detalla a continuación:

Figura 1. Proceso de funcionamiento de las empresas del sector panadero.



Elaborado: por el grupo de trabajo Fuente: El Panadero S.A de C.V.

- Venta directa al detalle: Ésta venta se realiza directamente al consumidor final, a través de sucursales o cafeterías que ofrecen los productos fabricados y adicionales.
- Venta por ruteo: Se refiere a la venta que se realiza por medio de vendedores que distribuyen el producto a las tiendas, que a su vez lo venden al consumidor final.

- Venta por medio de distribuidores: Es la venta que se realiza a través de puntos de venta externos.

DELITOS ASOCIADOS AL LAVADO DE DINERO EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA

Existen muchas formas de lavado de dinero y como se ha mencionado anteriormente el sector panadero se ve expuesto a ser partícipe del cometimiento de dicho delito. Entre algunas formas de lavado de dinero en el sector panadero se mencionan las siguientes (asimismo los detalla el art. 6 de la LCLDA):

- Pago de extorsión : El pago de la mal llamada renta, que cobran los terroristas para permitir el ingreso de los vendedores a las zonas geográficas (colonias) donde mantienen el control
- Contrabando de mercadería: Cuando se realizan compras de mercaderías de dudosa procedencia
- Evasión fiscal: Al realizar compras de materias primas o ventas de productos, sin factura para evitarse el pago de impuestos
- Comercio informal y ausencia de respaldo que sustenten la generación de ingresos: Muchas de las panaderías ubicadas en San Salvador son micro o pequeñas empresas que trabajan en la informalidad
- Entre otros.

2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO

IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN

El desarrollo de un sistema de gestión de riesgo se enfoca en la preparación de lineamientos oportunos para la identificación, evaluación, medición, control y monitoreo de los diferentes riesgos que se puedan presentar en la empresa. Es importante su implementación para el logro de los objetivos, a fin de que las distintas áreas que la integran prevengan y detecten operaciones irregulares o sospechosas relacionadas con el riesgo de lavado de dinero y de activos de forma eficaz y efectiva.

Según la ISO/IEC 73/2009 define a la gestión del riesgo, como el “Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo”. (Conduce tu empresa, 2014)

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Pretenden proporcionar una mayor eficacia en la gestión de riesgos, por lo que toda empresa debe de considerar los siguientes principios básicos: (Castro, s.f.)

- a) Crea valor
- b) Está integrada en los procesos de la organización
- c) Formar parte de la toma de decisiones
- d) Trata explícitamente la incertidumbre
- e) Es sistemática, estructurada y adecuada
- f) Está basada en la mejor información disponible
- g) Está hecha a medida

- h) Tiene en cuenta factores humanos y culturales
- i) Es transparente e inclusiva
- j) Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
- k) Facilita la mejora continua de la organización

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La existencia de una gestión de riesgos con planificación adecuada y de lineamientos específicos en cada área, siempre se generan ventajas y desventajas en su uso entre las cuales se detallan a continuación:

Ventajas

- Identificación de fraudes.
- Reconocimiento de riesgos.
- La integración de todas las áreas dentro de la entidad.
- Provee a las empresas lineamientos para cumplir las metas y objetivos en cuanto a la prevención, corrección, comprobación y la evaluación del grado de cumplimiento.
- Una mejora continua en la gestión, utilizando las diversas herramientas y procedimientos para el cumplimiento de los requisitos legales y normativos con respecto a la prevención de riesgo.
- Supervisión y monitoreo de los clientes.
- Una empresa con un sistema de gestión de riesgos permite mejorar su planificación y de esta forma lograr sus objetivos, permitiendo incrementar respuestas a múltiples dificultades y reducir las pérdidas operacionales, por medio de la identificación y administración de las contingencias.
- Cumplir con las exigencias legales, reglamentarias y las normas internacionales
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación

- Mejorar la eficacia y eficiencia operativa
- Reducción al mínimo las pérdidas para la empresa

Desventajas

- Los altos costos que generan los riesgos reducen en forma temporal o definitivamente la posibilidad para el progreso de la empresa.

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Las empresas deben conocer los tipos de incertidumbres a la cual se enfrentan, con el objetivo de proveer una distribución adecuada en los procedimientos y así llevar a cabo un programa de administración de riesgos más detallado, entre los cuales se pueden mencionar:

- **De mercado:** proviene de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros y se evalúa por medio de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.
- **De crédito:** cuando las contrapartes están poco dispuestas para cumplir sus obligaciones contractuales aunque exista la voluntad y capacidad de pago.
- **De liquidez:** se refiere a que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones.
- **Operacional:** son las pérdidas posibles que resultan de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.
- **Legal:** Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción.

FACTORES Y ELEMENTOS DEL RIESGO

A continuación se presenta el detalle de factores y elementos de riesgo que son imprescindibles para la comprensión de la temática en desarrollo. (Véase tabla 2)

Tabla 2. Factores y elementos de riesgo

TIPO DE RIESGO	ELEMENTOS	
Riesgos de Operaciones	-Cambios -Administración del cambio -Tendencias en el desempeño -Crítico de operaciones -Eficiencia -Presupuesto y planificación -Lo adecuado y eficacia del ambiente de control interno	-Reasunción de negocios -Complejidad/ interdependencia de las operaciones -Incidentes, errores y omisiones desusados -Planificación estrategia/ compromiso con metas y objetivos

Riesgos
Reputacional

Riesgos de Contagio

Fuente: Desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión de Riesgos Autor: Luis Ernesto Cañas Pacheco

MEDICIÓN DEL RIESGO

Estos pueden ser o no calculables dependiendo de la intensidad de los efectos en la empresa; entre algunas mediciones se pueden mencionar:

- a) Se valoran según el impacto y la probabilidad de ocurrencia.
- b) Predominan las contingencias creando una clasificación bajo los criterios de la calificación que permita la administración de los niveles de riesgos, de forma tal que éstos lleguen al nivel considerado como tolerable para la empresa.

- c) Para estos efectos, cada uno de los eventos que resulten con una calificación de alto o medio riesgo, debe ser objeto de los procedimientos y controles para la administración o eliminación del mismo.
- d) Generar, para cada factor de amenaza y con base en eventos de peligro, la respectiva matriz de riesgo.

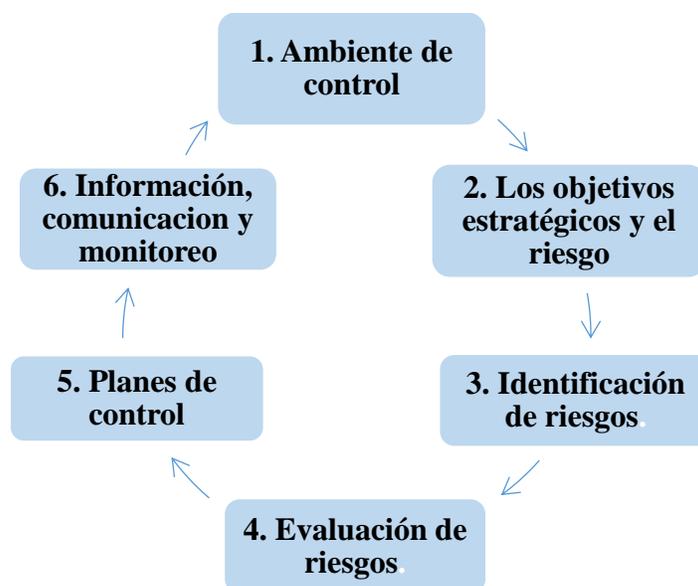
COMO SE MANIFIESTAN LOS RIESGOS.

En una empresa las contingencias variaran según el tipo de giro al que se dediquen, pero entre algunas manifestaciones que se pueden generar están las siguientes: la pérdida en la seguridad de los procedimientos (eficiencia y eficacia), disminución en la preferencia de los clientes, mala reputación, deficiencias en las inversiones, sistemas y tecnología de información que no apoyan razonablemente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas, y la continuidad de las operaciones, todas sin excepción tienen efecto económico-financiero para toda entidad. (Cañas Pacheco, Gestión de riesgos de negocio., 2009).

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y DE ACTIVOS.

La vulnerabilidad que posee el sector, con respecto al delito de lavado de dinero y de activos, se identifica mediante los vacíos que poseen en sus procesos y controles internos que día a día son ejecutados con la ausencia de una planificación que apoye a la identificación y respuesta de los riesgos internos y externos a los que están expuestos.

Figura 2. Estructura del Sistema de Gestión de Riesgo



Elaborado: Por el grupo de trabajo Fuente: Coso ERM

Así mismo en la identificación de una solución que sea eficiente que se acople a las necesidades y requisitos de la entidad, ha sido planteado un modelo de sistema de gestión de riesgo para la prevención de lavado de dinero y de activos diseñado para el sector panificador, el cual brindara las herramientas necesarias para identificar y prevenir las operaciones de alto perfil de riesgo.

Por lo que la estructura de un sistema de gestión de riesgo basado en los principios establecidos en los marcos de referencia internacional COSO ERM se observa en la figura 2

2.2 PRINCIPALES DEFINICIONES

- **Sistema de gestión de riesgos:**

Es un proceso sistemático de identificar, analizar, responder y dar seguimiento a los riesgos de una empresa; el cual incluye: maximizar la probabilidad y consecuencias de eventos positivos,

minimizar la probabilidad y consecuencias de eventos adversos a los objetivos de la empresa. Así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse.

- **Riesgo:**

La probabilidad de que, la ocurrencia de un suceso adverso afecte a la empresa e impacte en su habilidad para lograr sus objetivos estratégicos y por ende la capacidad de cumplir su misión y visión. (Cañas Pacheco, Gestión de riesgos de negocio., 2009)

- **Auditoría interna:**

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoria interna como: “una actividad independiente, que tienen lugar dentro de la empresa que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección” de la entidad. (Leon Lefcovich, 2003)

- **Control interno:**

Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 1990)

- **Lavado de dinero y de activos:**

El que depositare, retirare, convirtiere o transfirieren fondos, bienes o derechos relacionados que procedan directa o indirectamente de actividades delictivas, para ocultar o encubrir su origen ilícito, o ayudar a eludir las consecuencias jurídicas de sus actos a quien haya participado en la comisión de dichas actividades delictivas, dentro o fuera del país. Se entenderá también por

lavado de dinero y de activos, cualquier operación, transacción, acción u omisión encaminada a ocultar el origen ilícito y a legalizar bienes y valores provenientes de actividades delictivas cometidas dentro o fuera del país. (Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador, 1998)

- **Sujetos obligados:**

Son todos aquellos que habrán de entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley. (Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador, 1998)

- **Operación sospechosa o Irregular:**

Son todas las operaciones poco usuales, o aquellas que se encuentran fuera de los patrones de transacción habituales y las que no sean significativas pero sí periódicas, sin fundamento económico o legal evidentes, y todas aquellas operaciones inconsistentes o que no guardan relación con el tipo de actividad económica del Cliente. (Unidad de Informacion Financiera, 2013)

- **Debida diligencia:**

Las entidades deben de aplicar debida diligencia, lo cual implicara que estas implementen los procedimientos y controles para valorar, identificar y verificar la identidad de sus clientes y beneficiarios finales. (Superintendencia del Sistema Financiero, 2013)

- **Oficial de cumplimiento:**

El oficial de cumplimiento es la persona responsable de vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del sistema de prevención de lavado de dinero y activos. Es el funcionario de nivel gerencial encargado de vigilar el cumplimiento de los programas y procedimientos

internos, incluidos el mantenimiento de registros adecuados y la comunicación de transacciones sospechosas, constituyéndose en el nexo de comunicación entre el sujeto obligado que representa y las autoridades competentes. (Lugo, 2014)

- **Unidad de Investigación Financiera (UIF):**

Oficina primaria adscrita a la Fiscalía General de la República creada para combatir el lavado de dinero. . (Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador, 1998)

2.3 LEGISLACIÓN APLICABLE

La investigación se reforzará por medio de instrumentos legales aplicados para las empresas del sector panadero de San Salvador fortaleciendo de sus controles en la prevención del delito de lavado de dinero y de activos.

Los aspectos legales que ayudaran a la investigación, así como a las empresas de la industria panificadora del área de San Salvador (Véase tabla 3)

Tabla 3. Legislación aplicable

Ítem	Nombre de la Ley	Base Legal	Contenido
1	Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento	Art.2,10,13 y 14	Establece una regulación de los delitos de lavado de dinero y activos que afectan la economía actualmente y su correcta aplicación reduce los riesgos directos o indirectos del cometimiento de actividades de lavado de dinero. Además detalla las responsabilidades que se han creado como resultado de esta ley.

Ítem	Nombre de la Ley	Base Legal	Contenido
2	Convenio Centroamericano para la Prevención y Represión de los Delitos de Lavado de Dinero y de Activos, Relacionados con el Tráfico Ilícito de Drogas y Delitos Conexos.	Artículos 2, 3, 4, 5, 6.	Armonizar a las legislaciones y adoptar las medidas necesarias para ratificar delitos que afecten la economía interna de cada país integrado al convenio, así como castigar penalmente estos delitos.
3	Ley Especial de Extinción de Dominio y de la Administración de los Bienes de Origen o Destinación Ilícita	Artículos 1, 2, 5,8	Establece: Regular el procedimiento que regula la extinción de dominio a favor del estado las cuales dependen de actividades ilícitas y relacionadas al lavado de dinero y de activos
4	Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera (UIF) para la prevención del Lavado de Dinero y al Financiamiento al Terrorismo	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 3, 6 • Artículo 7, 9, 10 • Artículo 11, 13, 14 • Artículo 19 al 21 • Capitulo IV al VI 	Recalca la obligación de dar información única y exclusivamente a las autoridades competentes para recibirla, como por ejemplo: Operaciones sospechosas o irregulares, procedimientos a seguir en operaciones sospechosas o irregulares, archivos y observaciones de documentos, capacitación y difusión al personal de la empresa, colaboración y apoyo a las autoridades con el suministro de información.

Elaborado por: El grupo de trabajo

2.4 NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE

La investigación se fortalecerá mediante la identificación de la normativa técnica aplicable que ayudara a darle relevancia al mismo, estos instrumentos normativos pueden ser aplicados y tomados como punto de referencia por las empresas del sector panadero del área de San Salvador en el fortalecimiento de los controles internos para la prevención del delito de lavado de dinero.

Así mismo que sea el inicio para establecer compromiso y responsabilidad en las empresas, asegurándose que cada una de las normativas es comprendida, implementada y mantenida por cada jerarquía de las entidades.

Es importante garantizar que quienes implementen estas normativas acaten plenamente los principios fundamentales, aplicaciones y regulaciones que se vean inmersas en el tratamiento del delito de lavado de dinero. La base técnica que ayudara a la investigación así como a las empresas de la industria panificadora del área de San Salvador (Véase tabla 4)

Tabla 4. Normativa técnica aplicable

Ítem	Nombre de la Ley	Base Legal	Contenido
1	Normas ISO	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 31000 	Proporciona principios, ayuda a las entidades en sus análisis y evaluaciones de riesgos que afecten sus actividades empresariales.
2	Normas Internacionales de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • NIA 250 • NIA 315 • NIA 330 	Las Normas Internacionales de Auditoría contienen los principios y procedimientos reconocidos internacionalmente para contribuir al desarrollo de las economías, así como del fortalecimiento de la profesión de la contabilidad.

Ítem	Nombre de la Ley	Base Legal	Contenido
3	NRP 08 “Normas Técnicas para la Gestión de los Riesgos de Lavado de Dinero y de Activos y de Financiamiento al Terrorismo”	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 1, 4, 5 • Artículo 6, 7, 8 • Artículo 11 al 16 • Artículo 18, 25 y 26 	<p>Establece medidas que generen herramientas preventivas para fortalecer los controles internos de acuerdo a las actividades de cada entidad.</p>
4	Las Recomendaciones del GAFI.	Recomendación 1,3, 10, 18	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y coordinación ALA/CFT – Evaluación de riesgos y aplicación de un enfoque basado en riesgo. • Delito de lavado de dinero • Medidas preventivas – Debida diligencia del cliente. • Controles internos

Elaborado por: El grupo de trabajo

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la investigación se utilizó el modelo hipotético deductivo. Con el cual se pretendió cumplir con los procedimientos esenciales que implica la investigación, como es identificar el planteamiento del problema, crear hipótesis que sean capaces de explicar el estudio, comprobar los posibles supuestos sobre las consecuencias de la hipótesis para que pudieran ser confrontadas con la experiencia.

3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

3.2.1 TEÓRICA

La investigación estuvo inclinada en dar a conocer un sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero en una empresa industrial dedicada a la panadería.

El estudio se realizó cumpliendo con la normativa respectiva utilizando como referencias: la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera (UIF) para la Prevención del Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo, recomendaciones del GAFI, COSO e ISO 31000, por mencionar algunas de gran importancia.

3.2.2 TEMPORAL

El estudio tomó como referencia el 2015, considerando las más recientes modificaciones realizadas a la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

3.2.3 ESPACIAL O GEOGRÁFICA

La presente investigación se centró en una empresa del sector industrial dedicada al rubro de la panadería, en su mayoría a la elaboración de pan a granel y/o empacado, ubicada en el área geográfica de San Salvador. En específico la empresa en análisis es El Panadero, S.A. de C.V.

3.3 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO

3.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para este estudio se consideró como unidad de análisis a las empresas del sector industrial dedicadas a la panadería. Así mismo se toma como referencia una empresa panadera de San Salvador.

Para el respectivo análisis se realizó una entrevista a diferentes niveles jerárquicos de la entidad, como gerencia general, dirección operativa, dirección de recursos humanos y mercadeo, dirección de producción y dirección financiera (Ver anexos), que posean injerencia en la toma de decisiones de la entidad con el objetivo de lograr la implementación del sistema de gestión de riesgos en la entidad, como resultado final de ésta investigación.

3.4 TÉCNICAS MATERIALES E INSTRUMENTOS

Los instrumentos de medición que se utilizaron han sido las herramientas adecuadas para registrar datos, representar cualidades o atributos que han sido aplicados en el estudio, entre los cuales vamos a considerar: observación de campo y entrevistas. Además se hizo uso del paquete de office para la recopilación y presentación de la información.

3.4.1 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Las técnicas utilizadas para desarrollar y medir la investigación son:

- Observación de campo: Se han realizado visitas de campo a la empresa El Panadero, S.A. de C.V. con el objetivo de observar y analizar los hechos el lugar donde ocurren los eventos, la observación ha sido una guía para identificar las dificultades de no contar con un sistema de gestión de riesgos en prevención de lavado de dinero que reduzca las posibilidades de ocurrencia de operaciones sospechosas dentro de la entidad.
- Entrevista: Se ha hecho el uso de la entrevista, la cual ha servido de base para el análisis y su respectivo diagnóstico. La entrevista fue dirigida a la gerencia general de la entidad, así como, a la dirección de operaciones, de producción, de recursos humanos y mercadeo, porque son las áreas que tienen injerencia en la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de un sistema de gestión de riesgos.

- Investigación bibliográfica: Se han tomado como referencia fuentes bibliográficas para la definición de conceptos claves en el desarrollo del marco teórico, dichas referencias se detallan en la bibliografía.
- Paquete utilitario de office: Específicamente los programas de Word y Excel para el respectivo procesamiento de la información recolectada, tanto de forma bibliográfica como la información recolectada en las visitas de campo y los resultados obtenidos de las entrevistas

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis y procesamiento de la información se ha realizado a través de la recolección de datos obtenidos en la entrevista y las visitas de campo, se procesó y analizó la información adquirida para que ésta pueda ser interpretada, así mismo para que ayude a obtener las conclusiones objetivas en el estudio.

Luego de procesar e interpretar la información obtenida de las entrevistas realizadas en el nivel administrativo de El Panadero, S.A. de C.V, se realizó un cruce de variables que ayude a comprender la problemática expuesta en la investigación, y poder respaldar los procesos que como entidad debe de cumplir para minimizar los riesgos de lavado de dinero

3.7 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADO

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente cuadro se presenta un análisis detallado de cada una de las preguntas realizadas en la entrevista que se realizó a la empresa del sector panadero para realizar el respectivo diagnóstico de la situación actual respecto a la implementación de un sistema de gestión de riesgos para prevenir los delitos de lavado de dinero (Tabla 6)

Tabla 6. Análisis de resultados

N°	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	<p>Que riesgos han identificado que les afecten directamente como empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Robo de materia prima, equipo • Extorciones • Deficiencias en los métodos de seguridad • Falta de experiencia en el personal • Cambios climáticos • Disposiciones legales • Otros 	<p>La mayor parte de los entrevistados ha identificado al menos 3 riesgos de los mencionados.</p>	
2	<p>Poseen controles para prevenir o tratar los riesgos dentro de la empresa.</p>	<p>No se poseen controles para prevenir riesgos de lavado de dinero, según la Gerencia de la entidad el monto de las transacciones no son significativos, por lo que no consideran necesarios dicho controles</p>	<p>La falta de controles adecuados y oportunos para la detección de operaciones sospechosas incrementa el riesgo de que la entidad se vea involucrada en delitos de lavado de dinero.</p>
3	<p>En una venta se poseen políticas internas para identificar operaciones de alto riesgo como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Límites en aceptación de pago con billete. • Rutas de distribución de alto riesgo • Eventos de riesgo LDA 	<p>No se poseen políticas internas para identificar operaciones de alto riesgo</p>	<p>La ausencia de políticas internas para la detección de operaciones de alto riesgo aumentan la posibilidad de ocurrencia de delitos de lavado de dinero y activos</p>
4	<p>Poseen misión, visión y objetivos estratégicos que se encuentren de la mano con el control interno.</p>	<p>La entidad posee su respectiva misión y visión, pero no se encuentran ligados al control interno</p>	

N°	Pregunta	Respuesta	Análisis
5	Se poseen políticas y medidas que garanticen la adecuada identificación y conocimiento del cliente.	A la fecha no se poseen procedimientos para el registro y monitoreo de los clientes	Al no contar con políticas para el conocimiento y monitoreo de los clientes, se corre el riesgo de realizar transacciones de compra-venta con clientes que pudiesen estar involucrados en delitos de lavado de dinero.
6	<p>Qué medidas utilizan para el registro y conocimiento de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expedientes • Registro electrónico • Formulario de identificación • Otros 	Por el momento no existe bitácoras, ni expedientes, ni ninguna forma de registrar a los clientes	El no llevar un registro detallado de clientes genera un riesgo porque no se tiene el conocimiento necesario de los mismos que evite el involucramiento con clientes que puedan estar involucrados en operaciones sospechosas.
7	Poseen un programa integral de capacitación para el conocimiento y monitoreo de los empleados.	No se cuenta con un programa para el conocimiento y monitoreo de los empleados	Al no contar con un programa de capacitación constante se corre el riesgo de que el personal no esté debidamente instruido sobre la identificación y manejo de una operación sospechosa, que represente riesgos de lavado de dinero
8	<p>De qué forma realizan el proceso de selección de los proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referencia • Cotización en los precios • Por la calidad del producto • Otros 	Los proveedores son seleccionados por referencia, por calidad de producto, por mejores precios y en algunos casos por tradición. A la fecha existen dos en cargados de compras, por lo cual no se cuenta con un proceso específico para la selección de proveedores	Al no contar con un encargado específico de compras no se cuenta con un registro único de proveedores que garantice el abastecimiento oportuno de los materiales y monitoreo de los proveedores aumentando la vulnerabilidad de la entidad de relacionarse con proveedores involucrados en actividades relacionadas con delitos de lavado de dinero y activos
9	Se actualiza y conserva la información periódicamente con respecto a los proveedores. (Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 11.)	Si se actualiza la información de los proveedores, pero dicha información se limita al número de teléfono y persona de contacto sin profundizar sobre el nivel de riesgo que puede representar cada proveedor	A la fecha el control de proveedores es muy escaso lo que puede aumentar el riesgos de mantener relaciones con proveedores que se vean involucrados en operaciones sospechosas
10	<p>Cada cuanto tiempo se actualiza la información de los proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada año • Cada tres años • Nunca 	La información de contacto de los proveedores se actualiza al menos una vez al año	Aunque se realiza una actualización periódica de los proveedores no se hace un análisis a profundidad de estos lo que genera mayor vulnerabilidad a los procesos de monitoreo de proveedores y por ende al riesgo de verse involucrados en operaciones de riesgo

N°	Pregunta	Respuesta	Análisis
11	Poseen una unidad de Auditoria Interna en la empresa.	Por el momento no se cuenta con una unidad de auditoria interna	Al no contar con una unidad de auditoria interna la entidad tiene un mayor riesgo de involucrarse en delitos de lavado de dinero, ya que no se inspecciona la adecuada aplicación de los procesos internos
12	Existe en la empresa un sistema de gestión de riesgo	A la fecha no se cuenta con un Sistema de Gestión de Riesgos contra el lavado de dinero	No contar con un sistema de gestión de riesgos contra delitos de lavado de dinero genera un aumento en los riesgos que implican este tipo de delitos
13	<p>¿Qué criterios han influido para que no se implemente un sistema de gestión de riesgo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto costo en la implementación y capacitación. • Desconocimiento sobre el tema • Falta de interés • Otros 	El principal factor que ha influido para la no implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos es el alto costo de implementación y la falta de interés de una pequeña parte de la administración	El tener a disposición un sistema de gestión de riesgos para evitar delitos relacionados con el lavado de dinero, que no genere costos directos a la entidad hace que la empresa tenga una mayor apertura a la implementación de dicho sistema de gestión de riesgos
14	Conocen sobre algún estudio sobre sistema de gestión de riesgo para la prevención de lavado de dinero en el sector panadero.	La entidad no conoce ningún estudio sobre sistemas de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero en el sector	Al no conocer actualmente sobre algún sistema de gestión de riesgos, están interesados en la implementación de una herramienta como la que se está realizando para beneficio del sector panadero
15	Creen que un sistema de gestión de riesgo es una herramienta para el fortalecimiento de los procesos y el control interno de la entidad.	En su mayoría los entrevistados consideran que la implementación de un sistema de gestión de riesgos fortalecería el control interno de la empresa	la inclusión de un sistema de gestión de riesgos contra el lavado de dinero produciría un efecto positivo en el fortalecimiento de los controles internos de la empresa
16	Estarían dispuestos como empresa a implementar un sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero.	La entidad estaría dispuesta a implementar un sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero, ya que consideran que contribuiría a disminuir los riesgos de ocurrencia de delitos de lavado de dinero y activos	La apertura a la implementación de un sistema de gestión de riesgos que minimice los riesgos de lavado de dinero ayuda a reducir los riesgos de la entidad
17	¿Es de su conocimiento las nuevas reformas de la Ley contra el Lavado de Dinero y Activos?	El total de los entrevistados manifestó el conocimiento de la Ley de Lavado de Dinero y Activos y de sus correspondientes reformas, aunque no poseen un conocimiento profundo de la ley	Aunque se conoce las reformas que afectan directamente a la entidad no se ha tomado la importancia necesaria para la aplicación correcta de la normativa lo que aumenta los riesgos de la entidad de involucramiento en operaciones sospechosas

N°	Pregunta	Respuesta	Análisis
18	<p>A la fecha han cumplido con los requerimientos según la normativa como sujeto obligado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción en la UIF • Conocimiento del cliente • Reforzamiento en su control interno 	<p>A la fecha la entidad no ha cumplido con ninguno de los requerimientos que la normativa exige</p>	<p>El no cumplimiento a la fecha de los requerimientos que la ley exige para la empresas en general, aumentan los riesgo de delitos de lavado de dinero</p>
19	<p>¿Qué tipo de sanciones conoce según las disposiciones de la ley?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penales • Económicas • Otros 	<p>Los entrevistados conocen la existencia de las sanciones penales que el incumplimiento de la ley implica</p>	<p>El incumplimiento de la normativa trae consigo sanciones que afectan directamente a la entidad</p>
20	<p>En qué área ha sido capacitado el personal de la empresa: (Si la respuesta es ninguna, pasar a la pregunta 22.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiera • Operativa • Relaciones interpersonales • Ética • Prevención de lavado de dinero • Ninguna área 	<p>El personal operativo y gerencial de EL PANADERO, SA DE CV no ha establecido un programa de capacitaciones constantes para el personal, en ninguna área en específico.</p>	<p>El no contar con un programa de capacitación constante general un aumento en la vulnerabilidad de la entidad de verse involucrada en delitos de lavado de dinero</p>
21	<p>¿Cada cuánto se realizan las capacitaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada 3 meses • Cada 6 meses • Una vez al año • Ninguna 	<p>Hace un par de años se tuvieron las ultimas capacitaciones y fue un plan integral de capacitación para todo el personal en todas las áreas, pero debido a los altos costos y al estancamiento de las ventas fueron suspendidas y al momento no se ha retomado</p>	<p>La suspensión en los programas de capacitación al personal aumenta los riesgos de involucramiento en operaciones sospechosas debido a que el personal no está capacitado para detectar una operación que represente algún riesgo para la entidad</p>
22	<p>Se poseen manuales para los procesos que se realizan dentro de la empresa. (Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta 28.)</p>	<p>No se cuenta con manuales de procesos en ninguna área de la entidad</p>	<p>El no contar con manuales de procesos aumenta el riesgo de la entidad de involucrarse en delitos de lavado de dinero y activos</p>
23	<p>Qué tipo de manuales se posee en la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos y políticas. • Manual de descripciones y funciones del personal. • Manual de bienvenida • Reglamento interno de trabajo • Código de ética y convivencia. 	<p></p>	N/A
24	<p>Se han dado a conocer los manuales al personal.</p>	<p></p>	N/A

N°	Pregunta	Respuesta	Análisis
25	<p>¿Cada cuánto tiempo se actualizan los manuales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada 6 meses • Cada año • Según surjan los cambios. 		N/A
26	<p>¿Quién es la persona encargada de monitorear y vigilar el cumplimiento de dichos manuales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Supervisor • Jefatura inmediata 		N/A
27	<p>Se ha conformado un comité de cumplimiento, dando seguimiento a las instrucciones emitidas por la Unidad de Investigación Financiera.</p>	<p>Actualmente no se ha conformado el comité de cumplimiento, como lo establece la UIF</p>	<p>Al no estar conformado un comité de cumplimiento como lo establece la normativa la entidad posee un mayor riesgo de involucramiento en actividades de lavado de dinero</p>
28	<p>Se cuenta con un manual de cumplimiento que posee las políticas, procedimientos necesarios para la prevención del lavado de dinero y activos, aprobado por la administración de la empresa.</p>	<p>Por el momento no se cuenta con un manual de cumplimiento para la prevención de lavado de dinero y activos</p>	<p>Al no poseer un manual con políticas y procedimientos para la prevención de lavado de dinero la entidad incrementa los riesgos de verse involucrada en operaciones sospechosas</p>
29	<p>Se han definido criterios para considerar una transacción irregular o sospechosa, y estos son del conocimiento de todo el personal.</p>	<p>Hasta la fecha no se ha establecido ningún tipo de criterios para detectar transacciones irregulares o sospechosas</p>	<p>Al no contar con criterios claros para la detección de una operación sospechosa la entidad se encuentra vulnerada en sus seguridad en cuanto la ocurrencia de delitos de lavado de dinero</p>

Elaborado por El grupo de trabajo

DIAGNÓSTICO

Con el incremento de los delitos relacionados al lavado de dinero y activos, las entidades del sector panadero se ven mayormente expuestas al cometimiento de éstos. En el caso específico de El Panadero, S.A. de C.V. la falta de un sistema de gestión de riesgos, la ausencia de controles efectivos para la detección oportuna de operaciones sospechosas, la inexistencia de manuales y procedimientos, los pocos mecanismos de monitoreo de empleados, proveedores y

clientes, contribuye a un aumento del riesgo de ocurrencia de los delitos generadores de operaciones de lavado de dinero como se establece en el artículo 6 de LCLD.

A pesar de la existencia de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, y del más reciente endurecimiento de la misma, que obliga a las entidades a establecer procesos que contribuyan a la prevención de este tipo de delitos, la empresa no posee un sistema de gestión enfocado a la prevención del delito de lavado de dinero y activos, lo cual aumenta sus riesgos.

La falta de un departamento de auditoría interna, ausencia de un sistema de gestión de riesgos para prevenir delitos de lavado de dinero, los altos costos de implementación y la desinformación sobre el cumplimiento de la normativa, aumenta el nivel de vulnerabilidad de la entidad. Además el hecho de no haberse apegado al proceso de inscripción en la Unidad de Investigación Financiera (UIF) de la Fiscalía General de la República, como lo exige la ley y la falta del nombramiento del oficial de cumplimiento, razones por las cuales la entidad se encuentra en riesgo de la ocurrencia de operaciones de lavado de dinero y activos.

De acuerdo con el análisis de la información obtenida en las entrevistas y en las visitas de campo, se identificaron las principales deficiencias en los controles internos que se realizan en la actualidad y por ende las consecuencias que se derivan de dichos procesos:

- La falta de capacitación oportuna y adecuada al personal:

Debido a que en la actualidad no se cuenta con un programa definido para la constante capacitación, que contribuya a que tener los conocimientos oportunos para la adecuada identificación de operaciones y/o clientes sospechosos.

- La ausencia de procesos claros:

No se cuentan con manuales de procedimientos establecidos para el normal funcionamiento de la entidad, así como controles sobre el uso de efectivo.

- La carencia en los registros de clientes y proveedores:

Al momento los registros de clientes y proveedores son muy básicos y en algunos casos, dichos registros son inexistentes.

- Los insuficientes procesos de monitoreo para los empleados:

No se ha establecido un proceso de monitoreo para analizar comportamientos sospechosos en los empleados de la entidad.

- La falta de un comité de cumplimiento:

A la fecha no se ha definido un comité de cumplimiento que dé seguimiento al cumplimiento de la ley.

- El limitado conocimiento de la Ley aplicable:

No todas las áreas gerenciales de la entidad cuentan con el debido conocimiento de la ley lo que limita la aplicabilidad de la misma.

- La falta de políticas internas para la identificación de operaciones sospechosas:

Por el momento no se cuenta con políticas internas que contribuyan a la identificación de operaciones sospechosas, ni se han dado lineamientos a los empleados para la oportuna identificación de las mismas.

Son algunos de los factores que incrementan los riesgos de lavado de dinero para la entidad. Al comprobar que los procesos internos con los que cuenta actualmente la empresa no se apegan al cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos se ha determinado la vulnerabilidad de la entidad ante la ocurrencia de estos delitos.

El diagnóstico se ha realizado con base en la ley que rige dicho tema y tomando en cuenta las necesidades de control interno de la entidad y la apertura de la administración para una adecuada implementación de un sistema de gestión de riesgos que evite la ocurrencia de delitos relacionados y que contribuya a generar un ambiente de seguridad que evite el cometimiento de este tipo de delitos.

Por tanto, al comprobar la necesidad de la entidad de contar con una herramienta que ayude a minimizar los riesgos de operaciones sospechosas del delito de lavado de dinero, así como la apertura de la administración de la empresa, para ejecutar dicha herramienta, se desarrolla la siguiente propuesta de sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero y activos, fundamentado en la legislación aplicable, Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su reglamento, Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera (GAFI), Convenio Centroamericano para la Prevención y Represión de los Delitos de Lavado de Dinero y de Activos, Relacionados con el Tráfico Ilícito de Drogas y Delitos Conexos.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO

El Panadero, Sociedad Anónima de Capital Variable, es una empresa familiar, a la fecha cuenta con seis sucursales y su casa matriz, están ubicadas en el departamento de San Salvador, se ha dedicado al rubro de la panadería por seis décadas, durante toda su existencia ha sido dirigida en forma empírica por diferentes generaciones de la familia, lo que ha dado lugar a la

existencia de pocos o nulos controles que ayuden a evitar la ocurrencia de operaciones sospechosas o irregulares.

Dada la ubicación geográfica de la empresa, el tipo de operaciones que realiza, un 95% suelen ser en efectivo, el manejo del mismo, los escasos controles que existen para el conocimiento de clientes y proveedores, el desconocimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, ha llevado a la entidad al incumplimiento de los requisitos que la misma exige, como el nombramiento de oficial de cumplimiento como lo establece la ley en su artículo catorce, por ser sujetos obligados; asimismo el hecho de registrarse en la Unidad de Investigación Financiera (UIF) de la Fiscalía General de la República según los requerimientos del instructivo. La escasa capacitación al personal de todos los niveles para la oportuna identificación de operaciones sospechosas, la inexistencia de un departamento de auditoría interna y la falta de manuales que orienten al personal sobre el cumplimiento de los requerimientos de la ley, todas estas carencias incrementan el riesgo de la entidad de estar implicada en operaciones sospechosas.

Con la exigencia de la aplicación de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos se vuelve necesaria la creación de un modelo que contribuya a la aplicación de una debida diligencia de forma oportuna, ayudando así a resguardar la seguridad de la entidad para que ésta no se vea involucrada en operaciones de lavado de dinero que afecten o pongan en peligro el principio de negocio en marcha. Lo cual hace necesaria la existencia de un sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero y de activos enfocado a las empresas del sector panadero en el área de San Salvador, ya que será un instrumento que contribuirá a disminuir los riesgos para la empresa de involucrarse en actividades de lavado de dinero.

El objetivo del sistema de gestión de riesgo es proporcionar un marco de referencia para el cumplimiento de la ley así como fortalecer los controles, este estará enfocado en aquellas áreas de mayor relevancia dentro de la empresa entre las que podemos mencionar: Debida diligencia de clientes, proveedores, empleados, área geográfica, procesos, funciones, controles, política, etc. El cumplimiento del sistema será un compromiso para la empresa, ya que debe crear una cultura y responsabilidad para que todos sean incluidos; considerando una evaluación constante que sirva de parámetro para mejorar, implementar o actualizar el sistema con el fin de detectar oportunamente situaciones sospechosas.

La implementación del modelo de sistema de gestión de riesgo para la prevención de lavado de dinero y de activos contribuirá a la mejora continua de la empresa, brindara criterios para el cumplimiento de la ley reguladora del tema, proporcionando lineamientos para la ejecución y monitoreo de los procesos y controles, lo anterior permitirá que la empresa pueda identificar con mayor facilidad situaciones o eventos que representen riesgos de lavado de dinero.

La creación del sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero y de activos en El Panadero, S.A. de C.V. se aplicará en seis etapas, que se detallan a continuación:

- Ambiente de Control
- Objetivos estratégicos y de riesgos
- Identificación de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Planes de control
- Información, comunicación y monitoreo

Es importante mencionar que la responsabilidad de adoptar en sus procesos un sistema de gestión de riesgos que disminuya las probabilidades de ocurrencia de operaciones relacionadas al delito de lavado de dinero, es directamente de junta directiva, por lo que esta investigación pretende proporcionar las herramientas necesarias para la implementación de dicho sistema que contribuya a la reducción de los riesgos.

4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN

La gestión de los riesgos conlleva cambios en la toma de decisiones en su administración, en la eliminación de ciertos prototipos y en una cultura de gestión de riesgos, en todas las áreas de la entidad, el cual requiere de un proceso que permita de forma clara, técnica y sencilla la evaluación y análisis de los riesgos. Para establecer el proceso de gestión de riesgos, la gerencia debe estar completamente convencida que es necesario identificar, analizar y evaluar los riesgos; por lo que el proceso debe comprender las siguientes etapas:

ETAPA 1

Ambiente de control

Es la manera de cómo se estructuran las actividades comerciales en una entidad, el establecimiento de objetivos y como se valoran los riesgos. Son los valores éticos, la moralidad, la responsabilidad y convicción en las funciones asignadas, la filosofía y el funcionamiento que propicia el control interno para el desarrollo de las actividades. En el sector industrial por ser en su mayoría empresas familiares la etapa de ambiente de control en su desarrollo debe contar con:

Una base documental

La empresa debe de poseer de forma escrita la misión, visión, los procedimientos, las funciones y atribuciones según el nivel jerárquico y así todo proceso a desarrollarse en la misma. De forma tal que los documentos deben ser coherentes y claros en cómo, cuándo, dónde y quién realiza las distintas actividades; y si es necesario estar aprobados y revisados adecuadamente. Para que se describan las necesidades y se cumplan, o en su caso se logren los resultados.

En general la base documental debería contener como mínimo:

- Principales funciones
- Los procedimientos generales y operativos

ETAPA 2

Los objetivos estratégicos y el riesgo

Los riesgos son inherentes independientemente al tipo de giro a la que la empresa se dedique y por ende a los procedimientos que se desarrollen. Los objetivos deben de existir antes de que la gerencia pueda identificar eventos que afecten su progreso, asimismo crearse con la misión, visión y según el riesgo aceptado por la entidad.

Como en toda empresa, para el sector industrial panadero los objetivos a alcanzar es obtener ganancias y desarrollo empresarial; pero lo que no se puede olvidar son los posibles riesgos a los que se encuentran expuestos:

- Manejo de efectivo
- Pago de extorsión

- Enriquecimiento ilícito
- Negociaciones ilícitas
- Contrabando de mercadería
- Evasión fiscal
- Estafa
- Comercio informal y ausencia de respaldo que sustenten la generación de ingresos
- Entre otros.

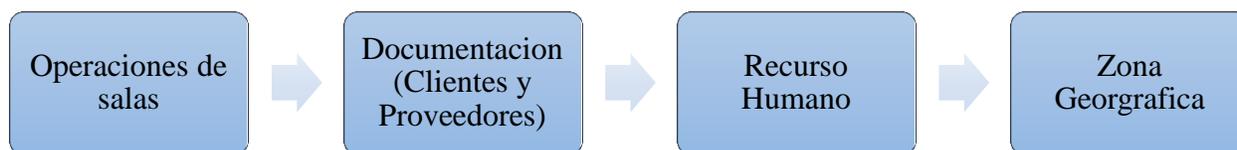
Dichos riesgos no permiten el logro de los objetivos en su totalidad por lo que no deben ser pasados por altos y debe existir las posibles soluciones a corto, mediano o largo plazo según sea el caso.

ETAPA 3

Identificación de riesgos.

Comprende identificar cuáles riesgos se generan para la empresa que afectan los objetivos y metas, cuando ejecuta operaciones, así como poder controlar y minimizarlos. En la empresa en esta etapa se debe identificar, analizar y considerar los riesgos con la siguiente perspectiva:

- Analizar los riesgos inherentes potenciales y principales amenazas identificadas.
- Valorar el riesgo, por medio de una matriz.
- Darle tratamiento a los riesgos para su respectiva reducción.

Figura 3. Factores de Riesgo

Elaborador por el grupo de trabajo

ETAPA 4

Evaluación de riesgos.

Los riesgos se valoran en dos fases, inherente y residual, la primera por la naturaleza del riesgo, la segunda considera el efecto de los controles sobre el riesgo.

En esta etapa la utilización de la herramienta gerencial llamada “matriz de riesgo” es muy necesaria y eficiente ya que cada riesgo identificado puede ser analizado por la exactitud de que suceda, y la pérdida o daño si sucede o en su caso el respectivo impacto.

Valoración de los riesgos

Una vez identificados los riesgos estos deberán ser medidos y priorizarlos según la valoraciones que estos obtengan en un análisis exhaustivo, por lo que será necesario la implementación de una matriz de riesgo la cual será una herramienta eficiente para la toma de decisiones.

En el sector panadero la valoración de la matriz se puede utilizar de la siguiente manera, tomando en cuenta que la probabilidad de ocurrencia que será en los niveles desde muy bajo hasta alto con un impacto de una escala del 1 al 4 según el mismo orden anterior, por lo que una probabilidad muy baja tiene una escala de 1, lo que significa que posee un 25% de ocurrencia en

la empresa y así sucesivamente los niveles se duplicaran dependiendo de la ocurrencia, lo cual genera un porcentaje mayor en el impacto. Tal como se expresa en la figura siguiente

Tabla 7. Valoración del riesgo

VALORACION DE RIESGOS					
		GRAVEDAD (IMPACTO)			
		INSIGNIFICANTE 1	MENOR 2	MODERADO 3	CATASTROFICO 4
Aparicion (Probabilidad)	ALTO 4	4	8	12	16
	MEDIO 3	3	6	9	12
	BAJO 2	2	4	6	8
	MUY BAJO 1	1	2	3	4
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.				
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.				
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.				
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.				

Elaborado por: El grupo de trabajo

Para la medición de los riesgos se debe de tomar en cuenta la probabilidad e impacto de las eventualidades que pueden afectar a la empresa (figura 4).

Figura 4. Medición de los riesgos



Elaborado por: El grupo de trabajo

Mapa de Riesgos

Luego de identificar los factores y riesgos que afectarían a la empresa y determinar una valoración para cada uno de ellos mediante el análisis previo, se procede a construir el mapa de riesgos para obtener un parámetro de las vulnerabilidades claves, y poder analizar, medir e interpretar cada resultado y proporcionar las medidas preventivas necesarias para mitigarlos (Tabla 8).

Tabla 8. Mapa de Riesgos

PROBABILIDAD					
Alta	4	Apreciable	Importante	Muy Grave	Muy Grave
Media	3	Marginal	Apreciable	Importante	Muy Grave
Baja	2	Marginal	Apreciable	Apreciable	Importante
Muy baja	1	Marginal	Marginal	Marginal	Apreciable
		1	2	3	4
		Insignificante	Menor	Moderado	Catastrofico
		IMPACTO			

Elaborado por: El grupo de trabajo

El criterio empleado en la matriz de riesgos, proporcionara los parámetros necesarios para identificar los tipos de controles que serán aplicados a cada área. Y evaluar los controles ya existentes o implementar nuevos planes de mitigación ante los riesgos ya identificados, (Tabla 9).

Tabla 9. Tratamiento de los riesgos.

Tratamiento de los riesgos		
Riesgo Catastrofico	> 12	Requiere accion inmediata
Riesgo Moderado	> 8 y < 12	Necesita atencion de la alta gerencia
Riesgo Menor	> 4 y < 8	Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
Riesgo Bajo	< 4	Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

ETAPA 5**Planes de control.**

Se establecen procedimientos para disminuir el impacto de los riesgos que se han identificado y evaluado en los procesos previos con el fin de reducir o en su caso amortiguar sus efectos, ya sean estos riesgos inherentes o residuales.

Además en los planes de control se definen las acciones a través de las políticas que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la administración para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

ETAPA 6

Información, comunicación y monitoreo

La información se debe clasificar con el fin de identificar aquella con carácter relevante, captarla y comunicarla en forma y en el plazo oportuno para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Asimismo valorar los riesgos constantemente para asegurar la efectividad del plan de prevención.

Asimismo se debe informar en tiempo real por medio de reportes diarios, mensuales o trimestrales ya sea con información operacional, financiera y de cumplimiento. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones dependerán de la valoración de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos.

4.3 BENEFICIOS Y LIMITANTES

El propósito es proporcionar un instrumento que brinde a la empresa El panadero, S.A. de C.V. seguridad y confianza en los controles internos que minimicen los riesgos de lavado de dinero, por lo que existen beneficios y limitantes en el desarrollo de un sistema de gestión de riesgo para la empresa, los cuales podemos mencionar:

BENEFICIOS

- Aportar al desarrollo del sector panadero a través de la propuesta de creación de un sistema de gestión de riesgo con enfoque a la prevención del lavado de dinero, el cual disminuya los posibles riesgos en la empresa.
- Detección oportuna de los posibles riesgos, mediante la asignación de responsabilidades en el personal en las distintas áreas por medio del monitoreo llevado a cabo por el encargado asignado por la empresa, según el sistema de gestión de riesgo.

- Obtención de las políticas y procedimientos en las áreas de riesgo sobre el tema de lavado de dinero y activos, el cual será de conocimiento general para los empleados.
- Disminución de contingencias económicas en las áreas de alto riesgo en la empresa.

LIMITANTES

Como en toda aplicación de un nuevo sistema, se presentan distintas limitantes que obstaculizan el logro de los objetivos planteados, entre los cuales se mencionan a continuación:

- Falta de actualización en los procesos realizados en la empresa, ya que estos no se encuentran en forma escrita, para una mejor comprensión de los empleados.
- Poco interés o compromiso por parte de los empleados y accionistas.
- Limitado conocimiento de la aplicación del sistema.
- Falta de asignación de los recursos oportunos para la implantación del sistema.
- Ausencia de planificación estratégica de la empresa.
- Resistencia al cambio.

4.4 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

El diseño de sistema de gestión de riesgo enfocado en la prevención de lavado de dinero y activos, está diseñado para las empresas del sector panadero que son sujeto obligado al cumplimiento de la Ley Contra Lavado de Dinero y de Activos, y su reglamento. La implementación de este sistema será una contribución para las entidades que gestionaran de manera más efectiva y oportuna los posibles riesgos que se les presenten.

El sistema de gestión de riesgo contendrá los requisitos mínimos que como entidad les permita identificar, controlar y monitorear los riesgos de sus actividades.

*Sistema de gestión de riesgo
enfocado en la prevención de
lavado de dinero y de activos en la
empresa El Panadero S.A. de C.V.*

Versión: 1

Autorizado por: Junta Directiva

Fecha de Autorización: Año 2017

TABLA DE CONTENIDO	Pág.
Estructura Organizacional	5
Cargos y Funciones	6
Áreas de Riesgo	11
Identificación y Evaluación de riesgos	12
Señales de alerta de operaciones sospechosas	15
Evaluación del riesgo	16
Planes de control	23
Solicitud de información de empleados	29
Declaración jurada sobre los ingresos	31
Solicitud de conocimiento del cliente	33
Solicitud de vinculación de proveedores	35
Declaración jurada sobre los ingresos	37
Lista de chequeo	45
Revisión y evaluación de los planes de control	51
Mapeo	55
Reporte de Operaciones Sospechosas (ROS)	
Reporte de Operaciones en Efectivo (ROE)	
Reporte de Operaciones Inusuales (ROI)	

Elementos del sistema de gestión de riesgos contra el lavado de dinero y activos.

Un sistema de gestión de riesgo basado en los principios establecidos en los marcos de referencia internacional como por ejemplo en COSO ERM e ISO 31000, su estructura se detalla a continuación.

Figura 5. Esquema de los elementos de control



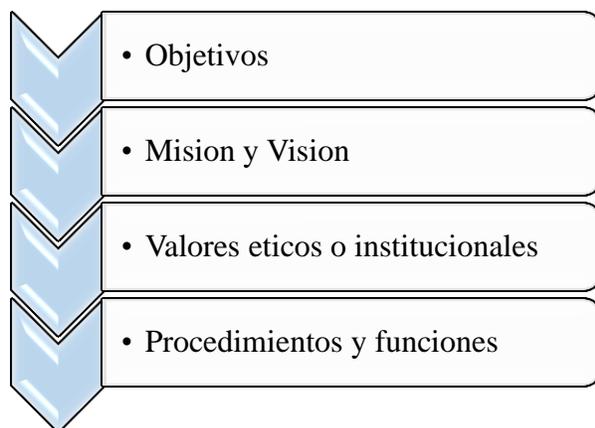
Elaborado por: El grupo Fuente: Coso ERM

1. ETAPA 1

Ambiente de control

La organización debe identificar e implementar los factores que serán clave para el mejoramiento de las actividades, así como generar una cultura institucional para su cumplimiento, los elementos que serán primordiales se muestran en la figura 6.

Figura 6. Elementos del ambiente de control



Elaborador por el grupo de trabajo Fuente enfoque COSO

Estructura organizacional

El Panadero, Sociedad Anónima de Capital Variable, es una pequeña empresa familiar, la cual cuenta con seis sucursales y su casa matriz, las cuales están ubicadas en el departamento de San Salvador, dedicándose al rubro panadero por más de seis décadas.

Objetivo

- Permanecer en la industria panadera y abrir mercado año con año siempre con la calidad desde 1953 a la fecha.

Misión

Somos una empresa panificadora, manteniendo nuestro sabor tradicional con calidad, higiene y servicio, para satisfacer los diferentes segmentos de mercado desde 1953

Visión

Ser la industria salvadoreña de la panificación líder a nivel regional.

Filosofía empresarial

- Calidad integral
- Competitividad
- Excelencia en el servicio
- Respeto
- Responsabilidad empresarial

Valores éticos o institucionales.

Lealtad: Fieles con los clientes, jefes y compañeros, y por lo tanto ejercemos lealtad a la familia empresarial que pertenecemos.

Perseverancia: Luchamos con disciplina, perseverancia y dedicación por el logro de nuestras metas. No decaemos ante la fatalidad.

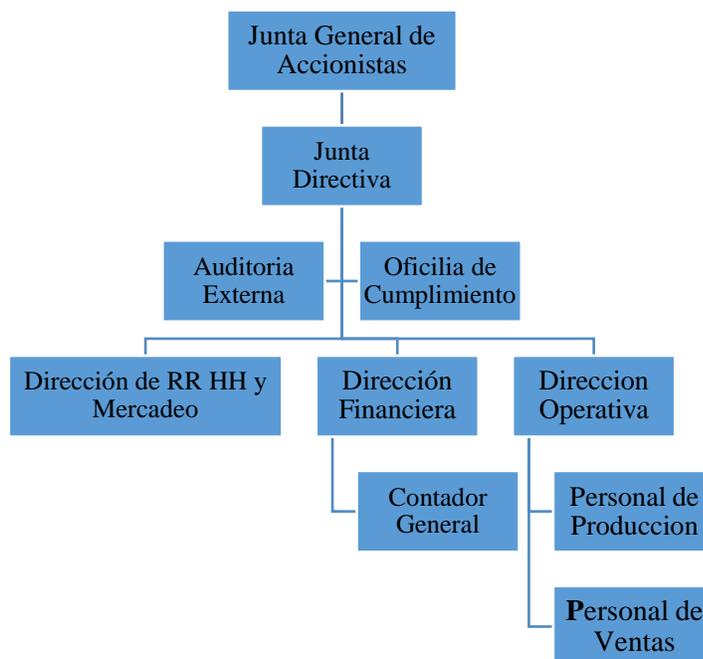
Honestidad: Empezar transacciones transparentes con apego a la ética profesional

Sentido de pertenencia y orgullo: Comprometidos con nuestra empresa y con lo que ella representa. Orgullosos de pertenecer a una empresa sólida, que posee principios y valores comunes.

Profesionalismo: La sociedad confía en que somos una empresa responsable porque contamos con un excelente talento humano en la industria panadera. Obtenemos con perseverancia, dedicación y prudencia nuestros compromisos, respetando las leyes y normas establecidas.

A continuación se muestra la propuesta del organigrama que debe de poseer la entidad para dar cumplimiento a lo que establece la ley sobre la oficialía. Figura 7.

Figura 7. Organigrama de El Panadero, SA de CV



Elaborado por el grupo Fuente: El Panadero, S.A. de C.V.

Funciones y atribuciones.

El Panadero, S.A. de C.V., una empresa del rubro de la panadería cuenta con más de 60 años en el mercado ofreciendo sus servicios.

Su estructura organizativa (Figura 7) está dirigida por la Junta Directiva, por medio de la gerencia general quien en coordinación con las otras gerencias, las cuales orientan al personal responsable en el correcto funcionamiento del sistema de gestión de riesgos orientado a cualquier circunstancia que pueda afectar el logro de los objetivos.

CARGOS Y SUS FUNCIONES

A continuación, se detallaran por separado las funciones y atribuciones de puestos de cada una de las gerencias que poseen incidencia en el desarrollo y cumplimiento del sistema de gestión de riesgos (Tabla 10)

Tabla 10. Cargos y funciones.

Nombre del cargo:	Gerente General
Área a la que pertenece:	Gerencia
Funciones: Son organizar, planificar, dirigir, analizar, y poner énfasis en la contratación del personal. Entre las cuales podemos detallar:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a las gerencias de cada área. • Conocer cualquier anomalía que suceda en la empresa para poder solucionarla. • Conocer el mercado y tomar de decisiones necesarias para un mejor funcionamiento en la empresa. • Controlar las actividades proyectadas, cerciorándose su cumplimiento con lo realizado y así detectar las desviaciones o diferencias. • Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión de Riesgos de la empresa. • Entre otras

Nombre del cargo:	Gerente Administrativo
Área a la que pertenece:	Administración
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y coordinación de asignación de puestos laborales. • Responsabilidad de los usos que se darán a los recursos financieros y físicos disponibles en la empresa. • Establecer, emplear y dar a conocer las políticas generales de la empresa. • Supervisión de suministros y servicios que terceros proveen a la empresa. • Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión de Riesgos de la empresa • Control en las políticas de selección y reclutamiento de personal. • Entre otras
Nombre del cargo:	Gerente Financiera
Área a la que pertenece:	Finanzas
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los informes contables y su respectivo análisis financiero, sugiriendo así la optimización de resultados. • Establecer los planes de mejoras financieras de la empresa. • Elaboración de políticas, normas y procedimientos de control para el registro de la información contable. • Elaboración de informes de gestión para ser presentado a la gerencia general. Entre otras
7	

Nombre del cargo:	Oficial de cumplimiento
Área a la que pertenece:	Oficialía de Cumplimiento
<p>Funciones:</p> <p>Velar por el cumplimiento de leyes y regulaciones del lavado de dinero, mediante políticas y procedimientos internos que permitan prevenir y detectar el delito de lavado de dinero y de activos. A través del conocimiento de los clientes, por medio del seguimiento, análisis y cuantificación de los riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y modificar disposiciones internas de la entidad en la cual labora para prevenir y detectar actos u operaciones sospechosas de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. • Vigilar el debido y oportuno cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Ley, su Reglamento y el Instructivo de la UIF. • Establecer y mantener actualizada la política para la debida diligencia para la prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. • Analizar casos de operaciones sospechosas y determinar si debe elaborarse un reporte de operación sospechosa para ser enviado a la UIF. • Elaborar y enviar a la UIF el reporte de transacciones reguladas • Dar respuesta a los oficios de información requeridos por la UIF • Preparar y ejecutar un Plan Anual de Capacitación 8. Participar en la conformación de un Comité para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos • Definir una política que incluya procedimientos para el control de las Personas Expuestas Políticamente (PEP).
Elaborado por el grupo de trabajo	
8	

REQUISITOS PARA OPTAR AL CARGO DE OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

A continuación, se enumeran los requisitos necesarios para los profesionales en contaduría pública o carreras afines los cuales deseen aplicar al cargo de oficial de cumplimiento en El Panadero, SA de CV (Tabla 11)

Tabla 11. Requisitos para optar al cargo de oficial de cumplimiento.

Nombre del cargo:	Oficial de Cumplimiento
Nivel Académico:	Estudios universitarios mínimo, en especial con Lic. En Contaduría Pública, Lic. En Jurisprudencia o afines.
Conocimientos Especiales:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre control interno. • Leyes, reglamentos, instructivos y teoría específica sobre prevención del delito de lavado de dinero y activos. • Leyes relacionadas con el negocio • Sólidos conocimientos financieros. • Conocimientos sobre la industria en la que opera la entidad • Manejo de equipo de computación bajo ambiente Windows (paquetes: Word, Excel, Power Point, Bases de Datos e Internet).
Personalidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo audiovisual. • Alta capacidad analítica. • Criterio • Integridad • Razonamiento • Iniciativa • Confidencialidad
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar normas y procedimientos de trabajo. • Planificar y coordinar trabajos. • Tomar decisiones con criterios • Analizar información y formular conclusiones, recomendaciones y reportes técnicos.

Elaborado por el grupo de trabajo

2. ETAPA 2

Objetivos estratégicos

Objetivo General

- Brindar las herramientas necesarias para que la empresa adopte un sistema de gestión de riesgo que les ayude a minimizar los riesgos de lavado de dinero y activos, por medio de la identificación, valoración, medición, control y seguimiento de sus factores de riesgos, de tal forma que sea la base para la disminución de contingencias futuras.

Objetivos Específicos

- Determinar la asignación de responsabilidades en el diseño, ejecución y supervisión de los procesos de control y prevención de riesgos en la empresa
- Brindar una herramienta que proporcione lineamientos específicos para tratar los riesgos de lavado de dinero y activos, con acciones dependiendo de su impacto económico en la empresa.
- Identificar los riesgos tolerables para la empresa y su aceptación.
- Capacitación constante para el personal administrativo y de sucursales en relación el tema de prevención y detección de lavado de dinero y activos.

3. ETAPA 3

Identificación de riesgos

Para obtener un criterio que pueda abonar a la identificación de los riesgos a los que se está expuesta la empresa se deben segmentar estas los riesgos para facilitar su comprensión así como los controles que deben ser implementados para minimizar y prevenir que estos sucedan. En el caso del Panadero S.A. de C.V. Se identifican las áreas de riesgo según el cuadro siguiente (Tabla 12)

Tabla 12. Áreas de riesgo del Panadero S.A. de C.V.

ÁREAS DE RIESGO	SEGMENTACION POR FACTORES
Operaciones en salas de ventas	Naturaleza jurídica, actividad, origen de los recursos
Documentación y registro de clientes, proveedores	Local, regional
Recurso humano	Empleados actuales, nuevos
Zona geográfica	Sucursales

Elaborador por el grupo de trabajo

Además de identificar las áreas de riesgos, los procedimientos para la clasificarlos es el siguiente:

Paso 1: Enumerar las áreas de las contingencias

Paso 2: Establecer causas; es decir el porqué de dichas contingencias y los motivos por los cuales los factores de riesgos pueden materializar el riesgo.

Paso 3: Establecer las consecuencias; identificar el efecto del suceso, expresando los riesgos en términos de consecuencias.

A continuación, se presenta matriz en dónde se detalla una lista de eventos de riesgos (Tabla 13)

Tabla 13. Identificación y evaluación de riesgos de lavado de dinero y activos.

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS DE LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS			
Área	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
	Ausencia de un manual de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades no se realicen de manera adecuada y sin ningún control para el monitoreo de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal no tenga conocimiento sobre los lineamientos que deben realizar en sus actividades diarias. Los procesos que son realizados por el personal no son monitoreados.
Operaciones en salas de ventas	Falta de políticas para el uso o manejo de efectivo	<p>El personal encargado de caja no cumpla con las medidas de control mínimas para evitar posibles casos de lavado de dinero</p> <ul style="list-style-type: none"> Surjan faltantes o sobrantes de efectivo sin ser detallado. La información no sea verdadera y este siendo manipulada por parte del personal. Así mismo la entidad puede ser sancionadas por las legislaciones que la regulan por infringir los lineamientos 	<ul style="list-style-type: none"> El personal de las sucursales acepten efectivo de mayor denominación (\$50.00, \$100.00) En el cotejo de los reportes los montos, los datos no coinciden con la documentación que respalda a estos. El personal no posee ninguna documentación que sustente los movimientos diarios de las sucursales.
	Falta de documentación que respalde los movimientos diarios de las sucursales		

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS DE LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS			
Área	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
Documentación y Registro de Clientes, Proveedores	Falta de registro de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Perder a clientes potenciales por no implementar actualizaciones en los procesos que derivan de las ventas. hacer partícipes a la entidad o al personal en actividades de lavado de dinero por no contar con información oportuna con los clientes que posee 	<ul style="list-style-type: none"> En las sucursales no se poseen archivos digitales o físicos con la información básica que contengan los datos necesarios para poder identificar a los clientes frecuentes.
	Falta de procedimiento para selección y aprobación de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Crear relaciones con entidades o personas que estén siendo sujetas a investigación de lavado de dinero o sus actividades estén involucradas en este delito 	<ul style="list-style-type: none"> No se realiza mediante un proceso de selección la aceptación de ofertas de proveedores Poco conocimiento de los proveedores. No se monitorea ni actualiza la información de los proveedores.
	Falta de monitoreo y actualización con respecto a la información de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Poseer información desfasada que no sea útil para las necesidades de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de archivos físicos o digitales que respalden los datos de los clientes.
Recurso Humano	No se capacita al personal	<ul style="list-style-type: none"> El personal realice los procesos sin ningún conocimiento sobre su implementación. Posible participación indirecta al delito de lavado de dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal no posee conocimiento alguno con respecto al tema de lavado de dinero. El personal no ha recibido alguna inducción o capacitación con

IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS DE LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS			
Área	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
	Ausencia de un procedimiento para la selección del personal.	<p>Posibles accidentes laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal sea participe en alguna actividad relacionada al lavado de dinero No cumplan con las actividades asignadas. 	<p>respecto a sus funciones o por actualizaciones en las legislaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> El Personal no realice las actividades de manera correcta por no contar con las habilidades o conocimientos necesarios que requiere el cargo.
	Falta de monitoreo y resguardo de información de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados sean partícipes o tengan un alto índice de riesgo para la entidad. <p>No se posee un respaldo de la información de cada empleado con el que cuenta la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> Empleados que cambian recurrentemente de lugar de residencia. No poseer información de los empleados para trámites legales o laborales
Zona geográfica	Zonas de operación en alto riesgo en criminalidad	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación de las sucursales y casa matriz con alto índice delincuencia 	<ul style="list-style-type: none"> Cierre de sucursales debido al aumento en los costos por extorsiones e inseguridad para el personal que labora en esas sucursales

Elaborado por el grupo de trabajo

Señales de alerta de operaciones sospechosas

Dentro de la identificación de los riesgos y las áreas que se pueden ver afectadas dentro de El Panadero S.A de C.V. es necesario la implementación de reportes que abonen al análisis de las operaciones sospechosas o inusuales por parte de los componentes claves de este tema como los son los: Clientes, empleados y proveedores; así mismo ante esta necesidad se en listan algunas de las señales que pueden ser alertas para la entidad y poder actuar de manera oportuna a su prevención y/o detección.(Tabla 14).

Tabla 14. Señales de operaciones sospechosas para el Panadero S.A. de C.V.

Área	Señales
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente se reusa a ofrecer información personal en las solicitudes de la entidad (Formato de conocimiento del cliente) • Proporcionar información falsa • Compras con billetes de gran denominación • El cliente ignora la advertencia de los reportes que la transacción va a generar • El cliente realiza diversas operaciones en efectivo en el mismo día de mayor relevancia monetaria. • El patrón de la transacción no concuerda con las realizadas en el pasado • El cliente posee un trabajo de perfil bajo y repentinamente cambia su situación económica
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Se reusa a la actualización de sus datos • Utiliza los recursos de la empresa para solventar sus necesidades personales. • Posee vinculación con personas relacionadas a delincuencia. • Rechazo de cualquier trámite que involucre la presentación de documentos de identificación.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen relaciones con personas que están en vías de investigación LD. • Uso de múltiples cuentas en un solo banco sin aparente razón. • Uso de múltiples cuentas personales y comerciales para realizar cobros.

Elaborado por el grupo de trabajo

4. ETAPA 4

Evaluación del riesgo

El proceso de la comprensión de los riesgos es el inicio de la evaluación de estos ya que incluye la toma de decisiones si los riesgos necesitan ser tratados o no, por lo que son examinados mediante la determinación de la probabilidad e impacto. Esta etapa tiene como primer objetivo calcular el riesgo inherente frente a cada contingencia, conseguido en la matriz de identificación de riesgos. Para establecer ese riesgo se ha realizado con la siguiente fórmula:

$$RI = P * I \text{ Riesgo Inherente} = \text{Probabilidad} * \text{Impacto}$$

MATRIZ DE RIESGO

Mediante el análisis de la información proporcionada por el Panadero S.A. de C.V. fue posible identificar los posibles riesgos que pueden afectar directa o indirectamente sus actividades (Tabla 15)

Tabla 15. Matriz de riesgos para El Panadero, SA de CV

Área	Descripción del Riesgos	Causa	Consecuencia	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (Impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo
Operaciones en salas de ventas	Ausencia de un manual de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades no se realicen de manera adecuada y sin ningún control para el monitoreo de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal no tenga conocimiento sobre los lineamientos que deben realizar en sus actividades diarias. Los procesos que son realizados por el personal no monitoreado. El personal de las sucursales acepten efectivo de mayor denominación (\$50.00, \$100.00) 	3	3	9	Importante
	Falta de políticas para el uso o manejo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> El personal encargado de caja no cumpla con las medidas de control mínimas para evitar posibles casos de lavado de dinero Surjan faltantes o sobrantes de efectivo sin ser detallado. 	<ul style="list-style-type: none"> En el cotejo de los reportes los montos, los datos no coinciden con la documentación que respalda a estos. 	4	4	16	Muy grave
			16				

Área	Descripción del Riesgo	Causa	Consecuencia	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (Impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo
Documentación y Registro de Clientes, Proveedores	Falta de supervisión en la documentación que respalda los movimientos diarios de las sucursales	<ul style="list-style-type: none"> La información no sea verdadera y este siendo manipulada por parte del personal. Así mismo la entidad puede ser sancionadas por las legislaciones que la regulan por infringir los lineamientos 	<ul style="list-style-type: none"> No existe personal encargado de supervisar los procesos de la sala. Así como de los movimientos que sustentan las operaciones reportadas 	3	3	9	Importante
	Falta de registro de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Perder a clientes potenciales por no implementar actualizaciones en los procesos que derivan de las ventas. hacer partícipes a la entidad o al personal en actividades de lavado de dinero por no contar con información oportuna con los clientes que posee 	<ul style="list-style-type: none"> En las sucursales no se poseen archivos digitales o físicos con la información básica que contengan los datos necesarios para poder identificar a los clientes frecuentes. 	4	4	16	Muy grave
	Falta de procedimiento para selección y aprobación de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Crear relaciones con entidades o personas que estén siendo sujetas a investigación de lavado de dinero o sus actividades estén involucradas en este delito 	<ul style="list-style-type: none"> No se realiza mediante un proceso de selección la aceptación de ofertas de proveedores Poco conocimiento de los proveedores. No se monitorea ni actualiza la información de los proveedores. 	3	3	9	Importante
			17				

Área	Descripción del Riesgo	Causa	Consecuencia	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (Impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo
Recurso Humano	Falta de monitoreo y actualización con respecto a la información de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Poseer información desfasada que no sea útil para las necesidades de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de archivos físicos o digitales que respalden los datos de los clientes. 	2	3	6	Apreciable
	No se capacita al personal	<ul style="list-style-type: none"> El personal realice los procesos sin ningún conocimiento sobre su implementación. Posible participación indirecta al delito de lavado de dinero. Posibles accidentes laborales 	<ul style="list-style-type: none"> El personal no posee conocimiento alguno con respecto al tema de lavado de dinero. El personal no ha recibido alguna inducción o capacitación con respecto a sus funciones o por actualizaciones en las legislaciones. 	4	3	12	Importante
	Ausencia de un procedimiento para la selección del personal.	<ul style="list-style-type: none"> El personal sea participe en alguna actividad relacionada al lavado de dinero No cumplan con las actividades asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> El Personal no realice las actividades de manera correcta por no contar con las habilidades o conocimientos necesarios que requiere el cargo. 	3	4	12	Importante
			18				

Área	Descripción del Riesgos	Causa	Consecuencia	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (Impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo
Ubicación Geográfica	Falta de monitoreo y resguardo de información de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados sean partícipes o tengan un alto índice de riesgo para la entidad. No se posee un respaldo de la información de cada empleado con el que cuenta la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Empleados que cambian recurrentemente de lugar de residencia. No poseer información de los empleados para trámites legales o laborales 	3	3	9	Importante
	Ubicación de las sucursales.	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación de las sucursales y casa matriz con alto índice delincuencia 	<ul style="list-style-type: none"> Cierre de sucursales debido al aumento en los costos por extorsiones e inseguridad para el personal que labora en esas sucursales 	4	4	16	Muy Grave
	Pago de extorsiones	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en los gastos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> insostenibilidad de las responsabilidades de la empresa. 	3	3	9	Importante
	Personal propenso a la delincuencia	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de candidatos para los cargos de ruteo 	<ul style="list-style-type: none"> Deserción del personal de rutas 	3	3	9	Importante
	Personal involucrado al delito de lavado de dinero o extorsión.	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación geográfica del lugar de trabajo Empleados poseen alguna relación con personas involucradas al crimen organizado 	<ul style="list-style-type: none"> La ubicación es factibilidad a involucrarse a actos delictivos. Falta de investigación del personal contratado 	3	2	6	Apreciable
Elaborado por el grupo de trabajo							

ANÁLISIS DE MATRIZ DE RIESGO

En el diseño del sistema de gestión de riesgo se identificaron los riesgos que afectan directamente a la empresa, el conocimiento de la entidad facilitó que estos puedan ser enlistados de manera más detallada y proporcionar un valor según el análisis del grupo.

Para cada área fueron valorados según el criterio y conocimiento de los vacíos que posee El Panadero S.A. de C.V. entre las áreas evaluadas se detectaron riesgos que fueron valorados como apreciable, importantes y muy graves, los riesgos apreciables deben ser vigilados de manera que el riesgo existente no se materialice a pesar de que su probabilidad no es significativo, así mismo las áreas detectadas como importantes deben implementarse medidas preventivas de manera obligatoria para disminuir su ocurrencia y evitar que estas puedan afectar a la entidad, y por último los riesgos muy graves, estos requieren de medidas que ayuden a monitorear y subsanar de manera oportuna los eventos que afecten y materialicen los vacíos en los procesos dentro de la entidad y esta no se vea afectada tanto interna como externamente.

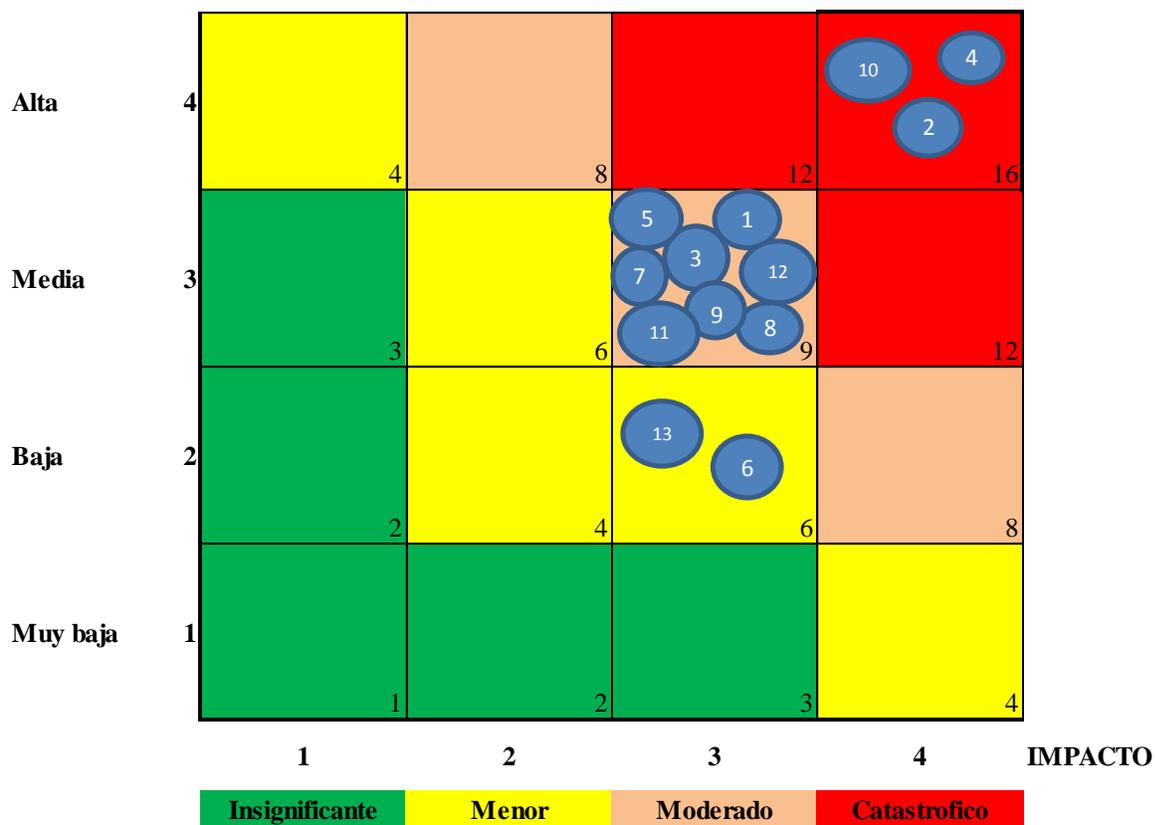
Mapa de Riesgos

Efectuada la evaluación de los riesgos se puede observar en la figura 8 cómo queda la exposición de estos en el mapa, y se explica de la siguiente manera:

De los factores de riesgos evaluados más del 50% se determinó que en conjunto representan un riesgo medio para la empresa. Así mismo un 15% de los riesgos son catalogados y deberán ser evaluados como riesgo alto.

Figura 8. Mapa de Riesgos

PROBABILIDAD



Elaborado por el grupo de trabajo

Finalizado el proceso del mapeo de los riesgos se determina el tipo de respuesta que se implementara para esas vulnerabilidades ver tabla 16, ya sea a fortalecer controles de prevención ya existentes o a la creación de procedimientos que abonen a la mejora continua dentro de la empresa para la prevención del delito de lavado de dinero y activo. Así mismo es importante el involucramiento de los responsables de cada área, quienes deben conocer la implementación de los controles y su objetivo para que estos sean realizados de manera correcta y minimizar los riesgos a futuro.

Por lo tanto a continuación se presentan lineamientos a seguir en respuesta del riesgo identificado.

5. ETAPA 5

Planes de control

Se enfoca en la toma de decisiones que permita controlar y minimizar el riesgo de lavado de dinero, y sustancialmente evaluar de forma oportuna la efectividad de las políticas, los procedimientos y controles internos existentes. Además se deben establecer criterios en el caso que estos no sean suficientemente efectivos y eficientes, tomando en cuenta que la finalidad es minimizar la probabilidad y el impacto que estos puedan ocasionar a la empresa.

En esta fase se implementaran los controles que sean necesarios para mitigar los riesgos que han sido identificados y minimizar la materialización de estos. (Tabla 16).

Tabla 16. Planes de control para la prevención de lavado de dinero en el Panadero S.A. de C.V.

ÁREA: VENTAS					
No. Acción	Descripción del Riesgo	Control	Responsable de la acción del control	Responsable de monitorear el control	Recurso a utilizar
1	Ausencia de un manual de procedimientos	Proporcionar lineamientos para el manejo, resguardo y llenado de reportes que contengan la información necesaria para comprender los movimientos diarios de cada sucursal	Gerente de Ventas o Supervisor de Zona	Gerente General/Junta Directiva	-Inducción al personal que realiza el proceso.
2	Falta de políticas para el uso o manejo de efectivo	<p>Diseñar políticas para el manejo del efectivo dentro de la sucursales tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear fondos de cambio de cada sucursal. • Política de aceptación de papel moneda en una venta y que esta se encuentre visible para el cliente. 	Gerente de Ventas o Supervisor de Zona	Gerente General/Junta Directiva	-Inducción al personal que realiza el proceso
3	Ausencia de registros de los clientes	<p>Implementar el uso de solicitudes o formularios para la obtención de información de los clientes.</p> <p>Crear archivos con la información más relevante de los clientes, así mismo los datos deberán ser resguardados y actualizados en tiempo prudente para mantener información que sea útil para las necesidades y prevención de riesgos para la empresa.</p>	Gerente de Ventas o Supervisor de Zona	Gerente General/Junta Directiva	<p>-Inducción al personal que realiza el proceso</p> <p>-Asimismo utilizar formulario de conocimiento de clientes (véase formulario 2)</p>

ÁREA: COMPRAS					
No. Acción	Descripción del Riesgo	Control	Responsable de la acción del control	Responsable de monitorear el control	Recurso a utilizar
4	Falta de procedimiento para selección y aprobación de proveedores	Crear los lineamientos necesarios para seleccionar y aceptar las ofertas de los proveedores, así mismo tomar medidas de control para evitar relacionarse con entidades o personas que se encuentren involucradas o estén susceptibles a ser partícipes del delito de lavado de dinero	Encargado de compras	Gerente de Ventas /Gerente General	-Inducción al personal que realizara la acción
5	Falta de registro de los proveedores	Crear archivos con la información necesaria de cada proveedor con el que mantienen una relación laboral, así mismo la información deberá ser actualizada una vez al año.	Encargado de Compras	Gerente de Ventas /Gerente General	-Inducción al personal que realizara la acción -Utilización de formulario de solicitud de vinculación de proveedores (véase formulario 3)
ÁREA: RECURSOS HUMANOS					
No. Acción	Descripción del Riesgo	Control	Responsable de la acción del control	Responsable de monitorear el control	Recurso a utilizar
6	Ausencia de un manual de procedimientos	<p>La entidad debe de implementar medidas que puedan ayudar a seleccionar al personal adecuado haciendo uso de herramientas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista por lo menos con dos jefaturas de la entidad. • Solicitar referencias personales y laborales, así como darles el seguimiento oportuno que faciliten la elección de los candidatos. • Solicitar solvencias que permitan conocer los antecedentes de la persona. • Realizar exámenes para evaluar la capacidad del participante en el cargo. 	Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo	Gerente General/Junta Directiva	-Inducción al personal que realizara la acción
7	Falta de monitoreo y resguardo de información de los empleados	Actualizar la información básica de los empleados desde gerencia hasta cargos bajos por lo menos una vez al año.	Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo	Gerente General/Junta Directiva	-Inducción al personal que realizara la acción -Utilización de formulario de solicitud de información de empleados(véase formulario 1)

		<p>Conservar mediante un expediente físico la documentación básica y necesaria de cada empleado que conforma la entidad. Así mismo la documentación que puede ser archivada es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curriculum Vitae • Copias de documentos personales • Resultado de evaluaciones • Contrato individual de trabajo • Formulario que exprese aumentos de sueldos, amonestaciones, permisos, incapacidades, capacitaciones impartidas. 			
8	No se capacita al personal	<p>Implementar un registro electrónico de los empleados para facilitar el reconocimiento de manera más efectiva.</p> <p>Capacitar a los empleados en cada área en la cual se desempeña, al menos una capacitación al año.</p> <p>Capacitar al personal para la implementación de controles que apoyen al fortalecimientos de las actividades de las sucursales</p>	Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo	Gerente General/Junta Directiva	<p>-Inducción al personal que impartirá las capacitaciones</p>
9	Ausencia de un procedimiento para la selección del personal.	<p>Implementar un programa de selección de personal que le permita ocupar filtro para identificar a la persona idónea y que estos cumplan con los requisitos mínimos que se solicitan en cada cargo.</p>	Dirección de Recursos Humanos y mercadeo	Gerente General/Junta Directiva	<p>-Inducción al personal que realizara la acción</p> <p>-Utilización de formulario de solicitud de información de empleados(véase formulario 1)</p>

ÁREA:					
No. Acción	Descripción del Riesgo	Control	Responsable de la acción del control	Responsable de monitorear el control	Recurso a utilizar
10	Ubicación de las sucursales.	Analizar la viabilidad de colocar personal de seguridad en las sucursales. Evaluar la posibilidad de abrir nuevas sucursales en zonas geográficas más seguras y cerrar las sucursales en áreas alto riesgo	Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo	Gerente General/Junta Directiva Gerente General/Junta Directiva	Vigilancia Privada Mobiliario y recursos en sucursales que se cierran se utilizaran en nuevas salas
11	Pago de extorsiones	Estudiar las zonas con alto riesgo que son visitadas por el personal de ruta y establecer un lineamiento para la prevención de cualquier riesgo suscitado al personal, así como la rentabilidad que puede estar perdiendo la empresa por el pago de esta.	Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo	Gerente General/Junta Directiva	
12	Personal propenso a la delincuencia	Cambio de área de trabajo o cambio de zona geográfica de trabajo, para personal en riesgo. Implementar un programa de capacitación para el personal sobre el tema.	Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo	Gerente General/Junta Directiva Gerente General/Junta Directiva	-Inducción al personal que impartirá las capacitaciones
13	Personal involucrado al delito de lavado de dinero o extorción.	Cumplir de manera correcta con el proceso de selección de personal. Investigar la información de los candidatos como por ejemplo: motivos de despido, referencias, recomendaciones, etc.	Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo Dirección de Recursos Humanos y Mercadeo	Gerente General/Junta Directiva Gerente General/Junta Directiva	-Realización de entrevistas y verificación de información proporcionada por el aspirante -Llamadas telefónica y/o comunicación electrónica para verificar la veracidad de las referencias dadas por el personal
Elaborado por el grupo de trabajo					

Lista de chequeo sobre el cumplimiento de controles

AREA DE VENTAS

- Realización de un manual de procedimientos
- Creación de políticas para el uso y manejo de efectivo
- Creación de un registro de clientes

AREA DE COMPRAS

- Implementación de procedimientos para la selección y aprobación de proveedores
- Creación de registro de proveedores

AREA DE RECURSOS HUMANOS

- Creación de un manual de procedimientos
- Establecimiento de monitoreo de información de empleados
- Implementación de programa de capacitaciones para el personal
- creación de procedimiento para la selección de personal

AREA

- Implementación de servicio de seguridad en puntos de venta
- Reducción en el pago de extorsiones
- Disminución de exposición a la delincuencia por parte del personal
- Merma de probabilidad de personal involucrado en delitos de lavado de dinero

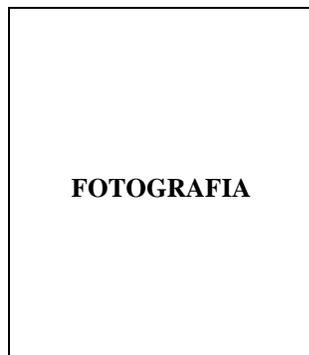
Documentación

La documentación respaldará los procesos diseñados para el fortalecimiento de los controles internos de El Panadero S.A. de C.V. Esto con el fin que la información que recopilen pueda ser verificada y analizada para poder tomar las mejores decisiones, así mismo para el modelo de sistema de gestión de riesgos se han elaborado formularios que ayudaran a cumplir con la debida diligencia por parte de la empresa.

La estructura de los formularios se diseñaron de tal forma que estos recopilen información necesaria y relevante para el conocimiento de las áreas claves de la empresa (empleado, proveedor y cliente) y así cumplir con las regulaciones de la ley con respecto de llevar registros y resguardar la información que se maneja y con quienes la empresa trabaja, entre los formularios se detallan los siguientes:

- Solicitud de información de empleados.
- Solicitud de conocimiento del cliente
- Solicitud de vinculación de proveedores
- Declaración jurada sobre los ingresos económicos

• **FORMULARIO N°1 - SOLICITUD DE INFORMACION DE EMPLEADOS**



SOLICITUD DE INFORMACION DE EMPLEADO



1- DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: _____	Edad: _____
DUI: _____	AFP: _____ NIT: _____
I.S.S.S: _____	Teléfono: _____
Dirección Actual: _____	Cuidad _____
Fecha de Nacimiento: _____	Lugar: _____
Estado Civil: _____	
Nombre del Cónyuge: _____	Edad: _____
Lugar de Trabajo del Cónyuge: _____	Cel. _____
¿Tiene OTROS INGRESOS además de su sueldo? _____	¿A cuánto asciende estos por mes? _____
¿De dónde proviene? _____	
¿Posee casa propia? Si No	
¿Posee vehículo propio? Sí No	¿Alquila casa? _____
Nombre del Padre: _____	Edad _____ Lugar Trabajo _____
Nombre de la Madre: _____	Edad _____ Lugar Trabajo _____

2- EDUCACION

Detalle a continuación todos los estudios realizados:			
NIVEL DE ESTUDIOS	CENTRO EDUCATIVO	AÑO	CERTIFICADO, TITULO OBT. O GRADO CURSADO
BACHILLERATO			
NIVEL TECNICO			
UNIVERSIDAD			
POST GRADO			
OTROS			

OBSERVACIONES _____

¿Estudia actualmente?

Si No

¿Qué estudia? _____

Institución: _____

3- PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED

NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE NACIMIENTO	PARENTESCO

4- OTROS

¿Toma algún medicamento continuo? _____

Para que enfermedad: _____

Es alérgico a: _____

En caso de emergencia avisar a: _____

Tel: _____

Tipo de Sangre: _____

Declaro que la información contenida en esta solicitud están ajustados estrictamente a la verdad y autorizo a El Panadero S.A. de C.V. para que haga cuantas investigaciones crea convenientes a fin de cerciorase de su exactitud

Fecha: _____

Firma del
Empleado _____

DECLARACIÓN JURADA SOBRE LOS INGRESOS ECONOMICOS DE LOS EMPLEADOS

Observación: No se aceptarán tachaduras, ni enmendaduras en el presente formulario

1. INFORMACIÓN PERSONAL (Agregar fotocopia de DUI y NIT)

Apellidos: _____ Nombres: _____
Edad: _____ años. Estado Familiar: _____ (Soltero/a, Casado/a, Divorciado/a, Viudo/a, Acompañado/a) Residencia: _____ Tel.: _____
D.U.I.: _____ N.I.T.: _____ Profesión u Oficio: _____

2. INFORMACIÓN PATRIMONIAL

Por su seguridad es importante no dejar casillas en blanco, si no aplica en alguna de ellas favor colocar N/A (No Aplica).

CONCEPTOS	DECLARANTE
ACTIVO	US \$ (Dólares)
Dinero en efectivo, Bancos y Otros	
Bienes muebles	
Vehículos automotores	
Bienes inmuebles	
Cuentas por cobrar	
Otros activos e inversiones	
TOTAL	
PASIVO	US \$ (Dólares)
Deudas	
PATRIMONIO LÍQUIDO (ACTIVO MENOS PASIVO)	
TOTAL (PASIVO MÁS PATRIMONIO LÍQUIDO)	

3. CUADRO DE INGRESOS Y EGRESOS ANUALES

Por su seguridad es importante no dejar casillas en blanco, si no aplica en alguna de ellas favor colocar N/A (No Aplica).

CONCEPTOS	DECLARANTE
INGRESOS ANUALES	US \$ (Dólares)
* Salarios	

** Prestaciones adicionales , por ejemplo los provenientes de: aguinaldo, vacaciones, sobresueldos, bonificaciones, pensiones, indemnizaciones u otros similares.	
** Otras rentas , por ejemplo los provenientes de: honorarios profesionales, alquileres, intereses, dividendos, etc.	
TOTAL INGRESOS	
EGRESOS ANUALES	US \$ (Dólares)
Gastos de vida: alimentación, vestuario, salud, educación, transporte, alquileres, agua, energía eléctrica, teléfono, etc.	
Amortizaciones de deudas: abono a préstamos personales, hipotecarios, tarjetas de crédito, etc.	
Otros gastos: ISSS, AFP, impuesto sobre la renta y otros.	
TOTAL EGRESOS	
TOTAL INGRESOS MENOS EGRESOS	

* **FAVOR ADJUNTAR CONSTANCIA.**

** **DETALLAR EN ANEXO LA COMPOSICIÓN DE LAS CUENTAS QUE PERTENECEN A ESTE RUBRO Y EN SU CASO AGREGAR LA DOCUMENTACIÓN QUE LAS RESPALDE.**

4. JURAMENTO

DECLARO BAJO JURAMENTO: Que los datos referentes a mi patrimonio y en sus anexos, según mi leal saber y entender, constituyen una información verdadera, exacta y completa; por lo que, me someto a las leyes de la República que sancionan la falsedad de esta declaración y sus anexos.

Lugar _____ día _____ mes _____ año _____

Nombre completo y firma del declarante:

Para que esta declaración jurada de patrimonio sea válida, es indispensable que esté firmada por el declarante

• **FORMULARIO N° 2 – SOLICITUD DE CONOCIMIENTO DEL CLIENTE**

FORMATO DE CONOCIMIENTO DEL CLIENTE 		Pag. 1 de 1	
		Código: 121-00-1	
		Clasificación Confidencialidad	
		Fecha:	
Código del cliente :			
Ruta:			
DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Persona Natural:	1er Apellido	2do Apellido	1er Nombre
Persona Jurídica:	Razón o Denominación Social:		
Representante Legal	1er Apellido	2do Apellido	1er Nombre 2do Nombre
Fecha de Nacimiento / Fecha de Constitución:			
Actividad Económica:			
Número de Identificación Tributaria:		DUI:	
Tipo de Empresa:	Privada <input type="radio"/> Mixta <input type="radio"/> Publica <input type="radio"/>		
Dirección:			
Ciudad:		Teléfono:	
E-Mail:			
Por su cargo o actividad maneja recursos públicos:		Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Ejerce algún grado de poder público:		Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Goza usted de reconocimiento público:		Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
DATOS DEL NEGOCIO			
Tipo del negocio:	Supermercado <input type="checkbox"/>	Hotel <input type="checkbox"/>	Panadería <input type="checkbox"/>
	Cafetería <input type="checkbox"/>	Restaurante <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
Tiempo de Tenerlo:			
Teléfono:			
Local Propio:			
REFERENCIAS BANCARIAS			
Nombre de la Institución:			
Posee: <input type="radio"/> Cuenta Corriente <input type="radio"/>			

Prestamos		Hipoteca		
Dirección:				
Teléfono:				
REFERENCIAS COMERCIALES				
Nombre de la Compañía				
Nombre del contacto				
Cargo				
N° de la cuenta				
Dirección:				
Teléfono:				
REFERENCIAS FAMILIARIAS				
Nombre	Parentesco	Dirección Particular	Lugar de Trabajo	Teléfono
INFORMACION FINANCIERA				
Activo total de la compañía				
Pasivo total de la compañía				
Ingresos				
Otros Ingresos		Concepto de Otros Ingresos:		
¿Se encuentra su empresa atravesando por algún litigio? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>				
Si la respuesta es Si describa:				
Declaramos que la información que antecede es verdadera, correcta y completa; y ha sido entrega a la compañía para la ampliación de su conocimiento, autorizamos a la compañía a realizar la investigación que considera necesaria, inclusive comunicarse con las referencias comerciales y bancos para obtener antecedentes financieros				
He leído los términos y condiciones declarados a continuación y acuerdo en la totalidad de los mismo				
Nombre de la Compañía:				
Firma:				Sello
34				

• **FORMULARIO N° 3 – SOLICITUD DE VINCULACION DE PROVEEDORES**



FORMATO DE VINCULACION DE PROVEEDOR

DATOS SOLICITANTES PERSONA NATURAL

Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre
Dirección Domicilio	Teléfono Domicilio	Cuidad/Municipio	Departamento
Correo Electrónico	Teléfono Celular	Nacionalidad	
Lugar Y Fecha De Nacimiento	Sexo	Estado Civil	
Día Mes Año M F	M F	Soltero	Casado
		Viudo	Separado
		Divorciado	
Actividad Económica			
Asalariado <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>	Socio <input type="checkbox"/>	Pensión <input type="checkbox"/>
Otros <input type="checkbox"/>			
Nombre De La Empresa Donde Trabaja	Área O Departamento	Cargo Que Desempeña	
Dirección Oficina	Teléfono Oficina	Profesión U Oficio	
Seleccione Según Corresponda, Por Su Perfil.			
¿Maneja recursos públicos?	Si	No	
¿Tiene reconocimiento público?	Si	No	
¿Ejerce algún grado de poder público?	Si	No	

DATOS SOLICITANTE PERSONAS JURIDICA

Razón Social	NIT	Correo Electrónico
Información Representante Legal	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Primer Nombre	Segundo Nombre
DUI	Lugar Y Fecha De Expedición	Día Mes Año Edad
Dirección Domicilio	Teléfono	Cuidad/Municipio
		Departamento
Tipo De Empresa	Tipo De Sociedad	

Privada	Mixta	Publica	Anónima	Limitada	Mixta	Cooperativa	Publica
Actividad Económica							
Industrial		Comercial		Servicios		Otros	
Dirección Oficina Principal		Teléfono		Cuidad/Municipio		Departamento	
INFORMACION ADICIONAL PERSONA NATURAL O JURIDICA							
Ingreso Mensual \$				Egresos Mensuales \$			
Total Activos \$				Total Pasivos \$			
Otros Ingresos \$				Indique El Concepto De Otros Ingresos			
Existe División Subsidiaria							
Nombre De La Casa Matriz							
Nombre Del Responsable Principal Para Operaciones Comerciales De La Compañía							
Cargo:				Teléfono:			
Dirección							
INFORMACION DE ACCIONISTAS Y ASOCIADOS MAYORISTA							
Razón Social O Nombre Completo			Capital Aportado			Porcentaje De Participación	
REFERENCIAS FAMILIARES							
Nombre		Parentesco			Dirección		
Lugar De Trabajo					Teléfono		
REFERENCIAS COMERCIALES							
Nombre De La Institución			Teléfono			Dirección	
Nombre De La Institución			Teléfono			Dirección	
Nombre De La Institución			Teléfono			Dirección	
CARACTERISTICAS TRIBUTARIAS							
Gran Contribuyente			Mediano Contribuyente			Otros	
Si <input type="radio"/>			Si <input type="radio"/>			Si <input type="radio"/>	
No <input type="radio"/>			No <input type="radio"/>			No <input type="radio"/>	
ACTIVIDADES EN OPERACIONES INTERNACIONALES							

Realiza Operaciones En Moneda Extranjera:											
Tipo De Operaciones	Exportación	Importación	Otros								
Firma Del Proveedor	Firma Del Jefe De Ventas		Firma De Accionista								
YO AUTORIZO A EL PANADERO S.A. DE C.V. A REALIZAR LAS INVESTIGACIONES QUE CREA CONVENIENTES ASI COMO HACER USO DE LAS REFERENCIAS QUE EN EL PRESENTE DOCUMENTO HAN SIDO PLASMADO, CON EL FIN DE CONFIRMAR LA SEVERIDAD DE LOS DATOS.											
<p>DECLARACIÓN JURADA SOBRE LOS INGRESOS ECONOMICOS DE PROVEEDORES</p> <p><u>Observación: No se aceptarán tachaduras, ni enmendaduras en el presente formulario</u></p> <p><u>1. INFORMACIÓN PERSONAL (Agregar fotocopia de DUI y NIT del Declarante y su grupo familiar)</u></p>											
<p>Apellidos: _____ Nombres: _____</p> <p>Edad: _____ años. Estado Familiar: _____ (Soltero/a, Casado/a, Divorciado/a, Viudo/a, Acompañado/a) Residencia: _____ Tel.: _____</p> <p>D.U.I.: _____ N.I.T.: _____ Profesión u Oficio: _____ Razón social: _____ N.I.T.: _____ Apellidos del representante legal: _____ Nombres del representante legal: _____</p>											
<p><u>2. INFORMACIÓN LABORAL</u></p>											
<p>Institución: _____ Tel.: _____</p> <p>Cargo o Función: _____ Salario mensual: \$ _____</p> <p>Otros ingresos: \$ _____</p>											
<p><u>3. INFORMACIÓN PATRIMONIAL</u></p> <p>Por su seguridad es importante no dejar casillas en blanco, si no aplica en alguna de ellas favor colocar N/A (No Aplica).</p>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">CONCEPTOS</th> <th style="width: 50%;">DECLARANTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ACTIVO</td> <td style="text-align: center;">US \$ (Dólares)</td> </tr> <tr> <td>Dinero en efectivo, Bancos y Otros</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bienes muebles</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		CONCEPTOS	DECLARANTE	ACTIVO	US \$ (Dólares)	Dinero en efectivo, Bancos y Otros		Bienes muebles			
CONCEPTOS	DECLARANTE										
ACTIVO	US \$ (Dólares)										
Dinero en efectivo, Bancos y Otros											
Bienes muebles											

Vehículos automotores	
Bienes inmuebles	
Cuentas por cobrar	
Otros activos e inversiones	
TOTAL	
PASIVO	US \$ (Dólares)
Deudas	
PATRIMONIO LÍQUIDO (ACTIVO MENOS PASIVO)	
TOTAL (PASIVO MÁS PATRIMONIO LÍQUIDO)	

4. CUADRO DE INGRESOS Y EGRESOS ANUALES

Por su seguridad es importante no dejar casillas en blanco, si no aplica en alguna de ellas favor colocar N/A (No Aplica).

CONCEPTOS	DECLARANTE
INGRESOS ANUALES	US \$ (Dólares)
* Salarios	
** Prestaciones adicionales , por ejemplo los provenientes de: aguinaldo, vacaciones, sobresueldos, bonificaciones, pensiones, indemnizaciones u otros similares.	
** Otras rentas , por ejemplo los provenientes de: honorarios profesionales, alquileres, intereses, dividendos, etc.	
TOTAL INGRESOS	
EGRESOS ANUALES	US \$ (Dólares)
Gastos de vida: alimentación, vestuario, salud, educación, transporte, alquileres, agua, energía eléctrica, teléfono, etc.	
Amortizaciones de deudas: abono a préstamos personales, hipotecarios, tarjetas de crédito, etc.	
Otros gastos: ISSS, AFP, impuesto sobre la renta y otros.	
TOTAL EGRESOS	
TOTAL INGRESOS MENOS EGRESOS	

* FAVOR ADJUNTAR CONSTANCIA.

** DETALLAR EN ANEXO LA COMPOSICIÓN DE LAS CUENTAS QUE PERTENECEN A ESTE RUBRO Y EN SU CASO AGREGAR LA DOCUMENTACIÓN QUE LAS RESPALDE.

5. JURAMENTO

DECLARO BAJO JURAMENTO: Que los datos referentes a mi patrimonio y en sus anexos, según mi leal saber y entender, constituyen una información verdadera, exacta y completa; por lo que, me someto a las leyes de la República que sancionan la falsedad de esta declaración y sus anexos.

Lugar _____ día _____ mes _____ año _____

Nombre completo y firma del declarante:

Para que esta declaración jurada de patrimonio sea válida, es indispensable que esté firmada por el declarante

6. INFORMACIÓN QUE DEBERÁ SER SUSTENTADA EN ANEXOS POR EL DECLARANTE:

1	Grupo Familiar (Cónyuge e Hijos): Declarar nombre, edad, profesión u oficio, D.U.I. y N.I.T, aunque no posean patrimonio ni ingresos.
2	Efectivo en Caja, Bancos y Otras Instituciones: Es la disponibilidad en efectivo y bancos (cuentas de ahorro, corrientes y depósitos a plazo, etc.). Si se trata de cuentas de bancos, proporcionar copia de libreta, constancia o estado de cuenta que demuestren el saldo declarado.
3	Bienes Muebles: Es obligación declarar el valor de todos los bienes que el declarante poseen en su casa de habitación.
4	Vehículos automotores: Se incluyen terrestres, aéreos y marítimos. Por ejemplo: automóvil, motocicleta, microbús, yate, bote, helicóptero, avioneta, etc. Es necesario detallar estos bienes proporcionando el tipo, clase, modelo, número de placas o matrícula, año, fecha de adquisición, valores actuales, etc.
5	Bienes Inmuebles: Incluye casas, terrenos, haciendas, fincas, apartamentos y todo lo que indique propiedad inmobiliaria, ya sea en forma individual. Especificar para cada uno de los inmuebles: naturaleza, ubicación, inscripción, extensión superficial, cultivo, renta, producción, área construida, tipo de construcción, valor actual, etc.
6	Cuentas por Cobrar: Son cantidades de dinero que le deben al declarante o grupo familiar por préstamos, ventas al crédito, compraventa, servicios profesionales pendientes de cobro o cualquier otro derecho que puedan cobrar. Especificar deudor, monto, plazo, garantía, tipo de interés, valor cuotas, origen del crédito, saldo, etc.
7	Otros Activos e Inversiones: En este rubro se incluyen hatos de ganado, inversiones en negocios, acciones, bonos, etc. Si son acciones debe proporcionar nombre de la Sociedad, N° de acciones, valor nominal y contable. Se deberá anexar constancia o documentación que respalde sus inversiones. Si es ganado describir el tipo, cantidad y valor individual.
8	Deudas: Saldos pendientes de pago de todas las cuentas y documentos a corto, mediano y largo plazo a cargo del declarante y grupo familiar. Proporcionar nombre del acreedor, monto y fecha de otorgamiento, plazo, tipo de garantía, % de interés, cuota mensual, tipo de préstamo, saldo, etc.

El principal instrumento de comunicación del sistema de gestión de la empresa es la información que es proporcionada para identificar, fundamentar y monitorear cada etapa, la documentación facilita a la continua revisión y monitoreo del sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero, así mismo la entidad debe de tomar en cuenta otra documentación que retoman relevancia para el seguimiento de las operaciones sospechosas las cuales se presumen proceden de actividades ilícitas, o las operaciones inusuales que sobrepasan los parámetros de normalidad, a partir de estas definiciones se identifica la importancia de cumplir con los requisitos que establece los entes reguladores; entre la documentación que los sujetos obligados deben presentar se mencionan:

- Reporte de Operaciones Sospechosas (ROS)

Es el formato en el cual los sujetos obligados informan a la UIF las operaciones que se presume proceden de alguna actividad ilícita, o según criterio de la empresa estime sean anormales. (GAFILAT)

- Reporte de Operaciones en Efectivo (ROE)

Informe relacionado a las transacciones de efectivo las cuales fueren individuales o múltiples realizada por cada cliente que en un mismo día o en el lapso de un mes exceda los parámetros establecidos de la ley que corresponde a los diez mil dólares de los Estados Unidos de América.

- Reporte de Operaciones Inusuales (ROI)

Así mismo los formularios antes mencionados se encuentran en la página oficial de la UIF en la cual pueden ser descargados para la utilidad en la que se necesite, ingresando a la dirección electrónica <http://www.uif.gob.sv/>

6. ETAPA 6

Información, comunicación y monitoreo.

Información

La información elaborada por el oficial de cumplimiento debe estar conformada por un informe tipo ejecutivo el cual se presentara en forma mensual para atender en forma oportuna los riesgos encontrados. En ellos se habrá detallar las observaciones de los riesgos encontrados, recomendaciones y los demás datos considerados relevantes para informar el resultado de la auditoría.

Asimismo en forma mensual, trimestral o semestral se proporcionará un informe en el cual su objetivo principal será el de comunicar, alertar a los altos mandos de la empresa y mostrar las principales observaciones en los riesgos encontrados y superados en dicho periodo, el cual debe contener:

Carátula

Para poder identificar dicho documento de cualquier otro informe elaborado.

Introducción

Describe en forma general el origen de la información a fin de ubicar al lector sobre qué área y actividad se desarrolla el informe.

Objetivos

Proporcionar resultados, detectando de manera oportuna los posibles riesgos a los cuales está siendo afectada la empresa.

Resultados

En este apartado se detallan las áreas de riesgo, y posteriormente detalle de las contingencias que constituyen el cuerpo del informe.

Conclusiones

Acá se detallan las contingencias específicas de cada área de riesgo y posibles repercusiones para la empresa.

Recomendaciones

Se emiten para las autoridades superiores y dando las posibles soluciones a cada encargado de área de riesgo, con el objetivo que se tomen las acciones respectivas y superar o minimizar los riesgos que se detectaron.

Comunicación.

Consiste en dar a conocer los resultados de la revisión en todos los aspectos de la gestión de riesgos, tomando en cuenta los cambios en el ambiente tanto interno como externo.

La información de forma oportuna ayuda a evitar contingencias futuras y minimiza el impacto en los resultados de la empresa. Dicha información se proporcionara a la empresa en forma mensual, trimestral y anualmente o cuando se han necesarias.

El principal objetivo será de evaluar el seguimiento (monitoreo) y cumplimiento de los controles establecidos, así como su eficacia para controlar los factores de riesgo, y de esta manera poder identificar nuevos acontecimientos de riesgo que aparecieren.

Además dicha información sobre el sistema de gestión de riesgo debe dar cumplimiento a los principios de oportunidad, integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.

Monitoreo

- El monitoreo se desarrollara durante las realización de las operaciones y sin previo aviso, para que proporcione una mejor valoración del progreso hacia los objetivos y metas creadas y medir si las expectativas en los procesos se cumplen.
- Las operaciones que se identifiquen como irregulares o sospechosas debido a que no cumplen con las respectivas propuestas en cada informe proporcionado a la gerencia, se observara y analizara con el fin de establecer si es necesario enviar el Reporte de Operaciones Sospechosas a la Unidad de Investigación Financiera. De lo contrario solo se mantendrá en constante monitoreo y posterior emisión de informes gerenciales.

De acuerdo con lo anterior dentro del sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero se definió los siguientes mecanismos de monitoreo:

- Lista de chequeo

- Análisis e investigación de alertas inusuales
- Evaluaciones realizadas por el oficial de cumplimiento.
- Revisiones periódicas –trimestral, semestral o anual- de los riesgos definidos en el sistema para determinar si su valoración siguen siendo los identificados y si existen nuevos riesgos no incluidos.

Las cuentas que no se deben de perder sin monitorear debido al riesgo identificado y de las cuales se solicitara el cumplimiento de lo que a continuación se detalla en la lista de chequeo

Con el objetivo de monitorear y darle seguimiento a la implementación del sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero en El Panadero, SA de CV se ha creado un lista de chequeo que contribuirá a determinar los vacíos en la implementación de sistema y así ayudar a reducir los riesgos de que ocurran delitos de lavado de dinero dentro de la entidad.

LISTA DE CHEQUEO

FECHA: 25 SEPT. 2017
 HORA INICIO: 7:30 AM
 HORA FINALIZACION: 8:30 AM
 AREA: VENTAS
 JEFE DE AREA: XXXXXXXXXXXXX



DESCRIPCION	CUMPLIDO	NO CUMPLIDO	N/A	OBSERVACION
Realización de una manual de procedimientos	✓			Actualmente se ha iniciado con la realización de manuales de procedimientos para cada área.
Creación de políticas para el uso y manejo de efectivo	✓			Se han creado políticas de manejo de efectivo, como por ejemplo no aceptar papel moneda superior a \$ 20.00
Creación de un registro de clientes	✓			Se ha creado una base de datos de clientes frecuentes, donde se ha recopilado información como numero de DUI, dirección, ocupación y nombre completo

Elaborado por el grupo de trabajo. Fuente El Panadero, S.A. de C.V.

LISTA DE CHEQUEO

FECHA: 25 SEPT. 2017
 HORA INICIO: 7:30 AM
 HORA FINALIZACION: 8:30 AM
 AREA: COMPRAS
 JEFE DE AREA: xxxxxxxxxxxx



DESCRIPCION	CUMPLIDO	NO CUMPLIDO	N/A	OBSERVACION
Ejecución de procedimientos para la selección de proveedores	✓			Se han establecido procedimientos para una adecuada selección de proveedores
Creación de un registro de proveedores	✓			Se ha creado una base de datos de proveedores para contribuir a mejorar el proceso de compras

Elaborado por el grupo de trabajo. Fuente El Panadero, S.A. de C.V.

LISTA DE CHEQUEO DE AREAS EN RIESGO

FECHA: 25 SEPT. 2017
 HORA INICIO: 7:30 AM
 HORA FINALIZACION: 8:30 AM
 AREA: RECURSOS HUMANOS
 JEFE DE AREA: xxxxxxxxxxxxxxxx



DESCRIPCION	CUMPLIDO	NO CUMPLIDO	N/A	OBSERVACION
Creación de un manual de procedimientos	✓			Se ha creado un manual donde se define los procesos a ejercer en el área de RRHH
Establecimiento de monitoreo de información de empleados	✓			Se han creado procesos para corroborar la información proporcionada por empleados nuevos o antiguos
Implementación de un programa de capacitaciones para el personal	✓			Se ha establecido un programa de capacitación del personal de forma constante y se llevara a cabo cada 3 meses y/o cuando sea necesario
Creación de procedimientos para la selección de personal	✓			Se han establecido lineamientos que contribuyan a una adecuada selección de personal

Elaborado por el grupo de trabajo. Fuente El Panadero, S.A. de C.V.

LISTA DE CHEQUEO DE AREAS EN RIESGO

FECHA: 25 SEPT. 2017
 HORA INICIO: 7:30 AM
 HORA FINALIZACION: 8:30 AM
 AREA: GEOGRAFICA
 JEFE DE AREA: XXXXXXXXXXXXXXX



DESCRIPCION	CUMPLIDO	NO CUMPLIDO	N/A	OBSERVACION
Implementación de servicio de seguridad en puntos de venta	✓			Al momento se ha contratado servicio de vigilancia para los puntos de venta ubicados en zonas geográficas de alto riesgo
Reducción en el pago de extorsiones		✓		A la fecha no se ha logrado reducir los montos de pago de extorsiones en las zonas geográficas peligrosas
Disminución de exposición a la delincuencia por parte del personal		✓		No se ha podido reducir el riesgo al que se ven expuestos los empleados
Merma de la probabilidad de personal involucrado en delitos de lavado de dinero	✓			Con los controles que se implementaron al momento de contratación de nuevo personal y monitoreo a los empleados activos se ha visto reducida la probabilidad de contar con personal involucrado en delitos de lavado de dinero

Elaborado por el grupo de trabajo. Fuente El Panadero, SA de CV

Así mismo como parte del monitoreo y seguimiento y con el objetivo de evaluar a la implementación del sistema de gestión de riesgos contra los delitos de lavado de dinero se presenta una evaluación de los controles que se han aplicado a la fecha.

 SEGUIMIENTO, EVALUACION DE REVISION DE CONTROLES				
Área: ventas, compras, recursos humanos		Procedimiento		
Elaborado por: Oficial de cumplimiento		Responsable		
Alcance: Contribuir en la revisión de controles según lineamientos de la Gerencia en la continuidad de los procesos administrativos, la reevaluación de los planes establecidos y la aplicación de correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.		Objetivo: Verificar el uso apropiado de los recursos y el cumplimiento de los procesos administrativos y en general en la empresa.		
		Criterio: Avance Mensual/ trimestral/ Semestral según directrices relacionadas a la normatividad vigente y manual de procesos y procedimientos.		
Fecha:xx/xx/xxxx				
Área:				
NOMBRE		CARGO		
XXXXXXXXXX		Directora de RRHH y Mercadeo		
XXXXXXXXXX		Director de Operaciones		
Información general para cada área		CUMPLIO		OBSERVACION
ACTIVIDADES		SI	NO	
Solicitud de información pertinente en la dependencia a evaluar.		✓		Al momento de evaluar cada dependencia se hace a través de una solicitud formal a cada jefe de área
Verificar, analizar y evaluar la información suministrada por el responsable del proceso.		✓		Se evalúa y corrobora la información proporcionada por el encargado de la realización del proceso
Verificar, analizar y evaluar las gestiones planteadas para corregir las observaciones señaladas.		✓		Se ha analizado las observaciones realizadas por los encargados de cada área
CLIENTES		CUMPLIO		OBSERVACION
		SI	NO	
I. Información básica del clientes a solicitar				
Documento único de identidad.		✓		Se solicita nombre documento de identidad del cliente al momento de iniciar la relación comercial
Nombres completos		✓		Se solicita nombre completo al momento de inicial la relación comercial
Actividad comercial u ocupación		✓		Se solicita ocupación al momento de realizar la relación comercial y se actualiza dicha información

			una vez al año
Dirección	✓		Se solicita dirección de residencia al momento de iniciar la relación comercial y una vez al año se realiza una actualización de la misma
Al personal encargado del área:	CUMPLIO		OBSERVACION
	SI	NO	
Se realizan evaluaciones a los empleados que participan dentro del proceso de control de clientes.	✓		Se realizan evaluaciones periódicas a los empleados involucrados en los procesos de control de clientes cada 3 meses
Se consideran las sugerencias de los empleados para el mejoramiento del proceso	✓		Se evalúan las sugerencias de los empleados para la aplicación de los procesos de control, ya que son ellos los que están en el campo de trabajo
Las conciliaciones de ventas, cuentas por cobrar y disponible son realizadas por personas diferentes a las que realizan los registros de esas cuentas		✓	Por el momento no se realiza conciliación de cuentas por cobrar, no se ha definido ningún proceso corroborar los saldos en mención
La revisión de los resultados de los indicadores de gestión es realizada por la gerencia del área	✓		Al finalizar cada mes el encargado de cada área evalúa los resultados para ver si estos se apegan a los objetivos trazados
La creación de clientes debe ser autorizada por un nivel adecuado.		✓	A la fecha son los vendedores los encargados de evaluar al nuevo cliente y no existe algún proceso para tal fin
PROVEEDORES	CUMPLIO		OBSERVACION
	SI	NO	
Revisión en el área encargada de cuentas por pagar posea la información básica del proveedor actualizada.	✓		Sí, se verifican los saldos reflejados en cuentas por pagar contra los saldos de cada proveedor al final de cada mes
Revisión de los saldos más importantes dejando constancia de su saldo a la fecha		✓	Se revisan los saldos más importantes pero por el momento no se cuenta con un registro físico ampare dicho proceso
Revisión y actualización de procedimientos contables y de control interno en el área	✓		Se evalúan constantemente los procedimientos
Revisión aunque no hubieran tenido movimientos durante el ejercicio		✓	Las cuentas que no presentan registro durante el mes no se revisan ni evalúan
Revisión de sugerencias o recomendaciones para mejorar el control interno y comentarios con el encargado del trabajo y con la dirección de la entidad.	✓		Se atienden las sugerencias hechas por el personal a cargo para el mejoramiento continuo de los procesos
Corte de operaciones para comprobar que no se han contabilizado operaciones en fechas diferentes a las que se produjeron.	✓		Se realiza una conciliación contable en el registro de operaciones diarias para verificar su correcta aplicación
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> FIRMA DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			
50			

Revisión y evaluación de los planes de control.

Se presenta a continuación la evaluación sobre el cumplimiento de los controles establecidos para mitigar los riesgos (ver Tabla 17) y la medición nuevamente de cada uno de ellos.

Tabla 17. Matriz de evaluación de los planes de control para la prevención de lavado de dinero en el Panadero S.A. de C.V.

Área	Descripción del riesgo	Control	Evaluación	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo
Operaciones en salas de ventas	Ausencia de un manual de procedimientos	Proporcionar lineamientos para el manejo, resguardo y llenado de reportes que contengan la información necesaria para comprender los movimientos diarios de cada sucursal	Crearon los lineamientos para que el personal ejecute de manera correcta y adecuada cada proceso que conlleva la documentación de las sucursales. Y se ha logrado que los empleados posean una mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones.	2	2	4	Apreciable
	Falta de políticas para el efectivo	Diseñar políticas para el manejo del efectivo dentro de la sucursales	Fueron diseñados los lineamientos sobre el manejo de efectivo así como la implementación del uso de una caja chica no mayor a \$50.00 y la visualización de aceptación de la denominación del papel moneda en los puntos de ventas, minimizara el riesgo de circulación de moneda falsa.	3	3	9	Importante

Área	Descripción del riesgo	Control	Evaluación	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo
Documentación y Registro de Clientes, Proveedores	Falta de registro de los clientes	Crear archivos con la información más relevante de los clientes	Al personal de las salas se les dio inducción sobre la creación de los archivos y manejo de la información de los clientes, así mismo con la creación de una base de datos de clientes se reducirán los riesgos de transacciones sospechosas provenientes de estos.	3	2	6	Importante
	Falta de procedimiento para selección y aprobación de proveedores	Crear los lineamientos necesarios para seleccionar y aceptar las ofertas de los proveedores	A la fecha se está trabajando en los lineamientos, sin embargo los proveedores actuales en su momento fueron elegidos por ser conocidos de los accionistas es decir no pasaron ningún proceso para su selección mucho menos se obtuvo información básica para su adecuada investigación.	3	3	9	Importante
	Falta de monitoreo y actualización con respecto a la información de los clientes	Implementar el uso de solicitudes o formularios para la obtención de información de los clientes, así mismo los datos deberán ser resguardados y actualizados en tiempo prudente para mantener información que sea útil para las necesidades y prevención de riesgos para la empresa.	Se creó una solicitud de conocimiento del cliente, el cual está diseñada para obtener la información necesaria de los usuarios.	2	2	4	Apreciable

Área	Descripción del riesgo	Control	Evaluación	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo
Recurso Humano	No se capacita al personal	Capacitar a los empleados en cada área en la cual se desempeña, al menos una capacitación al año.	Se está evaluando quien será la persona encargada de capacitar al personal, y de qué forma recibirá la inducción para fortalecer cada área cada cierto tiempo.	3	3	9	Importante
	Ausencia de un procedimiento para la selección del personal.	La entidad debe de implementar medidas que puedan ayudar a seleccionar al personal adecuado	Fueron creados los lineamientos para la selección del personal.	3	3	9	Importante
	Falta de monitoreo y resguardo de información de los empleados	Actualizar la información básica de los empleados desde gerencia hasta cargos bajos por lo menos una vez al año.	Se diseñó un formulario de información de los empleados, el cual ya ha sido ejecutado, así mismo se crearon lineamientos para el manejo de expedientes que contengan la información básica de cada empleado.	2	3	6	Apreciable
Ubicación Geográfica	Ubicación de las sucursales.	Analizar la viabilidad de colocar personal de seguridad en las sucursales.	Se ha considerado en pago de vigilantes privados en las salas de venta más vulnerables o dentro de las zonas con peligro de delincuencia.	4	4	16	Muy grave
	Pago de extorsiones	Estudiar las zonas con alto riesgo que son visitadas por el personal de ruta y establecer un lineamiento para la prevención de cualquier riesgo suscitado al personal, así como la rentabilidad que puede	Está en estudio que zonas de ruteo podrían ser una amenaza para los empleados.	3	3	9	Importante

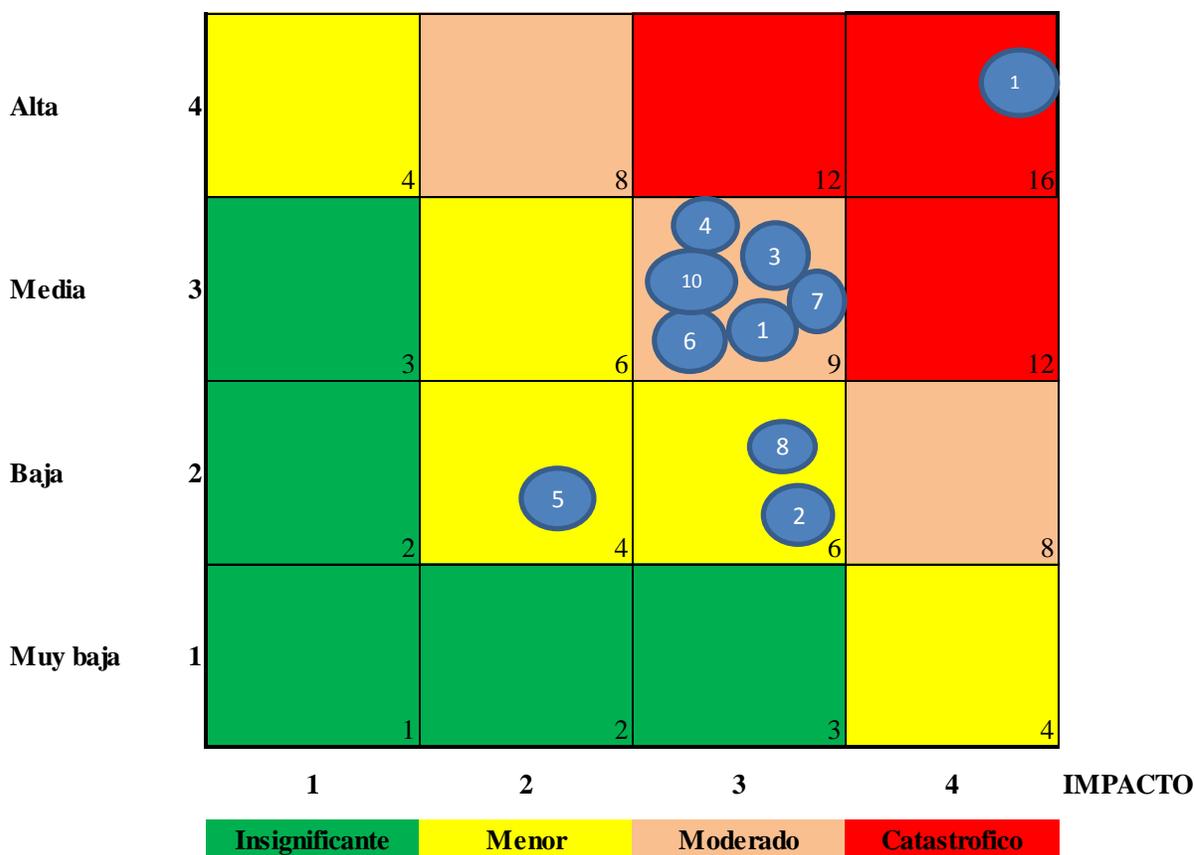
Área	Descripción del riesgo	Control	Evaluación	Aparición (Probabilidad)	Gravedad (impacto)	Valor del riesgo	Nivel de riesgo
	Personal propenso a la delincuencia	estar perdiendo la empresa por el pago de esta.	Las nuevas contrataciones de personal se ha considerado el lugar de residencia y la edad, minimizando un poco la posibilidad de estos riesgos.				
	Personal involucrado al delito de lavado de dinero o extorción.	Implementar un programa de capacitación para el personal sobre el tema. Investigar la información de los candidatos como por ejemplo: motivos de despido, referencias, recomendaciones, etc	A la fecha no se ha proporcionado capacitación sobre la prevención de lavado de dinero a los empleados.	4	4	16	Muy grave
Elaborado por el grupo de trabajo							

Mapeo

Mediante el monitoreo y evaluación del desempeño de los controles diseñados para prevenir los riesgos se puede observar cómo han cambiado la valoración de algunas áreas que han sido comparadas y medidas según el desempeño. Así mismo se debe realizar un seguimiento aquellas áreas las cuales no se ha podido implementar el control por las razones expuestas en la matriz de evaluación.

Figura 9. Mapeo de revisión y evaluación de los riesgos.

PROBABILIDAD



Elaborado por el grupo de trabajo

CONCLUSIONES

1. Para la empresa El Panadero S.A. De C.V., la falta de controles internos, la ausencia de políticas, procedimientos y capacitación continua al personal en materia prevención de lavado de dinero y activos, y la falta de supervisión y compromiso por el personal de la empresa en general, son algunos inconvenientes que aumentan la posibilidad de riesgos en la empresa.
2. En la actualidad la empresa El Panadero, S.A. de C.V no ha implementado un sistema de gestión de riesgo para la prevención del lavado de dinero y de activos, por lo que es alta la vulnerabilidad y esto no permite la identificación de actividades o transacciones sospechosas en forma oportuna.
3. Adicionalmente más que dar un cumplimiento a una exigencia legal, existe responsabilidad social y empresarial, que el lavado de dinero incorpora un riesgo potencial de que la empresa pueda ser utilizada para legalizar fondos provenientes de actividades criminales.

RECOMENDACIONES

1. Iniciar con el proceso de inscripción como lo establece en el instructivo emitido por la Unidad de Investigación Financiera de la Fiscalía General de la República.

Así mismo, nombrar un profesional de Contaduría Pública, en Jurisprudencia o carreras afines como oficial de cumplimiento, quien comprenda, ejecute y minimice los riesgos para la prevención y detección de lavado de dinero y activos, con la finalidad de mejorar los controles como parte de su función.

2. Implementar políticas, procedimientos, capacitaciones, revisiones periódicas para que exista un adecuado control interno y así poder tener la información oportuna, efectiva y confiable, ayudándoles a detectar los errores futuros y tener información financiera más confiable para la toma de decisiones.
3. Es necesario que la gerencia se comprometa con una adecuada gestión de riesgos, enfocado a la prevención del lavado de dinero y activos, que se comunique a todos los niveles jerárquicos en la empresa y de esta forma encaminar a una nueva administración para el control de vulnerabilidades empresariales. Que se implemente la propuesta de sistema de gestión de riesgos contra el lavado de dinero

BIBLIOGRAFÍA

- Fundación Wikimedia, Inc. (15 de 07 de 2017). *Lavado de dinero*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de Historia: es.wikipedia.org/wiki/Lavado_de_dinero
- Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador. (10 de 12 de 1998). *Ley Contra Lavado de Dinero y de Activos*. Recuperado el 01 de 03 de 2017, de Definicion: <http://www.uif.gob.sv/wp-content/uploads/leyes/leyclda.pdf>
- Cañas Pacheco, L. E. (01 de 2009). *Gestión de riesgos de negocio*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de Desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión de Riesgos: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/790395247.pdf>
- Cañas Pacheco, L. E. (01 de 2009). *Gestión de riesgos de negocio*. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de Desarrollo e implementación de sistemas de gestion de riesgos: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/790395247.pdf>
- Castro, M. (s.f.). *El nuevo estandar ISO para la gestion del riesgo*. Recuperado el 07 de 04 de 2017, de Principios basicos para la gestion de riesgos: http://www.surlatina.cl/contenidos/archivos_articulos/13-el%20nuevo%20estandar%20iso%20para%20la%20gestion%20del%20riesgo.pdf
- Conduce tu empresa. (2014). *Conduce tu empresa*. Recuperado el 1 de abril de 2017, de Gestión de Riesgos: <http://blog.conducetuempresa.com/2012/11/existe-la-perfeccion-en-las-empresas.html>
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (1990). *Normativa contable*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Norma Internacional de Auditoria: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf>
- Legislativa, A. (17 de Noviembre de 2016). *Codigo de trabajo*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajo>
- Legislativa, A., & Asamblea Legislativa de El Salvador. (03 de Septiembre de 2015). *Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de Centro de Documentación Legislativa: <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-contra-el-lavado-de-dinero-y-de-archivos>
- Leon Lefcovich, M. (26 de 11 de 2003). *Auditoria interna*. Recuperado el 11 de 11 de 2016, de Definiciones y objetivos: <http://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

Lugo, D. (21 de 10 de 2014). *ControlCapital.Net*. Recuperado el 11 de 11 de 2016, de El oficial de cumplimiento y sus funciones operativas:

<http://www.controlcapital.net/noticia/1629/firmas/el-oficial-de-cumplimiento-y-sus-funciones-operativas-por-danilo-lugo-c..html>)

Superintendencia del Sistema Financiero. (1 de 12 de 2013). *Normas técnicas para la gestión de riesgos de lavado de dinero y de activos y de financiamiento al terrorismo*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Debida diligencia:

http://www.ssf.gob.sv/images/stories/desc_normas_prud_bancos/NRP_08.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	SISTEMA DE GESTION DE RIESGO PARA LA PREVENCION DE LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS	 Universidad de El Salvador <small>Hacia la libertad por la cultura</small>
GRUPO L-25		

Objetivos:

- ✓ Conocer el ambiente de la organización, y obtener información relacionada a la existencia o conocimiento de un sistema de gestión de riesgos.
- ✓ Identificar el grado de conocimiento y comprensión que la empresa posee sobre la Ley Contra Lavado de Dinero y Activos, así como la importancia de su aplicación.

1. Que riesgos han identificado que les afecten directamente como empresa.

- Robo de materia prima, equipo
- Extorciones
- Deficiencias en los métodos de seguridad
- Falta de experiencia en el personal
- Cambios climáticos
- Disposiciones legales
- Otros

2. Poseen controles para prevenir o tratar los riesgos dentro de la empresa.

Sí () No ()

Comentario:

3. En una venta se poseen políticas internas para identificar operaciones de alto riesgo

como:

- Ventas con pago máximo de \$1,000.00
- Excepción de ventas en rutas peligrosas.
- Eventos de riesgo LDA

4. Poseen misión, visión y objetivos estratégicos que se encuentren de la mano con el control interno.

Sí () No ()

Comentario:

5. Se poseen políticas y medidas que garanticen la adecuada identificación y conocimiento del cliente.

Sí () No ()

6. Qué medidas utilizan para el registro y conocimiento de los clientes.

- Expedientes
- Registro electrónico
- Formulario de identificación
- Otros

7. Poseen un programa integral para el conocimiento y monitoreo de los empleados.

Sí () No ()

Comentario:

8. De qué forma realizan el proceso de selección de los proveedores

- Referencia
- Cotización en los precios
- Por la calidad del producto
- Otros

9. Se actualiza y conserva la información periódicamente con respecto a los proveedores.

(Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 11.)

Sí () No ()

Comentario:

10. Cada cuanto tiempo se actualiza la información de los proveedores.

- Cada año
- Cada tres años
- Nunca

11. Poseen una unidad de Auditoria Interna en la empresa.

Sí () No ()

Comentario:

12. Existe en la empresa un sistema de gestión de riesgo.

Sí () No ()

13. ¿Qué criterios han influido para que no se implemente un sistema de gestión de riesgo?

- Alto costo en la implementación y capacitación.
- Desconocimiento sobre el tema
- Falta de interés
- Otros

14. ¿Es de su conocimiento las nuevas reformas de la Ley contra el Lavado de Dinero y Activos?

Sí () No ()

Comentario:

15. A la fecha han cumplido con los requerimientos según la normativa como sujeto obligado:

- Inscripción en la UIF
- Nombramiento de oficial de cumplimiento
- Conocimiento del cliente
- Reforzamiento en su control interno
- Reporte de operaciones sospechosas (ROS)

16. ¿Qué tipo de sanciones conoce según las disposiciones de la ley?

- Penales

- Económicas
- Otros

17. En qué área ha sido capacitado el personal de la empresa: (Si la respuesta es ninguna, pasar a la pregunta 19.)

- Financiera
- Operativa
- Relaciones interpersonales
- Ética
- Prevención de lavado de dinero
- Ninguna área

18. ¿Cada cuánto se realizan las capacitaciones?

- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Una vez al año.
- Ninguna

19. Se poseen manuales para los procesos que se realizan dentro de la empresa. (Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta 24.)

Sí () No ()

20. Qué tipo de manuales se posee en la empresa:

- Manual de procedimientos y políticas.
- Manual de descripciones y funciones del personal.
- Manual de bienvenida
- Reglamento interno de trabajo

- Código de ética y convivencia.

21. Se han dado a conocer los manuales al personal.

Sí () No ()

Comentario:

22. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan los manuales?

- Cada 6 meses
- Cada año
- Según surjan los cambios.

23. ¿Quién es la persona encargada de monitorear y vigilar el cumplimiento de dichos manuales?

- Gerencia
- Supervisor
- Jefatura inmediata

Comentario:

24. Se ha conformado un comité de cumplimiento, dando seguimiento a las instrucciones emitidas por la Unidad de Investigación Financiera.

Sí () No ()

Comentario:

25. Se cuenta con un manual de cumplimiento que posee las políticas, procedimientos necesarios para la prevención del lavado de dinero y activos, aprobado por la administración de la empresa.

Sí () No ()

Comentario:

26. Se han definido criterios para considerar una transacción irregular o sospechosa, y estos son del conocimiento de todo el personal.

Sí () No ()

27. Conocen sobre algún estudio sobre sistema de gestión de riesgo para la prevención de lavado de dinero en el sector panadero.

Sí () No ()

Comentario:

28. Creen que un sistema de gestión de riesgo es una herramienta para el fortalecimiento de los procesos y el control interno de la entidad.

Sí () No ()

29. Estarían dispuestos como empresa a implementar un sistema de gestión de riesgos para la prevención de lavado de dinero.

Sí () No ()

