

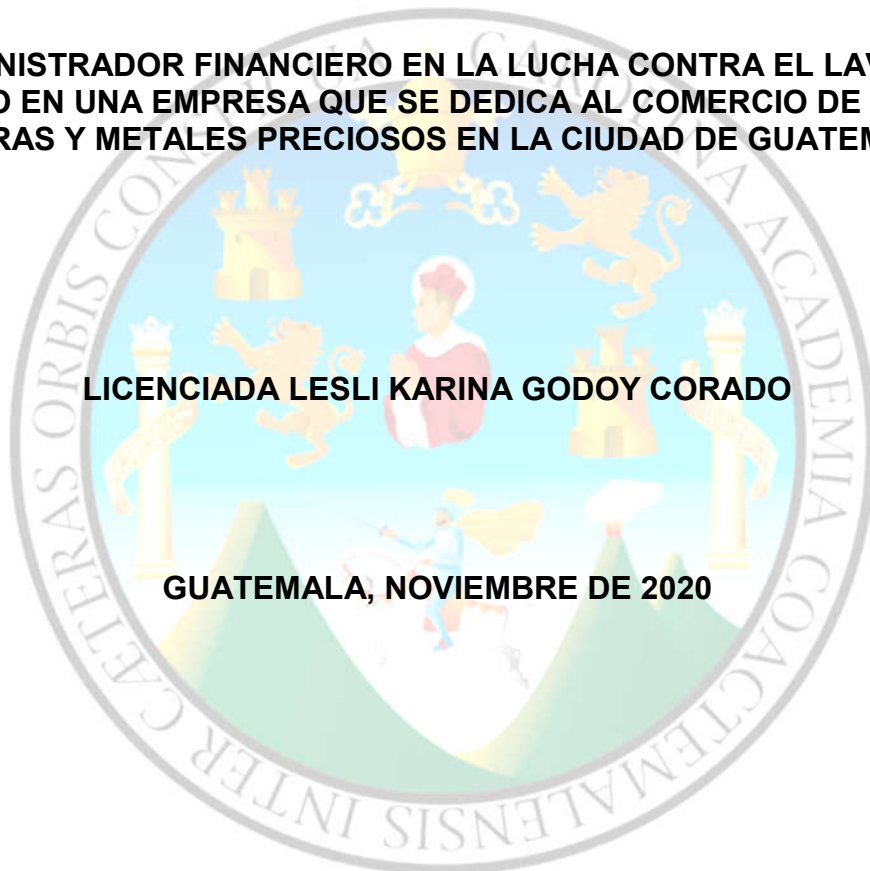
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**EL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA LUCHA CONTRA EL LAVADO DE  
DINERO EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL COMERCIO DE JOYAS,  
PIEDRAS Y METALES PRECIOSOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

**LICENCIADA LESLI KARINA GODOY CORADO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**EL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA LUCHA CONTRA EL LAVADO DE  
DINERO EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL COMERCIO DE JOYAS,  
PIEDRAS Y METALES PRECIOSOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**AUTOR: LICDA. LESLI KARINA GODOY CORADO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

|                |                                         |
|----------------|-----------------------------------------|
| Decano:        | Lic. Luis Antonio Suárez Roldán         |
| Secretario:    | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales     |
| Vocal Primero: | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez    |
| Vocal Segundo: | MSc. Byron Giovani Mejía Victorio       |
| Vocal Tercero: | Vacante                                 |
| Vocal Cuarto:  | Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías |
| Vocal Quinto:  | P.C. Omar Oswaldo García Matzuy         |

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

|              |                                  |
|--------------|----------------------------------|
| Coordinador: | Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera  |
| Evaluador:   | MSc. César Vermín Tello Tello    |
| Evaluador:   | MSc Jorge Alexander Pérez Monroy |

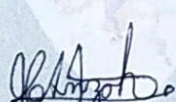


## ACTA No. MAF-B-19-2020

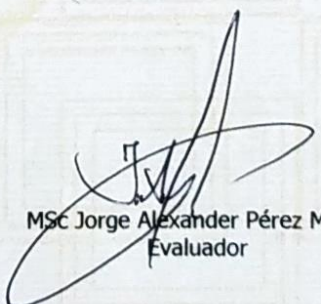
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **27 de septiembre de 2,020**, a las **12:55** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Lesli Karina Godoy Corado**, carné No. **201215901**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"EL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA LUCHA CONTRA EL LAVADO DE DINERO EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL COMERCIO DE JOYAS, PIEDRAS Y METALES PRECIOSOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **aprobado** con una nota promedio de **82** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 27 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

  
Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera  
Coordinador

  
MSc. César Vermín Tello Tello  
Evaluador

  
MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Evaluador

  
Licda. Lesli Karina Godoy Corado  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la Licenciada Lesli Karina Godoy Corado, carné No. 201215901, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 5 de octubre de 2020.

(f) 

Doctor Juan Carlos Arriaza Herrera  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Fuente de vida, fuerza, paz e inspiración, por cuidarme siempre como la niña de sus ojos y conceder los anhelos de mi corazón.
- A MI MADRE:** Mi ángel, guerrera valiente e incansable, mi motor y fortaleza en los momentos de flaqueza. Todos mis triunfos los dedico a ti.
- A MI PADRE:** Por su disciplina, valores y persistencia, por ser un gran maestro de trabajo incansable y corazón humilde.
- A MI ESPOSO:** Por tus consejos, amor y paciencia, con cada detalle complementas mi vida agregando un toque especial de locura.
- A MI HIJO:** Quien en mis momentos de frustración y ansiedad, trae su juguete preferido para hacerme sonreír. Gracias Tocino por llegar a mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Cada uno con su personalidad única llenan mi vida de color, hacen que mis sueños y cada momento compartido sea una inyección de vida para mí.
- A MIS SOBRINOS:** Por compartir mis ocurrencias, por hacerme sentir niña otra vez, por hacer de mí un mejor ser humano.
- A MIS AMIGOS:** Su amistad, apoyo, cariño y disciplina, hicieron que los escalones hacia este triunfo fueran más fáciles de subir, el Tridente se quedará marcado en mi corazón.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por retarme a persistir hasta el final, por hacer de mí una profesional integral.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Mi alma mater, testigo de los sueños que desde el primer día construí en tus sagradas aulas, ser una profesional Sancarlista es la satisfacción más grande que tengo académicamente.

## CONTENIDO

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| RESUMEN .....                                                                             | i   |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                        | iii |
| 1. ANTECEDENTES .....                                                                     | 1   |
| 1.1. Antecedentes de las casas de empeño .....                                            | 1   |
| 1.2. Antecedentes del lavado de dinero y otros activos en el Sector Financiero.....       | 4   |
| 1.3. El lavado de dinero y las casas de empeño .....                                      | 7   |
| 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....                                                       | 11  |
| 2.1. Lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo.....                | 11  |
| 2.2. Definición de lavado de dinero .....                                                 | 11  |
| 2.2.1. Etapas de lavado de dinero.....                                                    | 12  |
| 2.2.2. Financiamiento del terrorismo (FT).....                                            | 12  |
| 2.3. Organismos internacionales e instrumentos contra el lavado de dinero u otros activos | 13  |
| 2.3.1. Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC).....                                 | 13  |
| 2.3.2. Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT).....                         | 14  |
| 2.3.3. Grupo Egmont.....                                                                  | 14  |
| 2.3.4. Grupo de Expertos para el Control del Lavado de Activos (GELAVEX) de la            |     |
| Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD) de la Organización    |     |
| de Estados Americanos (OEA).....                                                          | 14  |
| 2.3.5. Comité Interamericano Contra el Terrorismo (CICTE).....                            | 15  |
| 2.3.6. Fondo Monetario Internacional (FMI) y Banco Mundial .....                          | 15  |
| 2.3.7. Convención de las Naciones Unidas (ONU) contra el tráfico de estupefacientes y     |     |
| sustancias psicotrópicas 1988.....                                                        | 16  |
| 2.3.8. Comité sobre regulaciones bancarias y prácticas supervisoras, Principios de        |     |
| Basilea .....                                                                             | 16  |
| 2.3.9. Convenio internacional de Naciones Unidas para la represión de la financiación     |     |
| del terrorismo 1999 .....                                                                 | 17  |
| 2.3.10. Convención de las Naciones Unidas contra la delincuencia organizada               |     |
| transnacional de 2000 (Convención de Palermo) .....                                       | 17  |
| 2.3.11. Instrumentos nacionales contra el lavado de dinero y financiamiento del           |     |
| terrorismo .....                                                                          | 18  |
| 2.3.11.1. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 67-2001, Ley Contra el       |     |
| Lavado de Dinero u Otros Activos y su reglamento .....                                    | 18  |
| 2.3.11.2. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 58-2005, Ley para            |     |
| Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y su Reglamento .....                | 18  |
| 2.3.11.3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 55-2010, Ley de              |     |
| Extinción de Dominio .....                                                                | 18  |
| 2.4. Intendencia de Verificación Especial – IVE – como ente regulador .....               | 19  |

|            |                                                                         |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.1.     | Funciones de la Intendencia de Verificación Especial -IVE-              | 19 |
| 2.4.2.     | Objetivos de la Intendencia de Verificación Especial – IVE-             | 20 |
| 2.4.3.     | Personas obligadas                                                      | 21 |
| 2.4.3.1.   | Iniciativa de Ley No. 4346 Ley Reguladora de Casas de Empeño            | 21 |
| 2.4.3.2.   | Penas aplicables al delito de lavado de dinero                          | 22 |
| 2.4.3.2.1. | Persona individual                                                      | 23 |
| 2.4.3.2.2. | Persona jurídica                                                        | 23 |
| 2.4.3.3.   | Penas aplicables al delito de financiamiento del terrorismo             | 23 |
| 2.5.       | Empresa que se dedica al comercio de joyas, piedras y metales preciosos | 24 |
| 2.5.1.     | Definición de casa de empeño                                            | 24 |
| 2.5.2.     | Préstamos Prendarios                                                    | 25 |
| 2.5.2.1.   | Características de los préstamos prendarios                             | 25 |
| 2.5.2.2.   | Valuación de una prenda                                                 | 26 |
| 2.5.2.3.   | Ventajas de los préstamos prendarios                                    | 26 |
| 2.5.3.     | Riesgos de las casas de empeño con relación al lavado de dinero         | 26 |
| 2.5.3.1.   | Riesgo de clientes                                                      | 26 |
| 2.5.3.2.   | Riesgo de productos y servicios                                         | 27 |
| 2.5.3.3.   | Riesgo por canales de distribución                                      | 27 |
| 2.5.3.4.   | Riesgo de ubicación geográfica                                          | 27 |
| 2.5.4.     | Impacto del LD y FT en una casa de empeño                               | 27 |
| 2.5.5.     | Controles en los préstamos prendarios                                   | 28 |
| 2.5.5.1.   | Control preventivo                                                      | 28 |
| 2.5.5.2.   | Control detectivo                                                       | 28 |
| 2.5.5.3.   | Control correctivo                                                      | 28 |
| 2.5.6.     | Gestión de riesgos                                                      | 28 |
| 2.5.6.1.   | Etapas de la gestión de riesgos                                         | 29 |
| 2.5.6.2.   | Matriz de riesgos                                                       | 30 |
| 2.6.       | El administrador financiero                                             | 30 |
| 2.6.1.     | Definición del administrador financiero                                 | 31 |
| 2.6.2.     | Funciones del administrador financiero en una casa de empeño            | 32 |
| 2.6.3.     | Competencias del Administrador Financiero                               | 33 |
| 2.6.3.1.   | Visión global del negocio                                               | 33 |
| 2.6.3.2.   | Gestión del talento humano                                              | 33 |
| 2.6.3.3.   | Estratega                                                               | 33 |
| 2.6.3.4.   | Visión medioambiental                                                   | 33 |
| 2.6.3.5.   | Gestión del riesgo                                                      | 34 |

|           |                                                           |    |
|-----------|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.6.3.6.  | Capacidad de comunicación y liderazgo .....               | 34 |
| 2.6.3.7.  | Analítico y de rápida adaptación al cambio .....          | 34 |
| 2.6.3.8.  | Habilidad para negociar .....                             | 34 |
| 2.6.3.9.  | Integridad y ética.....                                   | 34 |
| 2.6.3.10. | Conocimiento .....                                        | 34 |
| 2.6.3.11. | Análisis de información .....                             | 35 |
| 2.6.3.12. | Decisiones de inversión .....                             | 35 |
| 2.6.3.13. | Decisiones de financiación .....                          | 35 |
| 3.        | METODOLOGÍA .....                                         | 36 |
| 3.1.      | Definición del problema.....                              | 36 |
| 3.1.1.    | Temas y subtemas en forma interrogativa.....              | 37 |
| 3.2.      | Objetivos .....                                           | 37 |
| 3.2.1.    | Objetivo General .....                                    | 37 |
| 3.2.2.    | Objetivos Específicos .....                               | 37 |
| 3.3.      | Método científico .....                                   | 38 |
| 3.4.      | Técnicas de investigación aplicadas .....                 | 38 |
| 3.4.1.    | Técnicas de investigación documental .....                | 38 |
| 3.4.1.1.  | Lectura .....                                             | 39 |
| 3.4.1.2.  | Subrayado.....                                            | 39 |
| 3.4.1.3.  | Mapa mental .....                                         | 39 |
| 3.4.1.4.  | Resumen.....                                              | 39 |
| 3.4.1.5.  | Ficha de contenido.....                                   | 39 |
| 3.4.2.    | Técnicas de investigación de campo.....                   | 39 |
| 3.4.2.1.  | Entrevista .....                                          | 40 |
| 3.4.2.2.  | Observación.....                                          | 40 |
| 3.4.2.3.  | Cuestionario.....                                         | 40 |
| 3.4.2.4.  | Matriz de riesgos.....                                    | 40 |
| 4.        | RESULTADOS.....                                           | 41 |
| 4.1.      | Descripción del funcionamiento de la casa de empeño ..... | 41 |
| 4.1.1.    | Misión .....                                              | 41 |
| 4.1.2.    | Visión .....                                              | 41 |
| 4.1.3.    | Cultura organizacional.....                               | 41 |
| 4.1.4.    | Objetivos de la empresa.....                              | 42 |
| 4.1.5.    | Estructura organizacional.....                            | 42 |
| 4.2.      | Modelo de negocio .....                                   | 43 |
| 4.2.1.    | Empeño.....                                               | 44 |
| 4.2.2.    | Refrendo .....                                            | 46 |

|          |                                                                            |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.3.   | Opción de compras apartadas .....                                          | 46 |
| 4.2.4.   | Artículos de empeño .....                                                  | 47 |
| 4.3.     | Administración financiera actual .....                                     | 49 |
| 4.3.1.   | Función de la administración financiera.....                               | 49 |
| 4.3.2.   | Administración de riesgos .....                                            | 50 |
| 4.3.3.   | Controles existentes.....                                                  | 50 |
| 4.3.4.   | Mecanismo de cumplimiento .....                                            | 50 |
| 4.3.4.1. | Hallazgos que han impactado la situación financiera de la empresa .....    | 51 |
| 4.4.     | Estados financieros .....                                                  | 53 |
| 4.4.1.   | Estado de Situación Financiera .....                                       | 53 |
| 4.4.2.   | Estado de Resultados .....                                                 | 54 |
| 4.5.     | Cuestionario de ambiente de control y gestión de riesgos.....              | 56 |
| 4.5.1.   | Componente ambiente de control .....                                       | 57 |
| 4.5.2.   | Componente de administración de riesgos.....                               | 58 |
| 4.5.3.   | Componente actividades de control .....                                    | 59 |
| 4.5.4.   | Componente información y comunicación .....                                | 60 |
| 4.6.     | Matriz de riesgo enfocada a la prevención de LD .....                      | 61 |
| 4.6.1.   | Identificación de riesgos.....                                             | 62 |
| 4.6.2.   | Análisis de riesgos .....                                                  | 62 |
| 4.6.3.   | Valoración de riesgos.....                                                 | 63 |
| 4.6.4.1. | Matriz de riesgo de la casa de empeño .....                                | 66 |
| 4.6.4.2. | Interpretación de la matriz de riesgos .....                               | 69 |
| 4.6.5.   | Tratamiento de riesgos.....                                                | 70 |
| 4.6.6.   | Monitoreo y control.....                                                   | 74 |
| 4.6.7.   | Comunicación y consulta .....                                              | 74 |
| 4.7.     | Estrategias de control y monitoreo para la administración financiera ..... | 74 |
| 4.7.4.   | Indicadores enfocados a las alertas de riesgos por LD y FT .....           | 75 |
| 4.7.4.1. | Beneficios de los indicadores financieros .....                            | 77 |
| 4.8.     | Análisis de escenario financiero sin pérdidas .....                        | 77 |
|          | CONCLUSIONES.....                                                          | 80 |
|          | RECOMENDACIONES .....                                                      | 81 |
|          | BIBLIOGRAFÍA .....                                                         | 82 |
|          | ANEXOS .....                                                               | 87 |
|          | INDICE DE CUADROS .....                                                    | 92 |
|          | ÍNDICE DE GRÁFICAS .....                                                   | 92 |

## **RESUMEN**

En Guatemala existe una fuerte demanda de créditos prendarios, las empresas que participan en este sector cuentan con operaciones en agencias, en áreas específicas para acercar a las personas un servicio de empeño.

El problema de investigación se ha detectado en el sector por la naturaleza de sus funciones estas empresas afrontan riesgos, por las prendas, por el tipo de clientes, por los canales de comercialización que utilizan y también por la ubicación geográfica. Estos riesgos son asociados en su mayoría a actividades delictivas de lavado de dinero, productos que se obtienen de manera ilícita y las cuales buscan adherir a la actividad económica como una operación legal.

En este aspecto la administración financiera tiene una oportunidad para fortalecer procedimientos, políticas, controles y administrar correctamente los riesgos a los que se enfrentan. Dado a que no solo es un hecho local, sino internacional, es importante que la administración financiera tenga una visión amplia de como las actividades ilícitas pueden alterar el cumplimiento de metas, las ganancias de la organización, la imagen y reputación, la operación e integridad de los principios institucionales.

La investigación es de carácter no experimental, transversal, descriptiva, no pretende la manipulación de variables, si no, observar o medir fenómenos o variables, evaluar una situación tal y como suceden en su contexto natural para analizarlos de manera adecuada, de estos hechos se observan otros previamente existentes.

El aspecto transversal hace referencia a la recolección de información en determinado momento. La investigación tiene un enfoque mixto, abarcará la parte cuantitativa y cualitativa. Se utilizó el método científico para la realización del estudio en sus fases: Indagadora, se recolectó toda la información bibliográfica a través de consulta de fuentes primarias y secundarias para fundamentar la investigación. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas fueron: consultas bibliográficas en: libros de texto, leyes, reglamentos y consultas electrónicas que ayudaron a construir y

recopilar toda la base teórica.

Por medio de los resultados obtenidos en la investigación fue posible determinar el rol que ejerce el administrador financiero en la casa de empeño relacionados a la gestión de riesgos, su actuación se enfoca en fortalecer procedimientos, controles y políticas que minimicen la exposición a los riesgos, asimismo, la implementación de estrategias que contribuyan a tener un panorama financiero del impacto económico que representan.

Asimismo, las competencias del administrador para liderar al equipo en pro de la lucha contra el lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, se enmarca principalmente en estrategia, innovación, visión holística del negocio, administración de riesgos, desarrollo de contingencias y planes de mitigación.

Se determinaron los riesgos más representativos que asechan a la casa de empeño: existencia de nexos de la empresa para comerciar prenda producto de actividades ilícitas, sobrevaloración de prendas, en este caso por prendas ilegítimas que se toman como legítimas y el inicio de relación comercial con clientes de manera dudosa, es decir, que traten de ocultar información personal y de los productos.

Otra conclusión importante, fue relacionada a los procesos administrativos adecuados para fortalecer la operación de la casa de empeño, éstos se desarrollan en torno al reforzamiento de la política de verificación de clientes, capacitación constante al personal sobre valoración de prendas, identificación de ilegitimidad y notificación de casos, asimismo, implementar reportes diarios de operaciones de colaboradores.

Por su parte, las oportunidades de mejora en procedimientos y políticas, se enmarca en la propuesta de indicadores: relación de transparencia de transacciones, relación calidad de cliente, alerta de operaciones de colaboradores, valoración de prendas y monitoreo de operaciones en zonas fronterizas.

## INTRODUCCIÓN

La creciente economía mundial, la globalización y la tecnología del siglo XXI, han propiciado un nuevo escenario de transacciones en los mercados financieros, que deben mejorar su eficiencia en su operación para atender la demanda fuerte de la población. Grandes cantidades de dinero se mueven diariamente en todo el mundo, desde operaciones simples a transacciones complejas, como en la bolsa de valores.

Existe una necesidad inminente de ir al pie con controles, sistemas y procesos que permitan tener una visión de esas transacciones, de su origen y la credibilidad de los clientes, existen riesgos a los que se está expuesto, y es que, así como crece la economía mundial, asimismo incrementan las operaciones ilícitas, como el lavado de dinero o blanqueo de capitales.

En los últimos años este fenómeno ha incrementado considerablemente, dado a que afecta no solo a una nación, sino que altera el adecuado funcionamiento del sistema financiero a nivel nacional e internacional. Organizaciones internacionales han unido esfuerzos para luchar contra el lavado de dinero, proponiendo medidas y recomendaciones, así como comités, de acuerdo al área geográfica, con el propósito de ejercer supervisión y control para minimizar estas operaciones ilegales.

La justificación de la investigación radica en la importancia de analizar los riesgos que afrontan las casas de empeño y el papel de la administración financiera en la lucha contra el delito de lavado de dinero, hechos que impactan financieramente, operacionalmente y en la reputación de la empresa.

El objetivo general de la investigación es: presentar el rol del administrador financiero y en la gestión de riesgos relacionados a la lucha contra el lavado de dinero u otros activos en una empresa que se dedica al comercio de joyas, piedras y metales preciosos en la ciudad de Guatemala.

Los objetivos específicos son: identificar las principales competencias del

administrador financiero como parte de su papel en la lucha contra el lavado de dinero; describir las prácticas adecuadas que un administrador financiero debe implementar para mitigar los riesgos de lavado de dinero en la empresa; analizar los riesgos a los que se enfrenta la casa de empeño y el involucramiento del administrador financiero en la gestión de los mismos; explicar los procesos administrativos apropiados para minimizar los casos de lavado de dinero en una empresa que comercia con joyas, piedras y metales preciosos y evidenciar las oportunidades de mejora en los procedimientos y políticas de la persona obligada, para evitar el uso de productos y/o servicios en la comisión del delito de Lavado de Dinero u Otros Activos.

El trabajo profesional de graduación consta de los capítulos siguientes: capítulo uno, contiene los antecedentes de las casas de empeño, en el ámbito internacional e internacional, su origen y evolución en el paso del tiempo, aspectos que contribuyen al estudio y comprensión de los eventos actuales.

El capítulo Dos, expone el marco teórico y conceptual, en el cual se desarrollan los conceptos principales para comprender mejor la investigación, es la base teórica necesaria para afianzar una solución a la problemática de la institución.

El capítulo tres detalla la metodología utilizada para la investigación, el alcance, planteamiento del problema, definición de objetivos, técnicas documentales y de campo utilizadas, así como las herramientas que se ejecutarán para obtener información y desarrollar el capítulo de resultados.

El capítulo cuatro, contiene el estudio de la casa de empeño su operación, análisis de la situación financiera actual, matriz de riesgos, tratamiento de riesgos, propuesta de estrategias e indicadores para controlar los riesgos de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la investigación realizada.

## 1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo, con la finalidad de exponer el marco referencial teórico y empírico del proceso de la investigación relacionada con “El Administrador Financiero en la lucha contra el lavado de dinero en una empresa que se dedica al comercio de joyas, piedras y metales preciosos en la Ciudad de Guatemala”, considerando el orden secuencial y lógico de lo acontecido en el desarrollo teórico; y la práctica social para llegar al momento espacial y temporal del tema antes indicado.

### 1.1. Antecedentes de las casas de empeño

Según el sitio oficial de la empresa PrestoCash de México (2018) el origen de las casas de empeño se remonta por primera vez en la antigua China, hace más de tres mil años, como un método para la concesión de créditos a corto plazo a los campesinos. Algunos prestamistas funcionaban independientemente; pero con el tiempo la mayoría de estos negocios se llevaron a cabo a través de montes de piedad, los montes de piedad eran pequeños negocios que brindaban préstamos con sumas menores a la población. Posteriormente, estas entidades surgieron en Grecia y Roma, dando a los comerciantes una opción accesible de obtener ganancias con este modelo de negocio. Durante la Edad Media, algunas restricciones se pusieron en cobro de intereses por la Iglesia Católica, deteniendo el crecimiento de las casas de empeño.

Estas reglas se relajaron en los siglos XIV y XV en Europa y el crédito a corto plazo se convirtió en una forma importante de la financiación de actividades de negocios y la concesión de ayudas temporales a los pobres. Familias prominentes tales como los Lombardos de Inglaterra y los Medici de Italia llegaron a ser conocidos como familias de prestamistas de dinero. Un ejemplo es el hecho de que el mismo Rey de Inglaterra Eduardo III empeñara sus joyas a los lombardos en el año 1388 para ayudar a la financiación de la guerra contra Francia, así como la Reina Isabel de España que puso sus joyas como garantía para financiar las expediciones de Cristóbal Colón al Nuevo Mundo.

En su artículo Prendamex (2010), reconoce que el origen del préstamo prendario se dió

en Italia, a principios del siglo XV, con los hermanos franciscanos, personas que se dedicaban a realizar labores nobles en apoyo a la comunidad, especialmente a la gente pobre que no poseía dinero suficiente para pagar impuestos.

Los clientes más recurrentes eran artesanos, pequeños comerciantes y agricultores, es decir, la gente que no tenía un ingreso fijo o un trabajo estable, ellos se auxiliaban del Monte Pío como se conocía en aquel entonces, se utilizaba el término “piedad” porque lo veían como una labor social de apoyo o piadoso para los más necesitados y también para diferenciar este fondo de otras concesiones que existían, con lo que se especificaba que el montepío era destinado para el préstamo prendario.

Con la concesión de préstamos prendarios, los montes de piedad o conocidas ahora como casas de empeño, cubrían diferentes necesidades de la clase social media y baja, las primeras casas que empezaron a funcionar formalmente, obtenían ganancias por la adquisición de depósitos de metales u oro, para continuar con su labor de apoyo. Asimismo, se auxiliaban de fondos provenientes de diezmos, limosnas o regalías concedidos por la corona real y de otras actividades o celebraciones religiosas. Sin embargo, lo anterior no era suficiente, por lo que se decide cobrar una cantidad de interés sobre el préstamo concedido, con la debida autorización de la Iglesia Católica, que tenía un papel estelar en ese momento.

Con el objetivo de no caer en la usura, se creó en 1,515 el Concilio de Letrán, por lo que a partir del siglo XVIII, el llamado Monte Pío, comenzó a ser patrocinado por la iniciativa privada, es decir, por la corona real y la nobleza, quienes mantuvieron el funcionamiento de las casas de empeño, basado en la inspiración benéfico religiosa de los franciscanos.

Fundación Dondé (2018) da a conocer los artículos que regularmente se empeñaban en la antigüedad, dependiendo de la clase social. Las personas de la clase alta empeñaban joyas, títulos, reliquias antiguas, en cambio, la clase obrera, la ropa era a menudo los objetos más valiosos que poseían y, consecuentemente, lo que empeñaban. Aunque la mayoría de las casas de empeño siempre han sido de

propiedad privada, también se crearon algunas casas de empeño públicas como los fondos de caridad en Europa en el siglo XVIII, ofreciendo préstamos a bajo interés a los pobres para ayudar a frenar la deuda. La práctica de empeñar ropa el lunes y recuperarla el viernes, día de pago, era una manera común para la gente pobre para hacerlo a través de la semana durante el siglo XIX.

Dado que las personas que necesitan dinero rápido los establecimientos eran más propensas a ser víctimas de un fraude o engaño, las protecciones se pusieron en marcha para evitar la entrega de objetos robados. La Ley de Casas de Empeño de 1872 en Inglaterra estableció reglamentos que protegían las casas de empeño, de esta forma, se minimizó la recepción de artículos producto de algún hecho delictivo. Esta ley también estipula el interés que podría ser cobrado por los artículos empeñados, y establecer un reglamento general para la industria y que todos se basaren en ello, de manera que sería un modelo de regulación y cumplimiento.

CasaEmpeño (2013) hace una reseña importante, citando que desde hace miles de años ha existido una inminente necesidad de las personas por obtener dinero rápido, lo que ha sido un problema generalizado en pleno siglo XXI, de manera que, el empeño fue una opción accesible, fácil y rápida de resolver esta necesidad, por lo que han surgido más empresas de este ramo destinadas a conceder un crédito prendario para que las personas sufraguen sus gastos personales.

En la Ciudad de Guatemala, la primera casa de empeño en iniciar operaciones fue Monte de Piedad, un departamento adscrito al Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, teniendo por objeto realizar operaciones de crédito prendario y fiduciario y todas aquéllas que sean propias de entidades de dicha naturaleza, su origen se remonta al año 1938, cuando el Congreso de la República aprueba el decreto No. 2288 que establece como dependencia del Crédito Hipotecario Nacional, un departamento de Monte de Piedad.

Fue el 05 de mayo de 1938 cuando el decreto fue publicado en el Diario Oficial (Diario de Centro América) y la fecha de emisión de dicho decreto fue el 01 de abril de ese mismo año. El departamento de Monte de Piedad inició con una sede en la capital de la

República y con un capital de cien mil quetzales (Q. 100,000.00) aportado por el Crédito.

Desde sus inicios, el Monte de Piedad organizó la venta comercial corriente, a la que denominó “Venta Libre”, la cual consistía en la venta de las prendas no realizadas en remate, es que decir aquellas prendas que estuviesen formando parte de la garantía de un mismo préstamo podrían ser individualizadas para su venta. Los precios de venta eran fijados por funcionarios que para el efecto fueran nombrados por la Junta Directiva de El Crédito. Por dicha actividad de comercialización se extendían recibos que constitúan pleno y legítimo título de propiedad.

### **1.2. Antecedentes del lavado de dinero y otros activos en el Sector Financiero**

Un caso relevante fue presentado por Gibney (2018) en la serie de Netflix Dirty Money, específicamente en el capítulo cuatro, “*Banca y Lavado*”. En este documental “banca y lavado” está relacionado el grupo financiero HSBC y el lavado de dinero de grandes carteles de narcotráfico de México. El propósito fue dar a conocer lo sucedido a The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation, por sus siglas en inglés HSBC, que en su momento fue llamado, “El Cartel Bank”. HSBC es una inmensa institución global a la que no le importaba con quien negociaba ni leyes que gobiernen los servicios financieros, este banco movía millones de dólares para los carteles cada día, y cada dólar ayudaba a matar gente en este país. Sin duda era lavado de dinero ya que existían millones de transacciones no controladas y HSBC estaba involucrado. En los años de 2006 al 2008 esta entidad financiera fue acusada de lavar millones de dólares para organizaciones terroristas y carteles del narcotráfico mexicano.

La actuación de HSBC fue el encubrimiento de información relevante, manipulación de controles y documentación del cliente, violación al secreto bancario para encubrir operaciones con fines ilegales de las organizaciones criminales como Los Zetas, líderes de Estado Islámico y los carteles como el de Juárez y Sinaloa. HSBC, el banco más grande de Europa, pagó una multa de \$1.9 mil millones en 2012 para evitar el enjuiciamiento por permitir el ingreso a sus reservas de 881 millones dólares en ganancias de la venta de drogas ilegales. Aunque los investigadores federales

encontraron evidencia de que altos funcionarios bancarios fueron cómplices en la actividad ilegal, ningún ejecutivo de HSBC enfrentó cargos por sus acciones.

El Wall Street Journal reveló en 2016 que los funcionarios del Departamento de Justicia de EE. UU., dirigidos por el ex fiscal general del presidente Obama, Eric Holder, anularon la recomendación de sus fiscales de presentar cargos penales contra HSBC en 2012. Al final del documental se resaltó el aspecto ético, los principios de moral, valores operacionales y aplicación de la ley, de acuerdo a los cuales se debe regir una entidad financiera.

Una investigación importante con relación al tema, es el presentado por Hernández (2015), describe en su artículo titulado *“La economía política de la droga: el caso de América Central”*, la manera en que tradicionalmente se ha luchado contra las drogas en países de América Latina, específicamente como Centroamérica se ha convertido en una ruta importante para el traslado de droga y trata de personas. Por medio de un enfoque descriptivo emite sus conclusiones, que uno de los principales problemas es que países como México no se han pronunciado abiertamente para frenar estas actividades, por posibles intimidaciones y represalias del crimen organizado, la falta de aplicación de la normativa y el seguimiento a las actividades que dan origen al lavado de dinero.

Según Buscaglia (2015) los sectores económicos mayormente expuestos al delito, son el farmacéutico, bancario, remesas e inmobiliario, luego de un análisis exhaustivo que se concentra en los principios y las claves del lavado de dinero o blanqueo de capitales, la principal actividad que sostiene el patrimonio de los grupos delincuenciales en México. Por la posición geográfica de este país, sus diversas fronteras entre EE UU y Centroamérica, ha incentivado una red fuerte de criminalidad, aunque el gobierno tiene una fuerte lucha contra estos sectores criminales, es difícil luchar contra algo que se ha enraizado hasta en la cultura de las zonas fronterizas más conocidas.

De la Torre (2017) presentó una evaluación de la política pública en materia de la

prevención del lavado de activos emitida en 2014 en Ecuador, en la revista científica de investigación, docencia y proyección social Axioma, con el objetivo de evaluar si esta normativa persigue la integridad del sistema económico, por medio de la utilización de tecnología, prevención, implementación de matrices de riesgo y cumplimiento de estándares internacionales. Para los efectos se analizaron las estadísticas de las incautaciones y el tráfico ilícito de estupefacientes del país en los años de 2008 al 2016, los resultados mostraron una tendencia al alza.

Parte de los resultados que llamó la atención fue el número de sentencias por el delito de lavado de activos, por el periodo 2011 al 2015 en los que se presentaron en total diecinueve casos, en promedio, cuatro cada año, concluyó que los grupos organizados no operan dentro de un mercado común, por lo que se hace imprescindible la colaboración de los ciudadanos para mitigar estos delitos, así como de la organización, seguimiento y dirección de los órganos reguladores en materia de lavado de activos.

Por otra parte, Ríos (2015) dio a conocer, en la revista ventana científica de Tarija, como opera el lavado de dinero en Bolivia, y con base a los temas tratados en el Tercer Congreso Internacional en Riesgos y Prevención del Lavado de Activos, realizado en la ciudad de La Paz en 2014. Por su investigación determinó que en Bolivia existen tres fuentes de financiamiento de relevancia que generan capital ilícito por el lavado de dinero: el contrabando, el narcotráfico y la corrupción.

Su hallazgo fue que ese país es un productor de hoja de cocaína y su ubicación geográfica lo hace un país puente hacia Norteamérica, lo que genera altas probabilidades de circulación de dinero ilegal, por lo que los índices de corrupción y complicidad de contrabando son elevados. Asimismo, se identificaron las áreas más vulnerables para el lavado que son aquellas en las que se administra mucho dinero, entre ellas: casas de cambio, discotecas, hoteles, restaurantes, casa de juegos, venta de vehículos y venta de inmuebles. Asimismo, cita que en el sector financiero se ha luchado fuertemente por contener las operaciones sospechosas, sin embargo, surgen casos en que algunos colaboradores de las entidades bancarias son partícipes de

este delito.

### **1.3. El lavado de dinero y las casas de empeño**

Debido al giro de negocio, las casas de empeño han sido un blanco sensible para el lavado de dinero, muchos grupos criminales tratan de empeñar objetos producto de hechos delictivos, o bien, comprar productos empeñados con dinero que han obtenido de la comisión de una actividad criminal. En países como México, Bolivia y Colombia han reportado un incremento de apertura de nuevas empresas, lo que se ha hecho sospechoso.

González (2018), presenta su artículo en el Diario Ultimatum de México *“Lavado de dinero ataca a las casas de empeño”*. De acuerdo con la Asociación Chiapaneca de Casas de Empeño (Achice), resalta que incluso el Estado no está exento del blanqueo de capitales y es precisamente desde muchos órganos que se han creado redes de corrupción. En un estudio realizado en esta área, presentó hallazgos interesantes, citando que en el último trimestre del año 2018 aparecieron siete nuevas marcas de casas de empeño con 21 sucursales, para un empresario o emprendedor tradicional, es imposible construir un emporio de la noche a la mañana. Aumento de operaciones sospechosas como lo que llaman un lavado de dinero en modo hormiga, lo que se hace en cantidades pequeñas y voluminosas, han sido filtradas en una carpeta de mayor supervisión por la auditoría fiscal, cuando alguien se excede en el depósito cotidiano, de inmediato se marca una alerta y se solicita una explicación.

Asimismo, indica que aunque existe una supervisión fuerte, se ha permitido que recurso mal habido, de una procedencia no lícita, circule de forma fácil. En Tuxtla, delimita, se han creado “empresas de papel” que realizan el lavado de dinero con artículos robados, los venden a precios irrisorios, lo que nos impacta directamente en el sector, debido a que son precios con los que el resto de empresas formales no pueden competir, a partir de estos hallazgos, las autoridades han llevado una lista de casas no registradas ante hacienda para que sean auditadas.

El mundo criminal ha evolucionado y las casas de empeño son utilizadas en actos

ilegales. El autor resalta que por las mismas operaciones que realizan éstas, es vulnerable no solo a este ilícito, sino a otros.

En Guatemala, Enríquez (2015) abordó lo relativo a la Intendencia de Verificación Especial como unidad de inteligencia financiera y sus relaciones a nivel internacional. Realizó una investigación de tipo cualitativo, su propósito fue establecer el avance de Guatemala en materia de prevención, control y contención de los delitos de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo; asimismo, presenta a la Intendencia de Verificación Especial -IVE- como la entidad encargada de recibir, analizar, conservar los registros e intercambiar esa información con entidades nacionales e internacionales.

Para los efectos, se analizaron los resultados del Informe de Evaluación Mutua 2010 de Guatemala, que es una herramienta internacional para evaluar los estándares sobre prevención y moderación de este delito. De acuerdo a los resultados obtenidos, concluyó que la Intendencia de Verificación Especial, es el ente encargado de velar por el cumplimiento y aplicación de la Ley de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo, cabe mencionar que esta institución a pesar de ser nueva, ha realizado una labor encomiable.

Un aporte de suma importancia es el de la Superintendencia de Bancos (2015), que a través de campañas de prevención de lavado de dinero, dió a conocer cómo funciona el proceso de prevención y combate a este delito, con énfasis en que éste es un esfuerzo de todo el país. Las personas obligadas, entre ellas las empresas que comercian con joyas, piedras y metales preciosos o casas de empeño, deben tener acercamiento con su cliente, para que les permita conocer el origen de sus recursos, si es coherente la actividad que se realizará, y de esta forma evitar operaciones con capital y bienes de procedencia ilícita. La campaña da respuesta a un inminente crecimiento de hechos delictivos relacionados a este tipo de actividades ilícitas.

Álvarez (2018) El periódico, IVE recibe más reportes de transacciones sospechosas en el primer cuatrimestre del año 2017. Los bancos del sistema, casas de empeño,

financieras, aseguradoras, inmobiliarias, joyerías y empresas dedicadas a la compraventa de artículos de arte, vehículos y blindaje son consideradas Personas Obligadas bajo Régimen Especial (Pores) y envía a la IVE los Reportes de Transacciones Sospechosas (RTS) de operaciones que consideren inusuales que realicen sus clientes.

Con la adopción de reportes, documentación de casos, seguimiento de entidades recurrentes se busca hacer más difícil ocultar el producto de la corrupción y desalentaría los flujos ilícitos, según explicó, la misión del organismo internacional al referirse al combate del lavado de dinero y lucha contra el financiamiento del terrorismo.

La propuesta que ha discutido la SIB con algunos diputados del Congreso ampliaría el listado de Pores para incluir a los notarios y contadores públicos, además de obligar a las entidades financieras y a la supervisión basada en riesgos, con mayores sanciones ante incumplimientos. El FMI también recomendó que se refuerce el marco supervisor de las cooperativas. Entre los ilícitos que se vinculan al lavado de dinero se han encontrado el narcotráfico, robo de vehículos, trata de personas, secuestros, extorsiones, fraudes, delitos tributarios y corrupción en las diferentes entidades del Estado.

Summa (2014) La competencia en el mercado de créditos fuera del sistema regulado sigue en auge. Las complicaciones para pagar y recuperar las prendas empeñadas son evidentes, ya que son negociadas una vez que los clientes las entregan, posteriormente se venden en mercados informales o sectores conocidos en los que incluso ladrones llevan artículos que han robado. Personas del sector han expresado que pese a que estas empresas no captan dinero del público deberían estar bajo vigilancia, para evitar actividades ilícitas que faciliten el blanqueo de capitales.

La Superintendencia de Bancos (SIB) señala que por ley el ámbito de vigilancia e inspección “no incluye a personas individuales o jurídicas que ejerzan actividades como el otorgamiento de financiamiento con recursos propios”. Solo el departamento de

*Monte de Piedad*, del Crédito Hipotecario Nacional, aparece entre las entidades supervisadas por la SIB.

De acuerdo a lo citado, la investigación se enfoca en evaluar el rol del administrador financiero en la lucha contra el lavado de dinero, partiendo de las políticas dictadas por el Gobierno Corporativo, los controles creados e implementados en la entidad, así como la matriz de los riesgos que se han definido y sobre los cuales se están creando medidas efectivas para mitigar, transferir, aceptar o controlar.

## **2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

A efecto de ampliar los términos a los que se hace referencia, se incluye la información bibliográfica que respalda y complementa el problema, asimismo, coadyuva al desarrollo de la investigación, se detalla a continuación:

### **2.1. Lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo**

Para apreciar el tema de manera adecuada se inicia con los datos históricos que dieron origen al delito y la definición de este concepto.

### **2.2. Definición de lavado de dinero**

Según el tratadista Ignacio Blanco Cordero, el delito de blanqueo de capitales es el proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos en forma lícita.

En cuanto a organismos internacionales se refiere, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), definió mediante la Convención de Viena, el lavado de dinero como “subterfugio para formalizar flujos financieros informales de procedencia ilícita, particularmente el narcotráfico, o como la introducción subrepticia de dinero de origen ilícito en los canales legítimos de la economía formal”. (párr. 3)

La Superintendencia de Bancos (SIB) en su página web, define el lavado de dinero como el conjunto de operaciones realizadas por una persona individual o jurídica con el objetivo de ocultar o disfrazar el origen ilícito de bienes o recursos que provienen de actividades delictivas. Se lleva a cabo mediante la realización de varias operaciones encaminadas a encubrir cualquier rastro de origen delictivo de los recursos.

En ese sentido, el artículo 2 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, establece que: Comete el delito de lavado de dinero u otros activos quien, por sí, o por interpósita persona:

1. Invierta, convierta, transfiera o realice cualquier transacción financiera con bienes o dinero, sabiendo, o que por razón de su cargo, empleo, oficio o

profesión esté obligado a saber, que los mismos son producto, proceden o se originan de la comisión de un delito.

2. Adquiera, posea, administre, tenga o utilice bienes o dinero sabiendo, o que por razón de su cargo, empleo, oficio o profesión esté obligado a saber, que los mismos son producto, proceden o se originan de la comisión de un delito.
3. Oculte o impida la determinación de la verdadera naturaleza, el origen, la ubicación, el destino, el movimiento o la propiedad de bienes o dinero o derechos relativos a tales bienes o dinero, sabiendo, o que por razón de su cargo, empleo, oficio o profesión esté obligado a saber, que los mismos son producto de la comisión de un delito.

### **2.2.1. Etapas de lavado de dinero**

La SAT presenta cuatro fases o etapas en las que tradicionalmente se realiza el lavado de dinero:

1. Recolección: consiste en la recepción física de bienes de cualquier naturaleza o de dinero en efectivo, producto y como consecuencia de actividades ilícitas.
2. Colocación: la colocación en el sistema económico, y en especial en el financiero, suele ser el paso más difícil del proceso.
3. Estratificación: consiste en la conversión y/o movimiento de los fondos en la economía legal, que serán movilizados múltiples veces, a través de una gran cantidad de operaciones para ocultar, invertir, transformar, asegurar o dar en custodia bienes provenientes del delito o para mezclarlos con dinero de origen legal, con el fin de disimular su origen.
4. Integración: es la finalización del proceso. El dinero lavado entra a la economía o al sistema financiero disfrazado ahora como "*dinero legítimo*".

### **2.2.2. Financiamiento del terrorismo (FT)**

El artículo 391 del Código Penal, establece que comete el delito de terrorismo quien con la finalidad de alterar el orden constitucional, el orden público del Estado o coaccionar a una persona jurídica de Derecho Público, nacional o internacional, ejecutare acto de violencia, atentare contra la vida o integridad humana, propiedad o

infraestructura, o quien con la misma finalidad ejecutare actos encaminados a provocar incendio o a causar estragos o desastres ferroviarios, marítimos, fluviales o aéreos.

El artículo 4 de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, establece que comete el delito de financiamiento del terrorismo quien por el medio que fuere, directa o indirectamente, por sí mismo o por interpósita persona, en forma deliberada proporcionare, proveyere, recolectare, transfiriere, entregare, adquiriere, poseyere, administrare, negociare o gestionare dinero o cualquier clase de bienes, con la intención de que los mismos se utilicen, o a sabiendas de que serán utilizados en todo o en parte, para el terrorismo.

Asimismo, comete este delito quien realice alguno de los actos definidos como financiamiento del terrorismo en cualquiera de los convenios internacionales aprobados y ratificados por Guatemala.

### **2.3. Organismos internacionales e instrumentos contra el lavado de dinero u otros activos**

Muchas organizaciones internacionales han unido sus esfuerzos en la lucha contra el LD y FT, lo que permitió la creación de convenciones, comités y resoluciones enfocadas a luchar contra esta problemática de manera activa. A continuación, se presentan algunos de los grupos, comités y comisiones que luchan activamente para minimizar y reprimir el delito de lavado de dinero a nivel internacional:

#### **2.3.1. Grupo de Acción Financiera del Caribe (GAFIC)**

La SIB, lo define como un cuerpo regional del Grupo de Acción Financiera (GAFI), que actualmente cuenta con 28 miembros. Se creó como resultado de las reuniones celebradas en Aruba en mayo de 1990 y en Jamaica en noviembre de 1992. Sus acuerdos contemplan implementar medidas comunes para enfrentar el problema de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. El objetivo principal de este grupo es lograr que se pongan en práctica las Recomendaciones del GAFI, para la prevención y el control del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo en sus países miembros.

Guatemala fue aceptada como miembro pleno del GAFIC el 17 de octubre de 2002.

### **2.3.2. Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT)**

De acuerdo a la SIB, es una organización intergubernamental de base regional que agrupa a los países de América del Sur para combatir el Lavado de Dinero y la Financiación del Terrorismo, a través del compromiso de mejora continua de las políticas nacionales contra ambos temas y la profundización en los distintos mecanismos de cooperación entre los países miembros. Se creó formalmente el 8 de diciembre de 2000 y lo conforman los gobiernos de 16 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Honduras, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. Guatemala fue aceptado como miembro pleno de GAFILAT el 18 de julio de 2013.

### **2.3.3. Grupo Egmont**

La SIB lo presenta como una organización que reúne a las unidades de inteligencia o información financiera de países comprometidos con la lucha contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, a fin de compartir experiencias, estudiar tipologías y generar criterios para efectuar análisis financiero, proveer apoyo en sus respectivos programas contra el lavado de dinero u otros activos o el financiamiento del terrorismo, además del intercambio de información con unidades de inteligencia financiera de otros países. Actualmente cuenta con 139 miembros, dentro de los cuales se encuentra la Intendencia de Verificación Especial desde julio de 2003.

### **2.3.4. Grupo de Expertos para el Control del Lavado de Activos (GELAVEX) de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD) de la Organización de Estados Americanos (OEA)**

Según la SIB, el Grupo de Expertos para el Control del Lavado de Dinero constituye el foro hemisférico de debate, análisis y formulación de conclusiones en la lucha contra el lavado de dinero y la financiación del terrorismo. GELAVEX se creó en 1990 y su secretaría está a cargo de la Sección Anti-Lavado de Activos de la CICAD. La Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial,

participa en GELAVEX por invitación del Ministerio de Relaciones Exteriores, como ente encargado de velar por el objeto y cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su reglamento.

### **2.3.5. Comité Interamericano Contra el Terrorismo (CICTE)**

Tiene como propósito principal promover y desarrollar la cooperación entre los Estados Miembros para prevenir, combatir y eliminar el terrorismo, de acuerdo con los principios de la Carta de la OEA, con la Convención Interamericana contra el Terrorismo, y con pleno respeto a la soberanía de los países, al estado de derecho y al derecho internacional, incluidos el derecho internacional humanitario, el derecho internacional de los derechos humanos y el derecho internacional de los refugiados, de acuerdo a la publicación de la SIB. El CICTE está integrado por todos los Estados Miembros de la OEA y organiza una Sesión Regular anual, a través de un foro de discusión y toma de decisiones en temas contra el terrorismo, medidas y de cooperación. La Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial, participa en CICTE por invitación del Ministerio de Relaciones Exteriores, como ente encargado de velar dentro del ámbito administrativo por el objeto de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y su reglamento.

### **2.3.6. Fondo Monetario Internacional (FMI) y Banco Mundial**

De acuerdo a la publicación del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, El FMI es una organización internacional resultante de la Conferencia de Bretton Woods (1944). Concebida al final de la Segunda Guerra Mundial, sus idealizadores tenían como objetivo construir una estructura de cooperación que evitara la repetición de las políticas económicas que llevaron a la Gran Depresión de los años 1930 y al conflicto que se dio posteriormente.

Los objetivos declarados de la organización son promover la cooperación económica internacional, el comercio internacional, el empleo y la estabilidad cambiaria, inclusive mediante el otorgamiento de recursos financieros a los países miembros con el fin de aportar al equilibrio de sus balanzas de pagos.

Los 188 países miembros contribuyen poniendo a disposición del FMI una parte de sus reservas internacionales. En caso de necesidad, el Fondo utiliza esos recursos para operaciones de préstamo, buscando ayudar a países que enfrentan desequilibrios en sus pagos. Los recursos son desembolsados por medio del cumplimiento de requisitos establecidos en un programa negociado con el Fondo.

El Banco Mundial trabaja en todas las principales esferas del desarrollo: proporciona una gran variedad de productos financieros y asistencia técnica, y ayuda a los países a enfrentar los desafíos mediante el intercambio de conocimiento de vanguardia y la aplicación de soluciones innovadoras.

Conformado por 189 países miembros; con personal de más de 170 países, y oficinas en más de 130 lugares, el Grupo Banco Mundial es una asociación mundial única: las cinco instituciones que lo integran trabajan para reducir la pobreza y generar prosperidad compartida en los países en desarrollo.

### **2.3.7. Convención de las Naciones Unidas (ONU) contra el tráfico de estupefacientes y sustancias psicotrópicas 1988**

La ONU explica que el propósito de esta convención es promover la cooperación entre las partes a fin de que puedan hacer frente con mayor eficacia a los diversos aspectos del tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas que tengan una dimensión internacional. En el cumplimiento de las obligaciones que hayan contraído en virtud de la presente convención, las partes adoptarán las medidas necesarias, comprendidas las de orden legislativo y administrativo, de conformidad con las disposiciones fundamentales de sus respectivos ordenamientos jurídicos internos.

### **2.3.8. Comité sobre regulaciones bancarias y prácticas supervisoras, Principios de Basilea**

La SIB, indica que éste es un comité que se estableció en el año 1974, que se reúne 4 veces al año, y que está compuesto por autoridades de diferentes países como:

Alemania, Arabia Saudí, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong, India, Indonesia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Países Bajos, Reino Unido, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía.

Su principal objetivo es mejorar la comprensión de los temas claves en el terreno de la supervisión y aumentar la calidad de la supervisión bancaria a nivel mundial, a través de la puesta en común de enfoques, técnicas y experiencias. Entre otras funciones cabe destacar, su labor por estimular los contactos y la cooperación entre sus miembros y otras autoridades de supervisión bancaria, también distribuye a los supervisores de todo el mundo sus documentos de trabajo y proporciona orientación sobre cuestiones de supervisión bancaria, con el fin de intensificar los contactos entre supervisores, organiza con carácter bianual la Conferencia Internacional de Supervisores Bancarios.

#### **2.3.9. Convenio internacional de Naciones Unidas para la represión de la financiación del terrorismo 1999**

La ONU, insta a las partes a que adopten medidas para prevenir y contrarrestar la financiación de terroristas, ya sea directa o indirectamente, por medio de grupos que proclamen intenciones caritativas, sociales o culturales o que se dediquen también a actividades ilícitas, como el tráfico de drogas o el contrabando de armas. Compromete a los Estados a exigir responsabilidad penal, civil o administrativa por esos actos a quienes financien el terrorismo; y prevé la identificación, congelación y confiscación de los fondos asignados para actividades terroristas, así como la distribución de los fondos decomisados entre los Estados afectados, en función de cada caso. El secreto bancario dejará de ser una justificación para negarse a cooperar.

#### **2.3.10. Convención de las Naciones Unidas contra la delincuencia organizada transnacional de 2000 (Convención de Palermo)**

Con base a la publicación de la ONU, esta convención es mejor conocida como la Convención de Palermo, es un tratado multinacional y multilateral promovido por las

Naciones Unidas con el objetivo de luchar contra el crimen organizado internacional, adoptado en el 2000. Se conforma por tres protocolos enfocados a: prevenir, contrarrestar y sancionar la trata de personas, contra el contrabando de migrantes de tierra, mar y aire, fabricación y el tráfico ilícito de armas de fuego.

### **2.3.11. Instrumentos nacionales contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo**

Guatemala no se ha quedado atrás en unir sus esfuerzos a la lucha contra el LD y FT, por lo que a nivel nacional se han emitido las siguientes leyes:

#### **2.3.11.1. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 67-2001, Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su reglamento**

Se emitió el Decreto No. 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 118-2002, vigentes a partir del 17 de diciembre de 2001 y 26 de abril de 2002, respectivamente. Esta ley fue creada con la intención de prevenir, vigilar, controlar y sancionar el lavado de dinero u otros activos que proceden de la comisión de un delito, tiene carácter obligatorio desde su entrada en vigencia.

#### **2.3.11.2. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 58-2005, Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y su Reglamento**

Se emitió el Decreto No. 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 86-2006 vigentes a partir del 05 de octubre de 2005 y 12 de marzo de 2006, respectivamente.

La intención de esta ley es la prevención y represión del financiamiento a las actividades de terrorismo y a grupos organizados que pretendan atentar contra el orden jurídico y social.

#### **2.3.11.3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 55-2010, Ley de Extinción de Dominio**

Se emitió Decreto No. 55-2010 del Congreso de la República de Guatemala vigente a

partir del 30 junio de 2011. Por medio de esta ley se busca regular la identificación, localización, recuperación, repatriación de los bienes y la extinción de los derechos relativos al dominio de los mismos, así como las ganancias, frutos, productos, rendimientos o permutas de origen o procedencia. Es una herramienta de vital importancia para la lucha contra el crimen organizado.

## **2.4. Intendencia de Verificación Especial – IVE – como ente regulador**

La SIB la ubica dentro de su estructura y presenta a la Intendencia de Verificación Especial (IVE), como la encargada de velar por el objeto y cumplimiento de la normativa contra el lavado de dinero u otros activos y para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo, la cual realiza sus funciones estrictamente en el ámbito administrativo.

Su función radica en velar por el objeto y cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento. Es una Unidad de Análisis Financiero estrictamente administrativa, que tiene la función de analizar la información proporcionada por las Persona Obligadas a fin de confirmar la existencia de transacciones sospechosas, así como operaciones o patrones de lavado de dinero u otros activos, aquellos casos donde existan indicios de la comisión del delito de LD y FT son remitidos al Ministerio Público (MP) en forma de denuncia.

### **2.4.1. Funciones de la Intendencia de Verificación Especial -IVE-**

De conformidad con el artículo 33 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y 20 de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo son funciones de la IVE, las siguientes:

1. Requerir y/o recibir de las personas obligadas toda la información relacionada con las transacciones financieras, comerciales o de negocios que puedan tener vinculación con el delito de lavado de dinero u otros activos.
2. Analizar la información obtenida a fin de confirmar la existencia de transacciones sospechosas, así como operaciones o patrones de lavado de dinero u otros activos.

3. Elaborar y mantener los registros y estadísticas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
4. Intercambiar con entidades homólogas de otros países información para el análisis de casos relacionados con el lavado de dinero u otros activos, previa suscripción con dichas entidades de memoranda de entendimiento u otros acuerdos de cooperación.
5. En caso de indicio de la comisión de un delito presentar la denuncia correspondiente ante las autoridades competentes, señalar y aportar los medios probatorios que sean de su conocimiento u obren en su poder.
6. Proveer al Ministerio Público cualquier asistencia requerida en el análisis de información que posea la misma, y coadyuvar con la investigación de los actos y delitos relacionados con el delito de lavado de dinero u otros activos.
7. Imponer a las personas obligadas las multas administrativas en dinero que corresponda por las omisiones en el cumplimiento de las obligaciones que les impone esta ley.
8. Otras que se deriven de la presente ley o de otras disposiciones legales y convenios internacionales aprobados por el Estado de Guatemala. (SIB)

#### **2.4.2. Objetivos de la Intendencia de Verificación Especial – IVE-**

En el sitio web de SAT se presentan los siguientes objetivos que persigue la IVE:

1. Impulsar el desarrollo en Guatemala, de una cultura de Prevención contra estos graves delitos.
2. Coadyuvar en la creación de una red nacional a nivel legal y técnico, así como mantener las relaciones internacionales necesarias para la lucha contra el LD y FT.
3. Brindar y coordinar capacitación para las personas obligadas, al Ministerio Público, al Organismo Judicial y otras entidades relacionadas con la materia.
4. Coadyuvar en la represión de estos delitos, apoyando a las autoridades a fin de someter a los tribunales a quienes resulten responsables de tales actividades delictivas.
5. Coordinar esfuerzos interinstitucionales a fin de mantener a Guatemala, con calificación internacional positiva en la lucha contra el LD y FT.

### **2.4.3. Personas obligadas**

De acuerdo a la información de la SAT, en el reglamento fue estipulado que las personas individuales o jurídicas relacionadas con el comercio de joyas, piedras y metales preciosos, están obligadas a rendir cuentas ante la IVE.

El motivo de que sean una entidad obligada, es precisamente, la susceptibilidad para el lavado de dinero, por medio de empeño de artículos extravagantes que poseen los grupos organizados.

#### **2.4.3.1. Iniciativa de Ley No. 4346 Ley Reguladora de Casas de Empeño**

Para la regulación de las casas de empeño los diputados en el año 2011, Manuel Eduardo Castillo Arroyo-BG y Rubén Eduardo Mejía Linares-BG, son ponentes y comisión que dictamina dicha iniciativa. La iniciativa fue recibida en la Dirección Legislativa el 21 de febrero de 2011 y el día 05 de abril de ese mismo año se hace conocimiento del pleno. Según última actualización de fecha 7 de septiembre de 2017, la iniciativa quedó en el trámite de pase a la comisión de economía y comercio exterior para su estudio y dictamen correspondiente.

La exposición de motivos acerca de la Ley Reguladora de Casas de Empeño se deriva a:

“Que en los últimos años se ha incrementado la utilización de las llamadas Casas de Empeño, mismas que han venido a llenar el vacío que deja el sistema Bancario Nacional, ya que a ellas acuden todo tipo de clientes que, en muchas ocasiones por razones laborales, financieras o de otra índole no tienen acceso a Créditos Bancarios o simplemente es su costumbre por la rapidez del servicio acudir a este tipo de empresas”.

“Que en muchas ocasiones los usuarios son objeto de abuso y de cobro de exorbitantes porcentajes de intereses, sin que puedan reclamar contra estos, ya que se amparan en la autonomía de la voluntad con que presuntamente se llevó a cabo el negocio jurídico”.

Los sujetos de la Ley Reguladora de Casas de Empeño son todas aquellas personas individuales y jurídicas que tengan como actividad ofertar al público la celebración de

contratos de mutuo con interés y garantía prendaria o similar. Para iniciar operaciones, cada entidad deberá contar con el permiso del Organismo Ejecutivo, a través de la Superintendencia de Bancos.

En su capítulo segundo, la Ley Reguladora de Casas de Empeño establece que el Organismo Ejecutivo por medio de la Superintendencia de Bancos y los inspectores, ejecutores y notificadores, que designe ésta, serán autoridades competentes para la aplicación de la Ley.

La expedición, prórroga, modificación, reposición y cancelación de los permisos para la instalación y operación de la casa de empeño serán otorgados por el Organismo Ejecutivo, a través de la Superintendencia de Bancos. Es obligación de los titulares de una casa de empeño colocar dentro de la misma y de manera permanente y visible, el permiso original vigente expedido, según lo establecido en el capítulo tercero de la Ley Reguladora de Casas de Empeño.

Los solicitantes deberán sujetar los contratos que celebren, a las formalidades que se establecen en la Ley, el documento de identificación y los documentos que acrediten la propiedad de la garantía otorgada deberán anexarse al contrato. En su capítulo cuarto, la Ley Reguladora de Casas de Empeño establece también que los registros de contrato deberán ser conservados por la entidad por un periodo de cinco años.

Corresponde a la Superintendencia de Bancos, mediante inspecciones, ejecutar la supervisión del cumplimiento de las disposiciones que establece la Iniciativa de la Ley Reguladora de Casas de Empeño. En su capítulo quinto, establece que, por el incumplimiento a lo establecido en la Ley, la casa de empeño será sancionada con multa de diez mil a ochenta mil quetzales (Q. 10,000.00 a Q. 80,000.00), suspensión temporal del permiso hasta por treinta días naturales; o cancelación del permiso.

#### **2.4.3.2. Penas aplicables al delito de lavado de dinero**

Las penas aplicables para el delito de lavado de dinero están divididas en persona individual y persona jurídica:

**2.4.3.2.1. Persona individual**

- a) Prisión inmutable de 6 a 20 años.
- b) Multa igual al valor del dinero o bienes objeto del delito.
- c) Comiso o destrucción de los bienes o dinero objeto del delito o de los instrumentos utilizados para su comisión.
- d) Pago de costas y gastos judiciales.
- e) Publicación de la sentencia.
- f) Expulsión del territorio nacional, una vez cumplidas las penas impuestas, en el caso de personas extranjeras.

**2.4.3.2.2. Persona jurídica**

Además de la responsabilidad penal de sus propietarios, directores, gerentes, administradores, funcionarios, empleados o representantes legales:

- a) Multa de US\$10,000.00 a US\$625,000.00 dólares de los EEUU.
- b) En caso de reincidencia se ordenará la cancelación de su personalidad jurídica en forma definitiva.
- c) Comiso o destrucción de los bienes o dinero objeto del delito o de los instrumentos utilizados para su comisión.
- d) Pago de costas y gastos judiciales.
- e) Publicación de la sentencia.

**2.4.3.3. Penas aplicables al delito de financiamiento del terrorismo**

Las penas aplicables para el delito de lavado de dinero están divididas en persona individual y persona jurídica:

**2.4.3.3.1. Persona individual**

- a) Prisión inmutable de 6 a 25 años.
- b) Multa de US\$10,000.00 a US\$625,000.00 dólares de los EEUU.

**2.4.3.3.2. Persona jurídica**

Además de la responsabilidad penal de sus propietarios, directores, gerentes, administradores, funcionarios, empleados o representantes legales:

- a) Multa equivalente al monto de los bienes o dinero objeto del delito.

- b) Comiso, pérdida o destrucción de los objetos provenientes de la comisión del delito o de los instrumentos utilizados para su comisión.
- c) Pago de costas y gastos judiciales.
- d) Publicación de la sentencia.
- e) En caso de reincidencia se ordenará la cancelación de su personalidad jurídica en forma definitiva.

## **2.5. Empresa que se dedica al comercio de joyas, piedras y metales preciosos**

Para comprender el tema, se aborda la definición, características y riesgos de la empresa que se dedican al comercio de joyas, piedras y metales preciosos, que este apartado en adelante se denominará *“casa de empeño”*.

### **2.5.1. Definición de casa de empeño**

“Casa de empeño es todo aquel establecimiento cuya actividad sea ofertar al público la celebración de contratos de mutuo con interés y garantías prendarias o similares a éstos.” (Congreso de la República, 2001).

También se puede interpretar como una institución que presta dinero de manera inmediata a través de préstamos a cambio de un bien de valor, como lo son: joyas de oro y plata, relojes, aparatos electrónicos (televisores, consolas de videojuegos, monedas antiguas y vehículos), los bienes que se empeñan dependen de la casa a la que se acuda.

En la página web de Economía (s.f.), definen a las casas de empeño como lugares donde conceden préstamos a corto plazo de forma inmediata, a través de la entrega de un artículo que se deja en promesa de un pago posterior, a cambio de cierta cantidad de efectivo, la intención es devolver el artículo al momento de realizar el pago. En su mayoría los clientes de estas empresas pagan su préstamo y recuperan su bien, sin embargo, hay quienes no lo hacen, por lo que el artículo queda en propiedad de la casa de empeño.

En el país son muchas las casas de empeño que otorgan préstamos en su mayoría en

efectivo. La dinámica tradicional de las casas de empeño es recibir artículos de valor; se considera una operación riesgosa debido a que este proceso específicamente no es fiscalizado por el Estado, adicional, por considerarse un fondo privado en manos del empresario.

Los artículos que regularmente se empeñan son joyas y electrodomésticos. Las casas de empeño, son empresas mercantiles que en el país operan como cualquier negocio o empresa que persigue un fin lucrativo. Aunque no son consideradas entidades financieras, están bajo vigilancia e inspección de la unidad de estrategia IVE, por lo tanto, como personas jurídicas que comercian con joyas, piedras y metales preciosos.

### **2.5.2. Préstamos Prendarios**

En la página web de Creditea (2019) definen a los préstamos prendarios, o también conocidos como pignoraticios, a los que se otorgan a cambio de un objeto como garantía, es decir, empeño.

El bien queda en custodia del prestamista, entidad financiera o acreedor, el deudor asume el compromiso de devolver la cantidad de dinero que se le entrega por empeñar el objeto. En caso que el deudor incumpla con ese trato u obligación, el artículo pasa a manos del prestamista. Los artículos que quedan en manos del prestamista, regularmente son subastados, de esta forma la entidad recupera una proporción del crédito que concedió inicialmente.

#### **2.5.2.1. Características de los préstamos prendarios**

Las características más reconocidas de esta clase de préstamos son:

1. Se entrega un bien mueble como garantía del préstamo.
2. Se constituye un contrato prendario con entre las partes interesadas: prestamista (entidad financiera), cliente (prestatario o deudor).
3. Existe una promesa de pago, en caso de incumplimiento, el deudor pierde su bien mueble.

### **2.5.2.2. Valuación de una prenda**

Es la estimación monetaria del valor comercial de un inmueble o artículo a través de un dictamen técnico imparcial, tomando en cuenta características físicas, de uso, de investigación y el análisis de mercado. Nacional Monte de Piedad México (2019)

### **2.5.2.3. Ventajas de los préstamos prendarios**

Derivado que su importancia radica en la facilidad de otorgar préstamos para quienes desean satisfacer alguna necesidad, las casas de empeño ofrecen grandes ventajas, entre ellas:

1. Es una opción favorable en caso de necesitar dinero con urgencia.
2. La liquidez es inmediata.
3. Pocos requisitos para solicitar un empeño.
4. No hay análisis de referencias crediticias bancarias.
5. Actualmente, las casas de empeño reciben más de 250 artículos, entre ellos: joyas, electrodomésticos, ropa, accesorios, entre otros.

Las casas de empeño ofrecen facilidad en la obtención de dinero en efectivo, inmediatamente después de firmar el contrato respectivo.

### **2.5.3. Riesgos de las casas de empeño con relación al lavado de dinero**

Las casas de empeño están expuestas a riesgos inherentes por su actividad comercial, la SIB en la guía de administración basada en riesgos de LD y FT, expone cuatro categorías:

#### **2.5.3.1. Riesgo de clientes**

El riesgo por clientes, se interpreta como la posibilidad de que la relación comercial iniciada se establezca por nexos fuera de la ley, así como personas que se encuentren involucradas en grupos criminales organizados e intenten realizar una labor de empeño o compra de artículos.

### **2.5.3.2. Riesgo de productos y servicios**

Se trata principalmente de la existencia de productos y servicios que favorecen el ocultamiento, procedencia y destino de fondos. Como es el caso del empeño de un artículo que realmente no es propiedad del cliente que lo empeña, o bien, que tiene como beneficiario final a un tercero, propiciando el anonimato y ocultamiento de información.

### **2.5.3.3. Riesgo por canales de distribución**

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales la persona obligada pone a disposición de los clientes, la adquisición y uso de sus productos, bienes y servicios en oficinas o agencias. Básicamente el aspecto principal es mantener la relación cara a cara con el cliente.

### **2.5.3.4. Riesgo de ubicación geográfica**

Lugares donde la empresa tiene presencia, ya sea con canales de distribución físicos o agencias. La ubicación representa un riesgo principalmente en zonas rojas, catalogadas como peligrosas por la inseguridad del lugar, zonas fronterizas donde se propicia el contrabando de artículos, entre otros bienes.

### **2.5.4. Impacto del LD y FT en una casa de empeño**

De acuerdo al Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), (2016). Las casa de empeños son empresas con mayor grado de vulnerabilidad de lavar activos y financiar el terrorismo, ya que se trata de empresas en las que se realizan empeños de artículos de alto valor y transacciones de grandes sumas de dinero, por tanto, es necesario prevenir, detectar y controlar el lavado de activos y la financiación del terrorismo debido a que, además de tratarse de actividades prohibidas por las normas penales, conllevan consecuencias desastrosas tales como:

- a) Mala reputación comercial. Este aspecto es sumamente sensible para toda empresa, en el ámbito financiero representa un golpe más fuerte, pues afecta directo a la confianza de los clientes.
- b) Pérdida de clientes.

c) Pérdidas económicas por prendas inmerciables.

### **2.5.5. Controles en los préstamos prendarios**

En una casa de empeño se hace imprescindible elaborar controles destinados a mitigar riesgos inherentes, como el lavado de dinero, propiamente. En este aspecto la administración debe elaborar una estrategia enfocada a cada área que presente puntos sensibles relacionados a este delito.

Los controles se clasifican principalmente en:

#### **2.5.5.1. Control preventivo**

Acción que se implementa para prevenir las desviaciones o incumplimiento de un proceso. Establece las condiciones necesarias para que el error o intención dolosa no se produzca. Se ejecuta antes de iniciar un proceso o paso crítico. Por lo general, los controles preventivos son los que muestran costos más eficientes.

#### **2.5.5.2. Control detectivo**

Acción implementada para identificar desviaciones durante la ejecución de un proceso o su incumplimiento. La eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Identifica el error, pero no lo evita, actúa como una alarma que permite registrar el problema y sus causas. Sirve para verificar el funcionamiento de los procesos y de sus controles preventivos.

#### **2.5.5.3. Control correctivo**

Acción implementada con el fin de corregir las desviaciones identificadas una vez concluidos el proceso o su incumplimiento. Permite investigar y rectificar los errores y sus causas, está destinada a procurar que las acciones necesarias para su solución sean tomadas.

### **2.5.6. Gestión de riesgos**

La ISO 31000 define la gestión de riesgos como las actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo. También define el mismo concepto como la aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos, y prácticas para las actividades

de comunicación y consultoría; se establece el contexto y la identificación, el análisis, evaluación, tratamiento seguimiento y la revisión del riesgo, el fin de la gestión de riesgos es la creación y la protección del valor.

#### **2.5.6.1. Etapas de la gestión de riesgos**

Según la ISO 31000, el proceso de gestión de riesgos se puede estructurar por medio de una serie de fases secuenciales de la siguiente manera:

- a) Establecimiento del contexto: la organización considera el contexto interno y externo para definir las áreas y sectores involucrados, esta valoración permite evaluar el riesgo de una manera apropiada.
- b) Identificación de riesgos: esta etapa es importante, ya que la entidad desarrolla una lista exhaustiva de riesgos que pueden impedir, afectar o alterar la consecución de los objetivos.
- c) Análisis de riesgos: éste análisis proporciona una comprensión de los riesgos a los que está expuesta la organización, implica la apreciación de las causas y fuentes de riesgos, sus consecuencias positivas y negativas, así como la posibilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.
- d) Valoración de riesgos: esta etapa implica comparar el nivel de riesgo encontrado dentro del proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos previamente, a través de la valoración se tendrá conocimiento de los riesgos prioritarios, los que se pueden administrar o aceptar.
- e) Tratamiento de riesgos: según la norma ISO 31000 el tratamiento implica la selección de una o más opciones para modificarlos y, una vez implementado el tratamiento, disponer de nuevos controles que permita la transferencia del riesgo, retención del riesgo, reducción del riesgo o evitar el riesgo.
- f) Monitorización y revisión: el monitoreo garantiza a la organización medir la efectividad de las medidas desarrolladas para control de los riesgos.

### 2.5.6.2. Matriz de riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta que le permite a las organizaciones identificar, luego de un proceso de análisis, los riesgos más significativos a los que se enfrenta, tanto interna como externamente, dichos riesgos son asociados a las actividades comerciales que ejerza. Mora (2016)

La construcción de una matriz de riesgo se desarrolla básicamente en cuatro etapas:

**Cuadro 1**  
**Construcción de una matriz de riesgo**



Fuente: <http://www.iso.org/obp>

## 2.6. El administrador financiero

La mayor parte de las decisiones en una empresa, son medibles en términos financieros, las estrategias para el funcionamiento adecuado requieren de decisiones, que, de acuerdo a la experiencia que posea el administrador financiero, garantizarán el éxito empresarial, es por ello que él juega un papel esencial en la operación de la misma.

En el caso de una comercia con joyas, piedras y metales preciosos, la correcta

dirección del administrador financiero, darán lugar a una adecuada gestión enfocada en la ética, adecuados procesos y ejecución de políticas.

### **2.6.1. Definición del administrador financiero**

Es una figura muy importante en todas las empresas. Se encarga de la gestión, control y análisis financiero de la empresa, sin participación en las decisiones estratégicas o en la transformación de negocios. Anónimo (2018)

Córdoba (2012), cita a Sánchez, quien enfatiza que la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional de dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. El objetivo básico de la administración financiera comprende dos elementos: la generación de recursos o ingresos, y la eficiencia y eficacia en el control y asignación de esos recursos.

Según autor Anónimo (2008, p. 3), los administradores financieros actuales deben enfocarse en prever situaciones futuras que afecten la estabilidad económica de las organizaciones, como:

“el caso de las proyecciones financieras, el financiero debe calcular el costo que puede tener una errónea proyección en sus ventas o falta de liquidez en la organización para cubrir sus erogaciones de efectivo y algo importante, los cambios tributarios, fiscales y monetarios que puedan desviar totalmente la proyección realizada, es importante que el financiero esté atento a la economía global y determine cómo puede verse afectada la empresa ante los cambios en los mercados internacionales y los efectos en tasas de cambio, inflación y tasas de intereses”.

Beranek, (1975, p.16), resalta que es necesario tomar decisiones financieras en las empresas indicando que:

“Estas elecciones representan combinaciones de proyectos y fuentes de suministro de fondos. El tomar decisiones financieras no se limita a acoplar la demanda de recursos con la oferta de estos, sino que trata más bien de emparejar el suministro de demanda, de modo tal que se logre maximizar el

logro de los objetivos de la organización”.

### **2.6.2. Funciones del administrador financiero en una casa de empeño**

En relación al tema los autores Weston, Fred y Brigham. (1985, p. 3), señalan que, en la empresa, son consideradas como principales funciones financieras las siguientes:

- a) Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. Para efectos de una casa de empeño.
- b) La cantidad de inversión que se requerirá para generar las ventas que la empresa espera realizar.
- c) La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos y servicios cuyas ventas generan ingresos.
- d) Análisis de las cuentas específicas e individualidades del balance general.
- e) Análisis y gestión de las cuentas individuales del estado de resultados: Ingresos y costos, planificación, control.
- f) Análisis de los flujos de efectivo en operación de todo tipo, como el estado de flujos de efectivo, el cual puede deducirse a partir de los balances generales y de los estados de resultados.

Los mismos autores indican que:

“El administrador financiero se muestra como un vínculo entre el financiamiento de una empresa y sus fuentes de financiamiento, lo que se lleva a cabo a través de los mercados financieros. Los fondos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa se obtienen de diversas instituciones financieras en forma de préstamos, bonos y acciones comunes. El administrador financiero tiene la responsabilidad primordial de adquirir los fondos y participa en la distribución de dichos fondos entre proyectos alternativos y usos específicos, como inventarios, planta y equipo.” (p.18)

Puntualmente en una casa de empeño el administrador financiero, adicional a los puntos mencionados debe contar con destrezas para elaborar estrategias enfocadas a reforzar los controles financieros para evitar pérdidas ocasionadas por lavado de

dinero, crear estrategias que involucren a niveles operativos, como las agencias o tiendas, que tienen contacto de primera mano con el cliente, quienes deben involucrarse en materia de lavado de dinero.

### **2.6.3. Competencias del Administrador Financiero**

En la publicación de Epunto (2016), se dan a conocer las 10 principales competencias del administrador financiero del siglo XXI:

#### **2.6.3.1. Visión global del negocio**

El Administrador Financiero debe conocer el negocio y la manera de operar a fin de tener una visión global y estratégica que le permita anticiparse a los cambios, definir estrategias y tomar decisiones en el momento adecuado. Por ello, se recomienda que el profesional, antes de asumir el puesto de Administrador Financiero, haya pasado por diferentes posiciones y áreas en la organización, que le aporten la experiencia necesaria para entender el modelo del negocio en su totalidad.

#### **2.6.3.2. Gestión del talento humano**

Debe tener la habilidad de saber guiar a su equipo de trabajo e influir sobre otras gerencias y direcciones para alcanzar los objetivos empresariales. Esto se complementa con habilidades humanas, en cuanto a entender que el equipo está formado por personas, saber conectar con ellas y llegar a conocer sus necesidades, motivaciones, fortalezas y debilidades para obtener el mayor rendimiento posible.

#### **2.6.3.3. Estrategia**

Es capaz de pensar estratégicamente, actuar tácticamente y aprender de los errores. Para ello es imprescindible que el Administrador Financiero tenga experiencia en el negocio, ya que esta cualidad se desarrolla con la práctica y no con la teoría.

#### **2.6.3.4. Visión medioambiental**

Dada la creciente importancia que está adquiriendo el cuidado del medio ambiente en la actualidad, el Administrador Financiero debe tener las competencias para incorporar este tema en las estrategias operativas de la empresa.

#### **2.6.3.5. Gestión del riesgo**

Debe poseer la capacidad de gestionar la incertidumbre ante situaciones que amenacen la estabilidad de la organización, saber evaluar el grado del riesgo y desarrollar los planes necesarios para mitigarlo. La evaluación del riesgo debe ser continua, a manera de conocer las probabilidades de que en un futuro se produzcan situaciones que puedan afectar el normal funcionamiento de la empresa.

#### **2.6.3.6. Capacidad de comunicación y liderazgo**

Debe ser un líder para su equipo, pero, sobre todo, debe haber obtenido liderazgo a través del respeto, la confianza y la motivación. La comunicación debe ser continua y bidireccional, en una gerencia de puertas abiertas en la que se comparta la información necesaria para realizar el trabajo y se fomente la retroalimentación. Estas serán las bases para crear un buen clima de trabajo e incrementar la productividad, atributos determinantes para el buen trabajo en equipo y la posibilidad de establecer mejores y más duraderas relaciones laborales.

#### **2.6.3.7. Analítico y de rápida adaptación al cambio**

Debe poseer capacidad de análisis, ver más allá de lo obvio, ver más allá de lo que ve el resto. Además, debe ser flexible y de mente abierta, tener la habilidad de adaptarse rápidamente a los cambios, tanto internos como externos, atento a aprovechar las oportunidades que se derivan de ellos. Esta cualidad le permitirá definir y llevar a cabo estrategias para lograr que la organización evolucione con el entorno.

#### **2.6.3.8. Habilidad para negociar**

Debe ser un hábil negociador capaz de desarrollar poderosas alianzas y relaciones con cada uno de los *stakeholders*, grupos de interés, como clientes, socios, aliados y proveedores, que favorezcan el crecimiento de la empresa.

#### **2.6.3.9. Integridad y ética**

El Administrador Financiero debe poseer un estricto código ético, íntegro e inquebrantable, condición sine qua non, pues en sus manos descansa las finanzas de la organización.

#### **2.6.3.10. Conocimiento**

Aún y cuando no es necesario que el administrador financiero sea un contador público,

debe contar con ciertos conocimientos y experiencia en la gestión empresarial y financiera. Es cierto que, en el entorno empresarial de hoy, la actitud tiene mayor importancia que la aptitud, sin embargo, para lograr una gestión eficaz el administrador financiero debe tener conocimientos del área y mantenerse en un continuo proceso de aprendizaje.

#### **2.6.3.11. Análisis de información**

Este análisis es base para la toma de decisiones, a nivel micro y macro empresarial, lo que impactará en el futuro de la compañía.

#### **2.6.3.12. Decisiones de inversión**

Para (Gómez, 2002, p.1) se catalogan como:

“una de las decisiones financieras más importantes, ya que van desde el análisis de las inversiones en capital de trabajo, los flujos caja, los bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios, inversiones de capital representados en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología, inversión en proyectos, estudios de mercado, etc.”

#### **2.6.3.13. Decisiones de financiación**

Las empresas actualmente, sumergidas en un mundo de alta competitividad y pretendiendo sostenerse en el tiempo, buscan apoyarse en diferentes fuentes financieras que les permitan realizar las inversiones estratégicas que conlleven a la maximización de su valor. Una de estas estrategias ha sido la correcta combinación de las alternativas de financiación disponibles a nivel interno y externo, ya que como lo expresa Rosso (2005), las decisiones de financiación se refieren a aquellas que tienen que ver con la consecución adecuada de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren para la operación del negocio. Esta puede ser por fuente propia y fuentes externas.

### **3. METODOLOGÍA**

En este capítulo se da a conocer los objetivos de la investigación, los métodos y técnicas utilizados para obtener la información de la unidad de análisis, así como su transformación para, posteriormente, presentarlo en el capítulo de resultados.

#### **3.1. Definición del problema**

Las empresas que comercian con piedras, joyas y metales preciosos, tienen un papel importante en la economía nacional, muchas personas recurren al empeño de sus artículos, el proceso es que, de acuerdo a una valuación que la empresa realiza de ese artículo, la persona recibe una cantidad de dinero a cambio, con la opción de recuperar su prenda a cambio de un pago.

El mercado que abarcan estas empresas es muy amplio, por lo que existe un riesgo inherente de recibir prendas procedentes de actos delictivos, o producto de lavado de dinero. Lo que exige a la empresa mantener controles internos exhaustivos para minimizar el riesgo, como líder el administrador financiero debe involucrarse para afinar ese proceso.

Actualmente el delito de Lavado de Dinero, también conocido como: lavado de capitales, lavado de activos, blanqueamiento de capitales u operaciones con recursos de procedencia ilícita o legitimación de capitales, es una de las actividades criminales de mayor impacto a nivel internacional. Lo que se pretende con esta actividad es esconder la comisión de un delito por medio de la oficialización del dinero obtenido de manera ilícita, el cual es incorporado al sistema financiero justificado como una operación lícita.

La intención de esta investigación es dar a conocer la actuación del Administrador Financiero en el desarrollo de estrategias, controles e indicadores en la lucha contra el lavado de dinero, haciendo ver los obstáculos a los que se presenta en su labor, así como las destrezas que debe desarrollar para tener éxito en su planificación, así como la mejora en los procesos, aplicación de políticas y presentando las competencias necesarias para ejercer adecuadamente sus funciones.

### **3.1.1. Temas y subtemas en forma interrogativa**

1. ¿Cuál es el rol del Administrador Financiero en la lucha contra el lavado de dinero en una empresa que se dedica al comercio de joyas, piedras y metales preciosos en la Ciudad de Guatemala?
2. ¿Existen limitaciones en la lucha contra el lavado de dinero desde una casa de empeño?
3. ¿Cuáles son las prácticas adecuadas para confirmar la procedencia de bienes?
4. ¿La casa de empeño cuenta con información actualizada en materia de lavado de dinero u otros activos?
5. ¿Existen procesos inadecuados en la casa de empeño que pueden ocasionar el uso de productos y/o servicios en la comisión del delito de lavado de dinero u otros activos?

## **3.2. Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

### **3.2.1. Objetivo General**

Determinar el rol del administrador financiero en la gestión de riesgos relacionados a la lucha contra el lavado de dinero u otros activos en una empresa que se dedica al comercio de joyas, piedras y metales preciosos en la ciudad de Guatemala.

### **3.2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar las principales competencias del administrador financiero como parte de su papel en la lucha contra el lavado de dinero.
2. Analizar los riesgos a los que se enfrenta la casa de empeño y el involucramiento del administrador financiero en la gestión de los mismos.
3. Explicar los procesos administrativos apropiados para minimizar los casos de lavado de dinero y las prácticas que un administrador financiero debe implementar para mitigar los riesgos de lavado de dinero en la casa de empeño.

4. Evidenciar las oportunidades de mejora en los procedimientos y políticas de la casa de empeño, para evitar el uso de productos y/o servicios en la comisión del delito de lavado de dinero u otros activos.

### **3.3. Método científico**

Para los efectos de la investigación se utilizará el método científico. Este método, de acuerdo a Hernández (2018, p.20) “es la indagación o búsqueda sistemática de conocimientos que pueden ser comprobados y tiene que ver con todo lo que sucede”. Las fases del método son: indagadora, se recolectó toda la información bibliográfica a través de consulta de fuentes primarias y secundarias para fundamentar la investigación, demostrativa, se utilizó para presentar los resultados obtenidos en la investigación, y; por último, la fase expositiva con la elaboración del informe de los resultados encontrados del estudio.

La investigación es de carácter no experimental, transversal, descriptiva. Hernández (2018) hace ver que esta investigación no pretende la manipulación de variables, si no, observar o medir fenómenos o variables, evaluar una situación tal y como suceden en su contexto natural para analizarlos de manera adecuada, estos hechos parten de eventos surgidos con anterioridad.

El aspecto transversal hace referencia a la recolección de información en determinado momento. La investigación tiene un enfoque cualitativo, se basa en el estudio de fenómenos, su descripción y análisis para dar respuesta a un caso planteado.

### **3.4. Técnicas de investigación aplicadas**

Para efectos de la investigación se usarán las técnicas de investigación documental y de campo, lo que se especifica de la siguiente manera:

#### **3.4.1. Técnicas de investigación documental**

Las fuentes documentales serán estudios previos del tema, los que serán la base para la comprensión del mismo, su origen, su impacto actual económicamente y en las

empresas que comercian con joyas, piedras y metales preciosos.

Se consultarán libros, tesis, publicaciones, documentos y todo material documental que aporte a la investigación. Algunas de las técnicas de análisis y síntesis a utilizarse serán:

#### **3.4.1.1. Lectura**

Es la indagación, comprensión, interpretación y análisis de textos relacionados al tema de investigación.

#### **3.4.1.2. Subrayado**

Por medio de esta técnica se resaltan las ideas principales que describen los aspectos fundamentales de un texto. Es un apoyo valioso para la comprensión y análisis.

#### **3.4.1.3. Mapa mental**

Con esta herramienta se ordenan lógicamente los temas y subtemas relacionados con la investigación, ya que brinda una apreciación visual simple para comprender una lectura o un tema.

#### **3.4.1.4. Resumen**

Es muy utilizado, al realizar un resumen se convierten páginas voluminosas en un extracto que contiene la información más relevante ordenada de tal forma que se entienda su esencia.

#### **3.4.1.5. Ficha de contenido**

Este instrumento permite conservar datos de una manera organizada, se incluyen en ella aspectos encontrados en los documentos, como pensamientos, argumentos o comentarios que aportan sustancialmente a la investigación.

### **3.4.2. Técnicas de investigación de campo**

Por medio de la investigación de campo se obtiene información directamente de la unidad de análisis u objeto de estudio, en la investigación se indaga sobre los controles necesarios, el cumplimiento a la normativa vigente y definir las recomendaciones aplicables para los administradores en la lucha contra el lavado de dinero y

financiamiento al terrorismo.

Las técnicas que se emplean en la investigación son:

#### **3.4.2.1. Entrevista**

Según Méndez (2009), la entrevista es la conversación sostenida entre dos o más personas con el objetivo de recolectar información relevante para la investigación. Para fines de esta investigación, será de gran utilidad para obtener la información de primera mano. Ésta se realizará con un representante de la unidad de análisis.

#### **3.4.2.2. Observación**

Observación del proceso de recepción y valoración de las prendas. Con el objetivo de analizar los riesgos.

#### **3.4.2.3. Cuestionario**

Conjunto de interrogantes diseñadas de tal forma que se obtenga información con relación al objeto de estudio y el problema que se desea resolver.

#### **3.4.2.4. Matriz de riesgos**

Según la norma ISO 31000 es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relacionados a la entidad, esta incluye un plan de mitigación y contingencia para aceptarlos, evitarlos, transferirlos, de acuerdo a las decisiones de la administración. La investigación se enfoca en la información del período 2019.

## **4. RESULTADOS**

Se lleva a la práctica la propuesta de investigación, cuyo desarrollo se aborda desde la descripción del funcionamiento de la unidad de análisis y la presentación de la situación financiera actual. Posteriormente, se incluye la propuesta de estrategia y control, enfocado a minimizar los eventos reportados en hallazgos de la administración con relación al lavado de dinero, y que han impactado financieramente en la empresa. Asimismo, se realiza un escenario con la implementación de estrategias, controles e indicadores elaborados para administrar el riesgo de lavado de dinero.

### **4.1. Descripción del funcionamiento de la casa de empeño**

La empresa se fundó hace más de 15 años, tiempo durante el cual ha tenido el gusto de servir a miles de guatemaltecos solucionando sus necesidades y ofreciéndoles el mejor servicio de préstamos prendarios. Es una empresa 100% guatemalteca constituida bajo el marco legal aplicable, actualmente cuenta con 73 tiendas en todo el país, en donde se atienden a los clientes que requieren asesoría para empeño o compra de artículos que están a la venta.

#### **4.1.1. Misión**

Ser la mejor casa de empeño del mundo, reconocida por el alto nivel de satisfacción de los clientes, transparencia en sus procesos y con un servicio excepcional.

#### **4.1.2. Visión**

Ser la franquicia más rentable en el ramo prendario, preferida por los clientes en el punto que se ubique.

#### **4.1.3. Cultura organizacional**

La ética y principios institucionales que los rigen son:

1. Transparencia: proporcionar información de los productos de manera clara y concisa a los clientes, de esta forma se les informa de las implicaciones de adquirir un préstamo prendario.

2. Confianza: brindar seguridad a los clientes de la legalidad de los servicios que se brindan y del cumplimiento de las obligaciones de la empresa.
3. Flexibilidad: generar empatía con las necesidades del cliente y ofrecerle una opción adecuada a su capacidad de pago.
4. Excelencia en el servicio: atender a cada cliente de la mejor manera posible, tomando como prioridad sus gestiones.

#### **4.1.4. Objetivos de la empresa**

Los objetivos que se ha trazado la organización son:

1. Ofertar al público la celebración de contratos de mutuo con interés y garantía prendaria.
2. Ayudar a las personas de escasos recursos y/o sin acceso a créditos bancarios para acceder a la obtención de un préstamo a cambio de una garantía segura.
3. Proporcionar una opción fiable segura y sólida en préstamos prendarios al público en general.

#### **4.1.5. Estructura organizacional**

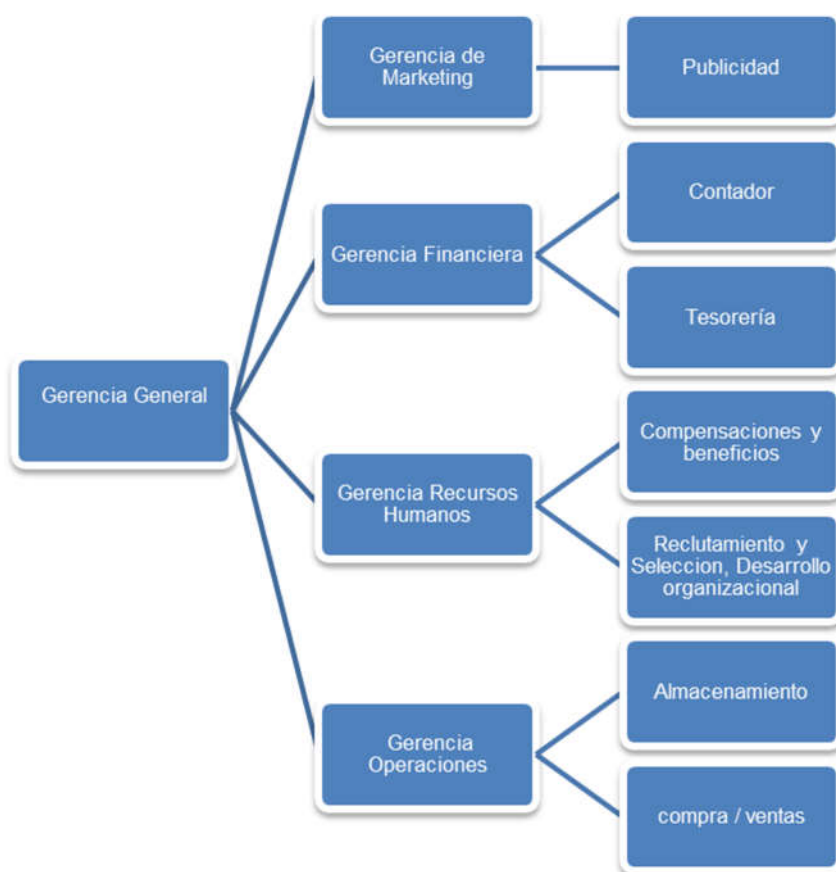
En virtud de dar cumplimiento a la finalidad de sus operaciones, la casa de empeño se ha dividido en áreas para cumplir sus objetivos, entre ellas:

1. **Gerencia general:** como un órgano directivo que es responsable de la marcha administrativa del negocio a través de un plan estratégico ejecutado.
2. **Área operativa o de negocios:** departamento con más cantidad de personas que se dedican a la realización de actividades para obtener un beneficio; es decir que, ejecutan un método de formar u obtener dinero a cambio de productos en la comercialización de prendas o bien en el avalúo para la celebración de contratos de mutuo. Dentro del área operativa o de negocios se encuentran los valuadores, quienes son aquellos profesionales cuya función es determinar el valor comercial de una prenda en base a la evaluación de aspectos, como peso,

color, estado, tipo de prenda, entre otros. Asimismo, se encuentran los vendedores, quienes tienen encomendada la labor de comercializar las prendas.

3. **Área administrativa:** que se encarga del estudio y cumplimiento de la casa de empeño en todos sus aspectos a través de una planificación, organización, integración, dirección y control de todos los recursos de la entidad. Se forma de los departamentos de contabilidad, auditoría, compras, almacén, administración, cumplimiento, legal y recursos humanos.

**Cuadro 2**  
**Estructura organizacional de la casa de empeño**



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la casa de empeño

#### 4.2. Modelo de negocio

El servicio por excelencia que presta la casa de empeño es el préstamo prendario cuyo monto se determina por el valor de la prenda que el cliente quiera empeñar.

Específicamente la operación de este servicio se desarrolla de la siguiente manera:

El otorgamiento de préstamos prendarios consiste en la forma de financiamiento que se origina cuando la casa de empeño ofrece a un cliente cierta cantidad de dinero que equivale a un porcentaje mayoritario de cualquier tipo de garantía que se entrega. El bien queda en poder de la casa de empeño y esta posee la obligación del resguardo en buen estado de la prenda, de la cual no se puede hacer uso hasta que se cancele la deuda o se traslade al comprador.

Es importante mencionar que si en un préstamo prendario, no se cancela y se vence el plazo establecido en el contrato celebrado, la casa de empeño tiene el derecho de tomar el artículo y venderlo para recuperar el préstamo.

Por lo anterior, la empresa también ofrece venta de artículos, cuando un préstamo prendario no se cancela, la garantía recibida ingresa a la sala de ventas para proceder a comercializarla a terceros. Por ser un objeto de segunda mano tiene un precio más accesible en el mercado, la empresa se ocupa minuciosamente de garantizar la funcionalidad del artículo.

#### **4.2.1. Empeño**

El procedimiento de empeño se realiza en fases de conocimiento del cliente y verificación de documentos, detallado de la siguiente forma:

1. El cliente presenta un documento de identificación y la prenda que otorgará como garantía.
2. La casa de empeño recibe cualquier tipo de garantía entre joyas de oro, electrónicos, equipo de cómputo, aparatos móviles, instrumentos musicales, herramientas, todo de tipo de accesorios que puedan ser valuados. Al momento de resguardar con seguridad las prendas y deben ser entregadas en las mismas condiciones en que se recibieron.
3. Realiza el proceso de avalúo que consiste en evaluar la prenda que presenta el cliente en base al modelo, estado físico, precio en el mercado, uso y cualquier otro factor evaluable.

4. Se informa al interesado las condiciones del préstamo, las fechas y formas de pago, tasa de interés, entre otros aspectos.
5. Los planes de pago que ofrece una casa de empeño generalmente son mensuales; sin embargo, en algunos casos se ofrecen planes semanales dependiendo de la necesidad del cliente.
6. Se hace el registro de la prenda, el cliente firma boleta de entrega de la prenda que queda en custodia.
7. Realiza el proceso de documentación firmando un contrato en donde queda asentado por escrito la negociación.
8. Se entrega la cantidad de dinero en efectivo pactada con el cliente.

A continuación, se presenta en el flujo de los pasos detallados con anterioridad para una mejor apreciación:

**Cuadro 3**  
**Proceso de empeño**

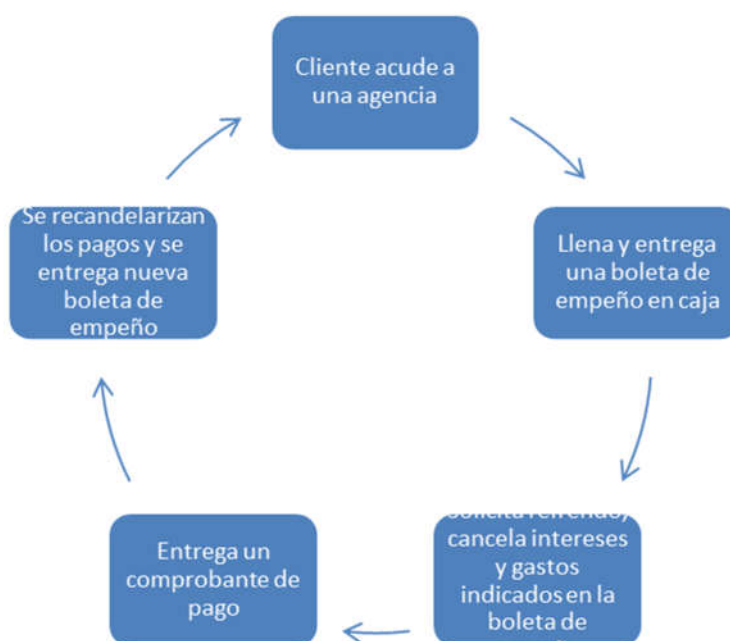


Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

### 4.2.2. Refrendo

Cada casa de empeño podrá ofrecer un nuevo plazo para recuperar la prenda, únicamente se deberá pagar los intereses generados, indicados en el contrato de empeño. Este proceso se podrá realizar tantas veces está especificado en el contrato prendario. Por medio del siguiente cuadro se aprecia el proceso de refrendo.

**Cuadro 4**  
**Proceso de refrendo**



Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

Como política de la empresa, una vez que existe un refrendo de por medio, el cliente debe ser responsable con las fechas de pago pactadas, en caso de impago, la prenda pasará a ser propiedad de la empresa.

### 4.2.3. Opción de compras apartadas

Si un cliente se encuentra interesado en adquirir un artículo y no cuenta con el efectivo para hacerlo, le dan la opción de apartarlo, pagando inicialmente un 10% del precio como reserva, posteriormente puede cancelar abonos hasta completar el pago total en un periodo menor a 90 días.

En caso de incumplimiento del pago total en el periodo acordado, se devuelve el dinero al cliente con una penalización del 20% de descuento sobre los abonos realizados a cierta fecha.

#### **4.2.4. Artículos de empeño**

En la empresa se recibe una amplia gama de artículos, entre ellos, electrodomésticos, celulares, herramientas, artículos deportivos, consolas de juego, cámaras fotográficas, los más valiosos son las joyas y piedras preciosas. En el mercado guatemalteco ocurre un fenómeno peculiar que es parte de nuestra cultura, en el primer trimestre de cada año se tiene un alza significativa en el comportamiento de empeños, se entiende que este fenómeno surge por la necesidad de fondos en los hogares para cubrir los gastos por colegiaturas, útiles, uniformes, entre otros gastos escolares.

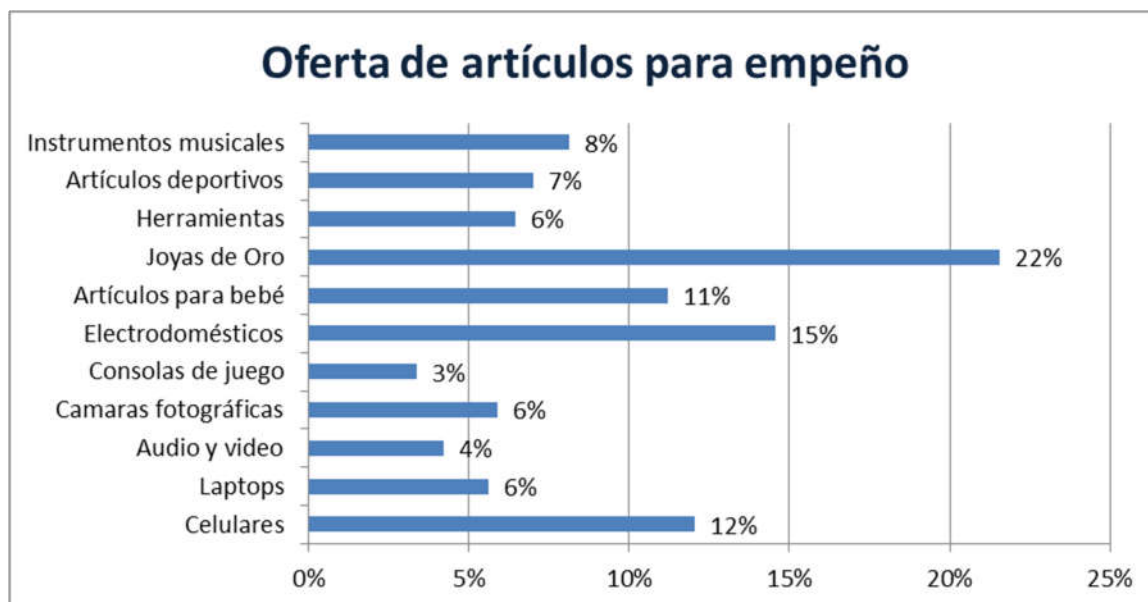
Con base a la información facilitada por la empresa se presenta un cuadro y gráfico de la cantidad de prendas empeñadas en un mes promedio, se tiene el siguiente comportamiento:

**Cuadro 5**  
**Oferta de artículos para empeño**

| <b>Tipo Artículo</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>% Representatividad</b> |
|------------------------|-----------------|----------------------------|
| Celulares              | 43              | 12%                        |
| Laptops                | 20              | 6%                         |
| Audio y video          | 15              | 4%                         |
| Cámaras fotográficas   | 21              | 6%                         |
| Consolas de juego      | 12              | 3%                         |
| Electrodomésticos      | 52              | 15%                        |
| Artículos para bebé    | 40              | 11%                        |
| Joyas de Oro           | 77              | 22%                        |
| Herramientas           | 23              | 6%                         |
| Artículos deportivos   | 25              | 7%                         |
| Instrumentos musicales | 29              | 8%                         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>357</b>      | <b>100%</b>                |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

**Gráfico 1**  
**Oferta de artículos para empeño**



Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

La gráfica evidencia el comportamiento del empeño, siendo los objetos más empeñados las joyas de oro, se entiende que es debido al valor económico que

representa, lo que es calculado en un proceso de kilataje, que es el cálculo de oro contenido en una prenda. Asimismo, se aprecian los artículos electrodomésticos y celulares, punteando como artículos de mayor empeño, dado a que la mayoría de clientes tiene acceso a estas prendas, sin embargo, para la organización pueden representar un riesgo y una oportunidad de control para determinar su procedencia legítima.

#### **4.3. Administración financiera actual**

La administración financiera de la organización es encargada de velar por la adecuada utilización, administración y optimización de los recursos económicos, el departamento ha sido seccionado en las áreas de tesorería, contabilidad y cumplimiento. Áreas que han trabajado de la mano para garantizar la fiabilidad, transparencia y eficiencia de la información financiera.

##### **4.3.1. Función de la administración financiera**

En esta organización la función principal de la administración financiera, acorde a la naturaleza del negocio, se enfoca en la administración del riesgo de lavado de dinero y cumplimiento de las obligaciones de reporte y rendición de cuentas ante la SIB. Velando por la correcta ejecución de procesos desde el área de ventas, efectuado en las agencias, hasta llegar a los niveles gerenciales.

Cabe mencionar que es la unidad de cumplimiento la encargada de realizar la labor de prevención de lavado de dinero, detectando fallas en los controles, procesos, documentación incompleta, todo lo anterior acorde a los riesgos identificados en cada fase de operación.

Las debilidades en controles y procesos representan un impacto financiero en la empresa, desde la perspectiva de lavado de dinero, representa la destrucción de la prenda de proveniencia ilegal, la pérdida del efectivo concedido por esa prenda y una posible sanción si no es detectado en el tiempo prudencial para reportarlo a la IVE.

#### **4.3.2. Administración de riesgos**

Los riesgos se gestionan con base a la Guía de administración basada en riesgos de lavado de dinero u otros activos y financiamiento al terrorismo, promocionada por la SIB.

“La administración de riesgos de LD y FT es un método lógico y sistemático, establecido e implementado por una persona obligada para identificar, medir, evaluar, controlar y monitorear y mitigar los riesgos de LD y FT a los que está expuesta dicha persona obligada, por la naturaleza y el tamaño de su actividad comercial.”

Esta guía fue adoptada por la empresa, agregando aspectos propios de control, de acuerdo a la naturaleza de su actividad comercial, enfocado a desarrollar medidas de prevención, control y mitigación, con la intención de responder oportunamente a los riesgos identificados, de tal forma, que los riesgos más altos reciban atención inmediata.

#### **4.3.3. Controles existentes**

El ambiente de control se desarrolla en torno a las relaciones comerciales, específicamente con el acercamiento de clientes, dado a que son operaciones con transacción de mercaderías debe hacerse un estudio completo del cliente, valuación de las prendas, seguimiento de procesos, documentos de respaldo y resguardo de los artículos de empeño.

Las operaciones sospechosas como alto volumen de efectivo, clientes ocasionales, inclusión del cliente en listas negras, inclusive la operación en ciertas áreas, demandan controles exhaustivos que garanticen el objetivo de integridad de la empresa.

Los controles que principalmente se manejan son:

#### **4.3.4. Mecanismo de cumplimiento**

La unidad de cumplimiento ejecuta una revisión y evaluación constante del cumplimiento de los puntos de control y de la normativa vigente. Se prepara un informe

para la IVE, en la forma y plazo establecidos.

#### 4.3.4.1. Hallazgos que han impactado la situación financiera de la empresa

Los hallazgos de la evaluación de cumplimiento realizada en el año 2019, mostró aspectos que deben ser reforzados en la organización por medio de controles destinados puntualmente al riesgo de clientes y productos / servicios.

La ineffectividad de procesos de verificación de clientes en ciertas agencias ha ocasionado pérdidas en la organización, debido a la recepción de prendas ilegítimas, no se ha realizado en su cabalidad la supervisión de transacciones sospechosas en un sistema de la empresa, se ha entablado relaciones comerciales con clientes con antecedentes criminales, quienes efectúan operaciones fuertes en efectivo. Se tuvo alcance para obtener las cifras de pérdidas por los hallazgos antes mencionados, las cifras corresponden al período 2019, este monto lo incluyen en los gastos financieros del resultado.

**Cuadro 6**

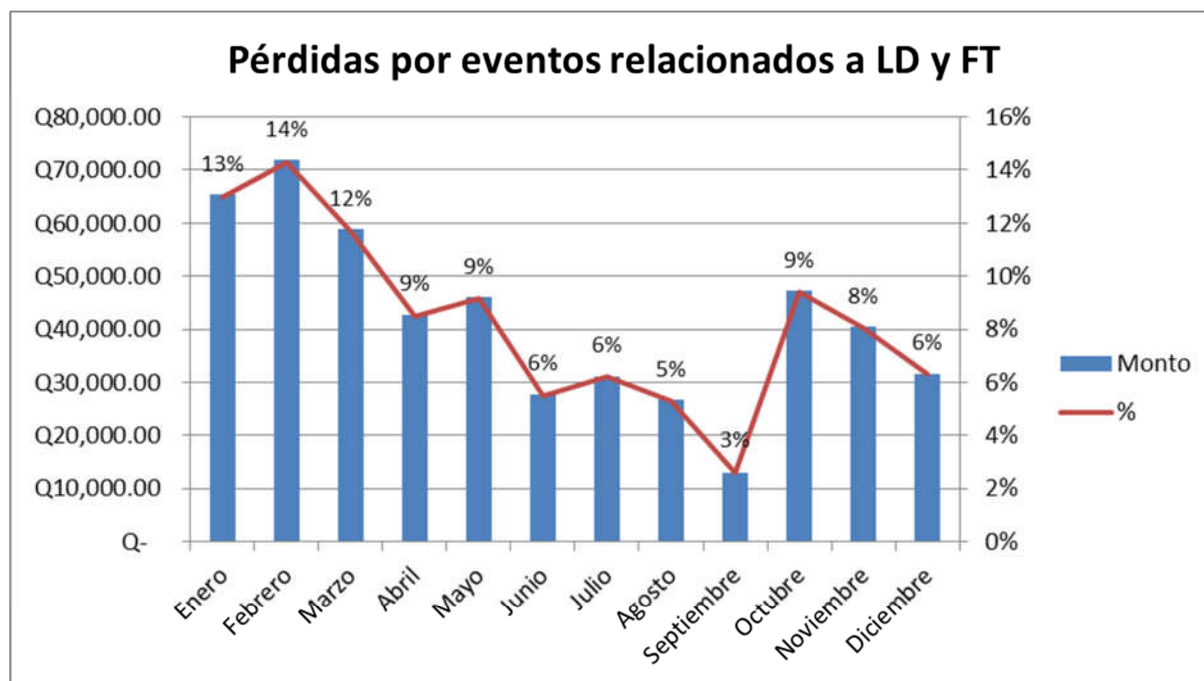
#### **Detalle de pérdidas por eventos relacionados a LD y FT**

| <b>Año</b>   | <b>Mes</b> | <b>Monto</b>        | <b>%</b>    |
|--------------|------------|---------------------|-------------|
| 2019         | Enero      | Q 65,365.91         | 13%         |
| 2019         | Febrero    | Q 71,902.50         | 14%         |
| 2019         | Marzo      | Q 58,829.32         | 12%         |
| 2019         | Abril      | Q 42,739.25         | 9%          |
| 2019         | Mayo       | Q 46,007.54         | 9%          |
| 2019         | Junio      | Q 27,654.81         | 6%          |
| 2019         | Julio      | Q 31,174.51         | 6%          |
| 2019         | Agosto     | Q 26,649.18         | 5%          |
| 2019         | Septiembre | Q 13,073.18         | 3%          |
| 2019         | Octubre    | Q 47,264.58         | 9%          |
| 2019         | Noviembre  | Q 40,476.58         | 8%          |
| 2019         | Diciembre  | Q 31,677.33         | 6%          |
| <b>Total</b> |            | <b>Q 502,814.69</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

El monto total de **Q502,814.69** representa un 48% de los gastos financieros del período, es una cantidad fuerte, que tiene un comportamiento variable en cada mes, se presenta el cuadro 5, con el referencia al monto y el % relativo a cada mes.

**Gráfico 2**  
**Pérdidas por eventos relacionados a LD y FT**



Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

En casos citados, el control de cumplimiento fue efectivo pero el control del colaborador en la tienda no lo fue. Asimismo, se han puesto a disposición de las tiendas para la labor de prevención de lavado de dinero, en cuanto a los artículos robados, es una pérdida no solo del artículo, también del monto concedido por el empeño. Como parte de la propuesta de estrategias, gestión de riesgos y control, se desarrolla una matriz de riesgo para contribuir a la labor de administración de riesgos

Los estados financieros proporcionados por la empresa, que se incluyen posteriormente, muestran los resultados obtenidos en los períodos 2018 y 2019. Se efectuó un análisis vertical para conocer el peso porcentual de cada cuenta de situación financiera y resultados. También se efectuó el análisis horizontal para tener visibilidad de la tendencia variable de las cuentas y el peso porcentual de la variación, respecto a la cifra del año previo.

#### 4.4. Estados financieros

Los estados financieros proporcionados por la casa de empeño fueron el estado de situación financiera y estado de resultados. Con la información financiera proporcionada se elaboró el análisis vertical y horizontal.

##### 4.4.1. Estado de Situación Financiera

#### Cuadro 7

Estado de Situación Financiera por los períodos 2018 y 2019

CASA DE EMPEÑO, S.A.

Cifras expresadas en miles de quetzales

|                                                        | Año 2018              | Análisis Vertical | Año 2019              | Análisis Vertical | Analisis Horizontal<br>Variación Absoluta | Variación Relativa |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| <b>Activo Corriente</b>                                |                       |                   |                       |                   |                                           |                    |
| Efectivo y equivalentes de efectivo                    | Q1,423,523.00         | 4%                | Q1,233,577.00         | 3%                | -Q189,946.00                              | -15%               |
| Bancos                                                 | Q11,114,723.00        | 30%               | Q12,475,581.00        | 34%               | Q1,360,858.00                             | 11%                |
| Cartera de préstamos prendarios y otros créditos, neto | Q5,153,321.00         | 14%               | Q4,905,411.00         | 13%               | -Q247,910.00                              | -5%                |
| Otras cuentas por cobrar                               | Q141,355.00           | 0%                | Q100,461.00           | 0%                | -Q40,894.00                               | -41%               |
| Inventario de prendas adjudicadas, neto                | Q3,682,473.00         | 10%               | Q3,851,135.00         | 10%               | Q168,662.00                               | 4%                 |
| Gastos pagados por anticipado                          | Q188,000.00           | 1%                | Q152,350.00           | 0%                | -Q35,650.00                               | -23%               |
| <b>Suma activo corriente</b>                           | <b>Q21,703,395.00</b> |                   | <b>Q22,718,515.00</b> |                   | <b>Q1,015,120.00</b>                      | <b>4%</b>          |
| <b>Activo No Corriente</b>                             |                       |                   |                       |                   |                                           |                    |
| Inversiones permanentes                                | Q1,541,477.00         | 4%                | Q1,541,477.00         | 4%                | Q0.00                                     | 0%                 |
| Propiedades, mobiliario y equipo, neto                 | Q10,456,388.00        | 28%               | Q9,587,833.00         | 26%               | -Q868,555.00                              | -9%                |
| Impuestos a la utilidad diferidos                      | Q225,367.00           | 1%                | Q123,723.00           | 0%                | -Q101,644.00                              | -82%               |
| Activos intangibles, neto                              | Q2,144,155.00         | 6%                | Q1,905,720.00         | 5%                | -Q238,435.00                              | -13%               |
| Otros activos                                          | Q1,510,361.00         | 4%                | Q1,223,500.00         | 3%                | -Q286,861.00                              | -23%               |
| <b>Suma activo no corriente</b>                        | <b>Q15,877,748.00</b> |                   | <b>Q14,382,253.00</b> |                   | <b>-Q1,495,495.00</b>                     | <b>-10%</b>        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                    | <b>Q37,581,143.00</b> | <b>100%</b>       | <b>Q37,100,768.00</b> | <b>100%</b>       | <b>-Q480,375.00</b>                       | <b>-1%</b>         |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                             |                       |                   |                       |                   |                                           |                    |
| <b>Pasivo Corriente</b>                                |                       |                   |                       |                   |                                           |                    |
| Préstamo Corto Plazo                                   | Q1,657,235.00         | 10%               | Q1,445,481.00         | 9%                | -Q211,754.00                              | -15%               |
| Cuentas por pagar                                      | Q2,742,300.00         | 17%               | Q2,174,133.00         | 13%               | -Q568,167.00                              | -26%               |
| Impuestos por pagar                                    | Q851,410.00           | 5%                | Q732,510.00           | 4%                | -Q118,900.00                              | -16%               |
| Anticipos de clientes por apartados                    | Q2,281,320.00         | 14%               | Q2,654,131.00         | 16%               | Q372,811.00                               | 14%                |
| <b>Suma pasivo corriente</b>                           | <b>Q7,532,265.00</b>  |                   | <b>Q7,006,255.00</b>  |                   | <b>-Q526,010.00</b>                       | <b>-7.51</b>       |
| <b>Pasivo No Corriente</b>                             |                       |                   |                       |                   |                                           |                    |
| Provisiones                                            | Q8,672,580.00         | 54%               | Q9,421,581.00         | 57%               | Q749,001.00                               | 8%                 |
| Otros pasivos por pagar LP                             | Q621,478.00           | 4%                | Q412,578.00           | 3%                | -Q208,900.00                              | -51%               |
| <b>Suma pasivo no corriente</b>                        | <b>Q8,672,580.00</b>  |                   | <b>Q9,421,581.00</b>  |                   | <b>Q749,001.00</b>                        | <b>8%</b>          |
| <b>Total del pasivo</b>                                | <b>Q16,204,845.00</b> |                   | <b>Q16,427,836.00</b> |                   | <b>Q222,991.00</b>                        | <b>1%</b>          |
| <b>Patrimonio</b>                                      |                       |                   |                       |                   |                                           |                    |
| Patrimonio                                             | Q10,576,300.00        | 49%               | Q9,691,088.00         | 47%               | -Q885,212.00                              | -9%                |
| Reserva legal                                          | Q347,289.00           | 2%                | Q588,532.00           | 3%                | Q241,243.00                               | 41%                |
| Utilidades acumuladas                                  | Q3,726,030.00         | 17%               | Q2,798,715.00         | 14%               | -Q927,315.00                              | -33%               |
| Resultado del ejercicio                                | Q6,726,679.26         | 31%               | Q7,594,596.92         | 37%               | Q867,917.66                               | 11%                |
| <b>Total del patrimonio contable</b>                   | <b>Q21,376,298.26</b> | <b>100%</b>       | <b>Q20,672,931.92</b> | <b>100%</b>       | <b>-Q703,366.34</b>                       | <b>-3%</b>         |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                       | <b>Q37,581,143.26</b> |                   | <b>Q37,100,767.92</b> |                   | <b>-Q480,375.34</b>                       | <b>-1%</b>         |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

#### 4.4.2. Estado de Resultados

##### Cuadro 8

Estado de Resultados por los períodos 2018 y 2019

CASA DE EMPEÑO, S.A.

Cifras expresadas en miles de quetzales

| CUENTAS                              | Q2,018.00             | Análisis Vertical | Q2,019.00             | Análisis Vertical | Análisis Horizontal |                    |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
|                                      |                       |                   |                       |                   | Variación Absoluta  | Variación Relativa |
| <b>INGRESOS</b>                      |                       |                   |                       |                   |                     |                    |
| Ingresos por empeño                  | Q17,258,532.00        | 58%               | Q20,547,863.00        | 59%               | Q3,289,331.00       | 16%                |
| Ingresos por ventas                  | Q12,745,836.00        | 42%               | Q14,369,824.00        | 41%               | Q1,623,988.00       | 11%                |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                | <b>Q30,004,368.00</b> |                   | <b>Q34,917,687.00</b> |                   |                     |                    |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>           |                       |                   |                       |                   |                     |                    |
| Gastos de administración             | Q11,401,659.84        | 38%               | Q14,316,251.67        | 41%               | Q2,914,591.83       | 20%                |
| Gastos de venta                      | Q7,801,135.68         | 26%               | Q8,729,421.75         | 25%               | Q928,286.07         | 11%                |
| <b>Utilidad en operación</b>         | <b>Q10,801,572.48</b> | 36%               | <b>Q11,872,013.58</b> | 34%               | Q1,070,441.10       | 9%                 |
| <b>INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS</b> |                       |                   |                       |                   |                     |                    |
| -Gastos financieros                  | Q1,245,181.27         | 4%                | Q1,047,530.61         | 3%                | -Q197,650.66        | -19%               |
| +Otros ingresos                      | Q587,485.53           | 2%                | Q698,353.74           | 2%                | Q110,868.21         | 16%                |
| <b>Utilidad Antes de Impuesto</b>    | <b>Q8,968,905.68</b>  | 30%               | <b>Q10,126,129.23</b> | 29%               | Q1,157,223.55       | 11%                |
| <b>Impuestos</b>                     | Q2,242,226.42         | 7%                | Q2,531,532.31         | 7%                | Q289,305.89         | 11%                |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>       | <b>Q6,726,679.26</b>  | 22%               | <b>Q7,594,596.92</b>  | 22%               | <b>Q867,917.66</b>  | <b>11%</b>         |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

En el estado de situación financiera los activos de la empresa al año 2019 se tienen en monto de Q37,581,143, de esta cifra se distribuye la proporción del activo corriente con 57% y el porcentaje de activo no restante con 43%, de este rubro, la cuenta de activo que cuenta con mayor monto de activo es la cuenta de 34% en bancos y el 26% en propiedades mobiliarias de la empresa, la cartera de préstamos prendarios cuenta con un 13% de los ingresos corrientes.

Por otro lado, el pasivo total de la empresa es de Q16,427,836, del monto indicado, el 19% se concentra en el pasivo corriente y el 25% en el no corriente, estos porcentajes son con relación al monto total de pasivo y capital. En el comportamiento vertical como horizontal se visualiza un comportamiento estable de la proporción de pasivos, la mayor cantidad se centra en provisiones de la empresa, destinadas para coberturas de provisiones laborales, legales, así como contingencias, de acuerdo a la información proporcionada.

En cuanto al capital de la empresa, el mismo está distribuido en patrimonio, resultado, reservas y utilidades acumuladas, cabe mencionar que la distribución de ganancias se realizaría a inicios del 2020.

El estado de resultados del año 2019 presenta un total de ingresos Q 34,917,687.00, los mismos muestran un crecimiento sostenido en ingresos por empeño, con un 59%, el ingreso por ventas representa un 41%, existe un 41% de ingresos destinados a los gastos de administración y un 25% a los gastos por ventas.

Un aspecto importante de este estado financiero es la parte de gastos financieros, en este rubro se incluye la proporción por pérdidas que ha tenido la empresa, como se indicó previamente, existen pérdidas por empeño de prendas ilegítimas, por un inadecuado proceso de nuevos clientes.

#### 4.5. Cuestionario de ambiente de control y gestión de riesgos

El cuestionario fue estructurado en cuatro apartados para evaluar los componentes del control interno. El cuestionario fue conformado por un total de 30 preguntas que suman una calificación de 100 puntos, ver anexo 1, de acuerdo a la siguiente distribución:

**Cuadro 9**  
**Componentes de control interno**

| Componentes del control interno | No. Preguntas | Puntuación    |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Ambiente de control             | 5             | 16.67         |
| Administración de riesgos       | 8             | 26.67         |
| Actividades de control          | 11            | 36.67         |
| Información y comunicación      | 6             | 20.00         |
| <b>Total</b>                    | <b>30</b>     | <b>100.00</b> |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

Fueron presentadas tres opciones de respuesta, la ponderación fue estimada con base al cumplimiento del aspecto:

**Cuadro 10**  
**Escala de evaluación de ambiente de control**

| Opción de respuesta | Puntuación | Descripción de la respuesta e implicación                                                                                |
|---------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SI                  | 3.33       | La actividad se cumple y se describe la documentación soporte con la que se cuenta o se indica que es posible generarla. |
| Parcialmente        | 1.67       | La actividad se cumple; pero se explica que se tiene dificultad o no es factible generar la documentación soporte.       |
| NO                  | 0          | La actividad no se cumple o no aplica, se requiere establecer las acciones de mejora correspondientes.                   |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

La información obtenida por medio de la herramienta se detalla en cada componente de control, con estos resultados posteriormente se elabora la matriz de riesgos, el tener una noción del ambiente de control y gestión de riesgos de la casa de empeño, permitirá enfocar adecuadamente la herramienta.

#### 4.5.1. Componente ambiente de control

En este componente se valida el cumplimiento de normas, procesos y estructura de la organización lo que constituye la base para propiciar, mantener y cultivar un ambiente de control efectivo. Se valida el establecimiento de responsabilidades, desagregación y delegación de funciones, además de prácticas adecuadas de administración de los recursos humanos, alineados en su conjunto con la misión, visión, objetivos y metas institucionales, para fomentar la transparencia y rendición de cuentas.

**Cuadro 11**  
**Componente ambiente de control**

| Pregunta                                                                                                                                  | Respuesta  |                      |         |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|---------|---------------------|
|                                                                                                                                           | SI         | Parcialmente         | NO      |                     |
| 1. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los procesos a cargo de la unidad administrativa?                          | X          |                      |         |                     |
| 2. ¿Se promueve la observancia del Código de Ética en la empresa?                                                                         | X          |                      |         |                     |
| 3. ¿Se actualiza a los empleados del área sobre nuevas disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de sus funciones? | X          |                      |         |                     |
| 4. ¿Difunde y promueve el conocimiento y observancia de las normas relacionadas al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo?       | X          |                      |         |                     |
| 5. ¿El personal operativo se capacita con relación a verificación de clientes y reporte de casos sospechosos?                             | X          |                      |         |                     |
| Componente                                                                                                                                | SI<br>3.33 | Parcialmente<br>1.67 | NO<br>0 | Puntuación<br>Total |
| Ambiente de control                                                                                                                       | 5          | 0                    | 0       | 16.67/16.67         |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

De acuerdo a la información obtenida, el ambiente de control es efectivo. Es decir, actualmente se tiene una fuerte cultura organizacional, segregación de funciones, conocimiento de las normas relacionadas al lavado de dinero y capacitación para afianzar la lucha contra este delito dentro de la organización.

#### 4.5.2. Componente de administración de riesgos

En este apartado se recopila información sobre la administración de los riesgos relacionados al lavado de dinero, como se ha recalcado es un riesgo inherente de la casa de empeño por su giro de negocio. Se abordan aspectos como capacitación al personal en materia de lavado de dinero, identificación de riesgos internos y externos, incluida la posibilidad de fraude, que puedan afectar el logro de objetivos.

**Cuadro 12**  
**Componente de administración de riesgos**

| Pregunta                                                                                                                                                                        | Respuesta  |                      |         |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|---------|------------------|
|                                                                                                                                                                                 | SI         | Parcialmente         | NO      |                  |
| 1. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?                                         |            | X                    |         |                  |
| 2. ¿Se realiza y documenta la evaluación de riesgos de clientes nuevos?                                                                                                         |            | X                    |         |                  |
| 3. ¿Se crean expedientes para informes de transacciones sospechosas y filtro de clientes con operaciones que puedan representar un riesgo de lavado de dinero?                  | X          |                      |         |                  |
| 4. ¿Las agencias tienen acceso a verificar un reporte de clientes y transacciones sospechosas previo a autorizar un crédito prendario?                                          |            |                      | X       |                  |
| 5. ¿Se cuenta con una matriz de administración de riesgos, planes de contingencia y mitigación de eventos relacionados al riesgo inherente de lavado de dinero en su tipología? | X          |                      |         |                  |
| 6. ¿Se han presentado eventos relacionados con lavado de dinero que impacten financieramente en la empresa?                                                                     | X          |                      |         |                  |
| 7. ¿Los eventos relacionados al lavado de dinero han incrementado del año 2018 al cierre del año 2019?                                                                          |            | X                    |         |                  |
| 8. ¿Las prendas como joyas piedras y metales preciosos representan un mayor riesgo en la tipificación de delitos de lavado de dinero?                                           | X          |                      |         |                  |
| Componente                                                                                                                                                                      | SI<br>3.33 | Parcialmente<br>1.67 | NO<br>0 | Puntuación Total |
| Administración de riesgos                                                                                                                                                       | 4          | 3                    | 1       | 18.33/26.67      |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

La efectividad de administración de riesgos es de un 68%. Lo que denota una oportunidad de mejora, principalmente en la promoción de una cultura de

administración de riesgos, así como la documentación de los clientes nuevos. Estos aspectos son considerados de riesgo alto debido a la naturaleza de las operaciones de la empresa. Por lo que se considera un aspecto crucial para trabajar en la matriz de riesgos que se desarrolla posteriormente.

#### 4.5.3. Componente actividades de control

Las preguntas se enfocan para comprobar la existencia de controles que coadyuven a la administración de riesgos, para corroborar la identificación de eventos de lavado de dinero, asimismo la documentación de transacciones sospechosas, como una medida preventiva.

**Cuadro 13**  
**Componente actividades de control**

| Pregunta                                                                                                                                              | Respuesta |              |    |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|----|------------------|
|                                                                                                                                                       | SI        | Parcialmente | NO |                  |
| 1. ¿Existen controles implementados por la administración apoyan la gestión de riesgos de la casa de empeño?                                          | X         |              |    |                  |
| 2. ¿Los controles implementados están documentados en un manual de procedimientos para conocimiento del equipo de trabajo?                            |           | X            |    |                  |
| 3. ¿Se tiene registro de la destrucción de registros de clientes y de las operaciones realizadas por éstos?                                           | X         |              |    |                  |
| 4. ¿Se realiza un reporte diario por parte de las agencias con relación a transacciones sospechosas?                                                  |           |              | X  |                  |
| 5. ¿Se elabora el informe de transacciones sospechosas solicitado por la IVE?                                                                         | X         |              |    |                  |
| 6. ¿En algún momento se ha incumplido con el envío de informes a la IVE?                                                                              |           |              | X  |                  |
| 7. ¿Cuál o cuáles han sido las sanciones por incumplimiento de envío de informes?                                                                     | X         |              |    |                  |
| 8. ¿En caso de hallazgo de prendas empeñadas por clientes que han sido producto de alguna actividad de lavado de dinero, que procede con las prendas? | X         |              |    |                  |
| 9. ¿Se cuentan con indicadores destinados a evaluar lo relativo a lavado de dinero en la actividad de la empresa?                                     |           | X            |    |                  |
| 10. ¿Los controles implementados han sido efectivos para mitigar el riesgo de lavado de dinero?                                                       | X         |              |    |                  |
| 11. ¿Se cuenta con indicadores para evaluar específicamente los eventos relacionados con las tipologías de lavado de dinero?                          |           | X            |    |                  |
| Componente                                                                                                                                            | SI        | Parcialmente | NO | Puntuación Total |
|                                                                                                                                                       | 3.33      | 1.67         | 0  |                  |
| Actividades de control                                                                                                                                | 7         | 2            | 2  | 26.65/36.67      |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

Los controles actuales son de carácter preventivo, creados principalmente para identificar riesgos previo a su ocurrencia, se cuenta con un sistema institucional de reporte en el que se dan a conocer los resultados de las actividades de control. El resultado de este componente es de 72.67%, dado que no se envía un reporte diario de transacciones sospechosas, lo que limita el control interno para ubicar los eventos de riesgo. Por otra parte, los indicadores enfocados a medir el riesgo y eventos de lavado de dinero están desarrollados parcialmente, al igual que los controles no están documentados del todo, para conocimiento del equipo completo.

#### 4.5.4. Componente información y comunicación

Se realiza la evaluación de la comunicación institucional, de acuerdo a principios de confiabilidad, calidad, pertinencia, veracidad y oportunidad necesarios para apoyar la toma de decisiones, la transparencia, la rendición de cuentas y la atención de requerimientos de usuarios internos y externos.

**Cuadro 14**  
**Componente información y comunicación**

| Pregunta                                                                                                                                                                             | Respuesta |              |    |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|----|------------------|
|                                                                                                                                                                                      | SI        | Parcialmente | NO |                  |
| 1. ¿Se tienen formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal operativo para difundir los informes, metas y objetivos de la administración financiera? | X         |              |    |                  |
| 2. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de los casos reportados, evidenciando su cierre?       |           |              | X  |                  |
| 3. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?                                                    |           |              | X  |                  |
| 4. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de la administración financiera hacia las agencias y viceversa?                     |           | X            |    |                  |
| 5. ¿Se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?                                                     | X         |              |    |                  |
| 6. ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por la unidad de cumplimiento, administración financiera o auditores internos?         | X         |              |    |                  |
| Componente                                                                                                                                                                           | SI        | Parcialmente | NO | Puntuación Total |
|                                                                                                                                                                                      | 3.33      | 1.67         | 0  |                  |
| Información y comunicación                                                                                                                                                           | 3         | 1            | 2  | 11.66/20         |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

La calificación de este componente es del 58%, se evidencia una oportunidad de mejora para establecer líneas de comunicación que involucren a la administración financiera y unidad de cumplimiento, de esta forma se garantiza el seguimiento de cada caso y respuesta en el tiempo adecuado. La calificación total del ambiente de control y gestión de riesgos es de 73%, evidenciado en el siguiente cuadro:

**Cuadro 15**  
**Resultado de calificación del ambiente de control**

| Componente                 | SI        | Parcialmente | NO       | Puntuación Total |
|----------------------------|-----------|--------------|----------|------------------|
|                            | 3.33      | 1.67         | 0        |                  |
| Ambiente de control        | 5         | 0            | 0        | 16.67            |
| Administración de riesgos  | 4         | 3            | 1        | 18.33            |
| Actividades de control     | 7         | 2            | 2        | 26.65            |
| Información y comunicación | 3         | 1            | 2        | 11.66            |
| <b>TOTAL</b>               | <b>19</b> | <b>6</b>     | <b>5</b> | <b>73.31</b>     |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

Por medio de los riesgos y puntos de control se pretende alcanzar el 100% del ambiente de control y gestión de riesgos. Debido a que en información previa, se presentaron hallazgos de la unidad de cumplimiento relacionado a pérdidas por prendas ilegítimas producto de la comisión de un delito, clientes que no han regresado a cancelar su empeño, en cantidades fuertes.

#### **4.6. Matriz de riesgo enfocada a la prevención de LD**

La matriz de riesgo permite determinar los eventos que representen un riesgo para la organización, se analiza su probabilidad de ocurrencia, el impacto que representen, asimismo, se analiza el plan de mitigación y contingencia para la correcta administración de los riesgos identificados.

La matriz de riesgo se desarrolla con base en la norma ISO 31000 y para la clasificación de riesgos la base es la Guía de administración del riesgo de lavado de

dinero u otros activos y de financiamiento al terrorismo de la SIB.

#### **4.6.1. Identificación de riesgos**

Con la información recabada en el cuestionario de ambiente de control y gestión de riesgos, se tuvo conocimiento de los procesos actuales de la empresa, los riesgos identificados se incluyen en la matriz para desarrollar estrategias de mitigación y contingencia. De tal manera, que el impacto financiero que ha representado en la entidad disminuya lo más posible. Cabe mencionar que la administración financiera fue partícipe de este proceso, así como en la determinación de probabilidad e impacto de los riesgos.

#### **4.6.2. Análisis de riesgos**

El análisis de los peligros de lavado de dinero, se determinan mediante factores potenciales, que pueden representar un riesgo para la entidad. A continuación, se detallan los factores de riesgo de LD y FT en los segmentos, mismos que serán presentados en la matriz de riesgo.

**Cuadro 16**  
**Factores de riesgo**

| <b>Factor</b>                  | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Clientes</b>                | Posibilidad de que la relación comercial iniciada se establezca por nexos fuera de la ley, así como personas que se encuentren involucradas en grupos criminales organizados e intenten realizar una labor de empeño o compra de artículos.                                                                            |
| <b>Productos y servicios</b>   | Existencia de productos y servicios que favorecen el ocultamiento, procedencia y destino de fondos. Como es el caso del empeño de un artículo que realmente no es propiedad del cliente que lo empeña, o bien, que tiene como beneficiario final a un tercero, propiciando el anonimato y ocultamiento de información. |
| <b>Canales de distribución</b> | Medios a través de los cuales la persona obligada pone a disposición de los clientes, la adquisición y uso de sus productos, bienes y servicios en oficinas o agencias. Básicamente el aspecto principal es mantener la relación cara a cara con el cliente                                                            |
| <b>Ubicación geográfica</b>    | La ubicación representa un riesgo principalmente en zonas rojas, catalogadas como peligrosas por la inseguridad del lugar, zonas fronterizas donde se propicia el contrabando de artículos, entre otros bienes.                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia con información de SIB

#### 4.6.3. Valoración de riesgos

Para determinar la probabilidad de ocurrencia, se utiliza el mapa de calor, ésta es una herramienta para visualizar datos y comunicar los riesgos específicos que enfrenta la entidad. Por medio del mapa de calor se determinan los riesgos clasificados por la escala de probabilidad e impacto.

**Cuadro 17**  
**Mapa de calor**

| <b>Probabilidad</b> | 5 <i>Altamente Probable</i> | 5                     | 10           | 15             | 20           | 25                  |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|---------------------|
|                     | 4 <i>Muy Probable</i>       | 4                     | 8            | 12             | 16           | 20                  |
|                     | 3 <i>Probable</i>           | 3                     | 6            | 9              | 12           | 15                  |
|                     | 2 <i>Poco Probable</i>      | 2                     | 4            | 6              | 8            | 10                  |
|                     | 1 <i>Improbable</i>         | 1                     | 2            | 3              | 4            | 5                   |
|                     |                             | <i>Insignificante</i> | <i>Menor</i> | <i>Critico</i> | <i>Mayor</i> | <i>Catastrofico</i> |
|                     |                             | 1                     | 2            | 3              | 4            | 5                   |
|                     |                             | <b>IMPACTO</b>        |              |                |              |                     |

Fuente: Elaboración propia

En el mapa de calor se utiliza la escala de 5 x 5, con una clasificación de probabilidad: improbable, poco probable, probable, muy probable y altamente probable. En cuanto al impacto, éste se evalúa en la escala desde insignificante hasta catastrófico.

En el cuadro 18 se realiza la evaluación de riesgos, con la descripción del impacto que su ocurrencia representaría para la casa de empeño. La columna “rango” se relaciona con la escala numérica determinada en el mapa de calor.

**Cuadro 18**  
**Evaluación de riesgos**

| Nivel | Probabilidad       | Rango   | Clasificación de impacto | Descripción del impacto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|--------------------|---------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5     | Altamente Probable | 17 a 25 | Catastrofico             | Alta pérdida o daño. Puede ser susceptible de cuantiosas multas y estrictas sanciones como suspensión o inhabilitación de sus operaciones. Alta probabilidad de procesos penales, así como pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa.                                                |
| 4     | Muy Probable       | 10 a 16 | Mayor                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3     | Probable           | 5 a 9   | Critico                  | Pérdida o daño media. Puede ser susceptible de una sanción más estricta, pero de índole pecuniario. Poca o media probabilidad de procesos penales. Baja o media probabilidad de indemnización de perjuicios. Poca o media probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. |
| 2     | Poco Probable      | 2 a 4   | Menor                    | Baja pérdida o daño. Puede ser susceptible de una amonestación o sanción moderada, de índole pecuniaria.                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1     | Improbable         | 0 a 1   | Insignificante           | No causa indemnización de perjuicios. No causa pérdida de contribuyentes o disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. No produce efecto contagio.                                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración propia

En esta cuadro anterior se presenta el impacto en cuatro categorías: Reputacional: que altera directamente la imagen de la empresa; legal: implica litigios, sanciones y demandas; contagio quiere decir que el evento se traslade hacia otras empresas asociadas y operativo, que atente a las continuidad de la empresa en el mercado, significa un daño interno, en la organización.

**Cuadro 19**  
**Impacto de los riesgos**

| Nivel de riesgo       | Probabilidad de ocurrencia | Impacto en caso de que ocurran (riesgos asociados)                                         |                                                                         |                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                            | Reputacional                                                                               | Legal                                                                   | Contagio                                                                                                                                    | Operativo                                                                                                       |
| <b>Insignificante</b> | Improbable                 | Pueden existir daños leves a la imagen de la casa de empeño, los cuales se pueden manejar. | La casa de empeño puede incurrir en algún proceso administrativo leve.  | Existencia de problemas reputacionales leves en entidades asociadas o relacionadas con la casa de empeño, los cuales pueden ser manejables. | Pueden existir problemas en algún proceso interno que no afecte el funcionamiento general de la casa de empeño. |
| <b>Menor</b>          | Poco Probable              |                                                                                            |                                                                         |                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
| <b>Critico</b>        | Probable                   | Pueden generarse daños sustanciales; sin embargo, la casa de empeño puede manejarlos.      | La casa de empeño puede incurrir en algún proceso administrativo mayor. | Existencia de problemas reputacionales sustanciales en entidades asociadas o relacionadas con la casa de empeño, que pueden ser manejados.  | Pueden existir problemas en varios procesos, que afecten algunas áreas de la casa de empeño.                    |
| <b>Mayor</b>          | Muy probable               | Pueden generarse daños sustanciales a la imagen de la casa de empeño.                      | La casa de empeño puede incurrir en sanciones y multas sustanciales.    | La casa de empeño puede tener problemas reputacionales a causa de la relación o asociación con otra entidad.                                | Problemas serios en el sistema integral de la casa de empeño.                                                   |
| <b>Catastrófico</b>   | Altamente Probable         | La imagen y nombre de la casa de empeño se ve dañada severamente.                          | La casa de empeño puede estar involucrada en procesos judiciales.       | La reputación de la empresa presentar daños severos a causa de problemas reputacionales con entidades asociadas o relacionadas.             | Pérdidas económicas sustanciales para la casa de empeño.                                                        |

Fuente: Elaboración propia con información de SAT

El impacto de los riesgos en el mapa de calor, considerando la escala de medición del cuadro 18, se visualiza de la siguiente forma, de acuerdo al rango asignado en cada clasificación. Se ubica el grado de incremento de cada categoría, lo que facilita el análisis y toma de decisiones oportuno.

**Cuadro 20**  
**Relación de impacto en el mapa de calor**

| <b>Probabilidad</b> | 5 <i>Extremamente Probable</i> | Critico               | Mayor        | Mayor          | Catastrófico | Catastrofico        |
|---------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|---------------------|
|                     | 4 <i>Muy Probable</i>          | Menor                 | Critico      | Mayor          | Mayor        | Catastrofico        |
|                     | 3 <i>Probable</i>              | Menor                 | Critico      | Mayor          | Mayor        | Mayor               |
|                     | 2 <i>Poco Probable</i>         | Menor                 | Menor        | Critico        | Critico      | Mayor               |
|                     | 1 <i>Improbable</i>            | Insignificante        | Menor        | Menor          | Menor        | Critico             |
|                     |                                | <i>Insignificante</i> | <i>Menor</i> | <i>Critico</i> | <i>Mayor</i> | <i>Catastrofico</i> |
|                     |                                | 1                     | 2            | 3              | 4            | 5                   |
|                     |                                | <b>IMPACTO</b>        |              |                |              |                     |

#### 4.6.4.1. Matriz de riesgo de la casa de empeño

En la matriz de riesgos se relaciona el impacto y probabilidad asignado a los riesgos identificados, adicional a la determinación de la causa del evento, que parte del establecimiento del contexto interno y externo, de acuerdo a la metodología de la ISO 31000.

En el cuadro 21 se detalla el evento, el tipo de riesgo de acuerdo a su calificación como operativo, contagio, legal y reputacional, con base al cuadro 19 de evaluación de riesgos, se agrega la causa que lo origina y el impacto que representa para la empresa. Finalmente, se determina el nivel de riesgo, ya sea catastrófico, mayor, crítico menor e insignificante.

La determinación de la probabilidad e impacto fue identificado por el administrador financiero, se solicitó su contribución por la experiencia y conocimiento de lo que representa cada riesgo a nivel organizacional, asimismo, se garantiza la objetividad de la información presentada.

**Cuadro 21**  
**Matriz de riesgo**

| Código | Factor                | Evento de riesgo                                                                                                                                                         | Tipo de Riesgo     | Causa                                                                                                                                                                                                                                         | Impacto                                                                                                                                 | Probabilidad | Severidad | Calificación | Rango   | Nivel   |
|--------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|--------------|---------|---------|
| R1     | Cliente               | Inicio de la relación entre el cliente y la casa de empeño de manera dudosa, con poca información.                                                                       | Operativo/Contagio | Falta de datos para completar el expediente del cliente, éste no está de acuerdo en brindar toda la información requerida.                                                                                                                    | Posible fraude a la casa de empeño.                                                                                                     | 4            | 3         | 12           | 10 a 16 | Mayor   |
| R2     | Cliente               | Cientes con antecedentes asociados a robo, corrupción y extorsiones que pretenden empeñar artículos en la empresa.                                                       | Operativo          | No se utiliza del todo el sistema destinado a la verificación de clientes.                                                                                                                                                                    | Potencial pérdida económica por celebrar contratos con clientes que posiblemente no responderán a su responsabilidad de pago de empeño. | 3            | 3         | 9            | 5 a 9   | Critico |
| R3     | Cliente               | Falta de notificación de transacciones sospechosas a la SIB.                                                                                                             | Legal/Reputacional | No se cuenta con un calendario específicamente para hacer recordatorio de este proceso, ya que depende de la forma de trabajo de cada oficial de cumplimiento.                                                                                | Multas y sanciones. Mala imagen de la casa de empeño debido a sus incumplimientos.                                                      | 2            | 2         | 4            | 2 a 4   | Menor   |
| R4     | Cliente               | Cientes que eviten brindar información de la procedencia de las prendas, pretendiendo ocultar u obstaculizar la identificación del beneficiario final de la transacción. | Operativo          | Personas ligadas a delitos, expuestas políticamente o bien, que sean enviados por terceras personas que empeñen y/o compren artículos en la empresa de manera voluminosa, sin dar mayor información, un factor de alarma es pago en efectivo. | Posible fraude a la empresa, que represente una pérdida económica y alteración de la imagen corporativa.                                | 2            | 2         | 4            | 2 a 4   | Menor   |
| R5     | Productos y servicios | Recepción de joyas robadas y bienes inembargables, ofrecidas por clientes nuevos u ocasionales.                                                                          | Operativo          | No se realiza correctamente la confirmación de la prenda y los datos del cliente que la entrega.                                                                                                                                              | Pérdida económica respecto al valor de empeño del contrato celebrado.                                                                   | 3            | 3         | 9            | 5 a 9   | Critico |

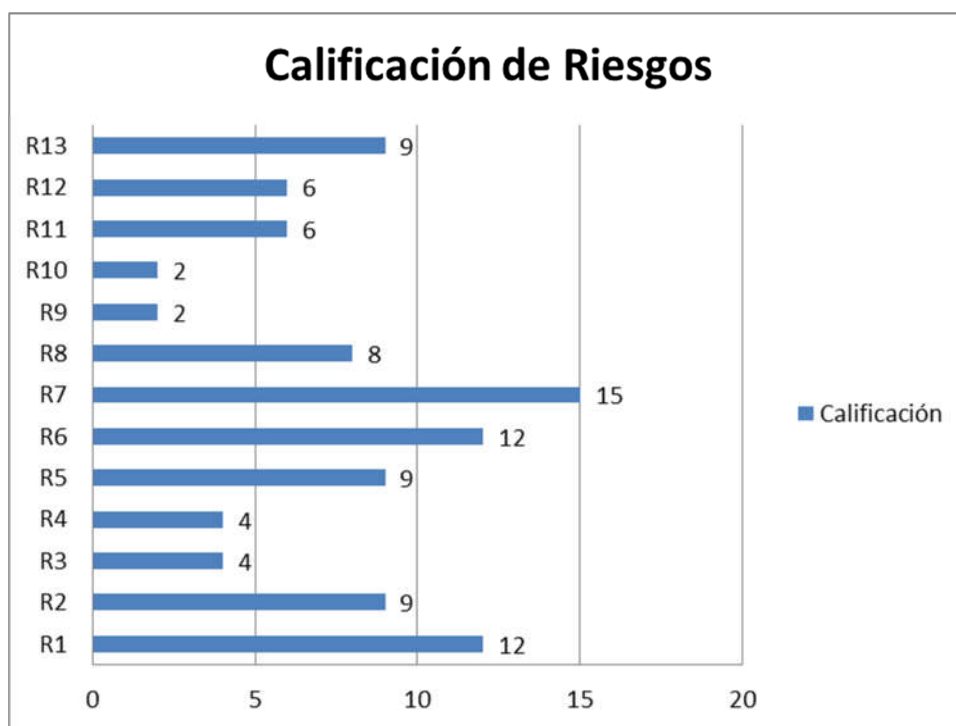
|     |                         |                                                                                                                                                                                                                 |                                  |                                                                                                                 |                                                                                                    |   |   |    |         |         |
|-----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|---------|---------|
| R6  | Productos y servicios   | Sobrevaloración de prendas empeñadas.                                                                                                                                                                           | Operativo                        | Desconocimiento del proceso de valuación, precio por criterio del tasador.                                      | Potencial pérdida económica por recepción de artículos ilegítimos.                                 | 3 | 4 | 12 | 10 a 16 | Mayor   |
| R7  | Productos y servicios   | Nexos de empleados para comerciar con prendas producto de actividades de LD y FT                                                                                                                                | Operativo / Legal / Reputacional | Nexos de personal de la empresa con grupos delictivos, es decir, una red interna de fraude                      | Pérdida económica, desprestigio de la empresa, multas y/o sanciones.                               | 3 | 5 | 15 | 10 a 16 | Mayor   |
| R8  | Canales de distribución | Violación de procesos de ingresos de clientes, por posibles nexos de trabajadores internos.                                                                                                                     | Operativo/ Contagio              | Falta de ética laboral, colaboradores que se benefician con la facilidad de empeño para grupos organizados.     | Perdidas económicas, adicional a la necesidad de fortalecer valores institucionales.               | 2 | 4 | 8  | 10 a 16 | Mayor   |
| R9  | Canales de distribución | Negociaciones en línea, firma de contratos que imposibiliten las relaciones cara a cara con el cliente y valorar la prenda, es decir, que favorecen el anonimato, cuyos clientes sean potencialmente riesgosos. | operativo / Legal                | Debido a la facilidad de la comunicación, se corra el riesgo de aceptar relaciones con clientes de alto riesgo. | Posible recepción de prendas ilegítimas que posteriormente deban destruirse y se pierda el empeño. | 2 | 1 | 2  | 2 a 4   | Menor   |
| R10 | Canales de distribución | Robo de prendas empeñadas, de alto valor.                                                                                                                                                                       | Operativo/ Reputacional          | Débil mecanismo de seguridad en el área de resguardo de prendas.                                                | Pérdida económica, para un cliente reponer el valor de la prenda, si es artículo para venta.       | 2 | 1 | 2  | 2 a 4   | Menor   |
| R11 | Canales de distribución | La existencia o desarrollo de canales de distribución que permitan transacciones transfronteriza.                                                                                                               | Operativo / Contagio             | Deficiente actualización observación de normas y procedimientos.                                                | Mala reputación y sanciones por las autoridades, debido a incumplimientos.                         | 2 | 3 | 6  | 5 a 9   | Critico |
| R12 | Ubicación               | Operación en zonas con altos índices de delincuencia.                                                                                                                                                           | Operativo                        | Inseguridad del área.                                                                                           | Perdidas por empeños de prendas ilegítimas, así como posibles extorsiones por ser un área roja.    | 3 | 2 | 6  | 5 a 9   | Critico |
| R13 | Ubicación               | Operación voluminosa en zonas fronterizas, con empeño de joyas de alto valor.                                                                                                                                   | Operativo                        | Potencial nexo con actividades de contrabando y comercio con artículos falsos.                                  | Riesgo de aceptación de prendas ilegítimas.                                                        | 3 | 3 | 9  | 5 a 9   | Critico |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

#### 4.6.4.2. Interpretación de la matriz de riesgos

En la matriz se observa que la ponderación se determinó de acuerdo con los criterios de valoración indicados en los puntos anteriores, los resultados se muestran de forma sintetizada en el gráfico 3:

**Gráfico 3**  
**Calificación de riesgos**



Fuente: Elaboración propia con información de la matriz de riesgos

En el gráfico se presenta la calificación obtenida en cada riesgo identificado, por medio de la matriz de riesgos, el riesgo 7, nexos de empleados para comerciar con prendas producto de actividades de LD y FT, es el de mayor calificación. Asimismo el riesgo 6 Sobrevaloración de prendas empeñadas y riesgo 1 Inicio de la relación entre el cliente y la empresa de manera dudosa, con poca información, recibieron una calificación de 12 puntos. De esta forma, se enmarca los tres principales riesgos de la empresa, relacionados al lavado de dinero, empeño de prendas y la sobrevaloración de prendas que surge de una prenda ilegítima o producto de una actividad de lavado de dinero.

#### 4.6.5. Tratamiento de riesgos

En este apartado se consideran los riesgos identificados, analizados y evaluados en las fases anteriores, principalmente la matriz de riesgos. Para ello, es oportuno evaluar continuamente los programas, políticas, normas y control interno existente. La propuesta de tratamiento de riesgo se realiza de acuerdo a la cuadro de guía, considerando la calificación de riesgo. Esta metodología se apega a las recomendaciones de la guía de SIB, con relación a los lineamientos para gestión de riesgos.

En la etapa de tratamiento el administrador financiero tiene una oportunidad amplia para desarrollar estrategias, controles e indicadores orientados a rastrear los eventos de riesgo, mitigarlos, en la medida de lo posible evitar su ocurrencia.

**Cuadro 22**  
**Tratamiento de riesgos**

| Nivel | Clasificación  | Tratamiento de riesgo | Descripción                                                                                                                                                                       |
|-------|----------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5     | Catastrofico   | Transferir / Reducir  | En esta categoría es necesario desarrollar estrategias que contribuyan a reducir su probabilidad al nivel mínimo, dado al impacto que representa para la empresa.                 |
| 4     | Mayor          | Evitar / Reducir      | Para los riesgos mayores, es adecuado implementar medidas orientadas para evitar su ocurrencia y en caso de no ser así, se tratara de reducir.                                    |
| 3     | Critico        | Evitar / Reducir      | El tratamiento de riesgo de inicialmente es evitarlo, por medio de controles y medidas que detecten un riesgo inminente. Dichas acciones deben provocar una reducción del riesgo. |
| 2     | Menor          | Aceptar               | Los riesgos de impacto menor se aceptan, con la aclaración que debe monitorearse su ocurrencia e impacto, en caso de surgir un cambio, será necesario reclasificarlo.             |
| 1     | Insignificante | Aceptar               | El impacto insignificante se acepta, con la condición de tener un control sobre ellos.                                                                                            |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollan los planes para el tratamiento de cada riesgo identificado, en dos apartados, con medidas de mitigación y contingencia. La mitigación son las medidas para evitar la ocurrencia del evento, es decir, controles, medidas, procesos destinados a crear alerta para accionar previo a la ocurrencia del evento.

Cabe señalar que existen riesgos que la administración acepta, ya que por su naturaleza o nivel de riesgo no es posible evitarlo. La contingencia, son medidas, protocolos o acciones destinadas a dar respuesta a los riesgos una vez que estos tengan lugar.

**Cuadro 23****Tratamiento de los riesgos determinados en la matriz**

| Cód. | Factor                | Evento de riesgo                                                                                                                                                         | Nivel   | Tratamiento      | Plan de mitigación                                                                                                                                                                                                                                                                      | Plan de contingencia                                                                                                                                                                                        |
|------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R1   | Cliente               | Inicio de la relación entre el cliente y la empresa de manera dudosa, con poca información.                                                                              | Mayor   | Evitar / Reducir | Seguir el procedimiento de nuevos clientes, solicitar la información pertinente, en caso que el cliente no la brinde, no aceptar el inicio de relación comercial.                                                                                                                       | Ubicar a los clientes con poca información, solicitar la información requerida. Un tipo de actualización masiva en la que se detecten todos los casos de este tipo.                                         |
| R2   | Cliente               | Cientes con antecedentes asociados a robo, corrupción y extorsiones que pretenden empeñar artículos en la empresa.                                                       | Critico | Evitar / Reducir | Utilizar el sistema que ya existe para verificar los burós de los clientes y contrastarlos con las listas negras de actividades sospechosas                                                                                                                                             | En caso de ubicar a clientes con esta descripción, informar a SIB, validar el estado de contratos celebrados con el cliente y poner a disposición del ente supervisor lo que debe proceder con las prendas. |
| R3   | Cliente               | Falta de notificación de transacciones sospechosas a la SIB                                                                                                              | Menor   | Aceptar          | Reforzar con capacitación al personal sobre las obligaciones de cumplimiento y su importancia. Crear un indicador diario de envío de reportes asociar como un umbral de rendimiento del equipo encargado.                                                                               | Reportar a SIB un reporte detallado actualizado de las transacciones sospechosas, poner al día lo que no se haya enviado.                                                                                   |
| R4   | Cliente               | Cientes que eviten brindar información de la procedencia de las prendas, pretendiendo ocultar u obstaculizar la identificación del beneficiario final de la transacción. | Menor   | Aceptar          | No aceptar el inicio de la relación comercial con personas que se nieguen a brindar información de rutina. Asimismo, tomar como alerta a las personas con antecedentes, expuestas políticamente y también a nuevos clientes que de primera mano hagan una transacción de monto elevado. | Poner a disposición de SIB la información de estos hechos, y en dado caso, los artículos que hayan empeñado.                                                                                                |
| R5   | Productos y servicios | Recepción de joyas robadas y bienes inembargables, ofrecidas por clientes nuevos u ocasionales.                                                                          | Critico | Evitar / Reducir | Revisar el proceso de investigación de clientes y agregar un apartado en el que se identifique minuciosamente la prenda que se recibe, como casos especiales las joyas.                                                                                                                 | Establecer políticas destinadas a reglamentar la recepción de joyas, por considerarse un objeto sumamente delicado.                                                                                         |
| R6   | Productos y servicios | Sobrevaloración de prendas empeñadas                                                                                                                                     | Mayor   | Evitar / Reducir | Verificar el procedimiento de valuación de prendas, realizar una actualización del sistema que se utiliza para la valuación.                                                                                                                                                            | Crear un fondo de contingencia destinado para la cobertura de estos eventos, que son potencialmente posibles.                                                                                               |

|     |                         |                                                                                                                                                                                                                 |         |                  |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R7  | Productos y servicios   | Nexos de empleados para comerciar con prendas producto de actividades de LD y FT                                                                                                                                | Mayor   | Evitar / Reducir | Crear reportes de operaciones de colaboradores, específicamente en las agencias de despacho, para rastrear los movimientos que realicen como eliminación de registros y anulación de entregas. | Realizar una constante evaluación y monitoreo de los controles internos, enfocados en las señales de alertas y la creación e implementación de un código de conducta orientado en la prevención de delitos de LA/FT. |
| R8  | Canales de distribución | Violación de procesos de ingresos de clientes, por posibles nexos de trabajadores internos                                                                                                                      | Mayor   | Evitar / Reducir | Fortalecer la rendición de cuentas y el monitoreo del cumplimiento de procesos                                                                                                                 | Realizar una revisión y seguimiento detallado de las actividades que desarrolla cada uno de sus colaboradores y aplicar el código de conducta con sus medidas correctivas.                                           |
| R9  | Canales de distribución | Negociaciones en línea, firma de contratos que imposibiliten las relaciones cara a cara con el cliente y valorar la prenda, es decir, que favorecen el anonimato, cuyos clientes sean potencialmente riesgosos. | Menor   | Aceptar          | Eliminar actividades como la valuación y firma de contratos de manera remota                                                                                                                   | Nuevas tecnologías que contribuyan a la verificación de las prendas.                                                                                                                                                 |
| R10 | Canales de distribución | Robo de prendas empeñadas, de alto valor.                                                                                                                                                                       | Menor   | Aceptar          | Reforzar los mecanismos de seguridad y control. Aislar las prendas en un lugar seguro y limitar el acceso. Asimismo, adquirir una póliza de seguro que resguarde las prendas.                  | Proceder con las medidas disciplinarias correspondientes, si es posible iniciar un proceso para solicitar la compensación económica                                                                                  |
| R11 | Canales de distribución | La existencia o desarrollo de canales de distribución que permitan transacciones transfronteriza.                                                                                                               | Crítico | Evitar / Reducir | Reforzar los controles en tiendas ubicadas en áreas fronterizas, solicitar más requisitos en cuanto a información personal y de la prenda.                                                     | Disminuir los canales de transacciones, de acuerdo a los que representen mayor riesgo.                                                                                                                               |
| R12 | Ubicación               | Operación en zonas con altos índices de delincuencia.                                                                                                                                                           | Crítico | Evitar / Reducir | Contar con un cuerpo de seguridad robusto, que garantice el resguardo de la agencia, el personal y del comercio. Cámaras de seguridad, con circuito cerrado de 24 horas.                       | Tener contactos actualizados de la policía, empresa proveedora de seguridad, salidas de emergencia para colaboradores.                                                                                               |
| R13 | Ubicación               | Operación voluminosa en zonas fronterizas, altas tasas de empeño de joyas de alto valor que no responda a las posibilidades económicas de la población del área                                                 | Crítico | Evitar / Reducir | Establecer una política para reglamentar las transacciones por persona, es decir, una cantidad determinada de empeño, un monto máximo de préstamo prendario.                                   | Desarrollar estrategias para contener las operaciones masivas, ejecutando los controles establecidos y supervisando constantemente las operaciones.                                                                  |

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6.6. Monitoreo y control**

Las actividades de monitoreo le permiten a la empresa comparar el desempeño real de la gestión de riesgos con lo que se había proyectado previamente, dentro del contexto es importante y necesario considerar aspectos relacionados a la administración de cada riesgo, una función de control interno y el cumplimiento de políticas evaluadas por el oficial de cumplimiento.

Los procesos deben supervisarse y realizar oportunamente las medidas correctivas que apliquen. En un control eficiente es posible incluir capacitaciones para reforzar constantemente la actualización de normas, acontecimiento con relación al delito de LD y FT. En el numeral de propuestas de estrategias y controles se sugieren actividades específicas destinadas a monitorear y controlar los riesgos.

#### **4.6.7. Comunicación y consulta**

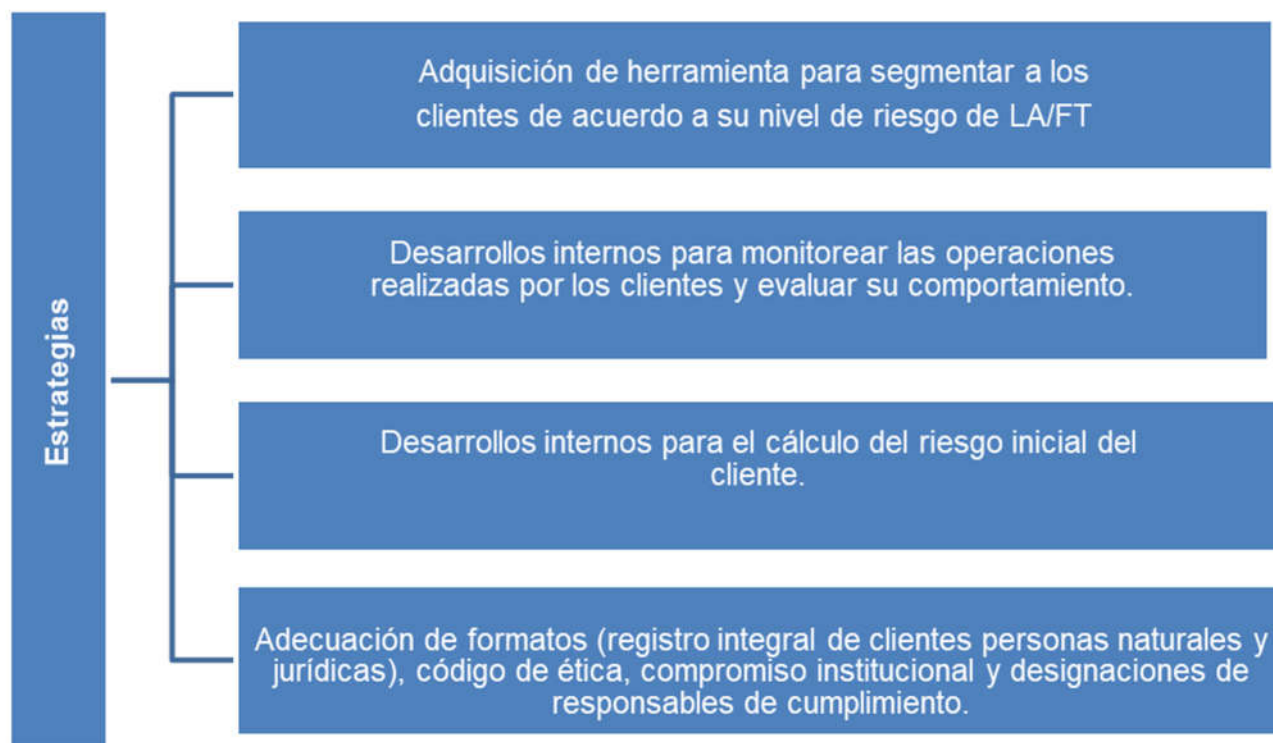
La determinación de canales eficientes de comunicación marca la diferencia, dado a que proporcionan retroalimentación sobre la ejecución de actividades. Cuando se recibe información en el momento oportuno, la empresa tiene la posibilidad de accionar para administrar el riesgo, controlar y conducir la operación de la institución, minimizando la posibilidad de ocurrencia, así como del impacto.

Asimismo, la relación con el personal con relación a la ética corporativa, el oficial de cumplimiento, de primera mano es quien conduce el seguimiento a los niveles de exposición al riesgo, lo comunica a los órganos superiores y gerenciales.

#### **4.7. Estrategias de control y monitoreo para la administración financiera**

Las estrategias que se presentan a continuación, se desarrollan como sugerencia hacia la empresa como un valor agregado al tratamiento de riesgos identificados previamente. En algunas se considera la utilización de la tecnología, como herramienta valiosa para sistematizar procesos, de ser posible innovarlos con los puntos citados en los resultados.

**Cuadro 24**  
**Definición de estrategias**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.4. Indicadores enfocados a las alertas de riesgos por LD y FT

Proporcionar oportunamente indicadores sobre los principales riesgos emergentes.

##### a) Relación de transparencia de transacciones

El indicador dará una imagen de las transacciones diarias que se realizaron y el cierre de las mismas en el día, con una calificación de sospechosa o legítima de acuerdo a criterios de administración validados, como identificación del cliente, carencia de antecedentes, historial crediticio limpio, verificación en listas negras de LF y FT.

$$\left\{1 - \left(\frac{\text{Transacciones sospechosas}}{\text{Transacciones legítimas}}\right)\right\} * 100 = \text{Transparencia de transacciones}$$

Variación del tiempo de acuerdo a semana, mes y año. La intención es que las

agencias realicen un cierre diario de este indicador y lo reporten a la unidad de cumplimiento con conocimiento de la administración para que los casos se analicen constantemente.

### **b) Relación Calidad de cliente**

Enfocado a determinar la transparencia de la información que traslada el cliente. Considerando un *check list* “lista de comprobación” de documentación clave mínima:

$$\left\{1 - \left(\frac{\text{No. Expedientes con información incompleta}}{\text{No. Expedientes con información completa}}\right)\right\} * 100 = \text{Calidad del expediente}$$

### **c) Alerta de operaciones de colaboradores**

Este indicador busca identificar y medir las operaciones de los colaboradores para confirmar que se encarguen de las operaciones que les competen, debido al riesgo de nexos internos con grupos organizados para realizar operaciones de LD y FT.

$$\left\{1 - \left(\frac{\text{Registros modificado sin soporte}}{\text{Registros modificados con soporte}}\right)\right\} * 100 = \text{Confiabilidad de operaciones}$$

Entiéndase por registros, cualquier información que sea modificada en el sistema en la empresa, sean empeños, ventas, refrendos, anticipos de prendas. La alerta ubica las transacciones que no tienen justificación válida para su modificación.

### **d) Operaciones fronterizas**

El indicador de operaciones fronterizas dará un panorama a la organización sobre el comportamiento de las transacciones, la naturaleza y el volumen de los montos que se manejan en este ramo.

- a. Transacciones mayores a Q5,000
- b. Análisis de perfil de cliente
- c. Zona geográfica

### e) Valoración de prendas

La oportunidad de la administración financiera es buscar información actualizada sobre los eventos de valoración de prendas. Con este indicador se relaciona la valuación de prendas efectivas con las valuaciones hechas incorrectamente.

$$\left\{1 - \left(\frac{\text{Valuaciones inexactas}}{\text{Valuaciones exactas}}\right)\right\} * 100 = \text{Efectividad de valuaciones}$$

Al tener el reporte diario de este indicador, la administración puede crear medidas de control, reforzar con capacitaciones al personal, es decir, identificar la raíz de estos hechos.

#### 4.7.4.1. Beneficios de los indicadores financieros

Los beneficios que aportan los indicadores financieros a la empresa son principalmente:

- a) Medición de eventos o detonantes que pueden señalar aspectos que se están desarrollando a lo interno o riesgos potenciales que surgen de eventos externos
- b) Son métricas que proveen una señal temprana de aumento en la exposición al riesgo
- c) Permitir medir la evolución de los riesgos y oportunidades potenciales, que señala la necesidad de actuar.
- d) Identifica aspectos de bajo desarrollo o rendimiento

### 4.8. Análisis de escenario financiero sin pérdidas

Si la administración financiera utiliza la matriz de riesgos y lleva a cabo las estrategias de control sugeridas, se prevé un escenario sin el impacto de las pérdidas económicas de la organización.

Para comprender la información del cuadro 25, cabe aclarar, que los resultados se obtienen de la resta de la proporción de pérdidas por eventos relacionados a lavado de

dinero en el año 2019, detallados en el cuadro 6:

**Cuadro 25**  
**Variación de gastos financieros**

| <b>Cuenta</b>                        | <b>Monto</b>       | <b>%</b>   |
|--------------------------------------|--------------------|------------|
| Gastos financieros                   | Q1,047,530.61      | 100%       |
| -Pérdidas por eventos de LD          | -Q502,814.69       | 48%        |
| <b>Gastos financieros proyectado</b> | <b>Q544,715.92</b> | <b>52%</b> |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

Las cifras anteriores, indican que los gastos financieros estarían disminuyendo en un 48%, que es el porcentaje de representatividad de las pérdidas por eventos de LD (Q502,814.69).

Es oportuno señalar que las cifras se obtienen de esta forma, dado a que la investigación no tuvo alcance para operar la matriz de riesgo integralmente a la casa de empeño, por lo que las cifras del estado de resultados presentado posteriormente es una proyección del escenario financiero, simulando que los eventos por lavado de dinero no tienen lugar, por la aplicación de controles citados en los cuadros de tratamiento de riegos, estrategias e indicadores propuestos.

**Cuadro 26**  
**Estado de resultados proyectado por el año 2019**

| Cuentas                              | Con pérdida por eventos de LD y FT |                   | Sin pérdida por eventos de LD y FT |                   | Diferencias        |                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|                                      | Q2,019.00                          | Análisis Vertical | Q2,019.00                          | Análisis Vertical | Variación Absoluta | Variación Relativa |
| <b>INGRESOS</b>                      |                                    |                   |                                    |                   |                    |                    |
| Ingresos por empeño                  | Q20,547,863.00                     | 59%               | Q20,547,863.00                     | 59%               | Q0.00              | 0%                 |
| Ingresos por ventas                  | Q14,369,824.00                     | 41%               | Q14,369,824.00                     | 41%               | Q0.00              | 0%                 |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                | <b>Q34,917,687.00</b>              |                   | <b>Q34,917,687.00</b>              |                   |                    |                    |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>           |                                    |                   |                                    |                   |                    |                    |
| Gastos de administración             | Q14,316,251.67                     | 41%               | Q14,316,251.67                     | 41%               | Q0.00              | 0%                 |
| Gastos de venta                      | Q8,729,421.75                      | 25%               | Q8,729,421.75                      | 25%               | Q0.00              | 0%                 |
| <b>Utilidad en operación</b>         | <b>Q11,872,013.58</b>              | 34%               | <b>Q11,872,013.58</b>              | 34%               | Q0.00              | 0%                 |
| <b>INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS</b> |                                    |                   |                                    |                   |                    |                    |
| -Gastos financieros                  | Q1,047,530.61                      | 3%                | Q544,715.92                        | 2%                | -Q502,814.69       | -92%               |
| +Otros ingresos                      | Q698,353.74                        | 2%                | Q698,353.74                        | 2%                | Q0.00              | 0%                 |
| <b>Utilidad Antes de Impuesto</b>    | <b>Q10,126,129.23</b>              | 29%               | <b>Q10,628,943.92</b>              | 30%               | Q502,814.69        | 5%                 |
| <b>Impuestos</b>                     | <b>Q2,531,532.31</b>               | 7%                | <b>Q2,657,235.98</b>               | 8%                | Q125,703.67        | 5%                 |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>       | <b>Q7,594,596.92</b>               | 22%               | <b>Q7,971,707.94</b>               | 23%               | <b>Q377,111.02</b> | 5%                 |

Fuente: Elaboración propia con información de la casa de empeño

Con las cifras proyectadas, se analiza el beneficio que representa para la casa de empeño el realizar una gestión de riesgos efectiva, lo que impacta positivamente en un incremento de la utilidad del ejercicio en un 5% (Q377,111).

La administración financiera tiene la ventaja de realizar estas simulaciones para tener un panorama amplio de lo que representa un evento de LD financieramente, el monto a favor, puede utilizarse en diferentes proyectos, efectivo a disposición de la organización y de los socios.

## CONCLUSIONES

1. El rol que ejerce el administrador financiero en la casa de empeño relacionados a la gestión de riesgos se enfoca en fortalecer procedimientos, controles y políticas que minimicen la exposición a los riesgos, asimismo, la implementación de estrategias que contribuyan a tener un panorama financiero del impacto económico que representan.
2. Competencias del administrador para liderar al equipo en pro de la lucha contra el lavado de dinero u otros activos, se enmarca principalmente en estrategia, innovación, visión holística del negocio, administración de riesgos, desarrollo de contingencias y planes de mitigación.
3. Se determinaron los riesgos potenciales para la casa de empeño: existencia de nexos de los empleados para comerciar prendas producto de actividades ilícitas, sobrevaloración de prendas, en este caso por prendas ilegítimas que se toman como legítimas y el inicio de relación comercial con clientes de manera dudosa, es decir, que traten de ocultar información personal y de los productos.
4. Los procesos administrativos identificados que son adecuados para el tratamiento de riesgos es un reforzamiento de la política de verificación de clientes, capacitación constante al personal sobre valuación de prendas, identificación de ilegitimidad y notificación de casos, crear reportes de operaciones de colaboradores diarios a manera de validar cualquier cambio y establecer una política para reglamentar las transacciones por cliente, es decir, una cantidad determinada de empeño, un monto máximo de préstamo prendario.
5. Las oportunidades de mejora en procedimientos y políticas, se enmarca en la propuesta de indicadores destinados a controlar diariamente los riesgos por lavado de dinero. Los indicadores planteados son: relación de transparencia de transacciones, relación calidad de cliente, alerta de operaciones de colaboradores, valoración de prendas y monitoreo de operaciones en zonas fronterizas.

## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo organizacional enfocado a estimular las competencias del administrador financiero, y el conocimiento para el equipo de tiendas, cumplimiento, operaciones y finanzas.
2. Monitorear constantemente los riesgos definidos en la matriz de riesgos, en dado momento puede ser necesaria una reclasificación de categoría dependiente la probabilidad y el impacto. Tener presente los aspectos de valuación, relación con clientes nuevos y operaciones de trabajadores.
3. Cuantificar regularmente el impacto de los eventos relacionados a LD y FT diariamente, lo que dará visibilidad a la empresa para tomar medidas en el momento justo y minimizar una posible pérdida, daño reputacional u operativo.
4. Es oportuno que la administración financiera adopte procesos administrativos para el tratamiento de riesgos, como los sugeridos en el desarrollo de la investigación, reestructuración de políticas, implementación de controles, verificación de políticas de clientes nuevos, entre otros.
5. Aplicar los indicadores planteados para medir y controlar los riesgos relacionados con la transparencia de transacciones, relación calidad de cliente, alerta de operaciones de colaboradores, valoración de prendas y operaciones fronterizas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de la República de Guatemala (2001), Iniciativa de Ley de Fiscalización a las Casa de Empeño. Op. Cit., p. 6.
2. Congreso de la República de Guatemala (2001) Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto 67-2001, Guatemala.
3. Congreso de la República de Guatemala, (2005) Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y su Reglamento, Decreto No. 58-2005, Guatemala.

## Égrafía

1. Álvarez, Lorena (2018) *IVE Reporta transacciones sospechosas*, El Periódico, Recuperado de <https://elperiodico.com.gt/inversion/2018/05/02/ive-recibe-mas-reportes-de-transacciones-sospechosas/>
2. Autor desconocido. (2008). *El rol de administrador financiero*, Recuperado de <https://administradorfinanciero.wordpress.com/>
3. Beranek, William. (1978), *Análisis para la Toma de Decisiones Financieras*. Edición Labor, Barcelona. (2ª.Ed) Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/16998/1/T2916i.pdf>
4. Buscaglia, E. (2015). *Lavado de dinero y corrupción política: El arte de la Delincuencia Organizada*. Editorial Debate, Recuperado de <https://books.google.es/books?hl>
5. CasaEmpeño (2013) *El empeño de las joyas de la Corona*, Recuperado de <http://xn--casaempeo-s6a.com/historia-del-empeno/>
6. Córdoba, Marcial (2012) *Gestión Financiera*, Bogotá Ecoe Ediciones, Recuperado de <https://books.google.es/>
7. Creditea (2019) , *¿Qué es un crédito prendario?*, Recuperado de <https://www.creditea.es/blog/que-es-un-credito-prendario>

8. De La Torre, M. (2017). *Análisis de la Política Pública de Prevención de Lavado De Activos en el Ecuador. (Analysis of the Public Policy of Prevention of Money Laundering in Ecuador)*. Revista Científica Axioma, Number 16, Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3056838>
9. Economía (s.f.), *¿Qué son las casas de empeño?*, Recuperado de [https://www.economia.com.mx/que\\_son\\_las\\_casas\\_de\\_empeno.htm](https://www.economia.com.mx/que_son_las_casas_de_empeno.htm)
10. Enríquez G, Jaqueline (2015), *La Intendencia de Verificación Especial como unidad de inteligencia financiera y sus relaciones a nivel internacional*, (Tesis de licenciatura inédita), Universidad del Istmo de Guatemala. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6088763>
11. Epunto (2016), *10 cualidades de un Administrador Financiero para la transformación de negocios*, Recuperado de <https://epunto.es/director-financiero-transformacion-de-negocios/>
12. Fundación Dondé (2018) *¿Conoces el origen de las casas de empeño?* Recuperado de <https://www.dondeempenos.com.mx/blog/conoces-el-origen-de-las-casas-de-empeno-nosotros-te-lo-contamos>
13. Gibney, A. (2018). *Dirty Money Serie Capítulo 4: Banca y Lavado*, EEUU, Netflix.
14. Girón España, Luis G. (2015), *Determinación de la demanda de servicios de préstamos de una casa de empeños en el área urbana del Municipio de Quezaltepeque del Departamento de Chiquimula*, Tesis de grado, Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/2890/1/19%20AE%20TGT-2489-1910.pdf>
15. Gómez, Geovanny. (2002). *Las actuales decisiones de inversión empresarial*. Instrumentos, Inversiones, Riesgo y Financiamiento. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/criterios-decision-inversiones-empresariales/>
16. González, Christian (2018) *Lavado de dinero ataca a las casas de empeño*, Diario Ultimatum <https://ultimatumchiapas.com/lavado-de-dinero-ataca-a-las-casas-de-empeno/>

17. Hernández-Sampiere, R. y Mendoza C. (2018). *Metodología de la Investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education
18. ISO 31000 (2018). Gestión del riesgo-Directrices. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
19. Méndez, A. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México DF.: Limosa, Recuperado de <https://scholar.google.es>
20. Mora, L. (2016). “*Guía práctica –Armando una precisa matriz de riesgos–*” Recuperado de <https://www.flexcompliance.com/repository/>
21. Nacional Monte de Piedad México (2019), *¿Qué es avalúo y cómo funciona?*, Recuperado de <https://www.montepiedad.com.mx>
22. Oficina de las naciones unidas contra la droga y el delito (2004) *Convención de las naciones unidas contra la delincuencia organizada transnacional y sus protocolos*, Recuperado de <https://www.unodc.org/documents/>
23. Organización de las Naciones Unidas (s.f.), *Convención de las naciones unidas contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas 1988* Recuperado de [https://www.unodc.org/pdf/convention\\_1988\\_es.pdf](https://www.unodc.org/pdf/convention_1988_es.pdf)
24. Organización de las Naciones Unidas (s.f.), *Oficina de lucha contra el terrorismo: instrumentos jurídicos*, Recuperado de <https://www.un.org/es/counterterrorism/legal-instruments.shtml>
25. Prendamex (2010), *Historia de las casas de empeño, Casa de Empeño Prendamex*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/prendamex/historia-del-empeno>
26. PrestoCash (2018) *Historia del Empeño*, Recuperado de <https://www.prestocash.mx/la-historia-del-empeno/>

27. Ríos Boyan, Oscar Roberto (2015), *El Lavado de Dinero*. Revista Ventana Científica Vol. 5. Nº 9. ISSN 2305 – 6010, mayo, 2015 - Pag 63 – 69  
Recuperado de <http://www.revistasbolivianas.org.bo/>
  
28. Rosso, Jhon. (2005) *Ubicación de las finanzas y función financiera empresarial*.  
Recuperado de [www.angelfire.com/ex2/john\\_rosso/Gerencia/Cap\\_1\\_mod.pdf](http://www.angelfire.com/ex2/john_rosso/Gerencia/Cap_1_mod.pdf)
  
29. Summa (2014), *Guatemala: Florecen las casas de empeño y créditos inmediatos sin regulación*, Revista Summa, publicado 03 de junio 2014,  
Recuperado de <https://revistasumma.com/48966/>
  
30. Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (2015) *Prevenir el lavado de dinero, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, es un esfuerzo de país*, Recuperado de  
[https://www.sib.gob.gt/web/sib/comunicacion\\_institucional/](https://www.sib.gob.gt/web/sib/comunicacion_institucional/)
  
31. Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (s.f.), *Organismos Internacionales*, Recuperado de  
[https://www.sib.gob.gt/web/sib/lavado\\_activos/enlaces/Organismos-Internacionales](https://www.sib.gob.gt/web/sib/lavado_activos/enlaces/Organismos-Internacionales)
  
32. Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (2012), *Prevención de Lavado de Dinero*, Recuperado de <https://www.sib.gob.gt/web/sib/educacion-financiera/Prevencion-de-Lavado-de-Dinero>
  
33. Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (s.f.), *Acciones tomadas por Guatemala para la prevención del lavado de dinero u otros activos y la prevención y represión del financiamiento del terrorismo*, Recuperado de  
<https://www.sib.gob.gt/web/sib/lavadoactivos/delito/acciones>
  
34. Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (s.f.), *Definición del delito de lavado de dinero u otros activos*, Recuperado de  
[https://www.sib.gob.gt/web/sib/lavado\\_activos/delitos](https://www.sib.gob.gt/web/sib/lavado_activos/delitos)
  
35. Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (s.f.), *Intendencia de Verificación*

*Especial* -IVE-, Recuperado de  
[https://www.sib.gob.gt/web/sib/lavado\\_activos/funciones-IVE](https://www.sib.gob.gt/web/sib/lavado_activos/funciones-IVE)

36. Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (2017), *Los riesgos de Guatemala y el sistema de prevención de lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo*, Revista Visión Financiera Edición 26 Recuperado de  
[https://www.sib.gob.gt/web/sib/comunicacion\\_institucional/revista-vision\\_financiera](https://www.sib.gob.gt/web/sib/comunicacion_institucional/revista-vision_financiera)
37. Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (2008), *Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez*, Recuperado de  
[https://www.sib.gob.gt/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5075927&name=DLFE-30808.pdf](https://www.sib.gob.gt/c/document_library/get_file?folderId=5075927&name=DLFE-30808.pdf)
38. Weston, J. Fred y Eugene F. Brigham. (1985). *Fundamentos de administración financiera*, Editorial Mc Graw Hill, México. (10ª. Ed), Recuperado de  
<http://www.sidalc.net/>

## **ANEXOS**

## CUESTIONARIO DE AMBIENTE DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS DE LA CASA DE EMPEÑO

| Componente Ambiente de Control                                                                                                            |           |              |    |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|----|-------------|
| Pregunta                                                                                                                                  | Respuesta |              |    | Descripción |
|                                                                                                                                           | SI        | Parcialmente | NO |             |
| 1. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los procesos a cargo de la unidad administrativa?                          |           |              |    |             |
| 2. ¿Se promueve la observancia del Código de Ética en la empresa?                                                                         |           |              |    |             |
| 3. ¿Se actualiza a los empleados del área sobre nuevas disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de sus funciones? |           |              |    |             |
| 4. ¿Difunde y promueve el conocimiento y observancia de las normas relacionadas al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo?       |           |              |    |             |
| 5. ¿El personal operativo se capacita con relación a verificación de clientes y reporte de casos sospechosos?                             |           |              |    |             |

| Componente Administración de Riesgos                                                                                                                                             |           |              |    |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|----|-------------|
| Pregunta                                                                                                                                                                         | Respuesta |              |    | Descripción |
|                                                                                                                                                                                  | SI        | Parcialmente | NO |             |
| 6. ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?                                          |           |              |    |             |
| 7. ¿Se realiza y documenta la evaluación de riesgos de clientes nuevos?                                                                                                          |           |              |    |             |
| 8. ¿Se crean expedientes para informes de transacciones sospechosas y filtro de clientes con operaciones que puedan representar un riesgo de lavado de dinero?                   |           |              |    |             |
| 9. ¿Las agencias tienen acceso a verificar un reporte de clientes y transacciones sospechosas previo a autorizar un crédito prendario?                                           |           |              |    |             |
| 10. ¿Se cuenta con una matriz de administración de riesgos, planes de contingencia y mitigación de eventos relacionados al riesgo inherente de lavado de dinero en su tipología? |           |              |    |             |
| 11. ¿Se han presentado eventos relacionados con lavado de dinero que impacten financieramente en la empresa?                                                                     |           |              |    |             |
| 12. ¿Los eventos relacionados al lavado de dinero han incrementado del año 2018 al cierre del año 2019?                                                                          |           |              |    |             |
| 13. ¿Las prendas como joyas piedras y metales preciosos representan un mayor riesgo en la tipificación de delitos de lavado de dinero?                                           |           |              |    |             |

| Componente Actividades de Control                                                                                                                      |           |              |    |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|----|-------------|
| Pregunta                                                                                                                                               | Respuesta |              |    | Descripción |
|                                                                                                                                                        | SI        | Parcialmente | NO |             |
| 14. ¿Existen controles implementados por la administración apoyan la gestión de riesgos de la casa de empeño?                                          |           |              |    |             |
| 15. ¿Los controles implementados están documentados en un manual de procedimientos para conocimiento del equipo de trabajo?                            |           |              |    |             |
| 16. ¿Se tiene registro de la destrucción de registros de clientes y de las operaciones realizadas por éstos?                                           |           |              |    |             |
| 17. ¿Se realiza un reporte diario por parte de las agencias con relación a transacciones sospechosas?                                                  |           |              |    |             |
| 18. ¿Se elabora el informe de transacciones sospechosas solicitado por la IVE?                                                                         |           |              |    |             |
| 19. ¿En algún momento se ha incumplido con el envío de informes a la IVE?                                                                              |           |              |    |             |
| 20. ¿Cuál o cuáles han sido las sanciones por incumplimiento de envío de informes?                                                                     |           |              |    |             |
| 21. ¿En caso de hallazgo de prendas empeñadas por clientes que han sido producto de alguna actividad de lavado de dinero, que procede con las prendas? |           |              |    |             |
| 22. ¿Se cuentan con indicadores destinados a evaluar lo relativo a lavado de dinero en la actividad de la empresa?                                     |           |              |    |             |
| 23. ¿Los controles implementados han sido efectivos para mitigar el riesgo de lavado de dinero?                                                        |           |              |    |             |
| 24. ¿Se cuenta con indicadores para evaluar específicamente los eventos relacionados con las tipologías de lavado de dinero?                           |           |              |    |             |

| Componente Información y Comunicación                                                                                                                                                 |           |              |    |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|----|-------------|
| Pregunta                                                                                                                                                                              | Respuesta |              |    | Descripción |
|                                                                                                                                                                                       | SI        | Parcialmente | NO |             |
| 25. ¿Se tienen formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal operativo para difundir los informes, metas y objetivos de la administración financiera? |           |              |    |             |
| 26. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance de los casos reportados, evidenciando su cierre?       |           |              |    |             |
| 27. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?                                                    |           |              |    |             |
| 28. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de la administración financiera hacia las agencias y viceversa?                     |           |              |    |             |
| 29. ¿Se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?                                                     |           |              |    |             |
| 30. ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por la unidad de cumplimiento, administración financiera o auditores internos?         |           |              |    |             |

## INDICE DE CUADROS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1 Construcción de una matriz de riesgo.....                         | 30 |
| Cuadro 2 Estructura organizacional de la casa de empeño .....              | 43 |
| Cuadro 3 Proceso de empeño .....                                           | 45 |
| Cuadro 4 Proceso de refrendo .....                                         | 46 |
| Cuadro 5 Oferta de artículos para empeño .....                             | 48 |
| Cuadro 6 Detalle de pérdidas por eventos relacionados a LD y FT .....      | 51 |
| Cuadro 7 Estado de Situación Financiera por los períodos 2018 y 2019 ..... | 53 |
| Cuadro 8 Estado de Resultados por los períodos 2018 y 2019.....            | 54 |
| Cuadro 9 Componentes de control interno.....                               | 56 |
| Cuadro 10 Escala de evaluación de ambiente de control.....                 | 56 |
| Cuadro 11 Componente ambiente de control.....                              | 57 |
| Cuadro 12 Componente de administración de riesgos.....                     | 58 |
| Cuadro 13 Componente actividades de control.....                           | 59 |
| Cuadro 14 Componente información y comunicación .....                      | 60 |
| Cuadro 15 Resultado de calificación del ambiente de control .....          | 61 |
| Cuadro 16 Factores de riesgo.....                                          | 63 |
| Cuadro 17 Mapa de calor.....                                               | 63 |
| Cuadro 18 Evaluación de riesgos .....                                      | 64 |
| Cuadro 19 Impacto de los riesgos.....                                      | 65 |
| Cuadro 20 Relación de impacto en el mapa de calor .....                    | 66 |
| Cuadro 21 Matriz de riesgo.....                                            | 67 |
| Cuadro 22 Tratamiento de riesgos.....                                      | 70 |
| Cuadro 23 Tratamiento de los riesgos determinados en la matriz.....        | 72 |
| Cuadro 24 Definición de estrategias .....                                  | 75 |
| Cuadro 25 Variación de gastos financieros .....                            | 78 |
| Cuadro 26 Estado de resultados proyectado por el año 2019 .....            | 79 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 Oferta de artículos para empeño .....             | 48 |
| Gráfico 2 Pérdidas por eventos relacionados a LD y FT ..... | 52 |
| Gráfico 3 Calificación de riesgos.....                      | 69 |