



## Plan estratégico en seis pasos

# Oficiales de cumplimiento en tiempos de crisis financiera

- Quienes desempeñan esta importantísima labor están obligados a profundizar su capacidad de análisis y detección para disminuir las posibilidades de infiltración de la delincuencia organizada en las instituciones financieras.



Qué hacen los grupos de delincuencia organizada, los legitimadores de capitales, en medio de la crisis financiera mundial? En el marco del 10º Seminario Internacional para la Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo, realizado en México, el director de investigaciones especiales de Citigroup en este país, René Castillo Charry,

que el problema puede estar cuando se aflojan los controles sobre la prevención de la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo.

La preocupación existe y los interro-gantes abundan. ¿Cómo ayudar a quie-nes centran sus esfuerzos en el control y prevención de la legitimación de capi-tales, los oficiales de cumplimientos y to-



y el director general de Financial Inteligence Council, Marcelo Decoud, advir-tieron que los delincuentes esperan que se abra cualquier oportunidad para me-ter sus recursos a los sistemas formales de la economía.

El secretario ejecutivo adjunto del Gru-po de Acción Financiera de Sudamérica (Gafisud), Esteban Fullin, considera que la crisis financiera mundial no debería fa-vorecer actividades ilícitas, pero advirtió

dos los empleados de las instituciones fi-nancieras? **Cuentas Claras**, en esta edi-ción, realiza un resumen de la charla-video realizada por el licenciado William Chinchilla Sánchez, consultor jurídico y capaci-tador en prácticas antilavado de activos que puede ser vista a través de Internet por la página web: [www.oficialesdecumplimiento.com](http://www.oficialesdecumplimiento.com). En este trabajo, emplearemos expresiones establecidas en la legislación venezolana.



## ESTRATEGIA 1:

### **Un alto en el camino**

La prevención y control de la legitimación de capitales “es definitivamente estrategia”, y como tal debe tener elementos de flexibilidad para irse adecuando a los movimientos de los sistemas financieros, tanto en la economía local, como en la economía global. La crisis financiera se ha percibido en la quiebra de bancos, razón por cual la Reserva Federal de Estados Unidos les ha proporcionado ayuda para darle liquidez a las entidades bancarias, al sistema financiero estadounidense. En Europa ha ocurrido algo similar.

¿Usted, sus jefes, han pensado, los compañeros de trabajo les han preguntado que están haciendo los legitimadores de capitales en medio de la crisis financiera mundial? Los grupos de delincuencia organizada “tienen estrategias para aprovechar los momentos de crisis”, asevera William Chinchilla Sánchez, quien recomienda elaborar un “protocolo de crisis”.

“Haga un alto en el camino” para conocer el contexto global, el día a día. El oficial de cumplimiento, con su equipo de trabajo, busca áreas de análisis, observa lo que está sucediendo en la institución donde trabaja y lo que está sucediendo fuera de la institución. Lo que sucede afuera tiene efecto, con respecto a lo que podamos hacer adentro”. Aconseja estar atento a las páginas web que ofrecen información financiera, para conocer sobre las consecuencias de la crisis mundial, sobre situaciones que pudieran ocurrir en ciertos sectores de la economía: el sector importador, las áreas de servicios, las diferentes áreas de la economía, para retroalimentarse y recibir información, luego analizarla, con el fin de empezar a dar pasos para elaborar un plan estratégico de prevención y control de la legitimación de capitales en medio de la crisis financiera mundial.

## ESTRATEGIA 2:

### **Información de la economía**

Los oficiales de cumplimiento deben “estudiar la globalidad de los negocios y el comportamiento de la economía” y así poder prever la legitimación de capitales. En este caso sugiere trabajar con el área de estudio y análisis económico, y si no existe en la institución financiera, contratar especialistas en este tipo de situaciones.

Cuando los especialistas vaticinan que vendrá una época de “vacas flacas”, significa que en los diferentes sectores de la economía la producción de bienes y servicios va a disminuir, porque la demanda también se va a contraer. Los flujos de dinero, las remesas, la exportación de servicios, la impor-

tación, también se reducirán, y del mismo modo, los flujos de pagos, transacciones. Por todas estas razones, son importante los análisis.

## ESTRATEGIA 3:

### **Ver la cartera de los clientes**

Con la información obtenida del área de análisis y estudios económicos, o la asesoría contratada, los oficiales de cumplimiento podrán estudiar con mayor eficacia la Cartera de los clientes de la entidad donde se trabaja. El propósito es dividir la Cartera de los cliente por sectores de la economía: personas jurídicas o personas naturales. En el área de personas jurídicas determinar cuáles son de servicios, los bienes producidos, las áreas y los tipos, si hay exportación, si requieren de la importación de insumos. Por ejemplo, si el volumen del uso de instrumentos de pago internacional de cada uno de sus clientes ha disminuido, de acuerdo a las cifras de comportamiento económico global y local o se mantienen. Conectar a cada uno con el comportamiento descrito en las área de análisis y estudios económicos. Así se determinará si el comportamiento dentro de la situación de crisis es normal o es atípico y se le hará un seguimiento puntual.

## ESTRATEGIA 4:

### **“Aplicar el visor negocial”**

Aplicar el visor negocial es emplear la información obtenida mediante las estrategias 1, 2 y 3. Una vez ordenada, dividida y segmentada la información de los clientes, se selecciona un funcionario del área de cumplimiento para que analice específicamente los negocios de algunos de esos clientes. Es importante realizar un trabajo integral, en equipo, donde el oficial de cumplimiento y su grupo de trabajo tendrán que interactuar frecuentemente con el área de análisis y estudios económicos y también con los ejecutivos encargados del seguimiento de las cuentas, para compartir inquietudes, dudas, explicarles a ellos cuál es la labor del área de prevención y control de la legitimación de capitales.

El visor negocial es como una especie de lente, para captar los detalles de las conductas operacionales de los clientes, y establecer dónde puede estar el detonante de una operación inusual. “La debida diligencia debe ir más allá. Su análisis y aplicación van a estar valorados en función del momento que se está viviendo. No es igual la DD en un momento de estabilidad económica, que en un momento de crisis, explica William



# Oficiales de cumplimiento...

Chinchilla Sánchez, quien agrega que la Diligencia Debida se adecua a las características de la entidad financiera, de los clientes, de sus negocios, y a las características del momento que vive la economía local y la economía global. La DD no es un concepto estático, frío, rígido. Es totalmente lo contrario. Elástico, es un principio que se puede acomodar a las circunstancias.

A través del visor negocial se deben dejar bitácoras, registros, para que a la hora de una solicitud de cuentas, demostrar paso a paso la debida diligencia.

## ESTRATEGIA 5: Contratar los servicios de un coach

Los oficiales de cumplimiento y su Comité de Prevención y Control de la Legitimación de Capitales deben ponderar la posibilidad de contratar los servicios de un coach o un servicio de coaching, con el fin de ayudar a la labor del oficial de cumplimiento e integrar una labor de equipo. Se convierte en un facilitador para que este plan estratégico especial de prevención y control de la legitimación de capitales en momentos de crisis financiera, sea un plan exitoso.

El coach puede estar desde el inicio del proceso, desde cada uno de los pasos que hemos explicado, luego evaluar los resultados y colaborar en el análisis de las operaciones y conductas inusuales. Seguidamente, determinar junto con la estructura interna, si son realmente actividades sospechosas y necesarias de reportar a la Unidad Nacional de Inteligencia Financiera.

Si se decide no contratar un coach, se debe comenzar a aplicar el plan estratégico especial en función de los pasos anteriormente sugeridos. Un oficial de cumplimiento tiene conocimiento y experiencia para cumplir esta estrategia en tiempos de crisis financiera. "Lo que hemos sugerido no es fácil, porque requiere un cambio de marcha dentro del día a día. Un oficial de cumplimiento no puede dejar de hacer lo que hace todos los días, esto significa que debe manejar el plan estratégico como un proyecto independiente, especial o con un horizonte especializado, donde debe existir constancia, perseve-

rancia, sacrificio, para adecuarlo al momento que estamos viviendo, un momento especial y amerita del oficial de cumplimiento un actitud y una metodología especial".



## ESTRATEGIA 6: Áreas de atención

¿Qué áreas de negocios deberían los Oficiales de Cumplimiento ponerle atención? William Chinchilla Sánchez sugiere no detenerse a un área específica, porque todas ameritan cuidados adecuados, "pero dentro del contexto actual, hemos desarrollado una capacitación donde proponemos a los oficiales de cumplimiento una estrategia estilo red", para que a través de los métodos que hemos mencionado, puedan prevenir y controlar la legitimación de capitales. ■

William Chinchilla  
Sánchez, consultor  
jurídico  
y capacitador  
en prácticas  
antilavado  
de activos