

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Mejoras en el proceso de implementación del sistema de prevención de lavado de activos en pymes constructoras de la ciudad de Guayaquil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniería Comercial y Empresarial

Presentado por:

Mary Lesly Garzón Avilés

María José Pérez Rivera

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2021

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por cuidarme y darme fuerzas, a mis padres, por confiar, creer en mí y por apoyarme en cada paso. Muchos de mis logros, incluido este, se los debo a ellos. Y a mi hermano Derek, por ser un motivo de inspiración para mí cada día.

Mary Garzón A.

El presente proyecto se lo dedico a Dios por darme la fuerza para seguir adelante, a mis padres por sentar en mí las bases de responsabilidad, resiliencia y deseos de superación para lograr cada meta planteada, y de manera especial a mi madre que desde el cielo me ha acompañado en cada etapa buena y no tan buena de mi carrera universitaria.

María José Pérez R.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutor de proyecto, el profesor Ronald Campoverde por guiarnos durante este trabajo y a mi compañera Maria Jose Pérez por todo su apoyo durante este proyecto.

También, agradezco a mis tíos Martha y Reynaldo por sus enseñanzas y locuras; y a Alvaro por estar en cada recuerdo que utilizo para invocar mi *patronus*.

Mary Garzón A.

Agradezco a mi tutor del proyecto Ronald Campoverde y a mi compañera de proyecto Mary Garzón por ser guía y apoyo de este último paso para la obtención de mi tan esperado título universitario.

Así mismo, agradezco a mis mejores amigos: Maria Belén, Johanna y Christopher, por darme ánimos y razones para no rendirme en mis momentos oscuros de la carrera. Gracias chicos por estar en mis victorias, sé que podré confiar en ustedes siempre.

María José Pérez R.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Mary Lesly Garzón Avilés* y *María José Pérez Rivera* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Mary Lesly Garzón Avilés



María José Pérez Rivera

EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a final flourish on the right side.

PhD. Ronald Campoverde Aguirre

PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

En el presente proyecto se realiza la identificación de la mejor alternativa para la prevención del lavado de activos de las pymes constructoras de la ciudad de Guayaquil. Con el objetivo de analizar y elegir la alternativa que mejor se ajuste a las necesidades de las pymes de la construcción. Para lo cual se utilizó la metodología del Caso de Negocio de Harvard por medio de la evaluación de tres diferentes alternativas tales como: Adquisición de un *web scraping*, Elaboración de un instructivo de responsabilidades internas y capacitaciones constantes sobre la UAFE a los colaboradores de las pymes constructoras. El resultado obtenido luego de analizar el costo, tiempo, eficiencia para implementar cada alternativa se determinó que la elaboración del instructivo de responsabilidades internas es la idónea bajo las métricas establecidas en el caso de estudio. Además, se presenta una evaluación estratégica, financiera y análisis de pros y contras de las alternativas.

Palabras Clave: UAFE, operación ilícita, empresa constructora.

ABSTRACT

In the present project, the identification of the best alternative for the prevention of money laundering in construction SMEs in the Guayaquil city. With the objective of analyzing and choosing the alternative that best suits the needs of companies in the construction sector. For which the Harvard Business Case methodology was used through the evaluation of three different alternatives such as: Acquisition of a web scraping, Elaboration of an instruction of internal responsibilities and constant trainings on the UAFE to the collaborators of the construction SMEs. The result obtained after analyzing the cost, time, and efficiency to implement each alternative, it was determined that the development of the internal responsibilities instructions is the most suitable under the metrics established in the case study. In addition, a strategic and financial evaluation and an analysis of the pros and cons of the alternatives is presented.

Keywords: UAFE, illicit operation, construction company.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	VI
<i>Abstract</i>	VII
Abreviaturas.....	X
Índice de figuras.....	XI
Índice de tabla.....	XI
1. Introduccion	12
1.1. Antecedente del Problema	13
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Justificación del Problema.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4. Marco Teórico	15
1.4.1 Caso de negocio.....	15
1.4.2 Lavado de Activos	16
2. Metodología	19
3. Aplicación caso de negocio	21
3.1. Definir la oportunidad	21
3.2. Generación de las alternativas.....	22
3.3. Identificación de métricas	23
3.4. Análisis de alternativas.....	23
3.5. Análisis comparativo de los indicadores.....	30
3.5.1 Matriz de Pros y Contras	31
3.5.2 Matriz de Ponderaciones.....	33
3.6. Toma de decisión.....	34
3.6.1 Evaluación de riesgo	34
3.7. Implementación de la idea.....	34
4. Conclusiones Y Recomendaciones.....	37
4.1. Conclusiones	37

4.2. Recomendaciones	37
5. Referencias.....	39

ABREVIATURAS

GAFI Grupo de Acción Financiera sobre el Lavado de Activos

UAFE Unidad de Análisis Financiero y Económico

RESU Reporte Operaciones y Transacciones Sobre el Umbral

ROII Reporte de Operaciones Inusuales e Injustificadas

SISLAFT Sistema para la prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

LA Lavado de Activos

FT Financiamiento del Terrorismo

PEP Personas Expuestas Políticamente

IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

UAII Utilidad Antes de Intereses e Impuestos

VAN Valor Actual Neto

TIR Tasa Interna de Retorno

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. 1 FASES DEL LAVADO DE ACTIVOS.....	16
FIGURA 1. 2 TIPOS DE RIESGO.....	17
FIGURA 3. 1 DIAGRAMA DE AFINIDAD.....	22

ÍNDICE DE TABLA

TABLA 3. 1 FLUJO DE EFECTIVO WEB SCRAPING.....	25
TABLA 3. 2 FLUJO DE EFECTIVO INSTRUCTIVO.....	27
TABLA 3. 3 FLUJO DE EFECTIVO STATUS QUO.....	29
TABLA 3. 4 INDICADOR COSTO.....	30
TABLA 3. 5 INDICADOR TIEMPO.....	30
TABLA 3. 6 INDICADOR EFICIENCIA.....	31
TABLA 3. 7 MATRIZ DE PROS Y CONTRAS.....	32
TABLA 3. 8 MATRIZ DE PONDERACIONES.....	33
TABLA 3. 9 DIAGRAMA DE GANTT Y RESPONSABLES.....	36

CAPITULO 1

1. INTRODUCCION

En 1989, los países miembros del G7 conforman el Grupo de Acción Financiera sobre el Lavado de Activos (GAFI). Esto, con el fin de implementar la respuesta internacional para luchar contra el lavado de dinero (UAFE, 2021). Ecuador, toma cartas en el asunto en el 2005, con la expedición de la Ley para Reprimir el Lavado de Activos. Esta ley es el primer paso de Ecuador para “prevenir, detectar, sancionar y erradicar el lavado de activos” con la creación de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) para la elaboración de programas y ejecución de acciones para detectar operaciones económicas inusuales (Presidencia de la República, 2005).

Con el paso del tiempo, los reglamentos y las leyes fueron evolucionando para en el año 2010, transformarse en la Ley de prevención, detección y erradicación del Delito de Lavado de Activos el financiamiento de Delitos, cambiando el nombre de la institución a Unidad de Análisis Financiero (UAF). Mediante la resolución No. UAF.DG.2012-0106, la UAF informa a todas las personas jurídicas que se dediquen de forma frecuente a la intermediación e inversión inmobiliaria y de construcción como sujetos obligados a comunicar según los términos establecidos en la ley. (financiero, 2012)

En el año 2014, el Código Orgánico Integral Penal tipifica el lavado de activos como un delito económico en sus artículos 317, 318 y 319 con una pena privativa de libertad de entre 1 a 13 años según el monto del delito (Asamblea Nacional, 2014). Finalmente, en el 2016 cuando entra en vigencia la ley que se conoce hoy en día como Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, con la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE).

Esta ley y su respectivo Reglamento han tenido diversas adecuaciones por medio de Resoluciones. Estas se emiten con el fin de mejorar, aclarar o establecer medidas en el proceso de prevención, así como pueden ser permanentes, pueden ser establecidas por un periodo de tiempo. Cuando la persona jurídica es declarada sujeto obligado para UAFE, debe comenzar el proceso obteniendo un código de registro y designando un oficial de cumplimiento principal y uno suplente; estos deben calificarse en un curso en línea gratuito otorgado por el ente de control y aprobados por la UAFE y Superintendencia de Compañías.

Una vez aprobados, se generan los usuarios y claves de acceso al sistema SISLAFT, de la UAFE donde se realiza la carga de información de toda transacción de igual o mayor valor a USD10.0000 por medio del Reporte Operaciones y Transacciones Sobre el Umbral (RESU). De igual manera, en el sistema puede declararse el Reporte de Operaciones Inusuales e Injustificadas (ROII), el cual es utilizado para reportar una transacción sospechosa, donde aparentemente no se justifica con el perfil económico de la parte relacionada (Presidencia de la República, 2017).

Adicional a la generación de estos reportes, el oficial de cumplimiento debe realizar el Manual de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos de la empresa. En este manual, se debe detallar la legislación aplicable, normas supletorias, estructura organizacional de la compañía, políticas y procedimientos. Dentro de estas políticas y procedimientos, se encuentra el proceso de los formularios “Conozca a su cliente/ empleado /proveedor /mercado /corresponsal”, los cuales deben ser llenados respectivamente por la persona correspondiente para la autorización de la realización de la debida diligencia.

Cabe recalcar, que el completar el formulario no requiere de un valor mínimo de transacción, simplemente la acción de caer en una de las categorías. Una vez completado el formulario por la persona correspondiente, se procede a la realización de la Debida Diligencia. Este proceso es el conjunto de acciones desarrolladas para conocer adecuadamente al cliente, reforzando el conocimiento de aquellos que por su condición o actividad sean sensibles al lavado de activos.

Existen sanciones por parte del ente regulador en caso de que el procedimiento y obligaciones del oficial de cumplimiento y la empresa no sean cumplidas de manera correcta y a cabalidad. La entrega tardía del reporte RESU puede conllevar a una sanción entre uno a diez SBU y la no entrega a una sanción de diez a veinte SBU.

1.1. Antecedente del Problema

En la actualidad, uno de los sectores económicos con mayor vulnerabilidad en el tema de lavado de dinero de Guayaquil es el de las pymes constructoras, no solo por el giro del negocio, sino por las falencias al momento de identificar a tiempo a los actores reales de un acto deshonesto. Aunque las pymes cuenten con un Oficial de cumplimiento para controlar a: proveedores, clientes y colaboradores; no necesariamente garantiza que se cumpla la meta de erradicar actos ilícitos y la presentación de información real a la UAFE.

Al respecto conviene decir que la falta de un mecanismo integral de prevención y control de lavado de activos dentro de una empresa tales como: manuales, políticas y procesos internos, dificulta el acatamiento a la normativa vigente.

Como consecuencia de lo anterior, se incrementa las operaciones ilícitas dentro de las pequeñas y medianas empresas porque al no tener las herramientas pertinentes para mantener el control de las operaciones del giro del negocio, se dificulta la detección de cualquier operación ilícita. En definitiva, si no se corrigen estas falencias, las pymes constructoras corren el riesgo de perjudicar la reputación e integridad de la empresa, el cese de actividades y sanciones por parte de la UAFE.

1.2. Planteamiento del problema

¿Cómo mejorar el proceso de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos en las pymes constructoras de Guayaquil?

1.3. Justificación del Problema

El motivo de realizar el presente proyecto es brindar un instrumento ideal mediante la aplicación de un caso de negocio, donde la mejor alternativa de solución del problema se escogerá bajo la perspectiva financiera y estratégica. El contar con una adecuada herramienta de prevención de lavado de activo no solo permitirá el flujo correcto de información al ente regulador como la UAFE, sino que hay otros aspectos importantes que pueden ser mitigados; es decir, las cuantiosas multas y el riesgo de estar relacionado en escándalos que difícilmente se podrán eliminar. Finalmente, se pretende que las pymes del sector de la construcción completen exitosamente todo el proceso contra el lavado de activos establecido por la UAFE.

1.3.1 Objetivo general

Identificar la mejor alternativa de aplicación a la normativa establecida por la UAFE a través de un caso de negocio para proponer recomendaciones de prevención del lavado de activos en pequeñas y medianas empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar las alternativas y criterios de prevención de lavado de activos en la pequeñas y medianas empresas de Guayaquil.

Analizar y elegir la alternativa que mejor se ajuste a la solución del problema desde una perspectiva financiera y estratégica.

Establecer lineamientos de aplicación de la alternativa elegida para el cumplimiento con los hitos del proyecto.

1.4. Marco Teórico

1.4.1 Caso de negocio

La metodología por utilizada en el presente proyecto será la realización de un caso de negocio. Un caso de negocios se realiza con el fin de responder a la pregunta “¿Qué pasa si se toma este curso de acción?” para resolver un problema. Desarrollar un caso de negocio permite identificar las soluciones potenciales, a la vez que ayuda a vender mejor las ideas a los tomadores de decisión (Harvard Business Press, 2011).

La metodología caso de negocio tiene como objetivo ayudar a tomar decisiones de alto nivel mediante un análisis de las necesidades de las empresas tomando en consideración el costo-beneficio. A su vez, permite identificar como se ajusta el proyecto a los objetivos empresariales, generando valor (López, 2021).

Un caso de estudio está formado de 6 pasos:

Paso 1: Identificar la oportunidad

Se necesita un entendimiento sólido del problema presente. Se debe detallar la situación como una oportunidad de cambio, en lugar de como un problema. También, se debe evitar identificar la oportunidad describiendo la opción de solución preferida.

Paso 2: Identificar las alternativas

Este paso comprende la tarea de generar una lista de opciones o alternativas de curso de acción, esto puede realizarse por medio de un “*brainstorming*” con las personas interesadas, ya que pueden brindar información única respecto al tema.

Paso 3: Reunir la data y estimar el marco de tiempo

Luego de contar con los datos de las “*brainstorming*” se compara y se determinan las opciones semejantes que tengan relación con las métricas a evaluar. En cuanto la determinación del tiempo, se puede considerar a corto y largo plazo.

Paso 4: Analizar las alternativas

Una vez que se tiene reunida la información y se estiman los tiempos, se debe realizar el análisis, evaluando las alternativas contra las métricas y comparando las mismas. Se

realiza el análisis financiero y estratégico con base en las métricas definidas, así como el impacto en otras métricas corporativas (Sheen & Gallo, 2015).

Paso 5: Tomar una decisión y evaluar el riesgo

Una vez comparadas las alternativas, se escoge la mejor solución posible y se justifica la respuesta. También se identifican los posibles riesgos que toma la organización antes de implementar la idea; así como considerar posibles formas de mitigar los mismos.

Paso 6: Crear un plan de implementación de la idea

Seleccionada la alternativa y evaluados los riesgos, se debe diseñar un plan para implementar la idea. En este paso, es importante entender el propósito del plan, los objetivos, los recursos utilizados, las personas involucradas, los beneficios y hacer un seguimiento de los resultados (O'Hara, 2014).

1.4.2 Lavado de Activos

El lavado de activos es el procesar los ingresos generados por un delito con el fin de legitimar dichos ingresos. En este proceso, los bienes ingresan al sistema financiero legal aparentando ser obtenidos de manera lícita. Estas actividades ilícitas no solo están vinculadas con el narcotráfico, tráfico de armas, sicariato, terrorismo; sino que también se consideran los actos de corrupción como defraudación fiscal, peculado, enriquecimiento ilícito, entre otras (UAFE, 2021).

El lavado de activos está conformado de tres fases: La colocación del dinero sucio, la estratificación de operaciones y la integración del dinero limpio.



Figura 1. 1 Fases del Lavado de Activos

Las fases de lavado de activo dejan exposición a los siguientes riesgos (Calle, 2020):

Riesgo Reputacional	Riesgo Legal	Riesgo de Contagio	Riesgo Operativo
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de mala imagen, desprestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de sanción o multa por el no cumplimiento de la Ley 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de pérdida por la acción de un relacionado que puede ejercer influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de pérdida por deficiencia o falla humana, tecnológica o acontecimientos

Figura 1. 2 Tipos de riesgo

Para el presente proyecto, es necesaria la comprensión de las siguientes palabras:

UAFE

La Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), es la entidad responsable de la recopilación de información, reportes, ejecución de políticas y estrategias nacionales de prevención y erradicación del lavado de activos y financiamiento de delitos (UAFE, 2021).

Superintendencia de Compañías

Organismo técnico del Estado, que posee autonomía administrativa y económica, cuya misión es vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021).

Oficial del cumplimiento

Persona designada por la empresa para la realización y control de las medidas dispuestas por la UAFE y la Superintendencia de Compañías referentes a la prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. Las empresas designan un oficial principal y un oficial suplente.

SISLAFT

Es el Sistema para la prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SISLAFT) utilizado por los oficiales de cumplimiento para reportar a la UAFE, que puede encontrarse en su sitio web (Unidad de Análisis Financiero y Económico, 2020).

RESU

Es el Reporte de Operaciones y Transacciones sobre el Umbral (RESU), este umbral esta designado por la UAFE de \$10.000, e incluye todas las transacciones individuales

o múltiples que realice una persona en el periodo de un mes. El RESU se entrega por medio de SISLAFT los 15 del mes siguiente.

ROII

Es el Reporte de Operaciones y Transacciones Inusuales e Injustificadas (ROII), estas son transacciones que se consideren sospechosas, especialmente cuando no justifican el perfil económico de la parte relacionada. Esta transacción es reportada en el portal SISLAFT.

Debida Diligencia

Es el procedimiento realizado por el oficial de cumplimiento, para identificar a la entidad o beneficiario de una transacción. Documenta la información de la transacción para verificar que la información obtenida en el formulario “Conozca a...” sea veraz, integra y coherente. Sin esta debida diligencia, los sujetos obligados pueden correr riesgos operativos y legales con costo financiero.

Formularios “Conozca a...”

Conjunto de formularios diseñados para conocer el entorno donde se desenvuelve la parte relacionada. Existen formularios para clientes, empleados, proveedor, mercado y corresponsal. Sin este formulario, no puede ser realizada la debida diligencia.

PEP

Las Personas Expuestas Políticamente (PEP) son aquellas que desempeñan o han desempeñado funciones públicas destacadas en el país o en el exterior, cuyo perfil puede suponer un mayor grado de riesgo. (Quirós, 2020)

CAPITULO 2

2. METODOLOGÍA

Un caso de negocios es un proceso enfocado en: Definir la oportunidad, identificar las alternativas, reunir la información necesaria, analizarla y preparar el vender las ideas. Al final, construir un caso de negocios es identificar y considerar múltiples alternativas para tomar una decisión bien fundamentada; que creará valor a la organización e incluso a sus socios.

Paso 1: Identificar la oportunidad

Para comenzar con la identificación, se realizó la revisión de diversos diarios, revistas, así como informes de entidades económicas con el fin de determinar la oportunidad. En base a eso, la presente investigación propone el desarrollo de un caso de negocios con la metodología de Harvard, brindando tres alternativas de solución a las pymes constructoras para optimizar sus recursos durante el proceso de implementación de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, exigido por UAFE.

Paso 2: Identificar las alternativas

Una vez definida la oportunidad, se procede a buscar e identificar las alternativas más idóneas para resolver el problema. Para esto, se procedió a realizar entrevistas virtuales, además de “*brainstorming*” con personas relacionadas con el campo:

- Oficial de cumplimiento principal
- Oficial de cumplimiento suplente
- Asesora de empresas especializada en UAFE
- Contadora de una empresa constructora

Por motivos de confidencialidad, en base a los Art. 25 referente a la “Reserva y secreto de la información” (Presidencia de la República, 2017), los entrevistados prefirieron mantener su anonimato y no permitieron que las sesiones fueran grabadas. Sin embargo, brindaron información valiosa sobre los problemas que ellos encuentran en las diversas empresas a las que prestan sus servicios; así como sugerencias de solución.

Paso 3: Reunir la data y estimar el marco de tiempo

En este paso, para un mejor desarrollo del caso, se estimaron tres tipos de métricas relacionadas con la administración del riesgo del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. El objetivo principal de la administración LA/FT es identificar y reducir los riesgos más significativos que los Sujetos Obligados enfrentan en base a su actividad económica; evitando que puedan ser utilizados como herramienta para el ocultamiento o legalización de fondos producto de acciones ilícitas (UAFE, 2020).

Paso 4: Analizar las alternativas

El análisis de las alternativas se dividió en dos partes: el análisis financiero y el análisis estratégico. El análisis financiero se realizó con base en algunos supuestos sustentados por la situación económica actual para la realización de un flujo de efectivo a tres años. Mientras que el análisis estratégico tomo en cuenta el tiempo de implementación, la eficiencia y beneficios.

Finalmente, se realizó un análisis comparativo entre las alternativas en base a las métricas identificadas en el paso tres, una matriz de pros y contras y finalmente una matriz de ponderaciones en base a los objetivos principales de las pymes

Paso 5: Tomar una decisión y evaluar el riesgo

Una vez realizado el análisis requerido en el paso 4, se procede a la toma de la decisión y la evaluación del riesgo, con base en los resultados obtenidos. Se debe considerar que la alternativa ganadora no solo debe ser estratégicamente viable y financieramente estable, sino que debe cumplir con los objetivos principales de las empresas pymes.

Paso 6: Crear un plan de implementación de la idea

En este último paso, dado que las empresas mantienen sus propias estructuras organizacionales, se realizan sugerencias en base con la guía del manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos; así como tomando en cuenta los principales requerimientos de la ley.

CAPITULO 3

3. APLICACIÓN CASO DE NEGOCIO

3.1. Definir la oportunidad

En esta parte del proceso, se busca responder la pregunta “¿Como el grupo o la compañía se beneficia al gastar recursos para resolver este problema?”. Esta investigación está diseñada para ayudar a las pymes constructoras a disminuir su riesgo con respecto al lavado de activos y evitar su participación involuntaria en el delito.

Según la Oficina de las Naciones Unidas de crímenes y drogas, estiman que \$2.4 trillones en fondos ilícitos se lavan durante un año. Esto equivale aproximadamente al 2.7% del PIB mundial. También, se presumen que las autoridades detectan menos del 1% de este dinero ilícito (ICIJ, 2020).

A su vez, las autoridades estadounidenses estiman que el 30% de los inmuebles adquiridos en efectivo en ciudades importantes del país, las realizan personas involucradas en actividades sospechosas. De igual manera, gobiernos como el de Australia, Canadá, Austria, entre otros han detectado que su sector inmobiliario podría ser también parte de este lavado de dinero (Weeks-Brown, 2018).

El sector de constructoras pymes fue escogido dado que, según un reporte del año 2017, las inmobiliarias y constructoras fueron las que enviaron mayor cantidad de reportes RESU siendo el 45% del total de reportes enviados (UAFE, 2017).

Es necesario también, definir los objetivos principales de las empresas pymes constructoras para poder encontrar una solución que se ajuste a sus parámetros. De acuerdo con SAP encargada de gestionar y ayudar a todo tipo de empresas, existen 10 prioridades máximas en un negocio. Por cuestiones del caso, se resumirán en las 5 más destacadas: (SAP, 2021)

- Mejorar la experiencia del cliente
- Aumentar las ganancias y reducir los costos
- Minimizar los riesgos de negocio o de cumplimiento regulatorio
- Aumentar la productividad y la eficiencia
- Habilitar iniciativas de digitalización y transformación del negocio

3.2. Generación de las alternativas

Desde el año 2012, la UAFE mediante una resolución emitida declaró a las personas jurídicas que se dediquen de forma usual a la intermediación e inversión inmobiliaria y de construcción como sujetos obligados. Mientras que, en el año 2021, entre enero y junio se colocaron alrededor de \$1246 millones, este incremento en la inversión inmobiliaria demuestra el amplio mercado exigido de control por la UAFE (APIVE, 2021).

Finalmente, el 24 de septiembre del 2021 la UAFE emitió una resolución donde enlista un grupo de actividades exentas de presentar reportes al ente controlador y determina tres actividades principales aún sujetas a reporte como: la compra y venta de bienes inmuebles, las actividades de agente y corredores inmobiliarios; y la construcción de obras de ingeniería civil (UAFE, 2021).

Mediante el diseño de investigación exploratoria y a través de entrevistas a los grupos de interés tales como: Oficiales de cumplimiento de la UAFE; contadores, auditores, entre otros integrantes del proceso. Se identificaron los principales hallazgos y las tres posibles alternativas que pueden ser aplicados en las pymes constructoras para la solución del problema:

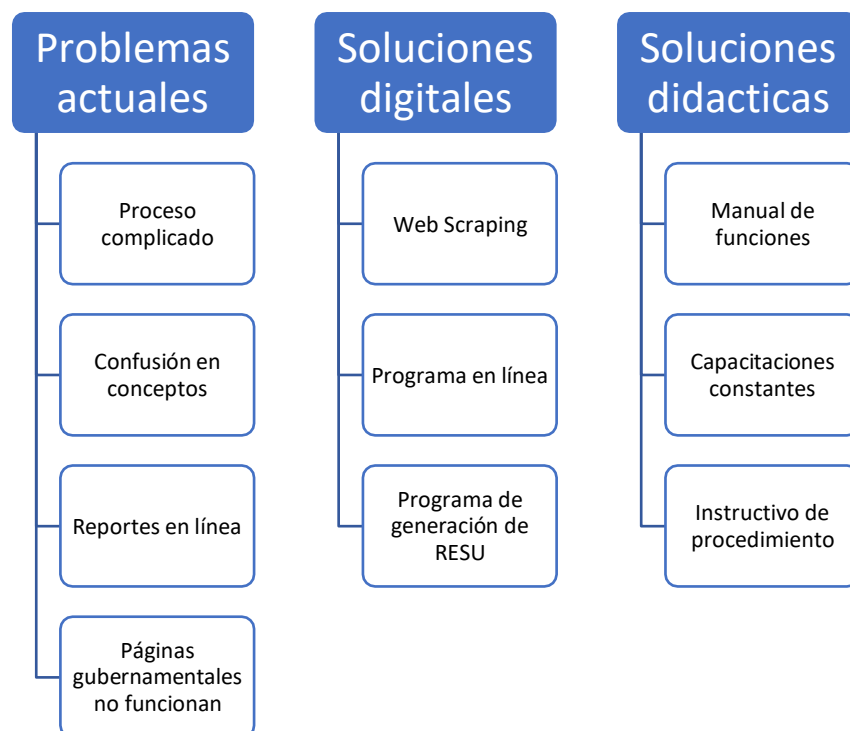


Figura 3. 1 Diagrama de afinidad

Hallazgos:

- Desconocimiento, complicaciones y escasa colaboración del personal sobre los procesos de la UAFE
- Reportes largos en línea
- Falta de capacitación integral de los colaboradores
- Complicaciones en la realización de debida diligencia

Alternativas:

- Adquisición de un *web scraping* para la realización de la debida diligencia de manera ágil y eficiente.
- Definir un instructivo de responsabilidades internas con respecto a las obligaciones exigidas por el ente regulador
- Realizar capacitaciones constantes, por parte de expertos, a todo el personal de la empresa sobre UAFE.

3.3. Identificación de métricas

De acuerdo con los objetivos del proyecto, se identificaron las siguientes métricas para la evaluación de las alternativas:

Costo: USD por implementación de cada alternativa.

Tiempo: Número de días de implementación de cada alternativa.

Eficiencia: Cumplimiento de los objetivos de la empresa con la menor cantidad de recursos; así como la disminución del riesgo.

3.4. Análisis de alternativas

Con base en la información recopilada, se formaron las alternativas de para la mejora del proceso de prevención de lavado de activos. Estas alternativas están diseñadas para resolver los problemas actuales de las personas involucradas en el proceso. A continuación, se detalla en que consiste cada alternativa:

Adquisición de un *web scraping* para la realización de la debida diligencia de manera ágil y eficiente.

Un *web scraping* consiste en una técnica utilizada para extraer información de las plataformas o páginas web de manera automática. Se utiliza para obtener datos acerca

de un tema particular de manera rápida, sin la necesidad de visitar varios sitios web (IONOS, 2020).

En el caso de UAFE, el *web scraping* como plataforma o aplicación, es utilizado para la realización de la debida diligencia; debido a que permite con solo el ingreso del número de cédula de la persona realizar la revisión de los principales sitios gubernamentales para extraer la información requerida.

Se debe tomar en cuenta que las debidas diligencias son realizadas por los oficiales de cumplimiento a los prospectos de clientes, empleados, proveedores, accionistas y socios. Además, en caso de que el cliente sea una persona jurídica, la debida diligencia debe ser realizada al representante legal y sus accionistas.

Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero, se tomó en cuenta que la empresa podría necesitar de una computadora para realizar el rastreo por medio del *web scraping*. Es una implementación opcional, dado que la pyme podría ya contar con el equipo necesario.

De entre diversos *webs scraping*, se escogió el plan standard de Octoparse. Dado que ofrece la extracción de la información de diversos sitios web, no requiere de códigos de programación y puede ser ajustado a las necesidades que vayan surgiendo en la empresa. (Octoparse, 2021)

Supuestos

- La adquisición de un equipo de cómputo para el uso del sistema *scraper*
- Al oficial de cumplimiento le toma 1 hora realizar una debida diligencia y se realizan un promedio de 30 debidas diligencias al mes.
- El sueldo del oficial de cumplimiento es de \$432.91 considerando el aumento del SBU 2022 (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2021).
- El sueldo básico unificado aumentará cada año en \$25

Costo de alternativa: Contratar un plan estándar tiene un costo de \$75 al mes, es decir \$900 anuales. Este plan es el ideal para pequeñas empresas puesto que tiene páginas ilimitadas por rastreo, dispositivos ilimitados, exportación ilimitada de datos, ejecución local simultánea ilimitada, 100 *crawlers* (rastreadores), 6 extracciones simultáneas en la

nube, rotación automática de IP, plantilla de tareas, acceso a la API y soporte de Email. (Octoparse, 2021)

Tiempo de implementación de la alternativa: Instalación inmediata.

Tabla 3. 1 Flujo de efectivo Web Scraping

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ahorro		\$974	\$1.031	\$1.088
Costos	\$0	\$900	\$900	\$900
Gastos por depreciación equipos de computo		\$-167	\$-167	\$-167
UAI	\$0	\$-92	\$-36	\$22
Imp + participación de trabajadores		\$0	\$0	\$-9
Utilidad neta	\$0	\$-92	\$-36	\$13
Gastos por depreciación equipos de computo		\$167	\$167	\$167
Inversión inicial	\$-500			
Flujo total	\$-500	\$74	\$131	\$179
TASA DE CORTE	12%			
VAN	\$-201,76			
TIR	-11%			

Fuente: Elaboración propia.

Eficiencia: Al instalar el software, se reduce el número de horas en que el oficial de cumplimiento tarda en hacer el respectivo seguimiento a los implicados en las relaciones comerciales de la empresa.

Beneficios de la alternativa: La implementación del *Web scraping* permitirá la optimización del tiempo en hacer el seguimiento de la verificación de datos sobre los nuevos clientes, inversionistas y personas relacionadas a la empresa lo cual ese tiempo restante se lo podría utilizar en actividades que beneficien a la organización. Además, el software es tan amigable que no es necesario tener amplios conocimientos de programación, solo es cuestión de seguir pasos sencillos para la instalación.

Definir un instructivo de responsabilidades internas con respecto a las obligaciones exigidas por el ente regulador.

El instructivo de responsabilidades internas cuentan con los procedimientos que los sujetos obligados deberán efectuar para prevenir el: delito de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos; de acuerdo con lo dispuesto en la normativa legal vigente del Estado Ecuatoriano, para impedir que los productos y servicios que ofrecen sean utilizados para aquellos delitos.

La finalidad del instructivo es contar con: Las leyes actualizadas contra el lavado de activos; el detalle de las responsabilidades de cada persona encargada de presentar los documentos a la UAFE; Así, quien tenga en su poder este instructivo pueda evitar los errores que generalmente se presentan a la UAFE en cada periodo.

Análisis Financiero

Para la realización de un instructivo interno, se consideró una asesoría de un auditor de procesos para determinar a las personas adecuadas dentro de la cadena de trabajo quienes ayuden a cumplir con lo indicado en el manual de prevención de lavado de activos y del financiamiento de activos.

El oficial de cumplimiento deberá ayudar durante el proceso para poder asegurarse de que se cubren todas las áreas y requerimientos de los entes de control.

Supuestos

- Las asesorías de procesos se encuentran entre \$200 al \$1500 a la fecha, por lo que se consideró un valor inicial de \$600 de asesoría.
- El tiempo ahorrado por el oficial de cumplimiento al realizar este instructivo es de 10 horas mensuales.

Tiempo de implementación de la alternativa: En cuanto a la elaboración del manual, de acuerdo con el tiempo de asesoramiento de un auditor y la recopilación de políticas de manera general para la prevención de lavado de activos, se tiene previsto la duración de 4 meses.

Tabla 3. 2 Flujo de efectivo Instructivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ahorro		\$325	\$344	\$363
Costos	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos por depreciación equipos de computo		\$0	\$0	\$0
UAll	\$0	\$325	\$344	\$363
Imp + participación de trabajadores		\$-130	\$-138	\$-145
Utilidad neta	\$0	\$195	\$206	\$218
Gastos por depreciación equipos de computo		\$0	\$0	\$0
Inversión inicial	\$-600			
Flujo total	\$-600	\$195	\$206	\$218
TASA DE CORTE	12%			
VAN	\$-106,50			
TIR	2%			

Fuente: Elaboración propia.

Eficiencia: La detección temprana ante caso de lavado de activos por cualquier colaborador de la empresa es vital para el cese de actividades en caso de ser descubierto por las autoridades. Por lo tanto, se disminuye el riesgo de ser expuesto ante dichas situaciones que perjudican a la empresa, dañando su reputación.

Beneficios de la alternativa: La elaboración del instructivo tiene como beneficio el establecimiento de las responsabilidades que los colaboradores de la compañía deberán seguir minuciosamente con el propósito de contar con un control de las operaciones diarias. De esta forma se tendrá una mayor vigilancia por parte del oficial de cumplimiento para poder presentar a la UAFE.

Por otra parte, el instructivo elaborado puede ser modificado para las futuras actualizaciones que se presenten en caso de ser necesario. Ya sea por cambio de leyes o por modificaciones internas de la empresa.

Realizar capacitaciones internas constantes, por parte de expertos, a todo el personal sobre UAFE.

Una correcta capacitación interna es el camino ideal para fortalecer el desarrollo continuo de una empresa; lo que significa a tener colaboradores más calificados y preparados para evitar el lavado de activos en las decisiones diarias relacionadas al negocio.

Para ello, se propone realizar capacitaciones mediante videos multimedia, folletos. Además, el seguimiento de todos los colaboradores para evaluarlos y dar prioridad a los más expuestos al contacto con personas externas al giro del negocio. Las capacitaciones deberán contar con actualizaciones de la normativa nacional e internacional respecto al lavado de activos, señales de alerta y tipologías, fases del lavado de activos, sistemas de prevención del lavado de activos (Prelafit, 2020).

Análisis Financiero

Según el reglamento de la UAFE, en su artículo 15 literal g, el oficial de cumplimiento tiene entre sus funciones: Planificar y coordinar la capacitación para el personal del sujeto obligado, así como liderar la expedición de manuales, políticas y procedimientos internos en materia de prevención y detección de lavado de activos (Presidencia de la República, 2017).

En base a este literal, se considera como opción status quo el realizar capacitaciones a todo el personal, incluido el oficial de cumplimiento, por medio de expertos en el tema de lavado de activos. Estas asesorías permitirían un mejor entendimiento de las leyes, riesgos y métodos del lavado de activos (APLA, 2021).

Supuestos

- Las capacitaciones generales externas serán realizadas pasando un año.
- En base a lo investigado de diversas empresas de capacitación, se definió que el valor de \$700 por capacitación.
- El ahorro se tomó de las 2 horas de capacitación que el oficial de cumplimiento debería dar cada año.

Tabla 3. 3 Flujo de efectivo Status Quo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ahorro		\$65	\$69	\$73
Costos	\$0	\$0	\$700	\$0
Gastos por depreciación equipos de computo		\$0	\$0	\$0
UAll	\$0	\$65	-\$631	\$73
Imp + participación de trabajadores		-\$26	\$0	-\$29
Utilidad neta	\$0	\$39	-\$631	\$44
Gastos por depreciación equipos de computo		\$0	\$0	\$0
Inversión inicial	-\$700			
Flujo total	-\$700	\$39	-\$631	\$44
TASA DE CORTE	12%			
VAN	-\$-1.137,07			
TIR	-93%			

Fuente: Elaboración propia.

Tiempo de implementación de la alternativa: Para las capacitaciones se tiene un tiempo estimado de dos meses. Dentro de esos meses se estipulará los tópicos a tratar; el cronograma de actividades; la cantidad de personas que van a asistir a cada actividad, puesto que cada departamento debe tener una capacitación especial.

Eficiencia: La capacitación de los empleados de cada departamento por parte de expertos reducirá el tiempo de ejecución que tiene el oficial de cumplimiento para realizar una integral capacitación. Adicional a aquello, el colaborador de la empresa contará con los conocimientos actualizados para identificar y actuar de manera rápida a situaciones sospechosas de lavado de activos.

Beneficios de la alternativa: El personal que reciba la capacitación contará con las herramientas necesarias para determinar en qué actividades está expuesta la empresa y qué hacer en caso de estar involucrado en un trámite muy riesgoso para los objetivos de la empresa. Puesto que las capacitaciones se realizarán cada año, se tiene la ventaja

de actualizar la información para que no existan dudas por parte de los colaboradores y se eviten errores.

3.5. Análisis comparativo de los indicadores.

Indicador: Costo USD por implementación de cada alternativa

En base a los flujos de efectivo elaborados, se puede notar que la opción que representa un menos gasto para la compañía sería la realización del instructivo interno, dado que cuenta con una TIR de 2%.

Tabla 3. 4 Indicador Costo

Alternativa	Web Scraping	Instructivo	Capacitación
VAN	\$-201.76	\$-106.50	\$-1137.07
TIR	-11%	2%	-93%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al VAN, todas las alternativas presentan un valor menor a cero por lo que generan pérdidas económicas, sin embargo, las alternativas están enfocadas a la ganancia estratégica que presentan para la empresa y la disminución de riesgo de caer en un problema por lavado de activos.

Indicador: Tiempo de implementación.

La siguiente tabla indica el tiempo en meses que tomaría implementar cada alternativa:

Tabla 3. 5 Indicador tiempo

Alternativa	Web Scraping	Instructivo	Capacitación
Tiempo de implementación	Inmediato	4 meses	2 meses

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3.5 detalla el tiempo, en meses, que tomaría la implementación de cada alternativa. La alternativa A tiene implementación inmediata al ser un programa que se adquiere en línea por parte de la empresa. La alternativa B tiene una implementación de 4 meses, dado que deben ser analizadas las funciones del personal de la empresa para poder definir y repartir las actividades. Mientras que en la alternativa C, se consideran 2

meses de implementación hasta poder definir los temas de capacitación, el personal que deberá asistir, entre otros.

Indicador: Eficiencia

La tabla 3.6 considera la eficiencia que cada alternativa provee. Se tomaron en cuenta las siguientes características antes de designar un porcentaje:

- Disminución del riesgo generado
- Ahorro generado
- Cumplimiento de lo requerido por los entes reguladores

Tabla 3. 6 Indicador Eficiencia

Alternativa	Web Scraping	Instructivo	Capacitación
% Eficiencia	89%	80%	75%

Fuente: Elaboración propia.

Para la alternativa A, la disminución del riesgo es alta dado que la aplicación Octoparse facilita la realización de la debida diligencia, paso fundamental para el análisis de un cliente/proveedor/empleador y la detección de una amenaza de dinero ilícito. Con respecto al ahorro generado, este fue calculado en un supuesto de 20 horas mensuales.

Para la alternativa B, la disminución del riesgo es media-alta debido a que la distribución de función permite un mejor cumplimiento de las exigencias del ente regulador. Además, el ahorro generado, se ve en la descarga de actividades del oficial de cumplimiento y puede dedicar más horas al análisis de riesgos.

Por otro lado, la alternativa C, representa una disminución del riesgo media-baja dado que si los expertos no dan las capacitaciones; estas deberán ser realizadas por el oficial de cumplimiento para el resto de personal. El ahorro generado se encuentra en la capacitación adicional al oficial de cumplimiento para actualizarlo en las últimas regulaciones y resoluciones de los entes reguladores.

3.5.1 Matriz de Pros y Contras

Para una mejor comparación de las alternativas, se realiza una matriz de pros y contras.

Tabla 3. 7 Matriz de Pros y Contras

Alternativas	Pros	Contras
WebScraping	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de tiempo para realizar los trámites en línea. - Instalación Inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variaciones en el precio anual. - Número limitado de <i>Crawlers</i>.
Instructivo interno de prevención del lavado de activos.	<ul style="list-style-type: none"> - Instructivo elaborado de acuerdo con el tamaño de la empresa. - Detalle de funciones con respecto al marco de UAFE 	<ul style="list-style-type: none"> - Duración de elaboración prolongado - Actualizaciones de acuerdo con lo establecido por la UAFE.
Capacitaciones internas periódicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y evaluación de los colaboradores para la prevención del lavado de activos. - Prevención integral en los departamentos expuestos al lavado de activos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de agentes externos para la actualización de información. - Costos variables anuales dependiendo del asesor que se contrate.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Matriz de Ponderaciones

Considerando los objetivos principales de las pymes, se realizó una matriz de ponderaciones para decidir la alternativa aplicable.

Tabla 3. 8 Matriz de Ponderaciones

	Iniciativas de digitalización		Reducción de costos		Aumento de la productividad		Mejorar experiencia del cliente		Minimizar los riesgos		Total
Peso	4		5		4		5		4		
Alternativa A: Web Scraping.	5	20	3	15	3	12	2	10	5	20	77
Alternativa B: Instructivo interno.	3	12	5	25	4	16	5	25	4	16	94
Alternativa C: Capacitaciones.	3	12	3	15	5	20	3	15	3	12	74

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Toma de decisión

Luego de la realización del análisis comparativo de los indicadores, así como en el análisis de pros y contras que la mejor alternativa es la B “Definir un instructivo de responsabilidades internas con respecto a las obligaciones exigidas por el ente regulador”, con una TIR del 2% permite conocer que la implementación de la alternativa tendrá un impacto económico positivo en la organización.

A su vez, se procede a revisar la matriz de ponderaciones para determinar si la alternativa cumple con los principales objetivos de las empresas pymes, donde con una calificación de 94 puntos, confirma ser la mejor opción para una empresa pymes.

3.6.1 Evaluación de riesgo

Según el indicador de eficiencia la alternativa B, cuenta con una eficiencia del 80% dado que tiene una reducción de riesgo al momento de su implementación. A pesar de que su implementación puede tomar algunos meses, al involucrar algunas áreas de trabajo y la determinación de nuevas actividades en los puestos de trabajo; no implica que durante el tiempo de tome el proceso lo requerido por el ente de control no sea realizado.

Lo requerido por UAFE seguiría siendo realizado por el oficial de cumplimiento como debería haberse realizado todo el tiempo, siendo su mayor ventaja que, una vez implementada la alternativa, el oficial pueda dedicar mayor tiempo al análisis de riesgo, debidas diligencias e informes.

3.7. Implementación de la idea

El instructivo sugerido en la alternativa ganadora debe estar estrechamente relacionado con lo indicado en el manual enviado a la UAFE. Un paso importante dentro de este instructivo es el requerimiento de los formularios “Conozca a su...”, dado que estos son los que autorizan al oficial de cumplimiento a la realización de la debida diligencia; y es en este paso donde se determina el riesgo que representa cada candidato.

Se sugiere que el formulario sea requerido por la persona que tenga el primer contacto con estas partes relacionadas, a continuación, se realizan sugerencias por formulario:

Formulario “Conozca a su Cliente”: Vendedor

Formulario “Conozca a su empleado o colaborador”: Departamento de recursos humanos, empleador, secretaria general

Formulario “Conozca a su proveedor”: Encargado de abastecimiento, contador, ingeniero de obra.

Se considera necesario que cada formulario este adjunto al instructivo en conjunto con su correspondiente política y procesos para su correcta comprensión dado que cada formulario tiene su propio formato y exige información muy detallada según de cada candidato. Finalmente, considerar necesaria una cláusula de confidencialidad, dado que la información otorgada por los candidatos en sus formularios es de uso exclusivo del oficial de cumplimiento y no debe ser divulgada, ni expuesta a personas no vinculadas al proceso.

De igual manera, se recomienda que el instructivo cuente con un detalle de las actividades a realizar por el oficial de cumplimiento, sin que esto deje de lado sus obligaciones mencionadas en el Art 15 del Reglamento General de la ley Orgánica de Prevención (Presidencia de la República, 2017).

Para poder detallar de mejor manera el proceso, se realizó un diagrama de GANTT dividiendo las instancias, las actividades y los responsables de cada una de ellas. Así mismo se detalla en semanas, el tiempo de ejecución de cada una de las actividades.

Tabla 3. 9 Diagrama de GANTT y responsables

Instancia	Actividad	Responsable	Tiempo en semanas																
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Primera	Cotización de Instructivo	Área de Recursos Humanos	■	■	■	■													
Segunda	Examinación de puestos	Empresa asesora, RRHH					■	■	■	■									
	Actividades por delegar	Oficial de cumplimiento								■	■	■	■						
Tercera	Realización del instructivo	Empresa asesora										■	■	■	■	■			
Cuarta	Implementación del instructivo	Área de Recursos Humanos															■	■	
	Capacitación y seguimiento del personal	Oficial de cumplimiento															■	■	■

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Tras el análisis realizado que permitió la toma de decisión de la mejor alternativa para cumplir con el objetivo principal de este trabajo, se puede concluir que:

- Se identificaron como criterios para prevenir el lavado de activos a la eficiencia, el tiempo y el costo de inversión. De igual manera, se identificaron diversas soluciones obtenidas de las entrevistas realizadas.
- Se analizó cada una de las alternativas desde un enfoque financiero mediante la realización de un flujo de efectivo, así como desde un enfoque estratégico donde se revisaban sus beneficios, desventajas y alineamiento con los objetivos de las pymes.
- Se establecieron sugerencias con respecto a la implementación de la idea, así como lineamientos indispensables para el instructivo con base en lo requerido por la UAFE y señalado por el manual

De igual manera, se concluyó que la metodología de caso de negocio fue la mejor forma de realizar este proyecto, ya que permitió tomar una decisión en base a los objetivos principales de las pymes, realizando un análisis de cada alternativa para identificar la adecuada.

4.2. Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos del análisis del caso de estudio, y de acuerdo con las herramientas utilizadas para determinar las alternativas a evaluar, se recomienda:

- Realizar un estudio para determinar estrategias de acuerdo con el nivel de riesgo de lavado de activos y así desarrollar un plan de seguimiento y comunicación a las pymes constructoras. Además, tomar en cuenta las leyes actualizadas del ente regulador y las obligaciones de los encargados de presentar los reportes a la UAFE.
- Organizar las alternativas de implementación de acuerdo con el nivel de importancia del proyecto. De esta manera, las ideas estarán organizadas para la toma de decisiones luego del análisis estratégico y financiero.

- La estructura de este caso permite que sea aplicable para otras empresas pertenecientes a sectores obligados por UAFE. Por lo cual se recomienda que el presente proyecto sea utilizado en otros sujetos con el fin de optimizar su proceso de implementación de prevención de lavado de activos.

5. REFERENCIAS

- APIVE. (05 de Agosto de 2021). *Cifras del Sector Inmobiliario: Mayo/2021*. Obtenido de Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador: <https://apive.org/download/cifras-del-sector-inmobiliario-mayo-2021/>
- APLA. (2021). *Auditoría de Cumplimiento sobre las Normas de Prevención de Lavado de Activos ALD / CFT*. Obtenido de APLA: Cursos: <https://www.lideresapla.com/auditoria-de-cumplimiento>
- Asamblea Nacional. (10 de Febrero de 2014). Código Orgánico Integral Penal. *Código Orgánico Integral Penal*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Calle, J. P. (06 de Octubre de 2020). *Riesgos del lavado de activos y de la financiación del terrorismo*. Obtenido de Pirani: <https://www.piranirisk.com/es/blog/riesgos-del-lavado-de-activos-y-de-la-financiacion-del-terrorismo>
- financiero, U. d. (2012). Obtenido de <https://vlex.ec/vid/reformase-resolucion-no-registro-430304154>
- Harvard Business Press. (2011). *Developing a Business Case*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- ICIJ. (20 de Septiembre de 2020). Global banks defy U.S. crackdowns by serving oligarchs, criminals and terrorists. *International Consortium of Investigative Journalists*. Obtenido de <https://www.icij.org/investigations/fincen-files/global-banks-defy-u-s-crackdowns-by-serving-oligarchs-criminals-and-terrorists/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2021). *Salarios mínimos sectoriales*. Obtenido de https://www.iess.gob.ec/documents/10162/15486487/SALARIOS_2021.pdf
- IONOS. (10 de Septiembre de 2020). *¿Qué es web scraping?* Obtenido de IONOS: Desarrollo Web: <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/que-es-el-web-scraping/>
- López, J. (23 de Junio de 2021). *¿Qué es un caso de negocio según el PMBOK?* Obtenido de OPM Integral: <https://opmintegral.com/estrategia-y-proyectos/que-es-un-caso-de-negocio-segun-el-pmbok/>
- Octoparse. (2021). *Extracción de Datos*. Obtenido de Octoparse Website: <https://www.octoparse.es/product>
- Octoparse. (2021). *Precios de Octoparse & Packaging*. Obtenido de Octoparse Web site: <https://www.octoparse.es/pricing>

- O'Hara, C. (2014). The Right Way to Present your business case. *Harvard Business Review*, 6.
- Prelafit. (2020). *Capacitaciones en prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos*. Obtenido de Prelafit: Capacitaciones: <http://prelafit.com.ec/wp/service/capacitaciones/>
- Presidencia de la República. (2005). Ley para Reprimir el Lavado de Activos. *Expedición de la Ley*, (pág. 12). Quito.
- Presidencia de la República. (23 de Febrero de 2017). Reglamento General a la Ley Organica de Prevención de Lavado de Activos. Quito.
- Presidencia de la República. (20 de Marzo de 2017). Reglamento General a la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos. *Decreto Ejecutivo*. Quito, Pichicha, Ecuador: Registro Oficial.
- Quirós, A. J. (2020). *Guía para los sujetos obligados sobre el entendimiento sobre el alcance a la definición de PEP*. Quito: UAFE.
- SAP. (2021). Los 10 principales objetivos de negocio para empresas pymes y como alcanzarlos. *America Latina*, 15.
- Scraper. (2021). *Precios: Scraper*. Obtenido de Scraper: <https://scraper.es/precios-web-scraping/>
- Sheen, R., & Gallo, A. (2015). *HBR Guide to Building your business case*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Institución*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>
- UAFE. (2017). *INFORME DE EVALUACIÓN DE AVANCES DE LA EJECUCION FISICA Y PRESUPUESTARIA INSTITUCIONAL*. Obtenido de https://www.ufe.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/Informe-de-Seguimiento-y-Evaluaci%C3%B3n-UAFE-2017_Final-1.pdf
- UAFE. (Septiembre de 2020). Guía para la elaboración del manual de prevención del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos para los sujetos obligados a informar a la UAFE sin organismo de control específico. Quito.

- UAFE. (2021). *GAFI*. Obtenido de UAFE: Cooperación Internacional: <https://www.uafe.gob.ec/cooperacion-internacional-gafi/>
- UAFE. (2021). *Infórmate sobre el Lavado de Activos*. Obtenido de Unidad de Análisis Financiero y Económico: Dirección de Prevención: <https://www.uafe.gob.ec/informate-sobre-el-lavado-de-activos/>
- UAFE. (2021). *La UAFE*. Obtenido de Unidad de Analisis Financiero y Economico: <https://www.uafe.gob.ec/la-institucion/>
- UAFE. (24 de Septiembre de 2021). Resolución No. UAFE-DG-2021-0362. *Norma para los sujetos obligados*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Unidad de Análisis Financiero y Económico. (2020). *Manual del Sistema Sislaft*. Quito.
- Weeks-Brown, R. (2018). Los países promueven iniciativas para impedir que los delincuentes laven sus billones. *Hablando Claro*, 2. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2018/12/pdf/straight.pdf>