



TALLER · 55 MINUTOS

Caso Comercializadora Andina S.A.

Tres técnicas de análisis operativo, una matriz de hipótesis y una decisión que hay que sostener

Oscar Moratto Santos · Beyond Risk S.A.S.

Abran el enlace ahora, mientras presento al cliente.

Cómo trabajamos

- Parejas o tríos, un celular por grupo
- Reciben datos, no conclusiones
- Cada bloque se abre con un código que yo digo
- No hay respuesta correcta: se evalúa el sustento



<https://sites.google.com/beyondrisk.co/tallercongresocpldame-ricas2026?usp=sharing>.

CÓDIGO

4 1 8 0

Un cliente que no se descarta solo.

6 años

de relación con el banco, sin una sola alerta previa

En orden

la debida diligencia: visita, referencias, documentación

4 meses

es la ventana en que el movimiento de la cuenta se dispara

El caso fácil es la empresa nueva con capital mínimo: se descarta sola. El difícil es este.

Un mismo extracto se ve distinto según cómo se agrupe.

¿Qué tienen?

168 movimientos de cuatro meses: depósitos en efectivo, transferencias recibidas y giros al exterior.

¿Qué es un umbral?

El monto a partir del cual una operación en efectivo debe reportarse. Aquí, 10.000 dólares.

Cinco formas de mirar

Movimientos, facturas, por tramo de monto, por plaza y por mes. Son los mismos datos.

Lo que buscan

Algo que no se vea en una fila sola y sí en el conjunto.

AHORA, EN EL CELULAR

Recorran las cinco pestañas y anoten dos señales. Después pregúntense qué agrupación no probaron.

EL RESULTADO

115 de 149 depósitos caen entre 8.000 y 10.000 dólares, justo debajo del umbral. El 30,5 % del efectivo entra por una sola plaza de frontera. Y los depósitos pasan de 16 en febrero a 61 en mayo.

LA TRAMPA

Ninguna operación individual es reportable: todas están por debajo del umbral y ninguna es ilegal por sí sola. El patrón solo existe en el agregado — por eso el analista agrupa antes de mirar.

EL RESULTADO

Ahora van a ver las importaciones y los pagos al exterior.¿Qué harían ustedes para analizarlos?

SLIDO · PREGUNTA ABIERTA

Ahora van a ver las importaciones y los pagos al exterior.
¿Qué harían ustedes para validarlos?

Las respuestas usualmente se agrupan casi siempre en tres familias. Ésas son las tres técnicas del bloque.

Comparar contra algo externo

Precios unitarios

Ver si las cifras se sostienen entre sí

Coherencia económica

Cruzar dos fuentes distintas

Conciliación de flujos

CÓDIGO

2 7 4 0

Comparar lo declarado por unidad contra una referencia externa.

¿Qué pregunta responde?

Si el valor declarado por tonelada se aparta del precio al que ese producto se transa en el mercado.

¿Cómo se hace?

Valor declarado dividido por cantidad. Ese precio unitario se compara con una referencia de comparables independientes.

¿Qué necesita?

Una mercancía homogénea con precio observable y una fuente de comparables ajena al cliente.

¿Cuándo no sirve?

Con bienes únicos, sin mercado de referencia, o cuando el precio depende de un contrato particular.

AHORA, EN EL CELULAR

Elijan su referencia entre los comparables, calculen los precios unitarios y digan cuál declaración se desvía más.

EL RESULTADO

Precio medio declarado de 9.843 dólares por tonelada contra una referencia de 12.000: un 18 % por debajo. Ocho declaraciones de ocho, todas en la misma dirección. La más subvalorada es DIM-1126, de Global Blue Pigments.

A TENER EN CUENTA

La referencia la eligieron ustedes. Con 11.400 la desviación es del 14 %; con 12.900, del 24 %. El hallazgo es robusto, la magnitud no: por eso el supuesto va declarado en el reporte.

La estimación de Fermi: aproximar una magnitud desconocida con datos que sí se tienen.

¿De dónde viene?

Enrico Fermi estimaba cantidades imposibles de medir descomponiéndolas en factores conocidos. No busca exactitud: busca orden de magnitud.

¿Qué pregunta responde?

Si lo que la empresa compró alcanza para explicar lo que declaró haber vendido.

¿Cómo se hace?

Lo importado se valora a precio de mercado y se lleva a ventas aplicando el margen del sector. Se compara contra las ventas reales.

¿Cuándo no sirve?

Si la empresa tiene varias líneas de negocio o compras locales que el analista no ve. Entonces la brecha no prueba nada por sí sola.

AHORA, EN EL CELULAR

Elijan el margen del sector y miren qué proporción de las ventas queda sin respaldo económico.

EL RESULTADO

68,6 toneladas a precio de mercado, con un margen del 30 %, cubren 1.070.160 de 1.726.720 dólares en ventas. El comercio declarado explica el 62 %. Queda una brecha del 38 % sin respaldo económico.

A TENER EN CUENTA

El margen es un supuesto de ustedes, no un dato del expediente. Con un margen del 61 % la brecha desaparece por completo. Un margen así es sostenible o plausible?

Cruzar dos registros que deberían decir lo mismo.

¿Qué pregunta responde?

Si lo que salió por el canal financiero corresponde con lo que entró por aduana.

¿Cómo se hace?

Se agrupan giros y declaraciones por contraparte y se comparan par por par. Nunca al total.

¿Qué necesita?

Dos fuentes independientes sobre la misma operación: el registro de pagos y el registro aduanero.

¿Cuándo no sirve?

Cuando los pagos se liquidan por otras entidades. Eso el sujeto obligado no lo ve, y es justo donde apuntan los descargos.

AHORA, EN EL CELULAR

Antes de conciliar, digan a qué contraparte le pagó más de lo que declaró. Después comprueben.

EL RESULTADO

Al total concilia en cero: 675.235 pagados contra 675.235 declarados. Por contraparte, no: sobregiro de 23.430 dólares a Global Blue Pigments, un 29 % por encima. Y son siete giros contra ocho declaraciones.

A TENER EN CUENTA

Que cuadre al total no significa nada: la compensación entre contrapartes esconde el hallazgo. Y noten el cruce — la contraparte sobrepagada es la misma que ustedes marcaron como la más subvalorada. Subdeclarada al entrar, sobrepagada al salir.

Los anexos son fuentes independientes?

Carta del representante legal

Explica el crecimiento por nuevos contratos, dice que el efectivo es habitual en su segmento y que parte de las importaciones se pagan por otros bancos.

Es dicho del cliente. No es falso por serlo — pero no se sostiene solo.

Nota de prensa

«Una distribuidora de pigmentos triplica su presencia en el mercado.»
Cita cifras de crecimiento y menciona acuerdos con proveedores internacionales.

El propio medio aclara que no verificó las cifras: se las dio la compañía. Es el cliente citándose a sí mismo.

Corroboración circular: la fuente aparentemente independiente repite al interesado. Es el error más común al calificar evidencia.

No sirve para encontrar evidencia. Sirve para decidir qué hipótesis sobrevive a la que ya se tiene.

¿Para qué existe?

Para contener el sesgo de confirmación. El analista tiende a buscar lo que respalda su primera corazonada y a no ver lo que la contradice.

¿Cómo opera?

Se enuncian hipótesis mutuamente excluyentes, incluida la de legalidad y una residual. Cada evidencia se evalúa contra todas a la vez, nunca de a una.

La escala

CC muy consistente · C consistente · N neutra · I inconsistente · II muy inconsistente. Se cuenta solo lo inconsistente, y II pesa doble.

La regla

Sobrevive la hipótesis menos refutada, no la más confirmada. Y la evidencia consistente con todas las hipótesis no vale: no distingue nada.

AHORA, EN EL CELULAR

La matriz llega calibrada por otro analista. No la completen: audítenla. Busquen la celda que ustedes no sostendrían.

EL RESULTADO

Solo la hipótesis de legalidad queda refutada. Las cuatro hipótesis ilícitas empatan en cero inconsistencias: la evidencia disponible no distingue entre ellas.

A TENER EN CUENTA

Eso no es un defecto de la matriz: es el estado real del caso. Hay sospecha sustentada y no hay tipología determinable. Se reporta el patrón, no el delito — y el verbo del reporte tiene que reflejarlo.

Tres celdas de la matriz estaban mal calibradas a propósito. ¿Alguien las cambió?

No es lo mismo sospechar que poder sustentarlo. Son dos preguntas distintas.

PREGUNTA · ¿En qué cuadrante ubican el caso?

Reportar

sospecha alta · evidencia suficiente

Análisis en profundidad

sospecha alta · evidencia insuficiente

Archivo documentado

sospecha baja · evidencia suficiente

Zona gris

defendible en ambos sentidos

Se le requirió explicación. Esto es lo que respondió.

Por qué aparece ahora

Son compras en el mercado interno pagadas en efectivo. No hay fuente que le permita al banco descubrirlas por su cuenta: aparecen porque se preguntó.

Qué dice

Que distribuye un segundo producto, óxido de zinc, comprado en plaza por 420.000 dólares en el período.

Qué aporta

Facturas electrónicas validadas ante la autoridad tributaria, de un proveedor filial de una multinacional química.

Qué hace el analista

Corroborar lo que se pueda por fuera del dicho del cliente, y dejar constancia de lo que no se pudo.

CÓDIGO

6 3 1 0

Y las dos evidencias nuevas entran a la misma matriz: hay celdas anteriores que quizá ya no sostengan lo mismo.

EL RESULTADO

Con factura electrónica validada y un proveedor de ese tamaño, que las compras existieron es difícil de discutir. El segundo producto explica unos 33 de los 38 puntos de la brecha, según el margen que asuman.

A TENER EN CUENTA

Pero una filial de multinacional química no recibe 420.000 dólares en efectivo. La compra deja de estar en duda; la forma de pago, no. Y sigue sin explicarse por qué un tercio del efectivo entra por una plaza de frontera.

No es lo mismo sospechar que poder sustentarlo. Son dos preguntas distintas.

PREGUNTA · Y ahora, ¿en qué cuadrante ubican el caso?

Reportar

sospecha alta · evidencia suficiente

Análisis en profundidad

sospecha alta · evidencia insuficiente

Archivo documentado

sospecha baja · evidencia suficiente

Zona gris

defendible en ambos sentidos

Resumir enumera hechos. Sintetizar produce la afirmación que los hechos por separado no contienen.

Si la disposición es REPORTAR

El crecimiento de _____ no está económicamente explicado por _____.

Pilar 1. _____

Pilar 2, independiente del anterior. _____

Queda sin verificar. _____

Si la disposición es ARCHIVAR

La señal de _____ queda explicada por _____.

Corroborado mediante. _____ (fuente independiente)

Subsiste sin explicar. _____

Se monitorea con el disparador. _____

Archivar no es no hacer nada: exige la misma disciplina. Las dos plantillas tienen afirmación, sustento y lo que queda abierto.

¿Quién cambió, y con qué?

Los que cambiaron

¿Qué pieza lo hizo? Que nombren una sola, la más diagnóstica.

Los que no cambiaron

¿La corroboración no alcanzaba, o ya tenían la conclusión?

Los que quedaron en gris

Es legítimo, siempre que el cierre diga qué falta por verificar.

Y si la búsqueda hubiera arrojado esto otro...

Más comercio exterior liquidado por otras entidades: 42,2 toneladas declaradas a 5.500 por tonelada, un 55 % bajo la referencia y sin trazabilidad de pago. Misma forma del hallazgo, resolución opuesta: la sospecha no baja, se afina.

LO QUE SE LLEVAN

**Ningún número decide solo.
Decide la evidencia que separa hipótesis.**

Tres supuestos eran suyos

La referencia de precio, el margen del sector y el riesgo de cada jurisdicción. Los tres mueven la conclusión, y los tres van declarados.

La ausencia de hallazgos no es evidencia

Una debida diligencia en orden no sostiene la legalidad. Es neutra frente a todas las hipótesis.

Lo que queda abierto, se declara

Un punto abierto documentado fortalece el cierre. Omitido, lo expone.