

Propuesta del Sistema De Administración de Riesgo de Lavado de Activos Y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la Empresa Inversiones DAVIDI S.A.S de la Ciudad de Medellín para controlar los riesgos de LA/FT, para el año 2023.

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Contables
Contaduría Pública

Lina María Iopera Monsalve.
Mg. Diego Artemio, Estrada Rodríguez – c.c. 98139214 Tuquerres N.
Opción de Trabajo de grado Seminario.
2024

Dedicatoria

En memoria de mi padre Juan de la Cruz Lopera Gil que siempre creyó en mí.

En memoria de mi madre Blanca Sonia Monsalve Cano que me vio luchar en mi profesionalización.

A mis hijos Jennifer y Juan Manuel que dejé de disfrutar grandes momentos de su infancia.

A todos mis familiares que han creído en mí y a los que no porque eso me dio el impulso.

A mis compañeras gatunas que han estado junto a mí cada segundo de mis trasnochos.

A docentes y compañeros que compartieron conmigo su conocimiento invaluable.

Agradecimientos

En agradecimiento muy especial a los tutores y directivas de la sede de Ipiales por su gran apoyo y acompañamiento en la realización de este trabajo.

Tabla de Contenidos

Contenido

Resumen.....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
JUSTIFICACIÓN	8
METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN	10
Enfoque investigativo	10
Tipo de investigación.....	11
ANTECEDENTES	12
Conclusiones.....	38
Referencias.....	39

Resumen

La presente monografía se realizó con el fin de proponer el Sistema de administración del Riesgo de Lavado de Activos y financiación del Terrorismo en la empresa INVERSIONES DAVIDI SAS de la Ciudad de Medellín detallando los principales pasos a seguir para tal desarrollo.

En esta se resalta la importancia de ese sistema aun cuando no se les haya requerido legalmente con miras a que en el momento en que sea obligación contar con el sistema, este ya se haya implementado dentro de la empresa.

Se propone mediante la utilización de las matrices EFI-EFE- y DOFA el análisis de las fortalezas oportunidades, debilidades, y amenazas y su correlación para hallar los riesgos que puede llegar a tener la empresa dentro del sector inmobiliario.

Palabras Claves: SARLAFT, sector inmobiliario, empresa privada

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Es posible implementar un Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT en la empresa INVERSIOES DAVIDI SAS que no está obligada legalmente a tenerlo?

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según el ministerio de justiciaⁱ el sector inmobiliario y los activos con que se trabaja pueden ser utilizados por organismos criminales para ocultar, transformar o administrar los recursos de sus actividades ilícitas, los riesgos del lavado de activos y financiación del terrorismo pueden estar presentes sin importar el tamaño y ubicación geográfica afectando su cadena de valor, la confianza de sus clientes, su integridad y reputación.

Implementar medidas de prevención y control en el sector inmobiliario es de obligatorio cumplimiento de acuerdo con el GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional) y en su recomendación 22 del año 2022 *llamada debida diligencia del cliente* en su literal b.ⁱⁱ

Si bien la empresa INVERSIONES DAVIDI SAS empresa familiar de la ciudad de Medellín que está legalmente constituida bajo la actividad económica 6810ⁱⁱⁱ no está obligada a tener implementado el SARLAFT, tiene todos los riesgos de ser objeto de LA/FT por la falta de control en el manejo de sus inmuebles y desconocimientos normativos al respecto.

Las consecuencias de no tener el sistema SARLAFT implementado es llegar a estar involucrados indirectamente en actividades de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo a través del arrendamiento de sus inmuebles, así como la mezcla de su patrimonio con dineros ilícitos.

Entonces, por lo antes descrito, se pretende presentar esta propuesta de desarrollar e implementar el sistema de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo con el fin de prevenir que su patrimonio se mezcle con dineros provenientes de actividades ilícitas específicamente con el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo lo que conlleva a la

pregunta de esta monografía:

¿Es posible implementar un Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT en la empresa INVERSIOES DAVIDI SAS que no está obligada legalmente a tenerlo?

JUSTIFICACIÓN

Es de obligatorio cumplimiento establecer un sistema SARLAFT en el sector inmobiliario con el fin de detectar, atacar, controlar y prevenir el lavado de activos y la financiación del terrorismo en Colombia, por lo tanto, el sector se obliga a reportar ante los entes de control (UIAF, Superintendencia de Sociedades, Superintendencia Financiera, la Fiscalía general de la Nación, entre otras) toda información relevante para tal fin.

Ahora, para abordar el tema dentro de la empresa INVERSIONES DAVIDI SAS no obligada a tener implementado el sistema se tomarán en cuenta los siguientes pasos:

Presentar la propuesta a las directivas fundamentando la importancia de su implementación.

Capacitar y sensibilizar al personal implicado sobre SARLAFT.

Seguimiento permanente al sistema para velar por su correcto cumplimiento.

Para el desarrollo de esta propuesta dentro de INVERSIONES DAVIDI SAS y que el sistema cobre la importancia que tiene es relevante destacar la pertinencia, importancia, utilidad, novedad y trascendencia de este sistema.

Pertinencia.

a INVERSIONES DAVIDI SAS le conviene implementar el sistema SARLAFT debido a la cantidad de locales comerciales que posee lo que lo hace vulnerable ante la posibilidad de que uno o varios de sus inmuebles sean ocupados por empresas fachada.

Importancia.

es importante para INVERSIONES DAVIDI SAS tener el sistema SARLAFT para prevenir y controlar que su patrimonio continúe siendo legal, detectando a tiempo posibles actos ilícitos en sus clientes que pueden poner en riesgo su estabilidad y buen nombre.

Utilidad.

La utilidad de este estudio para INVERSIONES DAVIDI SAS es evidenciar la importancia de la implementación del SARLAFT como herramienta de control del riesgo en su actividad inmobiliaria que es uno de los focos más deseables por parte de los terroristas para lavar su dinero.

Novedad.

Como novedad en este proyecto para INVERSIONES DAVIDI SAS es que son escasas las empresas que sin estar obligadas a implementar el sistema SARLAFT lo hacen de manera voluntaria generando así un plus para su marca o razón social acrecentando la confianza y credibilidad dentro del mercado inmobiliario.

Trascendencia.

La trascendencia de este trabajo radica en el fortalecimiento de las relaciones con los arrendatarios y con los entes de control en la materia mostrando la transparencia de las operaciones de la empresa aun sin ser requeridos

METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN

En esta monografía se llevará a cabo la investigación con el método de escritorio, que de acuerdo con diferenciador.com,^{iv} “El método de investigación de escritorio puede ser cuantitativo o cualitativo, según los datos que se buscan. Se puede llevar a cabo a través de consulta de documentos oficiales o personales, en bibliotecas, hemerotecas o a través de Internet”

Línea de investigación institucional: Contabilidad e impuestos

Línea de investigación programa: Fraude corporativo y delito económico

Mediante la investigación documental se pretende elaborar el (SARLAFT) en la empresa INVERSIONES DAVIDI SAS de la Ciudad de Medellín para el año 2023 con el fin de prevenir verse involucrado en el lavado de activos y financiación del terrorismo a través de sus clientes arrendatarios

Enfoque investigativo

Se realizará mediante la investigación cuantitativa^v que se enfoca a la recolección de datos y el procesamiento numérico de ellos. Se utiliza para comprobar una hipótesis y determinar patrones de comportamiento asegurando la exactitud de los resultados y es una metodología apropiada para determinar los motivos de ocurrencia de un suceso determinado y las consecuencias del mismo.

Tipo de investigación

Será de tipo descriptiva ya que esta tiene como principal característica la facilidad de medición de los datos recopilados empleando la técnica deductiva utilizando como técnica encuestas, observación y revisión de documentos^{vi}.

ANTECEDENTES

Tabla 1 Antecedentes

AUTOR (ES)	TIPO DE PUBLICACION Y AÑO DE PUBLICACION	TITULO
María Camila González Hernández	Ensayo ^{vii} Año 2018	Lavado de activos en el sector inmobiliario
Página Web Consultada	http://hdl.handle.net/10654/17510	
DESCRIPCIÓN Y CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO		
<p>González C describió la vulnerabilidad de la industria al lavado de activos y financiación del terrorismo.</p> <p>Conclusión del estudio:</p> <p>La industria de la construcción, parte importante de la industria inmobiliaria de Colombia y motor de la economía, es vulnerable al lavado de activos, por lo que se deben promover proyectos de ley donde los agentes inmobiliarios sean profesionales y ofrezcan un mejor servicio, existe la necesidad de una mayor regulación y supervisión de los servicios prestados por las agencias, porque es esta informalidad la que afecta a la industria.</p> <p>Lamentablemente estas agencias solo pueden abarcar algunos sectores de la economía del país, no así a la industria inmobiliaria y es por esto por lo que se torna atractiva para las organizaciones criminales.</p>		
CIIDPE [Centro de Investigación Interdiscipli naria En Derecho Penal Económico]	Artículo ^{viii} Año 2018	El delito del lavado de activos. Fundamentos, Concepto y bien jurídico protegido
DESCRIPCIÓN Y CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO		

Trata el lavado de activos de una forma mucho más amplia “toda vez que ha de entenderse que un bien desde el punto de vista del derecho no es solo dinero, sino cualquier cosa que pueda ser transmisible o negociable como medio de pago”

Conclusión del artículo:

El proceso de lavado procedente de la evasión fiscal se inicia con unos ingresos legalmente adquiridos que son ocultados para disfrazar su naturaleza haciéndolos pasar por ingresos obtenidos en una categoría no sometida a tributación o a una menor tributación. El lavado de dinero procedente del crimen organizado hace exactamente lo contrario: parte de unos ingresos adquiridos por medios ilegales, y se les da la apariencia de haber sido legalmente obtenidos.

David Orlando Silva Espinosa	Repositorio ^{ix} AÑO 2016	Medidas para mitigar riesgo de lavado de activos a través de SAS y ESALES no supervisadas por superintendencia
-------------------------------------	---------------------------------------	--

DESCRIPCIÓN Y CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO

Página Web Consultada	https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/13847/u729545.pdf?sequence=1&isAllowed=y
-----------------------	---

En su libro, sostiene que las leyes deberían usarse para definir políticas y otros instrumentos de cooperación internacional y que deberían tomarse medidas entre países, en lugar de en la gestión empresarial para abordar las cuestiones en juego.

Conclusión del estudio:

Considerando la posible asimetría entre SAS y ESALES, no representa ningún riesgo per se, pero proporciona mayor flexibilidad y limitaciones. Las responsabilidades de ambas son necesidades de derecho privado. Mantener el control del caso en su conjunto.

Las SAS han pasado reiteradamente el control constitucional del tribunal es difícil visualizar cambios aparte de que se les reconoce el éxito de su figura en el ámbito del emprendimiento y desarrollo empresarial, por lo tanto, los mayores esfuerzos de vigilancia y de control serán por parte del Estado.

Las ESALES no están sujetas a supervisión por ninguna superintendencia y al tratarse de personería jurídica representa un mayor riesgo de ser vulneradas y permeadas por organizaciones al margen de la ley con el propósito de lavar sus activos y financiar el terrorismo.

¿Qué es el SARLAF?

La página de la supe vigilancia lo definió como “el mecanismo que permite a las entidades prevenir la pérdida o daño que pueden sufrir por su propensión a ser utilizadas como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, por sus clientes o usuarios”^x.

Elementos del SARLAFT.

Como las etapas en sí no constituyen el sistema SARLAFT se debe implementar una serie de acciones a los que la norma describe como elementos y la página de inflarte describe así:^{11xi}

- ***Políticas:*** deben ser claras y aplicables acordes con los lineamientos generales para cada una de las etapas del SARLAFT.
- ***Procedimientos:*** se deben establecer también para cada una de las etapas del sistema SARLAFT.
- ***Documentación:*** cada una de las etapas y procedimientos deben estar sustentadas y evidenciadas con registros y documentos que garanticen la veracidad y legalidad de la información.
- ***Estructura organizacional:*** para cada una de las etapas del sistema debe estar asignados los roles y funciones de cada participante en el proceso, así como de las evidencias a presentar.
- ***Órganos de control:*** debe existir personal a cargo de ejercer el control de cumplimiento para facilitar la detección de fallas o errores dentro del sistema sin que ello represente responsabilidad alguna en las etapas mismo.

- ***Infraestructura tecnológica:*** de acuerdo con el tamaño, actividad y riesgo que tenga la empresa, se debe contar con un soporte tecnológico adecuado y suficiente que garantice la adecuada administración del sistema SARLAFT.
- ***Divulgación de información:*** los reportes tanto internos como externos deben contar con un sistema efectivo, puntual y oportuno que garantice la transparencia y efectividad de la información.
- ***Capacitación:*** el sistema SARLAFT se debe compartir y retroalimentar constantemente en todas las áreas y a todos los funcionarios de la empresa.

Etapas del SARLAF. La cámara de comercio de Bogotá define las 6 etapas del SARLAFT de la siguiente manera¹²:

Etapa 1. Diagnóstico: se debe comprometer a los dueños y directivos de la empresa y determinar el contexto estratégico, organizacional y administrativo, determinar también los factores de riesgo, diagnosticarlo y definir metodologías y herramientas de gestión.

Etapa 2. Identificación del riesgo: a través de una matriz de riesgos se identifican y se le asigna un código a cada uno, su descripción y la causa, por último, se clasifican en alto, medio o bajo.

Figura 1 Modelo de elaboración para la matriz de riesgo

Código	Evento de riesgo	Causa
Código de identificación del evento de riesgo	Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo ¿qué puede suceder?	Explique la causa que da origen al evento de riesgo ¿cómo y por qué puede suceder?
Riesgo 1	1. Ser utilizado para la LA/FT y ser objeto de pérdida de reputación por no contar con patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.	1.1. Inexistencia de patrones éticos y políticas para la prevención del LA/FT.

Fuente: *Ministerio de Justicia y del Derecho*. (s. f.).

<https://www.minjusticia.gov.co/Busqueda/Paginas/results.aspx?k=lavado%20de%20activos>

Etapas 3. Medición del riesgo: se determinan los criterios de medición

cuantitativa que generalmente son desde la probabilidad muy probable, posible o raro y desde el impacto bajo, medio o alto.

Figura 2 Medidas cualitativas de probabilidad

Descriptor	Descripción
Muy probable	Alta probabilidad de ocurrencia
Posible	Media probabilidad de ocurrencia
Raro	Baja probabilidad de ocurrencia

Fuente: *Ministerio de Justicia y del Derecho*. (s. f.).

<https://www.minjusticia.gov.co/Busqueda/Paginas/results.aspx?k=lavado%20de%20activos>

Figura 3. Las medidas cualitativas para el impacto son:

Nivel	Descriptor	Ejemplo de descripción detallada
1 Bajo	Baja pérdida o daño.	Puede ser susceptible de una amonestación o sanción moderada del supervisor (si lo hubiere), de índole pecuniario. No causa indemnización de perjuicios. No causa pérdida de clientes o disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. No produce efecto contagio.
2 Medio	Pérdida o daño medio.	Puede ser susceptible de una sanción más estricta del supervisor (si lo hubiere), 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. Puede producir efecto contagio entre empresas o entidades relacionadas.
3 Alto	Alta pérdida o daño.	Puede ser susceptible de cuantiosas multas del supervisor (si lo hubiere) y estrictas sanciones de suspensión, inhabilitación o remoción de administradores, oficial de cumplimiento y otros funcionarios. Alta probabilidad de procesos penales. Alta probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede colocar en peligro la solvencia de la entidad. Puede producir efecto contagio en todo el sector en el que opere.

Fuente: *Documento sin título*. (s. f.).

https://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/etapas_nrs/etapa3a.html

Etapa 4. Adopción de controles y medidas preventivas: En esta etapa, la empresa podrá determinar y adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo inherente. Se definen los procedimientos para la detección de operaciones inusuales y sospechosas.

Figura 4

Código	Evento de riesgo	Descripción de los controles requeridos
Código de identificación del evento de riesgo	Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo. ¿Qué puede suceder?	
Riesgo 1	1. Ser utilizado para el Lavado de Activos/Financiación del Terrorismo (LA/FT) y ser objeto de pérdida de reputación por no contar con patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.	1.1. Código de Ética y Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC). 1.2. Políticas para la prevención del LA/FT para el control de contrapartes.

Fuente: *Documento sin título*. (s. f.).

https://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/etapas_nrs/etapa3a.html

Etapa 5. Divulgacion y documentacion: aquí se proveen los documentos y registros de las etapas del SARLAFT, se reportan interna y externamente, se diseña y ejecuta un programa de capacitacion y se definen los procedimientos para la imposicion de sanciones por no cumplir los controles estipulados.

Etapa 6. Seguimiento y monitoreo: en esta etapa se evaluan nuevamente los riesgos en vista de que estos no permaneces estáticos y se determina si los controles implementados dan o no resultados o si hay que hacer ajustes en ellos.

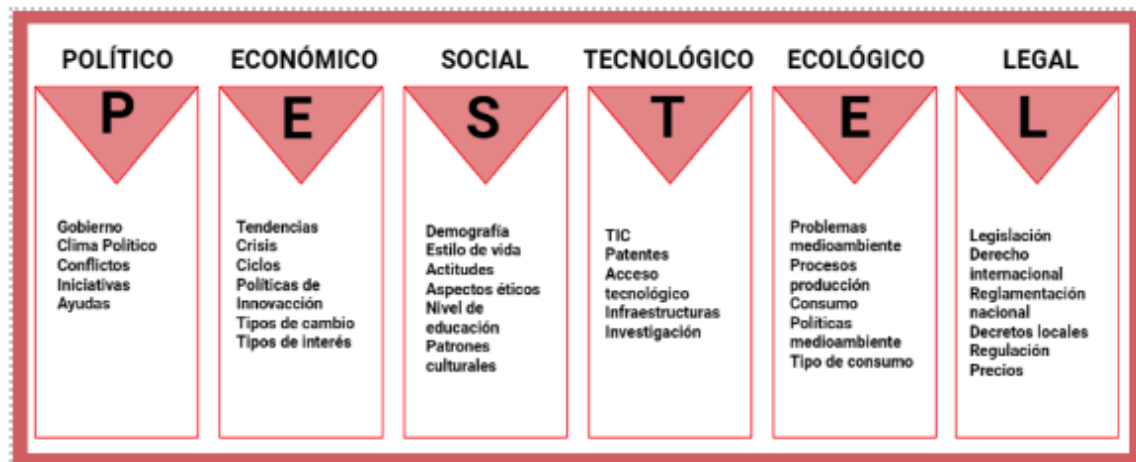
Matrices Definición

Para determinar los elementos externos que pueden llegar a afectar la empresa se cuenta con una herramienta llamada la **Matriz PESTEL** que es un método descriptivo con el que se muestra el entorno macro que influye en el plan estratégico.

Este análisis PESTEL abarca los siguientes aspectos o elementos:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

Figura 5 *Análisis PESTEL*



Saavedra, J. A. (2023, 3 mayo). *Qué es el análisis PESTEL y cómo hacerlo: factores y ejemplos*. Ebac. <https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel>

Figura 6 Análisis PESTEL sector inmobiliario

<p>Factor Político</p> <p>Aquí se relacionan los elementos gubernamentales que pueden afectar los intereses de la compañía que en Colombia se rigen por tres ramas de poder, Judicial – legislativo – Ejecutivo, este análisis estará orientado a los procesos que permitan la creación de empresas. La <u>política monetaria</u> garantiza la estabilidad de precios, la generación de empleo y la calidad de vida. <u>La política fiscal</u> maneja el volumen y el destino del gasto público moderando los ciclos económicos.</p>	<p>Factor Económico</p> <p>En esta fase se relacionarán todos los activos fijos, las inversiones, los gastos y presupuestos de la empresa, en Colombia quien ejecuta esta política económica es el ministerio de hacienda mediante información macroeconómica que revela la información de cada familia de empresas y microeconómica que revela la información de las decisiones individuales de cada empresa.</p>	<p>Factor Sociocultural</p> <p>En este factor social se hablará del índice de pobreza, volumen de población, el decrecimiento económico, situaciones de guerra y orden social, desigualdad etc. En el factor cultural se abordarán los valores, creencias, costumbres y prácticas del sector inmobiliario como población.</p>
<p>Factor Tecnológico</p> <p>En el sector inmobiliario también es muy importante el factor tecnológico, pues la realidad virtual es indispensable para dar a conocer los proyectos sin que el usuario deba desplazarse</p>	<p>Factor Ecológico/Ambiental</p> <p>Se referirá a la gestión de los recursos naturales, los problemas ambientales combinando varias herramientas jurídicas, económicas, de planeación, financieras y administrativas que buscan la protección de los ecosistemas</p>	<p>Factor Legal</p> <p>En este factor se enmarca el tipo de sociedad a la que se pertenece sus características y las normas que las rigen.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Sociedad de responsabilidad limitada (Ltda) *Sociedad Anónima (S.A) *Sociedad Comanditaria Simple o por Acciones- & Cía. *Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S. *Sociedad Colectiva

PESTEL - Diseño de un modelo de negocio inmobiliario con asesorías estructurales y adecuación d. (s. f.). <https://1library.co/article/pestel-dise%C3%B1o-modelo-negocio-inmobiliario-asesor%C3%ADas-estructurales-adequaci%C3%B3n.yngnwopz>

ANÁLISIS MEFE Y MEFI

Son dos auditorías (externa e interna) que se utilizan para reunir y resumir información del entorno y luego asignar una valoración mediante una matriz de impacto para dar paso al análisis de DOFA.

Figura 7 Diferencias entre matrices EFE y EFI



Santos, D. (2023, 30 marzo). Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos. *hub spot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe#:~:text=Si%20la%20matriz%20EFE%20es%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de,las%20fortalezas%20y%20debilidades%20dentro%20de%20nuestra%20organizaci%C3%B3n>

Tanto la matriz EFE como la EFI se realizan en cinco pasos:

1. Se enlistan los factores críticos o determinantes identificando tanto las amenazas como las oportunidades, para el análisis EFE y las fortalezas y debilidades para el análisis EFI.
2. Se asigna el peso relativo acorde a la importancia dentro de la empresa entre 0.0 y 1.0 importante y muy importante respectivamente
3. Se califica cada factor que determina el éxito dentro de la empresa entre 1 y 4 donde 4 es superior, 3 superior a la media, 2 media y 1 malo.
4. Se multiplica cada factor por la calificación para encontrar el ponderado.

- Se suman todos los ponderados.

Figura 8 ejemplo de Matriz EFE

Puesto de jugo de naranja			
Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades			
Aceptar diferentes métodos de pago	.11	4	0.44
Hacer alianzas con las plataformas de delivery digital	.04	4	0.16
Mayor demanda por temporada	.22	4	0.88
Necesidad del consumidor por bebidas nutritivas	.1	1	.1
Apoyo a los negocios locales	.03	1	.03
Amenazas			
La recesión económica	.2	1	.2
Otros puestos de bebidas	.08	4	.32
El valor nutricional de la naranja se reduce cuando se exprime	.07	1	.07
Problemas en la cadena de suministros	.13	1	.13
Los consumidores prefieren bebidas embotelladas	.02	4	.08
Total	1		2.41

Valda, J. C. (2023, 23 julio). *Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos*. Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2023/08/07/que-es-una-matriz-efe-como-se-realiza-y-ejemplos-2/>

Figura 9 ejemplo de Matriz EFI

Factores Claves Internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Ingresos diversificados (5 marcas diferentes que ganan más de \$4 mil millones cada una)	0,1	4	0,4
2. Reputación de marca valorada en \$35 mil millones.	0,08	3	0,24
3. Fuerte cartera de patentes (13.000 patentes).	0,07	4	0,28
4. Excelente gestión de los empleados.	0,02	3	0,06
5. Competencia en fusiones y adquisiciones.	0,06	3	0,18
6. Amplios canales de distribución.	0,11	4	0,44
7. Ecosistema de producto fuerte.	0,08	4	0,32
Debilidades			
1. Alto nivel de deuda (\$3 mil millones).	0,1	1	0,1
2. Dependencia excesiva en las ventas de Estados Unidos.	0,13	2	0,26
3. Margen de beneficio neto demasiado bajo.	0,07	2	0,14
4. Competición basada en precios.	0,09	2	0,18
5. Cultura organizativa rígida (burocrática) que impide la introducción rápida de nuevos productos.	0,04	1	0,04
6. Publicidad negativa.	0,05	2	0,1
Total	1	-	2,74

[Lifeder. (24 de julio de 2019). *Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>]

MATRIZ DE IMPACTO, MAPA DE CALOR Y MATRIZ DOFA^{xii}

Esta herramienta permite establecer el tipo de impacto que tiene cada debilidad, cada oportunidad, cada fortaleza y cada amenaza para así poder convertirlos en claves de éxito mediante el análisis DOFA mitigando los riesgos y dando soluciones a los mismos.

Figura 10 Ejemplo de Matriz de impacto

Debilidades	Impacto (0-10)	Probabilidad de ocurrencia	Total	Tipo impacto
No se cuenta con un plan estratégico	6	0,9	5,4	Medio
No se ha implementado un SGC	5	0,8	4	Medio
No se cuenta con un plan de contingencia	4	0,7	2,8	Bajo
No existen barreras de entrada para los competidores	8	0,9	7,2	Alto
No se realiza una planificación financiera adecuada	9	0,9	8,1	Alto
La empresa no cuenta con procesos estandarizados	8	0,7	5,6	Medio
La empresa no cuenta con indicadores de calidad	9	0,8	7,2	Alto
Oportunidades	Impacto (0-10)	Probabilidad de ocurrencia	Total	Tipo impacto
Tasa de interés	4	0,9	3,6	Medio
Nivel de ingreso disponible	6	0,7	4,2	Medio
Actitud hacia la actividad comercial	5	0,8	4	Medio
Estilo de vida	7	0,5	3,5	Medio
Proceso de urbanización	2	0,2	0,4	Bajo
Tecnologías de la información	5	0,7	3,5	Medio
Rivalidad entre empresa competidoras	6	0,8	4,8	Medio

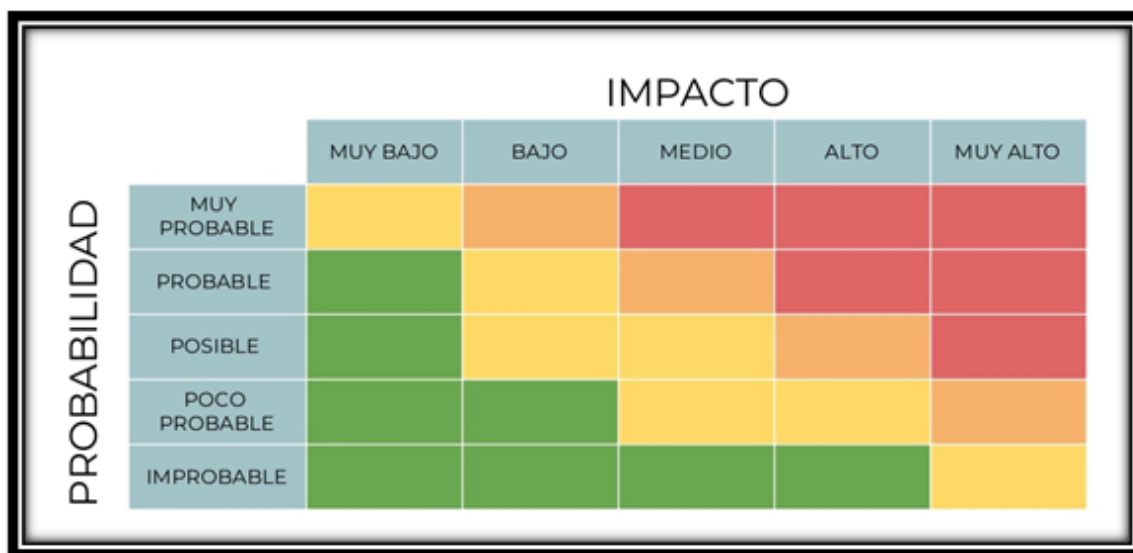
Fortalezas	Impacto (0-10)	Probabilidad de ocurrencia	Total	Tipo impacto
Mercado objetivo definido	8	0,9	7,2	Alto
El negocio ha demostrado ser rentable	7	0,6	4,2	Medio
La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones	6	0,7	4,2	Medio
La empresa realiza auditorías internas	9	0,8	7,2	Alto
La empresa cuenta con un departamento de talento humano	5	0,4	2	Bajo
Se mantiene buenas relaciones entre empleados y líderes de área	7	0,9	6,3	Medio
Existe un código de ética establecido	3	0,5	1,5	Bajo
Amenazas	Impacto (0-10)	Probabilidad de ocurrencia	Total	Tipo impacto
Desaceleración económica	5	0,5	2,5	Bajo
Resistencia al cambio tecnológico	6	0,7	4,2	Medio
Dificultad en la implementación de tecnologías	5	0,8	4	Medio
Ingreso potencial de nuevos competidores	7	0,9	6,3	Medio
Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos	9	0,9	8,1	Alto
Capacidad de negociación de los proveedores	9	0,8	7,2	Alto
Capacidad de negociación de los consumidores	7	0,9	6,3	Medio

Cruz Blanco IT. (2019). *Diseño de un plan estratégico y de un sistema de indicadores para la inmobiliaria Picasso en la ciudad de Bucaramanga*. UPB, Bucaramanga. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8648/39499.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mapa de calor

El mapa de calor se utiliza para determinar de forma gráfica la combinación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada uno de los riesgos y mediante colores asignados de acuerdo a la gravedad del mismo.

Figura 11 Mapa de calor



Fuente: tusdatos.co

Análisis DOFA

Luego de seleccionar los factores de éxito mediante la matriz de impacto y analizar la probabilidad de ocurrencia mediante el mapa de calor se procede a formular las estrategias que atacarán las debilidades y amenazas y potenciarán las oportunidades y las fortalezas a través de la matriz DOFA que confluye las debilidades, las oportunidades, fortalezas y las amenazas combinandolas entre sí para determinar las estrategias.

- Estrategias de crecimiento combinando las fortalezas con las oportunidades **FO**

- Estrategias que reduzcan las restricciones combinando las debilidades con las oportunidades **DO**
- Estrategias de superación combinando las fortalezas con las amenazas **FA**
- Estrategias para resolver problemas combinando las debilidades con las amenazas **DA**

Figura 12 ejemplo de Matriz DOFA

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	•Tecnologías de la información	•Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos
	•Actitud hacia la actividad comercial	•Capacidad de negociación de los consumidores
	•Proceso de urbanización	•Desaceleración económica
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS FA
•La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones	FO1 Invertir en TIC con el fin de buscar clientes a nivel nacional e internacional.	FA1 Destinar un capital para reparar los daños mínimos que ocurran dentro del inmueble.
•La empresa cuenta con un departamento de talento humano	FO2 Realizar capacitaciones al personal a través del talento humano para captar clientes ya sea para arriendo o compra de bienes inmuebles.	FA2 Realizar concesión de cuotas con los clientes.
•Mercado objetivo definido	FO3 Identificar la necesidad de vivienda en la ciudad con el fin de ampliar el mercado objetivo.	FA3 Formalizar alianzas estratégicas con el fin de brindar beneficios a los clientes.
DEBILIDADES	ESTRETEGIAS	ESTRATEGIAS
•No se cuenta con un plan estratégico	DO1 Implementar un plan estratégico previamente diseñado.	DA1: Formar parte de agremiaciones a nivel nacional
•No se cuenta con un plan de contingencia	DO2 Garantizar la operatividad de la empresa.	DA2: Integración horizontal con algunas empresas del sector
•La empresa no cuenta con indicadores de calidad	DO3Invertir capital en un software para indicadores de calidad.	DA3: Ofrecer algunos productos/servicios de menor precio

Cruz Blanco IT. (2019). Diseño de un plan estratégico y de un sistema de indicadores para la inmobiliaria Picasso en la ciudad de Bucaramanga.UPB, Bucaramanga.
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8648/39499.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RESULTADOS

Etapa 1. Diagnóstico

Dentro de esta etapa se seguirán los siguientes pasos:

- Involucrar y comprometer a dueños y directivas
- Delimitar el contexto interno y externo de la empresa
- Determinar los riesgos asociados con LA/FT
- Diagnosticar los riesgos de LA/FT
- Gestionar los riesgos de LA/FT

Se verificará con dueños y directivos de la empresa INVERSIONES DAVIDI SAS la existencia de manuales, políticas o procedimientos establecidos para la prevención de LA/FT y en caso de que no existan se acompañarán en su elaboración, de esta manera se compromete al personal con el proceso del SARLAFT.

Se iniciará con la recolección de los datos que muestren la situación actual de la empresa y que nos permitan la identificación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para la elaboración de las matrices EFI y EFE respectivamente donde como resultado se obtendrá un total ponderado que mostrará si la estructura tanto interna como externa de la empresa son favorables o no, para esto el total ponderado de las fortalezas y las oportunidades debe ser mayor al total ponderado de las debilidades y las amenazas.

Tabla 2. MEFI

MATRIZ MEFI			
INDICADORES	PES O	VALO R	PONDERACIO N
FORTALEZAS			
<i>1-Alianzas Comerciales</i>	<i>0,08</i>	<i>3</i>	<i>0,24</i>
<i>2-Posicionamiento en el mercado</i>	<i>0,2</i>	<i>3</i>	<i>0,60</i>
<i>4-Respaldo financiero</i>	<i>0,15</i>	<i>4</i>	<i>0,60</i>
<i>5-Capacidad instalada</i>	<i>0,05</i>	<i>3</i>	<i>0,15</i>
<i>6-Excelentes relaciones entre colaboradores</i>	<i>0,05</i>	<i>3</i>	<i>0,15</i>
<i>7-Innovación</i>	<i>0,01</i>	<i>3</i>	<i>0,03</i>
Subtotal Fortalezas			1,77
DEBILIDADES			
<i>1-Experiencia en crecimiento</i>	<i>0,05</i>	<i>2</i>	<i>0,1</i>
<i>2-Competencia</i>	<i>0,05</i>	<i>2</i>	<i>0,1</i>
<i>3-Mala gestión financiera</i>	<i>0,15</i>	<i>1</i>	<i>0,15</i>
<i>4-Expertiz de los empleados</i>	<i>0,08</i>	<i>2</i>	<i>0,16</i>
<i>5-Integridad en la informacion</i>	<i>0,02</i>	<i>2</i>	<i>0,04</i>
<i>6-Alianzas estratégicas</i>	<i>0,10</i>	<i>1</i>	<i>0,1</i>
<i>7-Mala ubicación geografica</i>	<i>0,01</i>	<i>2</i>	<i>0,02</i>
Subtotal Debilidades			0,67
	1		2,44

Fuente: esta investigación 2023

En la MEFI como resultado se puede observar que las fortalezas tienen una mayor ponderación con respecto a las debilidades lo que demuestra que, la estructura interna de la empresa es fuerte ya que según Ceballos (2020)¹⁷el punto de inflexión de la matriz es 2,5 y vemos un resultado dentro de INVERSIONES DAVIDI SAS de 2,59.

Tabla 3. MEFE

MATRIZ MEFE			
INDICADORES	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
1-Plataformas digitales	0,12	4	0,48
2-Alianzas estrategicas	0,05	3	0,15
3-Crecimiento en la construcción	0,11	4	0,44
4-Crecimiento de la población	0,14	3	0,42
4-Certificaciones ambientales	0,07	2	0,14
6-Normatividad	0,10	4	0,40
Subtotal Oportunidades			2,03
AMENAZAS			
1-Ciberataques o violación datos	0,05	2	0,10
2-Desaceleración economica	0,08	3	0,24
3-Daño a la reputación	0,09	3	0,27
4-Cambios legislativos	0,08	2	0,16
5-Impacto ambiental	0,07	3	0,21
6-Falta de mano de obra calificada	0,04	3	0,12
Sub total Amenazas			1,10
		1	3,13

Figura 14 Matriz DOFA



Fuente: (Rava. 2023).

A partir de las matrices EFI y EFE descritas anteriormente, se procederá con la matriz DOFA para establecer las estrategias necesarias para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Para el análisis externo se tomarán cada **oportunidad** frente a las **fortalezas** y las **debilidades** para hallar las estrategias de crecimiento y de reducción de restricciones respectivamente.

Para el análisis interno se tomarán cada **amenaza** frente a las **fortalezas** y las **debilidades** para hallar las estrategias que ayuden a superar las vulnerabilidades y a resolver problemas respectivamente.

Tabla 7 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA				Proponer el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos Y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) en la Empresa Inversiones Davidl S.A.S de la Ciudad de Medellín para controlar los riesgos de LA/FT, para el año 2023	
ANÁLISIS INTERNO Estrategias	Fortalezas	Amenazas	Estrategias		
	Superan Vulnerabilidades	1–Alianzas Comerciales	1–Ciberataques o violación datos		(F1 con A6) Buscar alianzas con mano de obra muy calificada
		2–Posicionamiento en el mercado	2–Desaceleración económica		
		#¡REF!	3–Daño a la reputación		(F2 con A3) Aprovechar la buena posición que tenemos para elevar y mantener la buena reputación
		4–Respaldo financiero	4–Cambios legislativos		
		5–Capacidad instalada	5–Impacto ambiental		
		6–Excelentes relaciones entre colaboradores	6–Falta de mano de obra calificada		(F7 con A5) Continuar con la innovación en temas de sostenibilidad y sustentabilidad
		7–Innovación			
Resuelven problemas	Debilidades	Amenazas	Estrategias		
		1–Experiencia en crecimiento	1–Ciberataques o violación datos	(D5 con A1) Mantener intacta la integridad de la información en pro de la prevención de los ataques cibernéticos	
		2–Competencia	2–Desaceleración económica		
		3–Mala gestión financiera	3–Daño a la reputación	(D2 con A3) Mantener una sana competencia cuidando la buena reputación ante los interesados	
		4–Expertiz de los empleados	4–Cambios legislativos		
		5–Integridad en la información	5–Impacto ambiental	(D6 con A6) Crear alianzas estratégicas con mano de obra calificada	
		6–Alianzas estratégicas	6–Falta de mano de obra calificada		
		7–Mala ubicación geográfica			

Fuente: esta investigación

Etapa 2. Identificación de los Riesgos

En esta etapa se revisarán y evaluarán o en su defecto se realizarán los manuales de procedimientos para definir políticas de contratación, de clientes y demás que sean necesarias para ejercer los respectivos controles.

En la identificación de los riesgos se toman en cuenta el factor, la causa y la consecuencia de cada riesgo al igual que la asociación de este para luego definir los criterios de evaluación y el control a implementar. Se sugerirá la siguiente estructura para esta etapa del SARLAFT:

Tabla 4 MATRIZ DE RIESGOS

Código del Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo ¿Qué podría suceder?	Causa del Riesgo ¿Porqué podría suceder?	Efecto del Riesgo Consecuencia	Riesgo asociado	Probabilidad 1 = Muy baja 2 = baja 3 = Probable o media 4 = Alta 5 = Muy Alta	Impacto 1 = mínima 2 = Menor 3 = Moderado 4 = mayor 5 = Maxima	Valor total Probabilidad x impacto	Riesgo inherente Escala de calificación 1 a 4 1 = muy bajo 2 = bajo 3 = medio 4 = alto	Nivel de Riesgo inherente	Descripción del Control
-------------------	------------------	--	---	-----------------------------------	-----------------	--	---	---------------------------------------	---	---------------------------	-------------------------

Fuente: esta investigación 2023

Tabla 4.1 MATRIZ DE RIESGOS identificación

Código del Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa del Riesgo	Efecto del Riesgo	Riesgo asociado
		¿Qué podría suceder?	¿Porqué podría suceder?	Consecuencia	
R-01	Empresa	Estar relacionados directo o indirectamente con el LA/FT	Por no tener implementado un sistema SARLAFT	Afectación legal y económica	Legal
R-02	Clientes	Arrendar a empresas fachada	por la deficiente o nula evaluación preliminar del arrendatario	Ser utilizados como medio para disfrazar una aparente legalidad	Operacional
R-03	Empleados	Falla o error humano en la identificación de los riesgos	Por desconocimiento de la norma y los procedimientos internos	Afectación legal y económica	Operacional
R-04	Proveedores	Relacionamiento indebido con terceros que tengan actividades económicas consideradas como riesgosas para el LA/FT	Por la falta de control y de política para la contratación de los proveedores	Ser utilizados como medio para disfrazar una aparente legalidad	Legal

Fuente: esta investigación 2023

Etapa 3. Medición de los Riesgos

En esta etapa se definen los criterios de valoración que se utilizarán para la medición de los riesgos, se mide la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de que ocurra y estos dos factores combinados determinan el nivel del riesgo.

Tabla 4.2 MATRIZ DE RIESGOS Medición

Probabilidad	Impacto	Valor total	Riesgo inherente	Nivel de Riesgo inherente
1 = Muy baja 2 = baja 3 = Probable o media 4 = Alta 5 = Muy Alta	1 = mínima 2 = Menor 3 = Moderado 4 = mayor 5 = Maxima	Probabilidad x impacto	Escala de calificación 1 a 4 1 = muy bajo 2 = bajo 3 = medio 4 = alto	
4	4	16	4	Alto
2	4	8	3	Medio
2	2	4	2	Bajo
1	2	2	1	Muy Bajo

Fuente: esta investigación 2023

Seguidamente se tabulan los datos obtenidos asignando colores a cada rango de resultados de la siguiente manera.

Tabla 5. Mapa de calor

		MATRIZ DE RIESGOS				
		Consecuencia				
		Minima	Menor	Moderada	Mayor	Maxima
Probabilidad		1	2	4	8	16
Muy alta	5	5	10	20	40	80
Alta	4	4	8	16	32	64
Media	3	3	6	12	24	48
Baja	2	2	4	8	16	32
Muy baja	1	1	2	4	8	16

Nivel de riesgo	Color
Riesgo aceptable	de 1 a 4
Riesgo tolerable	de 5 a 12
Riesgo alto	de 13 a 24
Riesgo extremo	de 25 a 80

Fuente: esta investigación 2023

Etapas 4. Control de los Riesgos

En esta etapa se tomarán las medidas necesarias tanto para controlar los riesgos ya identificados y valorados implementando los controles preventivos, como para detectar las operaciones inusuales dentro del ejercicio con los controles detectivos.

Figura 13 Descripción de los controles requeridos

Código	Evento de riesgo	Descripción de los controles requeridos
Código de identificación del evento de riesgo.	Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo. ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?	Describe el control requerido
RIESGO 1	1. Ser utilizado para el LA/FT y ser objeto de pérdida de reputación por no contar con patrones éticos y políticas para la prevención de LA/FT.	1.1. Código de Ética y Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC). 1.2. Políticas para la prevención del LA/FT para el control de contrapartes.

Fuente: Fernández, I. (s. f.).

Modelo de gestión del riesgo de LA/FT para el sector real. Universidad del Rosario. Recuperado 28 de noviembre de 2023, de <https://urosario.edu.co/sites/default/files/2022-10/modelo-de-administracion-de-riesgos-laft-para-el-sector-real.pdf>

Tabla 6 Controles

Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Descripción del Control
	¿Qué podría suceder?	
R-01	Estar relacionados directa o indirectamente con el LA/FT	implementar el SARLAFT urgentemente
R-02	Arrendar a empresas fachada	Aplicación de la debida diligencia
R-03	Falla o error humano en la identificación de los riesgos	Tomar mas consciencia de la responsabilidad de realizar preventivamente las búsquedas en listas de riesgos previo a cualquier relacionamiento que se tenga
R-04	Relacionamiento indebido con terceros que tengan actividades economicas consideradas como riesgosas para el LA/FT	

Fuente: esta investigación 2023

Etapa 5 Divugacion y documentacion

Esta etapa tendrá como objetivos los siguientes:

- ✓ Proveer la documentación de los registros y las etapas del SARLAFT para garantizar la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información.
- ✓ Contar con un sistema de reportes tanto internos como externos que evidencie y garantice la aplicación de los procedimientos establecidos.
- ✓ Implementar el sistema de capacitación constante para concientizar a la empresa sobre las obligaciones y responsabilidades frente al SARLAFT ante las autoridades competentes.

Fernández, I.(s.f.)^{xiii} menciona que la documentación relacionada con el SARLAFT debe comprender:

- I. El análisis de contexto interno y externo. Diagnóstico de riesgo de LA/FT.
- II. El manual, con sus respectivos anexos que contienen los procedimientos para la identificación, medición y control de los distintos factores de riesgo de LA/FT.
- III. Los documentos que soportan el diseño, desarrollo e implementación de las metodologías del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- IV. Los documentos y registros que evidencien la operación efectiva del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, los cuales incluyen, entre otros, la documentación e información de las contrapartes y la documentación relacionada con operaciones inusuales y reporte de operaciones sospechosas.
- V. Los informes del directorio, del gerente, del oficial de cumplimiento, de la

auditoría, de la auditoría externa (revisoría fiscal) y de los órganos de control.

- VI. Los documentos que soportan la evolución de los controles.
- VII. Los documentos mediante los cuales las autoridades requieren información y sus respuestas.
- VIII. Los soportes de los análisis de operaciones inusuales y sospechosas.
- IX. Los procesos disciplinarios adelantados por eventuales incumplimientos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- X. Los planes y programas de capacitación y de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- XI. Los reportes internos y externos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- XII. Toda la documentación adicional que soporte de alguna forma al Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

Etapa 6. Seguimiento y monitoreo:

Es una de las etapas mas importantes ya que en esta se evalúan los controles y su efectividad ante los riesgos detectados ya que estos controles deberan ser claros y comprensibles para todos. Estos deben ser monitoreados para asegurar que los cambios en las circunstancias de la empresa o el entorno no alteren la prioridad del riesgo ya que estos no permanecen estáticos al pasar el tiempo.

En esta propuesta se sugerirá hacer el seguimiento mensualmente.

Conclusiones.

Para concluir esta monografía referente a la propuesta del SARLAFT para la empresa INVERSIONES DAVIDI SAS es importante tomar en cuenta el ejemplo de la Universidad CES que en su informe de gestión del sistema, el oficial de cumplimiento concluye^{xiv}:

- La prevención del LA/FT es una tarea constante y dinámica en la que se ven involucradas varias áreas de la empresa como contabilidad y el área jurídica.
- Es estrictamente necesario el nombramiento del oficial de cumplimiento para iniciar con la implementación de SARLAFT posterior a su aprobación y acogida.

Se puede concluir entonces, que en respuesta a la pregunta de esta monografía de si ¿Es posible implementar un Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT en la empresa INVERSIONES DAVIDI SAS que no está obligada legalmente a tenerlo? La respuesta es afirmativa y dada la importancia del sistema SARLAFT para gestionar los riesgos y fortalecer la estructura de la empresa.

Referencias

-
- ⁱ [Ministerio de justicia. (s.f.). Modelo de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT) para el Sector Inmobiliario [archivo PDF]. Recuperado de (www.minjusticia.gov.co)
- ⁱⁱ [GAFI. (s.f.). Recomendación 22: APNFD: Debida diligencia del cliente. Recuperado de (<https://www.cfatf-gafic.org/es/documentos/gafi40-recomendaciones/428-fatf-recomendacion-22-apnfd-debida-diligencia-del-cliente>)
- ⁱⁱⁱ [Lista de Códigos CIU de Actividades económicas DIAN – RUT. (s.f.). recuperado de <https://dian-rut.com/codigos-ciu-de-actividades-economicas/>]
- ^{iv} Diferenciador. (2021, 8 febrero). *Los 15 métodos de investigación*. Diferenciador. <https://www.diferenciador.com/metodos-de-investigacion/>
- ^v Eugenia. (2023, 16 mayo). *Te explicamos qué es la investigación cuantitativa y cómo usarla en tus proyectos universitarios*. Tesis y Másters. <https://tesisymasters.es/investigacion-cuantitativa/>
- ^{vi} Parra, A. (2023, 23 febrero). *Técnicas de investigación cuantitativa para recolectar datos*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-investigacion-cuantitativa/>
- ^{vii} González Hernández M C. (2018). Lavado de activos en el sector inmobiliario colombiano. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/17510>
- ^{viii} Medina Cuenca, Cauti Canhanga. (2018). El delito del lavado de activos. Fundamentos, Concepto y bien jurídico protegido. Universidad de Friburgo. https://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20190508_01.pdf
- ^{ix} Silva Espinosa DO. (2016) Medidas para mitigar riesgo de lavado de activos a través de SAS y ESALES no supervisadas por superintendencia. Repositorio. Universidad de los Andes. Bogotá <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/13847/u729545.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ^x [Que es el SARLAFT. (2022,diciembre 15). Recuperado de <https://www.supervigilancia.gov.co/sarlaft/publicaciones/9998/que-es-sarlaft/#siplaft>]
- ^{xi} [SARLAFT qué es y cómo se puede implementar. (2018, septiembre 25). Recuperado de <https://www.infolaft.com/que-es-sarlaft>]
- ^{xii} [Lancheros, C. (2022, marzo 24). ¿Cómo elaborar una matriz de riesgos SARLAFT o SAGRILAFT?, <https://www.tusdatos.co/blog/como-elaborar-una-matriz-de-riesgos-sarlaft-o-sagrilauft>]
- ^{xiii} Fernández, I. (s. f.). *Modelo de gestión del riesgo de LA/FT para el sector real*. Universidad del Rosario. Recuperado 28 de noviembre de 2023, de <https://urosario.edu.co/sites/default/files/2022-10/modelo-de-administracion-de-riesgos-laft-para-el-sector-real.pdf>
- ^{xiv} Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo - SARLAFT. (2018). En *Universidad CES*. Recuperado 28 de noviembre de 2023, de

<https://www.ces.edu.co/wp-content/uploads/2019/04/Informe-de-Gesti%C3%B3n-SARLAFT-2018.pdf>