



# Universidad **Mariana**

Análisis de la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales  
en la empresa Transportes Sardoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023

Luz Andrea Castro Palma  
Myrian Andrea Martínez Egas

Universidad Mariana  
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas  
Maestría en Gerencia y Auditoría Tributaria  
San Juan de Pasto  
2024

Análisis de la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales  
en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años 2021 a 2023

Luz Andrea Castro Palma  
Myrian Andrea Martínez Egas

Mg. Paola Andrea Rosero Muñoz  
Asesora

Universidad Mariana  
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas  
Maestría en Gerencia y Auditoría Tributaria  
San Juan de Pasto  
2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007

Universidad Mariana

## Contenido

Introducción .....	10
1. Elementos de identificación del problema .....	11
1.1. Tema .....	11
1.2. Título .....	11
1.3. Línea de investigación.....	11
1.4. Área .....	11
1.5. Planteamiento del problema .....	11
1.5.1. Descripción del problema.....	11
1.5.1. Formulación del problema .....	14
1.6. Objetivos .....	14
1.6.1. Objetivo general.....	14
1.6.2. Objetivos específicos .....	14
1.7. Justificación.....	15
1.8. Delimitación.....	16
1.9. Alcance .....	16
1.10. Matriz de Operacionalización de variables .....	16
1.9. Marco referencial o fundamentos teóricos.....	17
1.9.1. Antecedentes .....	17
1.9.1.1 Internacionales. ....	17
1.9.1.2 Nacionales .....	19
1.9.1.3 Regionales. ....	20
1.9.2. Marco teórico.....	21
1.9.2.1. Obligación tributaria .....	21
1.9.2.1.1. Descripción de la obligación tributaria. ....	21
1.9.2.1.2. Origen de la obligación tributaria.....	22
1.9.2.2. Principales impuestos en Colombia .....	24
1.9.2.2.1. Impuesto de renta. ....	24
1.9.2.2.2. Impuesto sobre las ventas.....	25
1.9.2.2.3. Impuesto de industria y comercio .....	25

1.9.2.3. Gestión tributaria .....	25
1.9.2.3.1. Importancia de la gestión tributaria.....	25
1.9.2.3.2. La contabilidad como prueba fiscal.....	26
1.9.3. Marco contextual .....	29
1.9.3.1 La empresa de Transportes Sandoná S.A.....	29
1.9.4. Marco conceptual.....	31
1.9.5. Marco legal .....	32
1.10. Metodología .....	34
1.10.1. Paradigma de investigación.....	34
1.10.2. Tipo de investigación .....	34
1.10.3. Población y muestra .....	34
1.10.4. Técnica e instrumentos de recolección de información .....	35
2. Presentación de resultados .....	36
2.1. Procesamiento de la información .....	36
2.2. Análisis e interpretación de la información.....	37
2.2.1. Diagnóstico del procedimiento para la determinación y presentación de las declaraciones de renta, impuesto sobre las ventas, industria y comercio y retención en la fuente de la empresa Transportes Sandoná S.A, en los años gravables 2021 a 2023 .....	37
2.2.1.1. Conocimiento, políticas e informes.....	37
2.2.1.2. Estrategias de cumplimiento tributario.....	39
2.2.1.3. Personal a cargo del proceso tributario.....	42
2.2.1.4. Régimen y obligaciones fiscales .....	42
2.2.1.5. Gestión de declaraciones y pagos.....	42
2.2.1.6. Optimización de recursos .....	43
2.2.1.7. Seguimiento y control .....	43
2.2.1.8. Planeación tributaria.....	43
2.2.1.9. Impacto de la legislación tributaria .....	43
2.2.2. Identificación de factores críticos de falencia en el procedimiento para la determinación de cargas tributarias en la empresa Transportes Sandoná S.A. en los años gravables 2021 a 2023 .....	44
2.2.2.1. Errores en declaraciones tributarias que han generado corrección.....	45

2.2.2.2. Desconocimiento normativo y falta de actualización. ....	46
2.2.2.3. Proceso ineficiente en la revisión de declaraciones. ....	47
2.2.2.4. Falta de seguimiento y control. ....	47
2.2.2.5. Gastos no deducibles. ....	47
2.2.2.6. Decisiones de la dirección poco asertivas tributariamente. ....	47
2.2.3. Estrategias de mejoramiento del procedimiento para la determinación de cargas tributarias en la empresa Transportes Sandoná S.A. ....	48
3. Conclusiones .....	58
4. Recomendaciones .....	60
Referencias bibliográficas .....	62

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables .....	16
Tabla 2. Familiaridad con el concepto de gerencia tributaria .....	37
Tabla 3. Seguimiento a las observaciones de la auditoría interna o revisoría fiscal .....	38
Tabla 4. Verificación de cálculos en la liquidación de impuestos .....	39
Tabla 5. La empresa ha pagado sanciones en algunas declaraciones tributarias .....	40
Tabla 6. Los registros contables se realizan con base en soportes válidos contable y fiscalmente .....	41
Tabla 7. Existencia de un procedimiento claro respecto al registro de terceros en el sistema .....	41
Tabla 8. El personal a cargo del proceso tributario participa en eventos de actualización .....	42
Tabla 9. Información recibida sobre cambios normativos como es el caso de la última reforma tributaria y conocimiento de los procedimientos a seguir .....	44
Tabla 10. Matriz MEFI.....	45
Tabla 11. Estrategias de mejoramiento del proceso tributario .....	49

**Índice de figuras**

Figura 1 Organigrama .....30

**Índice de Anexos**

Anexo A Formato encuesta nivel gerente .....	66
Anexo B Formato encuesta nivel directivo: contador y revisor fiscal .....	71
Anexo C Matriz de triangulación de la información.....	99

## **Introducción**

En la actualidad, las empresas enfrentan una serie de desafíos diversos que impactan su presencia y viabilidad en el mercado. Además de la gestión de sus actividades comerciales, se les exige cumplir con una serie de obligaciones legales, laborales, contables, tributarias e incluso de responsabilidad social. En este contexto, el área fiscal desempeña un papel fundamental al asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias específicas de cada organización. Por lo tanto, resulta crucial establecer políticas y procedimientos apropiados para garantizar un cumplimiento efectivo y completo, evitando así incurrir en gastos innecesarios asociados a sanciones derivadas de errores prevenibles.

La identificación de los procesos involucrados en la determinación de impuestos en la empresa, así como la identificación de los puntos críticos, resulta fundamental para poder desarrollar estrategias de mejora efectiva. En el marco de la Maestría en Gerencia y Auditoría Tributaria, este estudio representa una valiosa contribución no solo para Transportes Sandoná S.A., sino también para cualquier otra empresa que pueda beneficiarse de las conclusiones y recomendaciones derivadas de este trabajo.

A continuación, se estructura el proyecto de investigación bajo los lineamientos de la Universidad Mariana en la cual se da a conocer el problema de investigación junto con los objetivos planteados, así como la justificación, delimitación, alcance del trabajo, matriz de operacionalización de variables y marco referencial.

## **1. Elementos de identificación del problema**

### **1.1. Tema**

Gerencia tributaria

### **1.2. Título**

Análisis de la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años 2021 a 2023

### **1.3. Línea de investigación**

Desarrollo empresarial

### **1.4. Área**

Gerencia y Desarrollo Financiero y Contable

### **1.5. Planteamiento del problema**

#### ***1.5.1. Descripción del problema***

El adecuado cumplimiento de las responsabilidades de tipo tributario es un eje primordial en cualquier organización que contribuye a la sostenibilidad y éxito empresarial. Asegurar la observancia normativa evita la imposición de sanciones económicas derivadas de prácticas inadecuadas, la gestión inoportuna de plazos o el desconocimiento de las normas en esta materia.

Se ha identificado un problema significativo en la gestión tributaria de la empresa Transportes Sandoná S.A. que se deriva en correcciones frecuentes de sus reportes fiscales, lo cual le ha generado penalizaciones de tipo económico que afectan negativamente su estabilidad financiera.

Este inconveniente se atribuye a prácticas inadecuadas durante la presentación de las declaraciones de impuestos, tales como renta, IVA, industria y comercio, así como las de retenciones. En ocasiones se debe a las órdenes erradas desde la dirección, vencimiento de plazos, desconocimiento de normas y en general porque no se siguen unos lineamientos, procedimientos o políticas internas claras para la clasificación oportuna de la información, la preparación de los borradores de impuestos y las declaraciones finales, así como para el pago, con lo cual se puede percibir que no hay una adecuada aplicación de la gerencia tributaria al interior de la empresa.

Este patrón de errores recurrentes y las correcciones que deben aplicarse resultan en sanciones económicas, que a veces no son extremadamente onerosas, pero si tienen un comportamiento repetitivo puede terminar afectando la imagen de la empresa, adicionalmente, los errores frecuentes así sean de bajo costo revelan falta de control riguroso y eficacia en la gestión fiscal de la organización. Por otro lado, en situaciones donde las sanciones sí son elevadas, el impacto económico es considerable y pueden comprometer seriamente el equilibrio económico de la sociedad. Este tipo de desafíos requiere una revisión inmediata y profunda de las prácticas tributarias actuales, enfocándose especialmente en mejorar la precisión, el cumplimiento y la eficacia en la gestión fiscal. Cuando se implementan mejores prácticas apoyados de una buena asesoría con personal capacitado se puede considerar que hay unas medidas prudentes para mejorar la situación actual y prevenir escenarios futuros de sanciones.

Sumado a lo anterior, el desconocimiento en materia tributaria además de una falta de planeación en este tema hace que se incurra en mayores gastos, de igual modo el hecho de cometer posibles errores al momento de preparar y presentar la declaración puede ser el resultado de no contar con normas tributarias claras que permitan cumplir de forma más fácil las obligaciones fiscales. “La complejidad tributaria impone una cantidad de costos para los contribuyentes y la administración tributaria” (Comisión de Expertos en Beneficios Tributarios, 2021, pág. 7). Bolaños (2021) señala que las actuales normas aplicables en Colombia generan un desequilibrio desde la perspectiva de la estructura tributaria. La simplicidad, según el autor, constituye un componente esencial de la claridad jurídica, la cual debe ser una de las cualidades fundamentales en la conformación de un sistema tributario justo y equitativo.

Es relevante conocer la base del problema, ya sea que se origine en la falta de procedimientos internos claros y eficientes para el cálculo y la presentación de las obligaciones fiscales, una comprensión limitada del complejo panorama tributario vigente en el país, o deficiencias que puedan existir en la capacitación del personal encargado de la gestión. La persistencia de la problemática no solo afecta la sostenibilidad financiera de la organización, sino que también deja dudas sobre la eficacia del control interno y la capacidad empresarial para gestionar de manera adecuada y oportuna las responsabilidades en materia tributaria, esta situación pone en riesgo su posición competitiva y su viabilidad en el mercado.

La aplicación efectiva de la gerencia tributaria en cualquier organización es fundamental para cumplir adecuadamente con las obligaciones fiscales y minimizar los riesgos asociados con posibles sanciones por incumplimiento. Una planeación apropiada, que incluya el estudio detallado de la legislación y la programación de actividades empresariales, permite aprovechar los beneficios fiscales disponibles, asegurando el cumplimiento oportuno en la presentación y pago de impuestos. Además, la gestión eficaz de los riesgos fiscales y la implementación de medidas para mitigarlos son cruciales. Contar con personal permanentemente actualizado o con apoyo externo adecuado es esencial para enfrentar los desafíos fiscales, cuyos impactos pueden ser significativos y afectar el normal funcionamiento de la empresa.

La eficacia de la gerencia tributaria es esencial para el buen funcionamiento de las finanzas empresariales, pues no es solo un requisito para el cumplimiento de normas, es un apoyo fundamental para sostenibilidad y eficiencia financiera de una empresa.

Por ello, es crucial sensibilizar a la dirección de Transandoná sobre la necesidad de organizar mejor su actividad empresarial. Esta organización debe dirigirse no solo a obtener rendimientos, sino también a abordar las deficiencias en las distintas áreas que, en última instancia, afectan el cumplimiento de las obligaciones fiscales y pueden dar lugar a sanciones económicas y a mayores costos al buscar soluciones a problemas derivados de estos incumplimientos. Una buena organización empresarial y decisiones enfocadas en el cumplimiento normativo, tanto fiscal como en otras áreas, son primordiales. Esto no solo permitirá que la empresa desarrolle su

actividad de manera efectiva, sino que también minimizará sus riesgos impositivos y reputacionales.

### ***1.5.1. Formulación del problema***

¿Cómo es la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años 2021 a 2023?

## **1.6. Objetivos**

### ***1.6.1. Objetivo general***

Analizar la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

### ***1.6.2. Objetivos específicos***

- Diagnosticar la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de las obligaciones fiscales respecto de los impuestos de renta, IVA, industria y comercio y retención en la fuente de la empresa Transportes Sandoná S.A. en los años gravables 2021 a 2023.
- Identificar los factores críticos en la determinación de cargas tributarias en la empresa Transportes Sandoná S.A., en los años gravables 2021 a 2023.
- Diseñar estrategias de mejoramiento en la aplicación de la gerencia tributaria para el cumplimiento de las obligaciones fiscales respecto de los impuestos de renta, IVA, industria y comercio y retención en la fuente en la empresa Transportes Sandoná S.A.

## **1.7. Justificación**

Es fundamental comprender la gestión y aplicación adecuada de las obligaciones tributarias en el ámbito empresarial, incluso en el entorno de personas naturales con cargas impositivas, dado que el tema tributario está en constante cambio además de resultar complejo, este análisis permite evaluar la eficiencia y efectividad del cumplimiento fiscal de la empresa.

El sector transporte en el cual se ubica la compañía objeto de estudio es regulado por normas particulares de esta industria adicional a las propias en materia impositiva, por tanto, comprender y optimizar la gestión de impuestos en Transportes Sandoná S.A. ayuda no solo a la sociedad directamente, sino que también puede ser un precedente valioso y proporcionar una guía para otras empresas del ramo que puedan tener algún tipo de dificultades como la de este caso, de tal modo que se contribuye a mejorar en un área específica el cabal cumplimiento de sus obligaciones. Con una estrategia adecuada de manejo de información tributaria, respecto de los impuestos de renta, IVA, industria y comercio, así como las retenciones de estos cuando aplique, la empresa tendrá un camino claro para que sus declaraciones propendan por lograr eficiencia en el proceso además del ahorro en sanciones lo que garantiza la tranquilidad y confianza de sus accionistas.

Un análisis exhaustivo de la gerencia tributaria en el contexto de una empresa en particular proporciona información valiosa sobre las prácticas efectivas y los posibles desafíos que enfrentan las empresas en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Los hallazgos y recomendaciones de este estudio pueden contribuir al desarrollo de mejores estándares en la gestión fiscal y servir como base para futuras investigaciones en el campo.

Una gestión tributaria efectiva y eficiente no solo beneficia a la entidad en cuestión sino también al entorno socioeconómico en general. La correcta aplicación de los impuestos garantiza una contribución justa al desarrollo económico del país y aporta a la sostenibilidad financiera del gobierno para el suministro de servicios esenciales y el progreso en infraestructura. Para los participantes de la investigación, es valioso realizarla para poner en práctica conocimientos adquiridos en la formación académica, esta es una forma de contribuir con la sociedad y, en

particular, con la empresa en la cual se realiza el estudio. Además, permite proponer estrategias que ayuden a mejorar los procedimientos tributarios de la organización.

### 1.8. Delimitación

El presente trabajo de investigación se realizará en la empresa Transportes Sandoná S.A. ubicada en la ciudad de Pasto, en el cual se abarcan temáticas de la incidencia de la aplicación de la gerencia tributaria para los años gravables 2021, 2022 y 2023 respecto de los impuestos de renta, IVA, industria y comercio y retención en la fuente.

### 1.9. Alcance

El presente trabajo se pretende desarrollar por los años gravables 2021 a 2023, respecto de los impuestos de renta, IVA, industria y comercio y retenciones.

### 1.10. Matriz de Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Matriz de Operacionalización de variables*

Objetivo	Variables	Fuente	Técnica
Diagnosticar la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de las obligaciones fiscales respecto de los impuestos de renta, IVA, industria y comercio y retención en la fuente de la empresa Transportes Sandoná S.A., en los años gravables 2021 a 2023.	Situación de gestión tributaria Obligaciones fiscales	<b>PRIMARIAS:</b> Estados financieros, libros auxiliares y declaraciones del impuesto de renta, IVA, ICA, retefuente. Personal financiera	Instrumento de recolección de información: Entrevista, observación sistemática

<p>Identificar los factores críticos en la determinación de cargas tributarias en la empresa Transportes Sandoná S.A. en los años gravables 2021 a 2023</p>	<p>Factores críticos</p>	<p><b>PRIMARIAS:</b></p>	<p>Estados financieros, libros auxiliares y declaraciones del impuesto de renta, IVA, ICA, retefuente. Personal área financiera. Políticas o procedimientos vigentes</p> <p>Revisión documental de declaraciones de impuestos relacionados</p>
<p>Diseñar estrategias de mejoramiento en la aplicación de la gerencia tributaria para el cumplimiento de las obligaciones fiscales respecto de los impuestos de renta, IVA, industria y comercio y retención en la fuente en la empresa Transportes Sandoná S.A.</p>	<p>Estrategias de mejoramiento en gerencia tributaria</p>	<p><b>PRIMARIAS:</b></p>	<p>Herramientas de procedimientos en la determinación de cargas tributarias</p> <p>Elaboración de documento</p>

## 1.9. Marco referencial o fundamentos teóricos

### 1.9.1. Antecedentes

**1.9.1.1 Internacionales.** Planificación tributaria para la toma de decisiones en contribuyentes de la pequeña y mediana empresa PYMES, Autoría de Mayra Vanessa Uriarte Mendoza, para optar al título de Magíster en Contabilidad y Auditoría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2022. Para Uriarte (2022) la planeación fiscal es un aspecto crucial al interior de las empresas; al hacerlo se logra gestionar de manera efectiva sus recursos y medios disponibles, con

el objetivo de minimizar la carga impositiva de manera legal, creando así opciones que generen ahorro tributario. En este contexto, las políticas fiscales juegan un papel significativo en la economía empresarial al anticipar la gestión de sus impuestos, aunque a veces de interpretarse de forma inadecuada conlleva a prácticas evasivas o elusivas, cuando en realidad su propósito principal es reducir la carga fiscal mediante el uso de opciones contempladas en la normativa tributaria.

**La auditoría tributaria preventiva y sus efectos en el riesgo tributario en las gasolineras Reina del Cisne II & III**, Autoría de José Rafael Mejía Vélez, para optar al título de Magíster en Contabilidad y Auditoría, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato - Ecuador, 2022. La auditoría tributaria preventiva se caracteriza por ser una herramienta de gran importancia para verificar la forma en que se gestiona el progreso de las empresas. Esta herramienta desempeña un papel esencial en la supervivencia de las organizaciones debido a que posibilita la anticipación y prevención de posibles riesgos relacionados con sanciones, multas e intereses tributarios, asegurando que dichos aspectos estén alineados con las normas vigentes. (Mejía, 2022)

**Modelo de planificación tributaria para Pymes, como instrumento para minimizar el impacto financiero en el pago de impuestos del sector comercial en el cantón Quito**, Autoría de Diego Fernando Heredia Boada, para optar al título de Magíster en Administración Tributaria, Universidad Central del Ecuador, 2022. La investigación de Heredia (2022) resalta que, a pesar de que los trabajadores del estudio de caso están familiarizados con las obligaciones tributarias, no llevan a cabo una planeación tributaria. El estudio subraya la importancia de capacitar y mantener actualizado al personal contable en temas fiscales, con el fin de abordar los cambios que puedan surgir. Esto se vuelve crucial para evitar costos significativos derivados de posibles sanciones para la empresa. Además, el conocimiento puede ser útil para aprovechar los incentivos que ofrezcan las normas vigentes en materia tributaria.

Las empresas de cualquier sector pueden planificar sus impuestos y usar mecanismos válidos para disminuir su carga impositiva. Una auditoría adecuada en materia tributaria permite prevenir mayores costos por temas de sanciones o intereses moratorios debido al incumplimiento de las

normas; para lograr esto, es importante que el personal encargado de las obligaciones fiscales tenga conocimientos adecuados y actualizados que les permita atender oportunamente las responsabilidades empresariales aprovechando los beneficios tributarios que se encuentren disponibles.

**1.9.1.2 Nacionales. Planeación fiscal como herramienta de competitividad en las Pymes,** Autoría de Vernon Weis Méndez Parada, revista colombiana de Ciencias Administrativas, Fundación Universitaria San Mateo, 2019. Según Méndez (2019), una planeación fiscal efectiva se basa en un profundo entendimiento del negocio y los factores que impactan en la competitividad de la empresa. Estos aspectos deben integrarse con una comprensión apropiada de la norma y una anticipación de los proyectos futuros del ente regulador, evitando estrategias de planeación que infrinjan el marco legal.

**El impacto del impuesto de renta dentro de la economía de las Pymes de Colombia,** Autoría de Paola Andrea Fernández Bustamante, Karen Margarita Meza Muñoz, revista colombiana de Contabilidad, Asociación Colombiana de Facultades de Contaduría Pública ASFACOP, 2019. Diversas circunstancias permiten reconocer la elevada carga tributaria que, desde perspectivas económicas y operativas, las empresas pequeñas y medianas deben soportar. Esta carga conlleva una notable reducción de sus márgenes de ganancia. No solo el impuesto de renta, sino todos los tributos, inciden en la economía de las pymes, generando dificultades de sostenibilidad y afectando directamente sus estados financieros y el incremento de su patrimonio. (Fernández y Meza, 2019)

**Planeación tributaria como herramienta estratégica para incrementar la eficiencia en el cumplimiento de obligaciones tributarias en el Hotel Interpacific de Quibdó,** Autoría de Marlyn Pino Moya y Yessica Buenaños Córdoba, para optar al título de Magíster en Gerencia Financiera y Tributaria, Universidad Antonio Nariño, 2022. La investigación de Pino y Buenaños (2022) pone de manifiesto un caso de desorganización tanto documental como procedimental en la gestión de la información necesaria para la presentación de las declaraciones tributarias. Este problema se agrava con la falta de comprensión de las normas vigentes y sus respectivos cambios, situación que conlleva a sanciones, incluso amenazando la hipótesis de negocio en

marcha. Se destaca la importancia de la planeación tributaria como medida para tomar decisiones acertadas y la optimización de los recursos empresariales en favor de la organización dentro del cumplimiento normativo aplicable.

La alta carga tributaria hace que se vean reducidos los márgenes de rentabilidad de las empresas, para lo cual es necesario una adecuada planeación tributaria, partiendo del conocimiento adecuado de la norma y el ente económico, de tal forma que permita incrementar las ganancias y reconociendo las consecuencias que conlleva el desconocimiento o la mala aplicación de las obligaciones y responsabilidades fiscales.

**1.9.1.3 Regionales.** Incidencia de la gerencia tributaria en la estructura financiera en la empresa Transporte Nacional de Carga Ltda. del sub sector de transporte terrestre automotor de carga en Ipiales, 2020. Año 2022, Autoría de Edwin Andrés Bastidas Quiñonez, Luis Alberto Ortega Hernández, Pedro Antonio Legarda Villafañe, para optar al título de Magíster en Gerencia y Auditoría Tributaria, Universidad Mariana, año 2022. La importancia de la gerencia tributaria radica en la aplicación de una planificación de los tributos que busque alternativas apropiadas en el ámbito fiscal, con el objetivo de optimizar la rentabilidad de los empresarios. Además, la gerencia tributaria desempeña un papel fundamental al generar beneficios para el Estado a través del cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales y la reducción de la evasión. (Bastidas et al., 2022)

**Diseño de una propuesta de auditoría tributaria del impuesto al valor agregado en transportes T&M S.A.S. en San Juan de Pasto,** Autoría de Liliana Ximena Moreno Hernández, Wendy Natalia Quiroz Bucheli, para optar al título de Magíster en Gerencia y Auditoría Tributaria, Universidad Mariana, año 2023. De acuerdo con Moreno y Quiroz (2023) la auditoría tributaria permite identificar riesgos en materia impositiva, en el caso de estudio buscan determinar las situaciones críticas en cuanto al impuesto al valor agregado plurifásico y en especial el saldo a favor en las declaraciones de este impuesto para no ser objeto de fiscalización por la autoridad tributaria que conlleve a posibles sanciones económicas.

**Análisis de la incidencia del impuesto de renta corriente y diferido en la estructura financiera de la Constructora Victoria Administradores S.A.S. durante el periodo 2016 y 2017, que permita establecer una planeación tributaria para el año 2018, en la ciudad de San Juan de Pasto. Año 2019.** Autoría de Lizeth Alejandra Burgos Villamarin, Andrea Yanela, Cabrera Enríquez, David Tapia López, para optar al título de Magíster en Gerencia y Auditoría Tributaria, Universidad Mariana, año 2019. Las cargas tributarias inciden directamente en la situación financiera de una empresa. Ante esta realidad, resulta crucial examinar cómo se utilizan estos recursos dentro de la organización, analizar los procesos existentes y proponer un enfoque que facilite una gestión óptima de los mismos. (Burgos et al., 2019).

Los trabajos citados proporcionan información relevante respecto a la incidencia de la gerencia tributaria en empresas regionales, así mismo, propuestas de auditoría en algunos impuestos resultan útiles para enfocar el proyecto que se está realizando; teniendo en cuenta que en esta investigación se busca determinar el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales en la empresa estudio de caso.

## ***1.9.2. Marco teórico***

### **1.9.2.1. Obligación tributaria**

**1.9.2.1.1. Descripción de la obligación tributaria.** Toda persona jurídica, en el ejercicio de su objeto social, asume responsabilidades acordes al sector en el que se ubique, las cuales se complementan con deberes en cumplimiento de las disposiciones legales en materia fiscal. Estas tareas van desde la aplicación adecuada de las normas tributarias vigentes, hasta la declaración y pago cuando sea el caso; es importante, por tanto, que los contribuyentes estén actualizados en los cambios normativos en la legislación para una correcta aplicación de las mismas e incluso para aprovechar incentivos fiscales cuando sea posible. La obligación tributaria implica la responsabilidad legal de los contribuyentes de cumplir con las disposiciones del caso.

El cumplimiento de las obligaciones en materia fiscal por parte de cualquier contribuyente no solo fortalece su reputación, sino que también fomenta un ambiente empresarial sólido y

transparente. Además, aporta a la sostenibilidad y le permite competir en procesos selectivos empresarial. Este cumplimiento genera confianza tanto en sus inversores como en la comunidad en general.

En el deber tributario se consideran las obligaciones de tipo sustancial y formal, el primero se refiere a la obligación de pago, mientras que el segundo se relaciona con la obligación de declarar que involucra el uso de formatos, cumplimiento de plazos y otras formalidades. La obligación tributaria sustancial fundamentalmente implica la transferencia de fondos al ente impositivo, conlleva frecuentemente una serie de compromisos formales que típicamente incluyen acciones o restricciones, cuyo propósito es garantizar el cumplimiento del impuesto, y simplificar la labor de la autoridad fiscal. (Sentencia 19053).

La casilla 53 del registro único tributario de todo contribuyente en Colombia señala las responsabilidades, calidades y atributos que le aplican, los cuales están asociados con la obligación de presentar declaraciones de impuestos nacionales, como el impuesto sobre la renta, determina si es responsable de impuesto sobre las ventas, si actúa como agente retenedor en alguno de estos impuestos, y si debe suministrar información exógena entre otras responsabilidades. Cada uno de estos códigos y descripciones indicados en esta casilla implica un deber formal de cumplimiento ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, en los plazos y conforme a las indicaciones establecidas en las normas vigentes.

**1.9.2.1.2. Origen de la obligación tributaria.** La obligación tributaria tiene origen en la normativa legal del país, para Colombia, la facultad impositiva se presenta como un elemento fundamental en el desarrollo y sostenibilidad del Estado. Este fenómeno se encuentra intrínsecamente ligado a la capacidad que tiene el gobierno para recaudar recursos financieros mediante la imposición de tributos, lo cual permite financiar las diversas actividades y programas que promueven el bienestar social y el progreso económico del país.

La Constitución Política en su artículo 338 establece que el Congreso, las asambleas departamentales y concejos distritales y municipales, tienen la facultad de establecer impuestos, sin embargo, las entidades territoriales tienen un alcance limitado de acuerdo con lo establecido

en los artículos 287 numeral 3, 300 numeral 4, 313 numeral 4 de la misma carta magna; por este motivo las altas cortes se han pronunciado en diversas ocasiones para fijar su posición respecto a la autonomía tributaria de las entidades territoriales, en las que se pueden evidenciar posiciones rígidas, en cuanto a que solo el legislador mediante una ley puede establecer un tributo, por otra parte hay posiciones un poco más dadas a permitir que el Congreso cree el tributo y asambleas y concejos puedan fijar los elementos faltantes del mismo. (Loaiza y Garzón, 2021).

La Constitución Política de Colombia (1991) señala como deber y obligación de los ciudadanos contribuir al funcionamiento de gastos e inversión del Estado enmarcado en los conceptos de justicia y equidad, además, establece que el sistema tributario se basa en principios de equidad, eficiencia y progresividad, complementando que este tipo de normas no son retroactivas.

La Corte Constitucional ha sentado precedente en cuanto al principio de equidad, destacando que las personas que tienen un nivel similar en términos de ingresos deben recibir un trato equitativo. Sin embargo, también reconoce que aquellos en posiciones notables de manera diferenciada deben ser tratados de acuerdo con esa distinción, siempre garantizando que no haya discriminación injustificada que vaya en contra de los derechos fundamentales de los ciudadanos, debe buscar que no haya carga excesiva ni beneficios desmedidos. La Corte diferencia dos variables: la equidad horizontal, que busca tratar de la misma forma a quienes tienen igualdad en capacidad económica, y la equidad vertical, que incorpora la progresividad según la capacidad económica para una contribución fiscal más significativa. Estos instrumentos son utilizados por el Estado con el objetivo de prevenir abusos de poder y proteger a los menos favorecidos, manteniendo un equilibrio de la capacidad contributiva de las personas. (Sentencia C-266, 2019).

## **1.9.2.2. Principales impuestos en Colombia**

**1.9.2.2.1. Impuesto de renta.** Los datos históricos de este impuesto se remontan al año 1821 cuando el Congreso constituyente de Cúcuta mediante Ley 30 fija el impuesto de renta, este hecho se da después del proceso de independencia que adelantara Colombia ante los españoles, esta ley incluye un apartado relacionado con los impuestos directos, grava los ingresos generados por la tierra y el capital, así como los salarios oficiales. La introducción de la tributación directa sobre la renta y el patrimonio tenía como objetivo mejorar el recaudo, sustituyendo otros impuestos vigentes en ese período. Este nuevo gravamen tenía la finalidad de simplificar el proceso de pago y brindar transparencia a los contribuyentes, con la meta de promover la equidad en la tributación. (Pinto, 2013).

Desde que por primera vez se estableció el impuesto de renta en Colombia y hasta hoy ha sufrido múltiples reformas que ha ido cambiando según el criterio de los gobernantes en turno de acuerdo con lo que estimaban conveniente, aunque su transformación obedece a las necesidades financieras más que a una evolución, de tal modo que han logrado crear, modificar y eliminar normas que buscaban cambiar elementos básicos del gravamen, reclasificando algunos contribuyentes, incluso exonerando a otros; los cambios se han enmarcado en buenas intenciones de las áreas económica, social, jurídica y política pero sin lograr el resultado final esperado. (Bolaños, 2019),

El Estatuto Tributario colombiano en su libro primero establece el impuesto sobre la renta y complementarios aclarando que se trata de un solo impuesto, este impuesto aplica tanto para personas naturales como para personas jurídicas.

**1.9.2.2.2. Impuesto sobre las ventas.** El impuesto sobre el valor agregado tiene origen en Colombia en el gobierno del presidente Guillermo León Valencia en 1963, cuando mediante Decreto 3288 fijó este tributo a los productos y servicios del sector manufacturero y la exportación, excluyendo productos alimenticios, útiles escolares y medicamentos. Poco a poco se fue ampliando los contribuyentes que debían pagar este impuesto extendiéndolo hasta el consumidor final como funciona hoy en día. (Berdejo y Vilasmil, 2019).

En sus orígenes era un impuesto monofásico, solo a la producción y distribución, pero a medida que se fue ampliando el número de contribuyentes obligados a pagarlo llegó a convertirse en un impuesto plurifásico y con algunas tarifas diferenciales y tarifa general del 3% pasando por el 15%, 16% hasta la tarifa general actual del 19%.

**1.9.2.2.3. Impuesto de industria y comercio.** El impuesto de industria y comercio nace en el año de 1826, era un gravamen pagado por la utilización de la infraestructura municipal para actividades industriales, comerciales o de servicios, se denominaba contribución industrial. La Ley 14 de 1983 unifica los elementos esenciales del impuesto de industria y comercio como lo son el hecho generador, la base gravable, además de la unificación de tarifas. Posteriormente el decreto Ley 1333 de 1986 compila las normas vigentes y en el año 2016 con la Ley 1819 el legislador buscó dar claridad y regular algunos temas de territorialidad, además creó el formulario único nacional para la declaración de este impuesto. (Ministerio de Hacienda, 2019).

### **1.9.2.3. Gestión tributaria**

**1.9.2.3.1. Importancia de la gestión tributaria.** La gestión tributaria constituye un área crítica en el ámbito empresarial contemporáneo, donde la eficiencia operativa y el cumplimiento de las obligaciones fiscales son esenciales para el éxito sostenible de cualquier organización. La eficiencia de una empresa radica en la integración sinérgica de la gestión empresarial y tributaria.

Para contribuir a una adecuada gestión empresarial y tributaria es relevante la planeación tributaria como herramienta esencial en el cumplimiento de las obligaciones fiscales en el ámbito empresarial. Su importancia radica en la capacidad para optimizar los recursos financieros,

permitiendo anticipar posibles cambios derivados de factores políticos, sociales y económicos. (Berrones et al., 2020).

Es fundamental que cada contribuyente comprenda claramente las obligaciones fiscales y los regímenes tributarios que le corresponden. En el país, por ejemplo, para el impuesto de renta, existen el régimen ordinario y, en caso de cumplir con ciertas condiciones, el régimen especial. Además, existe la opción de no tributar en renta y optar, en su lugar, por el régimen simple de tributación, siempre y cuando se cumplan las condiciones establecidas. Es esencial tener claro este aspecto, ya que cada régimen tiene reglas específicas que deben seguirse. Conocer estas reglas permite al contribuyente aplicar adecuadamente la normativa y evitar incurrir en costos adicionales, optimizando así sus recursos.

La organización interna de la empresa, junto con políticas claras en materia contable y fiscal, así como la actualización oportuna de los colaboradores, permitirán optimizar sus recursos a la hora de pagar impuestos. La tributación, aunque requiere de un conocimiento especial por parte de profesionales dedicados a esta área, implica la participación de toda la organización. Por eso, es importante establecer procedimientos claros para evitar mayores costos debido a una aplicación indebida, falta de soportes adecuados o gastos sin relación de causalidad con las operaciones de la empresa.

**1.9.2.3.2. La contabilidad como prueba fiscal.** A lo largo de la historia, se destaca la estrecha relación entre el derecho y la contabilidad, específicamente en el uso de esta última como evidencia de actos y transacciones económicas. Lopo (2021) resalta este vínculo al relatar la conexión desde el Código de Hammurabi, que detallaba aspectos jurídicos desde el año 2000 antes de Cristo, incluyendo registros contables y la obligación de que los comerciantes rindieran cuentas.

Durante la época del derecho romano, los jefes de familia llevaban un registro de ingresos y gastos en un libro denominado "Adversaria", trasladando esta información al "Codex Tabulae" al finalizar el mes. Estos registros contables fueron reconocidos como medio de prueba jurídica con la promulgación de la ley Paetelia Papiria, consolidando de esta manera los lazos entre el derecho

y la contabilidad. A finales del siglo XII, la economía experimentó un renacimiento, dando lugar a las sociedades mercantiles y, como consecuencia, a la necesidad de contar con una contabilidad detallada y precisa para respaldar las operaciones comerciales. (Lopo, 2021).

En Italia los comerciantes llevaban libros para registrar de sus transacciones, mientras que, en Francia, establecieron normas vinculadas a sus prácticas para regular la contabilidad y obligaron a la realización de registros contables. Así, gradualmente, la contabilidad evolucionó hasta adoptar la forma de libros, registros y reportes que se conocen en la actualidad. Es importante destacar que la contabilidad no es producto de una obligación del derecho, sino de una práctica propia de los comerciantes, aunque con una relevancia jurídica significativa al utilizarse como medio de prueba. (Lopo, 2021).

La información contable comprendida desde comprobantes y libros hasta obtener los estados financieros y sus respectivas notas representa un testimonio confiable del avance y evolución de las actividades económicas empresariales. Estos documentos internos junto con los documentos externos que los respaldan no solo cumplen el propósito de mantener el detalle de los registros transaccionales, sino que también desempeñan un papel fundamental al proporcionar una visión integral de la situación financiera de la organización y su nivel de rendimiento.

Los documentos y soportes contables son el cimiento de la estructura informativa de las sociedades, que se construye con el registro minucioso de todas las transacciones que se procesan. Estos registros permiten generar estados financieros que ofrecen una perspectiva panorámica para evaluar la solidez financiera, la rentabilidad y la capacidad de gestión de la empresa; además, son la herramienta principal para la toma de decisiones de sus administradores, inversionistas, acreedores, así como para el cálculo de los impuestos a cargo.

La contabilidad es un instrumento esencial en el proceso de control fiscal, el adecuado registro de transacciones con base en los soportes idóneos y la información precisa logran sentar las bases para determinar adecuadamente las obligaciones tributarias. En Colombia a partir de la Ley 1314 de 2009 con la cual se dio paso a los nuevos marcos normativos contables que si bien tiene manejo independiente de la parte impositiva excepto cuando la norma de impuestos remita

expresamente a estos marcos (art.4 Ley 1314 de 2009), el estatuto tributario en su artículo 21-1 establece que para la determinación del impuesto sobre la renta y complementarios, se debe seguir los marcos técnicos normativos contables vigentes en el país, excepto en casos donde se presenten tratamientos diferentes. Es esencial tener en cuenta las diferencias que lleguen a presentarse entre la contabilidad y normas fiscales, bien sean temporales o permanentes. No obstante, cabe destacar que, para la liquidación de impuestos, la contabilidad siempre constituye el punto de partida.

El estatuto tributario de Colombia en su artículo 772 establece que la contabilidad llevada en debida forma es prueba a favor de contribuyente, la principal prueba en materia tributaria, pero requiere del cumplimiento de requisitos según los artículos 773 y 774 del mismo estatuto, adicionalmente debe tenerse en cuenta que si bien la prueba contable es por excelencia, la principal prueba en materia tributaria, no es la única, debido a que puede ser desvirtuada por la administración de impuestos haciendo uso de otros medios probatorios recopilados en uso de su facultad de fiscalización, así lo señala la Sección Cuarta del Consejo de Estado en Sentencia 25997 (2022).

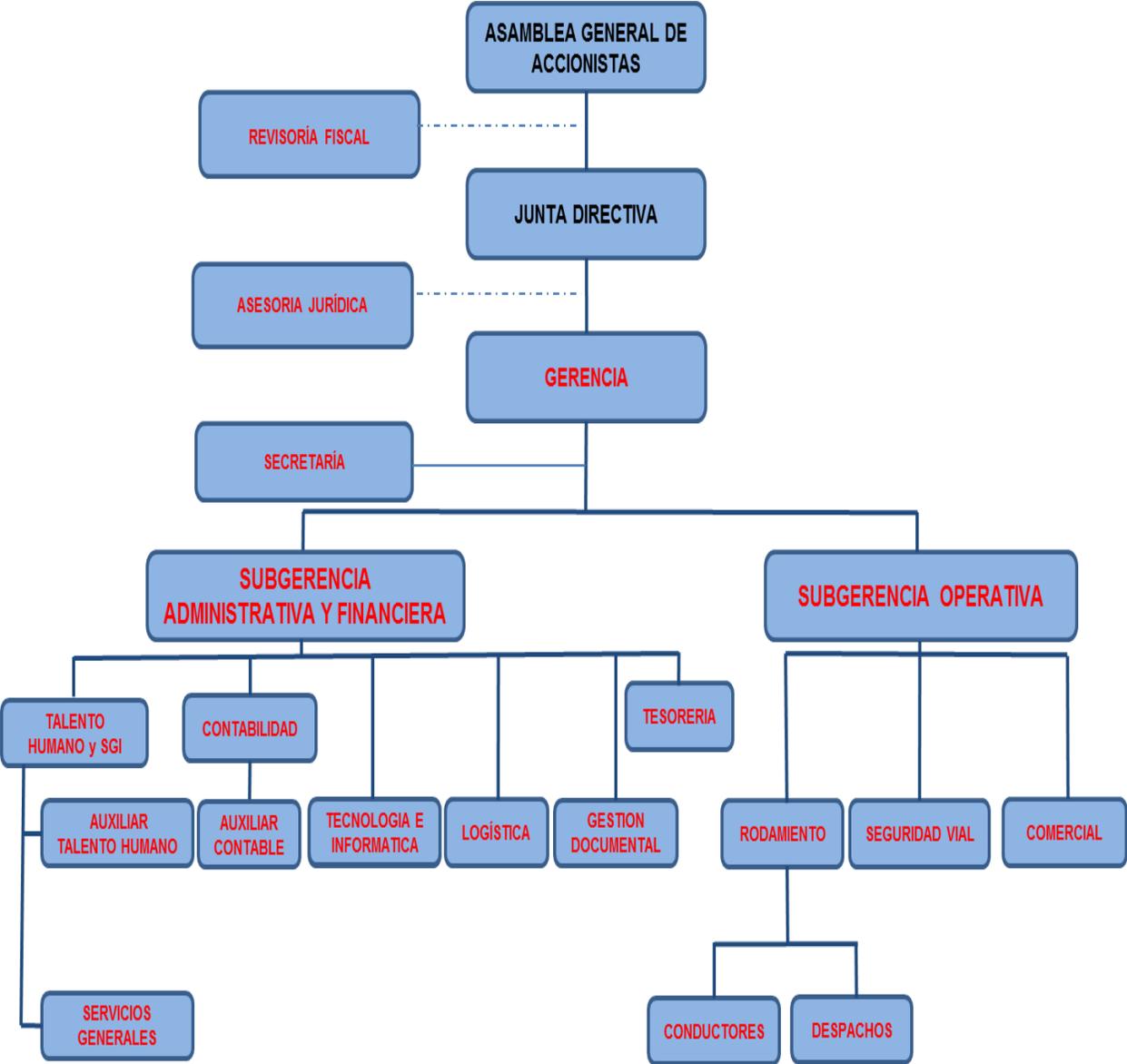
La tarea de las áreas financieras y contables es mantener los registros en debida forma, junto con los soportes de cada transacción. Si la contabilidad está bien llevada, el trabajo del área tributaria será más eficiente y los resultados para la organización serán mejores en términos de calidad y oportunidad, lo que permitirá pagar lo justo en impuestos y evitar posibles sanciones por falta de documentación que respalda las operaciones o por errores en los registros, incluso por cifras que carezcan del debido respaldo documental.

### **1.9.3.Marco contextual**

**1.9.3.1 La empresa de Transportes Sandoná S.A.** fue constituida mediante escritura pública número 78 del 2 de abril de 1968 ante la Notaría Primera del municipio de Sandoná en el departamento de Nariño, nació para suplir el transporte de pasajeros entre Sandoná y Pasto, en sus inicios se denominaba Transportes Sandoná limitada, posteriormente cambió su figura jurídica a una sociedad anónima. Su domicilio principal es la ciudad de San Juan de Pasto en el departamento de Nariño y tiene presencia en 12 municipios con agencias y/o puntos de despacho, prestando el servicio de transporte de pasajeros en sus modalidades de básico, mixto y especial en las rutas desde Pasto hasta Ancuya, Consacá, Guaitarilla, Ipiales, La Unión, Linares, Matituy en La Florida, San Lorenzo, Túquerres, San Pablo, Sandoná y Las Mesas en El Tablón de Gómez y viceversa. Actualmente cuenta con 240 accionistas de los cuales 219 que corresponde al 27,5% tiene una participación inferior al 1% y 21 accionistas que tienen el 72,5% de la representación con capital que va del 1% al 8% individualmente considerados. Cuenta con 251 vehículos activos, distribuidos en 138 camionetas, 37 buses, 28 *microbuses*, 5 taxis, 4 servicio especial y 39 buses escalera. La nómina administrativa corresponde a 38 personas y la operativa con más de 200 trabajadores tanto conductores como personal de rodamiento.

La estructura de la empresa incluye la asamblea general de accionistas, la junta directiva, la gerencia, así como dos subgerencias: la administrativa y financiera, y la operativa. Adicionalmente hay una asesoría jurídica y la revisoría fiscal. La subgerencia operativa tiene a su cargo, rodamiento, seguridad vial y comercial, en rodamiento están los conductores y despachos. La subgerencia administrativa y financiera tiene a su cargo las oficinas de talento humano y sistema de gestión integral, contabilidad y tesorería, en esta subgerencia también se ubican los cargos de tecnología e informática, logística y gestión documental. El proceso contable y tributario se desarrolla bajo la dirección del subgerente administrativo y financiero y el contador con el apoyo de los auxiliares contables, el auxiliar de nómina y el tesorero, además de la revisoría fiscal en el cumplimiento de su deber legal.

**Figura 1**  
*Organigrama*



Fuente: Transandoná S.A.

#### **1.9.4.Marco conceptual**

Los principales conceptos que pueden destacarse en la presente investigación son los que se relacionan a continuación:

**Contribuyente:** El individuo o la empresa obligada por ley a presentar sus declaraciones de impuestos ante la administración tributaria, tiene la obligación legal de contribuir con una parte de los ingresos para financiar el funcionamiento del Estado.

**Declaración:** Es la formalidad de presentar información debidamente organizada y con base en la información que reposa en la empresa ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, haciendo uso de los formatos dispuestos para ello en la plataforma de la entidad, según el tipo de obligación que le corresponda al contribuyente.

**Gestión tributaria:** Abarca todas las actividades que una empresa lleva a cabo para cumplir con sus obligaciones fiscales ante la administración de impuestos; esto incluye desde el registro inicial de las transacciones realizadas por la sociedad, conforme a las normas vigentes, hasta la presentación adecuada de las declaraciones correspondientes. El objetivo es minimizar los riesgos de sanciones y optimizar la carga impositiva de la empresa.

**Impuesto:** Es la contribución que los ciudadanos hacen para financiar el funcionamiento del Estado. La Constitución Nacional establece que todos los colombianos tienen esta obligación que está enmarcada dentro de los conceptos de justicia y equidad.

**Obligación tributaria:** Es el deber que tienen los contribuyentes de presentar declaraciones, proporcionar información y de pagar los impuestos entre otros, además de cumplir con las normas fiscales establecidas en el país.

**Sanción fiscal:** Se aplica cuando se produce un incumplimiento de una obligación tributaria, como no presentar una declaración a tiempo o no pagar los impuestos correspondientes, entre otros. Las sanciones pueden ser económicas o incluir medidas como el cierre del establecimiento

comercial. Su propósito es incentivar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

### ***1.9.5.Marco legal***

Se describen las principales normas relacionadas con la presente investigación, partiendo desde la Constitución Política de Colombia hasta los decretos que regulan en materia tributaria y en la especialidad del transporte de pasajeros que corresponde al objeto social de la empresa objeto de estudio.

Constitución Política de Colombia de 1991: Establece como deber ciudadano contribuir al financiamiento del Estado. Es el poder legislativo quien tiene la facultad de establecer impuestos, fundamentados en los principios de equidad, eficiencia y progresividad, además, no se permite la aplicación retroactiva en materia fiscal.

Ley 105 de 1993. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la nación y las entidades territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones. Esta norma establece un marco legal claro y organizado para el desarrollo y la gestión del transporte en Colombia.

Ley 336 de 1996. Por la cual se adopta el estatuto nacional del transporte. Contiene reglas para la creación y funcionamiento de las empresas de transporte público, así como de la prestación del servicio, seguridad de los equipos destinado al servicio público de transporte, incluyendo la habilitación y expedición de permisos, la vinculación de conductores, las sanciones y procedimientos para aplicarlos.

Ley 2277 de 2022. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia y se dictan otras disposiciones. Corresponde a la última reforma tributaria vigente, esta norma introdujo en el artículo 10 el concepto de tasa mínima de tributación para el impuesto sobre la renta para personas jurídicas, que establece que los contribuyentes deben tributar al menos un 15% sobre la utilidad contable depurada, puede decirse de cierto modo que es similar a

una renta presuntiva mínima lo que probablemente hará que aumente la tributación en algunos casos. Realizó cambios en la tarifa de retención en la fuente pasando del 7,5% al 10% en los dividendos o participaciones recibidas por sociedades nacionales.

Estatuto tributario. Decreto 624 de 1989. Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la dirección General de Impuestos Nacionales. Contiene un conjunto de normas y disposiciones relacionada con los impuestos nacionales aplicables en Colombia, incluyendo el impuesto sobre la renta y complementarios, el impuesto sobre las ventas, el impuesto de timbre, entre otros. Además, también se incluyen el procedimiento tributario aplicable para los casos de requerimientos por parte de la administración de impuestos.

Decreto 171 de 2001. Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera. Contiene las directrices para el servicio de transporte de pasajeros, norma que debe seguir la empresa Transandoná dado que su objeto principal corresponde a este servicio.

Decreto 1079 de 2015. Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector transporte. Es un decreto compilatorio que reúne todas las reglamentaciones relacionadas con el transporte en todas sus modalidades, incluido el transporte de pasajeros por carretera.

Decreto 1625 de 2016. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público es el encargado de desarrollar, especificar o detallar las disposiciones contenidas en las leyes en materia tributaria, es decir, este proporciona la orientación específica sobre cómo aplicar y ejecutar una ley. Desde el año 2016, se tiene un decreto único reglamentario al cual se le adicionan los nuevos cambios que surgen.

Estatuto Tributario del municipio de Pasto. Acuerdo 046 de 2017 y posteriores modificaciones: Contiene la descripción de las obligaciones tributarias aplicables en el municipio de Pasto, entre otras puede destacarse el impuesto de industria y comercio que aplica para el ejercicio de actividades de servicios.

## **1.10. Metodología**

### ***1.10.1. Paradigma de investigación***

Teniendo en cuenta que para el desarrollo del trabajo es necesario determinar cómo se desarrolla el proceso tributario al interior de la empresa y hacer un seguimiento desde los registros de las transacciones hasta la presentación y pago de impuestos y verificar si las cifras son adecuadas y coherentes entre los registros y los reportes, el enfoque cuantitativo es el que se ajusta a la presente investigación, este enfoque emplea la recopilación de datos para validar hipótesis mediante mediciones numéricas.

### ***1.10.2. Tipo de investigación***

El tipo de investigación es descriptivo, como indican Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva busca determinar las propiedades y características relevantes de cualquier fenómeno bajo análisis, además de detallar las tendencias observadas en una población. Esto es importante considerando la necesidad de mostrar cómo se desarrolla el proceso tributario dentro de la empresa objeto de estudio y evaluar si el resultado contenido en las declaraciones es adecuado o si se incurre en costos innecesarios provenientes de sanciones que podrían prevenirse.

### ***1.10.3. Población y muestra***

El personal que tiene relación con la información tributaria de la empresa Transportes Sandoná S.A. que se relaciona a continuación:

- Representante legal
- Contador
- Revisor fiscal
- Auxiliar contable

#### ***1.10.4. Técnica e instrumentos de recolección de información***

La técnica de recolección de información para la investigación es la encuesta al personal involucrado en el proceso tributario. Además, se complementa con observación sistemática con el fin de obtener una comprensión completa del proceso tributario, con el objetivo de determinar su estado actual y proponer estrategias de mejora una vez identificadas las deficiencias.

## **2. Presentación de resultados**

### **2.1. Procesamiento de la información**

En la presente investigación, una vez concluido el desarrollo del proyecto y sus respectivos elementos, se optó por emplear la técnica de la encuesta con preguntas que contienen un conjunto limitado de opciones de respuesta las cuales cubren una variedad de escenarios posibles, este es el principal método de recolección de datos. Esta elección se fundamentó en la necesidad de obtener información detallada y contextualizada sobre diversas facetas del proceso tributario. Las encuestas fueron dirigidas al representante legal, revisor fiscal, contador, y auxiliar contable.

La selección de estos participantes se basó en el rol que desempeñan dentro de la empresa y el conocimiento directo de los procesos y prácticas relacionadas con el ámbito tributario de la organización.

Además de las encuestas, se llevó a cabo un proceso de observación directa. Esta metodología permitió adentrarse en la dinámica operativa de la empresa y examinar de primera mano los procedimientos utilizados en el manejo de los asuntos tributarios. La observación directa proporcionó una perspectiva práctica y concreta que complementó y validó la información obtenida a través de las encuestas.

Al combinar la encuesta y la observación directa, se buscó obtener una comprensión completa y profunda de los procesos y la situación tributaria dentro de la organización, así como sus obligaciones fiscales, la información recolectada en estos instrumentos se diligenció en una matriz que permite comparar y contrastar los datos obtenidos. Esta estrategia metodológica permitió capturar no solo la percepción y el conocimiento declarado por el personal de la empresa relacionado con el proceso, sino también las prácticas reales y los desafíos enfrentados en la gestión de aspectos fiscales. De esta manera, se pudo construir un análisis integral de los factores críticos de falencia en las declaraciones tributarias lo que permitirá respaldar las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación al proponer estrategias de mejoramiento en gerencia tributaria.

## 2.2. Análisis e interpretación de la información

### 2.2.1. Diagnóstico del procedimiento para la determinación y presentación de las declaraciones de renta, impuesto sobre las ventas, industria y comercio y retención en la fuente de la empresa Transportes Sandoná S.A, en los años gravables 2021 a 2023

Para realizar el diagnóstico del procedimiento que sigue la empresa en la determinación y presentación de sus declaraciones se tienen en cuenta algunos aspectos esenciales, como se relacionan a continuación:

**2.2.1.1. Conocimiento, políticas e informes.** El personal involucrado en la preparación de las declaraciones tributarias no está muy familiarizado con el concepto de gerencia tributaria, lo cual limita su aplicación y uso en beneficio de la empresa. Solo la revisoría fiscal tiene un conocimiento más amplio, pero esta área se enfoca en la revisión y no en la preparación de la información.

**Tabla 2**

*Familiaridad con el concepto de gerencia tributaria*

Respuesta	No. Personas	% Participación
Sí, completamente familiarizado	1	33,3%
Sí, pero con conocimiento limitado	1	33,3%
No, pero estoy en proceso de aprender		
No, no tengo familiaridad con el concepto	1	33,3%
No aplica, No sé		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Adicionalmente se indagó sobre reuniones o comités que traten temas tributarios y si existen informes de este tipo, respecto de lo cual no hay evidencia de este tipo de informes, la empresa se limita a cumplir según el calendario tributario con cada obligación que tiene sin prever el valor a

pagar, no hay ninguna clase de planeación al respecto. Trimestralmente se presenta un informe contable con los estados financieros a ese corte, pero en lo que tiene relación con impuestos solo revisan el valor a pagar por cada impuesto y nada más. De igual modo, la existencia de políticas o procedimientos para el tratamiento de las obligaciones tributarias es nula, el proceso tributario no está documentado ni cuenta con políticas para la preparación y presentación de las declaraciones tributarias.

Pese a existir un manual de funciones en donde se establecen las responsabilidades de cada trabajador, la preparación del borrador de declaraciones tributarias se realiza tanto por el auxiliar como por el contador y luego la revisión de las declaraciones solo recae en manos del revisor fiscal, fuera de este profesional no hay quién oriente o asesore el proceso tributario y cuenta con actualización permanente que le permita a la empresa hacer uso de algún tipo de estrategia tributaria, por su parte las observaciones que presenta la revisoría fiscal no siempre son atendidas y tampoco realizan un seguimiento o análisis de su aplicabilidad al interior de la empresa. Hay un cargo de subgerente administrativo y financiero, sin embargo, su principal enfoque es el área administrativa y de recursos humanos, dejando a un lado el área financiera a cargo del contador exclusivamente.

**Tabla 3**

*Seguimiento a las observaciones de la auditoría interna o revisoría fiscal*

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>% Participación</b>
Sí, se realiza un seguimiento exhaustivo	0	0,0%
Sí, pero no de manera consistente	1	33,3%
No, pero estamos implementando un sistema de seguimiento	0	0,0%
No, no se realiza seguimiento	0	0,0%
No aplica / No sé	2	66,7%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**2.2.1.2. Estrategias de cumplimiento tributario.** A la pregunta respecto a la implementación de estrategias para cumplir con las obligaciones fiscales el 100% de los encuestados manifiestan que no se han implementado, solo se cumple con la presentación de las declaraciones y el respectivo pago de acuerdo con el cronograma establecido por la administración de impuestos sin realizar ningún análisis previo.

La elaboración del borrador de las declaraciones de renta y de industria y comercio junto con el formato de conciliación fiscal de la declaración de renta son preparadas en su totalidad por el contador de la empresa, no se sigue ninguna política o procedimiento que haya establecido la empresa para el tema tributario, tampoco se tiene un plan para analizar la viabilidad de acogerse a algunos beneficios fiscales que puedan favorecer a la empresa. En las declaraciones de retenciones es el auxiliar contable quien prepara el borrador y luego el contador verifica; en todos los casos la revisoría fiscal realiza la confirmación de valores para su firma, no hay más encargados de revisión.

**Tabla 4**

*Verificación de cálculos en la liquidación de impuestos*

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>% Participación</b>
Sí, se verifican rigurosamente	2	66,7%
Sí, aunque no rigurosamente	1	33,3%
No, pero se está implementando un sistema de verificación	0	0,0%
No, no se verifican	0	0,0%
No aplica / No sé	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,0%</b>

En cuanto al pago de sanciones, el 100% de los encuestados manifiestan que sí se presentan, pero en casos aislados, lo cual es consecuente con la revisión de las declaraciones tributarias y demás soportes, en donde puede evidenciarse que no tienen pago de declaraciones por extemporaneidad, pero si es reiterado el pago de sanciones por corrección lo que da cuenta de

situaciones de errores al presentar la declaración inicial. Al indagar por visitas o requerimientos por parte de la DIAN se puede establecer que durante los años 2021 a 2023 no han tenido este tipo de visitas o requerimientos, que el último registrado corresponde a la vigencia 2019.

**Tabla 5**

*La empresa ha pagado sanciones en algunas declaraciones tributarias*

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>% Participación</b>
Sí, en varias ocasiones	0	0,0%
Sí, pero solo en casos aislados	3	100,0%
No, nunca se han pagado sanciones	0	0,0%
No, pero se ha recibido advertencias	0	0,0%
No aplica / No sé	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,0%</b>

Actualmente la empresa maneja un software contable que no permite la parametrización de tablas de retenciones y por lo tanto los cálculos se realizan de forma manual con base en una tabla física que se consulta cada vez que se va a realizar un registro contable, el nuevo software si tiene este tipo de parametrizaciones, pero aún está en proceso de implementación.

No todos los comprobantes cuentan con los soportes válidos fiscalmente para deducir costos o gastos, se puede encontrar diferencias entre el valor causado y el valor pagado que obedece a falta de adjuntar todos los soportes de pago, de igual modo entre el valor causado y los soportes que justifican el valor, tales como facturas electrónicas, documento soporte electrónico, documento equivalente. Generalmente los gastos de caja menor no tienen facturas ni documento soporte electrónicos que, aunque si tienen relación de causalidad no cuentan con el documento válido para su deducción. Los participantes están de acuerdo en que se encuentran algunos errores en los registros contables y no poseen los soportes adecuados. Todas estas situaciones conllevan a desconocerse gastos por no cumplir con los requisitos normativos incrementando así el impuesto a pagar.

**Tabla 6**

*Los registros contables se realizan con base en soportes válidos contable y fiscalmente*

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>% Participación</b>
Sí, siempre	0	0,0%
Sí, pero ocasionalmente se encuentran errores	3	100,0%
No, pero se está mejorando los procedimientos	0	0,0%
No, frecuentemente se utilizan soportes no válidos	0	0,0%
No aplica / No sé	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,0%</b>

El registro de terceros en el sistema es un proceso vital para que las causaciones queden afectadas de forma correcta y con ello proceder a certificar retenciones apropiadamente y reportar exógena de forma adecuada, en este proceso, aunque la empresa cuenta con un formato de registro de terceros de forma manual, el procedimiento no está documentado y no siempre se solicita la documentación esencial para que los gastos incurridos con dichos terceros sean procedentes como deducción.

**Tabla 7**

*Existencia de un procedimiento claro respecto al registro de terceros en el sistema*

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>% Participación</b>
Sí, el procedimiento está claramente establecido y documentado	0	0,0%
Sí, pero no está completamente documentado	0	0,0%
No, pero se está en proceso de desarrollarlo	1	33,3%
No, no hay un procedimiento establecido	2	66,7%
No aplica / No sé	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**2.2.1.3. Personal a cargo del proceso tributario.** El proceso tributario se desarrolla con participación de un auxiliar contable y el contador, dentro de la planta de personal la empresa cuenta con un subgerente administrativo y financiero, sin embargo, este profesional no participa en ningún proceso del área contable, ni mucho menos en temas tributarios. El encargado de la preparación y presentación de las declaraciones fiscales es el contador de la empresa y no tiene acompañamiento o asesoría de un profesional experto en el área, adicional el conocimiento está limitado a las actualizaciones que por voluntad propia asista el contador de la empresa.

**Tabla 8**

*El personal a cargo del proceso tributario participa en eventos de actualización*

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>% Participación</b>
Sí, regularmente	0	0,0%
Sí, pero de manera ocasional	1	50,0%
No, pero se está considerando implementarlo	0	0,0%
No, no participan	1	50,0%
No aplica / No sé	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>

**2.2.1.4. Régimen y obligaciones fiscales.** La empresa pertenece al régimen ordinario de renta y tiene la responsabilidad del impuesto sobre las ventas por temas de arrendamientos, del impuesto de industria y comercio en el municipio de Pasto, además es agente retenedor del impuesto de renta y agente retenedor del impuesto de industria y comercio. Con todas estas obligaciones siempre cumple con el cronograma establecido por la administración nacional y municipal de impuestos y tiene sus declaraciones a tiempo, sin embargo, hay varias correcciones de las declaraciones de renta, de IVA y de Retefuente a título de renta.

**2.2.1.5. Gestión de declaraciones y pagos.** En la preparación de declaraciones manifiestan los encuestados se presentan dificultades en la interpretación de normas o cambios normativos ante lo cual la alternativa es buscar información a través de internet para interpretar de la mejor

forma posible y aplicar en cada declaración. La empresa no ha tenido dificultades con el pago de declaraciones y siempre presenta y paga dentro de los plazos estipulados por la dirección de impuestos, sin embargo, en varias ocasiones las declaraciones de renta y de retenciones terminan con correcciones.

**2.2.1.6. Optimización de recursos.** La empresa no tiene implementada ninguna medida, con miras a mejorar su tributación, no hay planeación ni nada relacionado, para el pago del impuesto de Industria y comercio se acogen al descuento por pronto pago lo cual alivia en parte la carga tributaria, para el impuesto de renta manifiestan los encuestados que no han revisado si normativamente pueden aplicar algún tipo de beneficio, es un tema que nunca han tratado con los directivos y por lo tanto se presenta la declaración con lo que tiene la empresa.

**2.2.1.7. Seguimiento y control.** La empresa se limita a cumplir con la presentación de las declaraciones según el calendario tributario, sin embargo, por cambios en información autorizada por la dirección se generan correcciones en las declaraciones. No hay una auditoría interna y tampoco han contratado auditorías externas para realizar algún tipo de verificación.

**2.2.1.8. Planeación tributaria.** No tienen programado nada en particular en busca de mejorar la gestión tributaria a futuro, no se han considerado la implementación de políticas o procedimientos para optimizar la situación fiscal y no hay un asesor interno ni externo que le ayude a la empresa a preparar una planeación tributaria o una asesoría en impuestos.

**2.2.1.9. Impacto de la legislación tributaria.** De acuerdo con los encuestados la legislación tributaria vigente no ha impactado significativamente a la empresa, de manera general puede decirse que lo más representativo corresponde a la tasa mínima de tributación, adicionalmente, la falta de participación en eventos de actualización se convierte en una carencia del personal encargado del proceso.

**Tabla 9**

*Información recibida sobre cambios normativos como es el caso de la última reforma tributaria y conocimiento de los procedimientos a seguir*

<b>Respuesta</b>	<b>No. Personas</b>	<b>% Participación</b>
Sí, he recibido información detallada y conozco los procedimientos a seguir	0	0,0%
Sí, pero tengo conocimiento limitado de los procedimientos	1	50,0%
No, pero estoy buscando información al respecto	0	0,0%
No, no he recibido información ni conozco los procedimientos	1	50,0%
No aplica / No sé	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>

### ***2.2.2. Identificación de factores críticos de falencia en el procedimiento para la determinación de cargas tributarias en la empresa Transportes Sandoná S.A. en los años gravables 2021 a 2023***

Para efectos de establecer los factores críticos se desarrolla una matriz MEFI para identificar fortalezas y debilidades internas de la empresa que involucran el proceso tributario para asignar un peso y una calificación a cada factor lo cual permite calcular una puntuación ponderada que permite visualizar la situación interna de la empresa.

**Tabla 10***Matriz MEFI*

<b>Factores internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Presentación oportuna de las declaraciones iniciales	0,13	4	0,52
Pago oportuno de los impuestos a cargo	0,13	4	0,52
Aprovechamiento descuento por pronto pago en declaraciones anuales de industria y comercio	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
Errores en declaraciones tributarias que generan sanción por corrección	0,13	1	0,13
Desconocimiento normativo y falta de actualización	0,13	1	0,13
Proceso ineficiente en la revisión de las declaraciones	0,12	1	0,12
Falta de seguimiento y control	0,10	1	0,10
Gastos no deducibles	0,10	2	0,20
Decisiones de la dirección poco asertivas tributariamente	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,10</b>

El puntaje obtenido por debajo de 2,5 da a entender que la empresa tiene aspectos importantes por mejorar en sus procesos internos para lograr una adecuada gestión tributaria.

**2.2.2.1. Errores en declaraciones tributarias que han generado corrección.** Un factor crítico es la constante corrección de declaraciones tributarias que aumentan las obligaciones económicas de la empresa y de paso le genera mala reputación.

Analizando las declaraciones de renta y las correcciones se evidencia que se han generado por mal diligenciamiento del formulario llevando valores al renglón equivocado, hecho que puede ocurrir por descuido al digitar la información y falta de revisión posterior por cuenta propia o por cuenta de un tercero, de igual forma se presentan por error en el cálculo del anticipo del impuesto que puede obedecer a desconocimiento en su aplicación, dado que se corrige hasta por dos o tres ocasiones quitando el valor y volviendo a registrarlos, además de obviar el cálculo de sanción por corrección aun cuando había lugar a ello.

Con las declaraciones de retención en la fuente a título de renta algunas correcciones se generan porque faltaba alguna de las firmas autorizadas hecho que hizo que volvieran a presentar la declaración para suplir la falta, sin embargo, como se presentó un día después del vencimiento fue necesario que se genere sanción por extemporaneidad, otras declaraciones tuvieron correcciones por cambios en las bases y valores de retención.

En las declaraciones de IVA hay menos correcciones, que en renta y Retefuente, sin embargo, las que se presentan corresponden a valores no registrados en las declaraciones iniciales lo que conlleva a pagar sanciones por corrección. Por lo general las declaraciones se presentan oportunamente, sin embargo, hay una declaración que se presentó un día después del vencimiento, pero no se liquidó sanción por extemporaneidad, generando un riesgo de requerimiento por parte de la administración de impuestos por esta falencia.

**2.2.2.2. Desconocimiento normativo y falta de actualización.** El desconocimiento y falta de actualización normativa por parte del personal involucrado en el proceso tributario es la causa principal de las inconsistencias al momento de presentar las declaraciones tributarias, a nivel directivo hay poco conocimiento del concepto de gerencia tributaria, así como su aplicación e importancia al interior de la empresa, no hay participación constante en eventos de actualización porque con poca frecuencia lo hacen por cuenta propia y la empresa no apoya ni motiva la asistencia a este tipo de programas. Este hecho ha permitido que se cometan errores al diligenciar las declaraciones generando correcciones posteriores en las que debe incluirse la sanción correspondiente.

**2.2.2.3. Proceso ineficiente en la revisión de declaraciones.** La falta de procedimientos claros respecto a cómo preparar y presentar declaraciones, contribuye a que el personal carezca una ruta a seguir para este caso, además, la escasez de conocimiento propio del proceso y algunos aspectos importantes tributarios hacen que se generen errores que no pueden ser detectados en la autorrevisión pues no hay personal diferente al encargado del diligenciamiento que permita detectar inconsistencias y si bien las declaraciones generalmente se presentan dentro de los plazos el borrador es entregado a la revisoría fiscal con tan solo un día de anticipación al vencimiento del plazo en el mejor de los casos o el mismo día, lo cual hace que no haya el tiempo suficiente para que se haga una auditoría adecuada a las declaraciones.

**2.2.2.4. Falta de seguimiento y control.** La empresa generalmente cumple con el calendario tributario para la presentación inicial de sus declaraciones, sin embargo, la única instancia de revisión le corresponde a la revisoría fiscal quien recibe el borrador de cada declaración el mismo día del vencimiento o tan solo con un día de anticipación corriendo un alto riesgo de inadvertir cifras o datos mal registrados por desconocimiento normativo o por error de diligenciamiento. La empresa no cuenta con una auditoría interna o externa que contribuya a un seguimiento de las situaciones presentadas y la búsqueda de alternativas de mejoramiento.

**2.2.2.5. Gastos no deducibles.** La falta de políticas y lineamientos internos respecto a los procesos hace que se incumplan requisitos básicos y parte de los gastos en los que incurre la empresa se configuren como no deducibles en renta por cuanto no cuentan con el documento soporte electrónico, la factura electrónica o el documento equivalente respectivo, en algunos casos carecen de algún documento que soporte el tipo de gasto, además, el concepto del comprobante no es claro lo cual impide determinar si corresponde a una expensa necesaria generando así mayor renta gravable y por ende mayor impuesto a cargo de la empresa.

**2.2.2.6. Decisiones de la dirección poco asertivas tributariamente.** Las decisiones de la dirección en algunas ocasiones no contribuyen en el proceso tributario, principalmente de la junta directiva porque en muchas ocasiones buscan favorecer a terceros a costa de un mayor costo para la empresa generando dificultades para cumplir con la deducibilidad por falta de documentos y requisitos exigidos en la norma.

***2.2.3. Estrategias de mejoramiento del procedimiento para la determinación de cargas tributarias en la empresa Transportes Sandoná S.A.***

Después de analizar la actual gestión tributaria de la empresa Transportes Sandoná S.A., es necesario e importante generar estrategias que resuelvan dificultades que se vienen presentando continuamente como la reiterada corrección de declaraciones tributarias de renta y Retefuente principalmente, ocasionando sanciones económicas y mala reputación organizacional, con esto se busca mejorar la gestión tributaria, reduciendo errores y sanciones a la vez que optimiza sus recursos.

**Tabla 11***Estrategias de mejoramiento del proceso tributario*

<b>Estrategia</b>	<b>• Acción</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>
Implementación de políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y documentar políticas y procedimientos que permitan identificar claramente el paso a paso para la preparación y presentación de declaraciones tributarias por cada impuesto del que es responsable la empresa.</li> <li>• Crear manuales de operaciones tributarias que orienten al personal involucrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 meses</li> <li>• 1 mes</li> <li>• Mínimo 1 vez al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$4.500.000</li> <li>• \$2.500.000</li> <li>• \$0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor experto en políticas tributarias.</li> <li>• Incluir dentro de las funciones del personal del proceso la revisión de los documentos y manuales respectivos.</li> <li>• Mejorar la gestión documental tanto del archivo físico como del archivo digital para acceder oportunamente a los documentos requeridos en el proceso tributario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de procedimientos documentados y distribuidos.</li> <li>• Número de actualizaciones realizadas anualmente.</li> </ul>

Estrategia	• Acción	Duración	Presupuesto	Recursos	Indicador
	<p>en el proceso en sus tareas diarias.</p> <p>• Revisar y actualizar regularmente todos los documentos tanto de políticas, procedimientos como los manuales, de acuerdo con los cambios normativos y otros aspectos importantes que deban considerarse.</p>				
Capacitación y formación	<p>• Implementar programas de capacitación trimestral o semestral para el personal involucrado en el proceso contable y tributario.</p>	<p>• 2 veces al año</p> <p>• 2 veces al año</p>	<p>• \$1.000.000</p> <p>• \$120.000</p>	<p>• Presupuesto para formación y capacitación</p> <p>• Asignar tiempo para capacitación</p>	<p>• Porcentaje de personal capacitado anualmente</p> <p>• Reducción de corrección de declaraciones después de</p>

Estrategia	• Acción	Duración	Presupuesto	Recursos	Indicador
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar alternativas de programas en línea para formación continua en temas tributarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 vez al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$0</li> </ul>		formación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la obtención de certificaciones profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 vez al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$0</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar convenios o alianzas con otras entidades para estrategias de formación conjuntas.</li> </ul>				
Revisión y control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer revisiones internas periódicas de las declaraciones tributarias antes de su</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 vez por bimestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$1.200.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo interno de auditoría</li> <li>• Tiempo del personal del área contable y de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de revisiones internas realizadas</li> <li>• Reducción en el número de</li> </ul>

Estrategia	• Acción	Duración	Presupuesto	Recursos	Indicador
	<p>presentación, además de la practicada por la revisoría fiscal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorías internas de forma regular para identificar falencias y corregir, incluso prevenir errores significativos antes de presentar las declaraciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 vez al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$5.000.000</li> </ul>	auditoría	correcciones posteriores a la revisión interna.
Asesoría externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar asesores fiscales externos para orientación e incluso formación y asegurar de esta forma que se cumpla con las normas vigentes.</li> <li>• Solicitar apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 vez al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$4.000.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para asesores externos</li> <li>• Tiempo del personal para reunirse con asesores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de revisiones externas realizadas</li> <li>• Número de recomendaciones implementadas por los asesores externos</li> </ul>

Estrategia	• Acción	Duración	Presupuesto	Recursos	Indicador
	<p>periódico para la revisión de declaraciones tributarias por parte de asesores externos</p>				
Planeación tributaria	<p>• Elaborar una de cada reforma tributaria optimización tributaria para aprovechar beneficios fiscales según las normas vigentes.</p> <p>• Preparar con antelación las declaraciones tributarias para contar con el tiempo suficiente de elaboración y revisión y evitar correcciones.</p>	<p>• 1 inicial y luego por cada reforma tributaria</p> <p>• 1 vez al mes</p>	<p>• \$8.000.000</p> <p>• \$0</p>	<p>• Presupuesto para asesores externos conocedores de planeación tributaria</p> <p>• Tiempo del personal para reunirse con asesores externos</p>	<p>• Porcentaje de ahorros fiscales obtenidos</p> <p>• Número de correcciones y sanciones evitadas mediante la planeación tributaria.</p>

<b>Estrategia</b>	<b>• Acción</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>
Comunicación y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones reuniones mensuales o trimestrales con el área contable, tributario, directivos y asesores fiscales para discutir y coordinar los temas relevantes en materia tributaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestralmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo del personal para asistir a las reuniones</li> <li>• Plantillas de informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de reuniones realizadas</li> <li>• Porcentaje de actividades tributarias realizadas a tiempo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de reportes y seguimiento de las actividades en materia tributaria para informar oportunamente de los avances a la dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestralmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$0 Incluido en la planeación tributaria</li> </ul>		
Monitoreo de cambios normativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la empresa en los cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestralmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripciones a boletines y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de cumplimiento con los cambios</li> </ul>

Estrategia	• Acción	Duración	Presupuesto	Recursos	Indicador
	normativos en materia tributaria, actualizar los manuales, políticas y procedimientos, así como el personal involucrado en el proceso.			actualización en temas tributarios. • Tiempo del personal para revisar y comunicar cambios normativos	en normativos.
Gestión de soportes documentales	• Mantener una adecuada gestión documental tanto física como digital que le permita a la empresa mantener un archivo organizado y accesible a los documentos y soportes que respaldan las declaraciones.  • Implementar un control de calidad para verificar la validez y	• 1 vez al mes	• \$0 Incluido en políticas y lineamientos	• Sistema de gestión documental personal para verificar soportes documentales	• Número de documentos y comprobantes correctamente archivados  • Reducción en el número de soportes rechazados o cuestionados.

Estrategia	• Acción	Duración	Presupuesto	Recursos	Indicador
	<p>precisión de los soportes documentales contables y tributarios.</p>				
Participación de la dirección	<p>• Garantizar que la dirección, junta directiva, revisor fiscal y gerente participen del proceso tributario, desde la planeación hasta la revisión, principalmente porque son quienes toman decisiones que afectan directamente las gestiones tributarias.</p> <p>• Crear un comité para la gestión tributaria que incluya a la dirección.</p>	• Trimestralmente	• \$0	<p>• Formación en gestión tributaria para la dirección.</p> <p>• Tiempo del personal de la dirección</p>	<p>• Número de reuniones del comité de gestión tributaria realizadas.</p> <p>• Porcentaje de decisiones estratégicas tributarias que involucran a la dirección.</p>
		Subtotal	\$26.320.000		
		Imprevistos	\$ 1.316.000		

<b>Estrategia</b>	<b>• Acción</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>
		Total	\$27.636.000		

### **3. Conclusiones**

El desconocimiento normativo y la falta de actualización sumado a la ausencia de políticas y procedimientos claros en materia tributaria contribuyen significativamente a un diligenciamiento inapropiado de los formularios de declaraciones. Esta situación conlleva a sanciones de tipo económico que pueden haberse evitado con una mejor gestión. La ausencia de políticas y procedimientos normalizados y documentados que sirvan de guía y orienten la preparación y presentación de las declaraciones aumenta de forma considerable el riesgo de cometer errores por los cuales adicionalmente puede ser requerida la empresa por parte de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales en cuyo caso puede terminar incurriendo en mayores costos por sanciones.

La revisión de las declaraciones no tiene la calidad que se requiere por cuanto no se detectan errores que deben corregirse posteriormente, la falta de políticas hace que no se preparen oportunamente y que quienes revisan no cuenten con el tiempo necesario para detectar inconsistencias, generando costos adicionales en términos de tiempo y recursos por cuenta de las sanciones que se aplican. Además, los errores recurrentes en los registros contables destacan aún más la carencia de un sistema robusto de control interno. La ausencia de políticas y procedimientos respecto al proceso de revisión de las declaraciones como de los asientos contables unido al poco tiempo en la revisión no permiten que la empresa logre advertir las inconsistencias, incluso en sus estados financieros lo cual puede afectar la toma de decisiones.

La contabilidad se respalda en los soportes que se adjuntan a los asientos contables los cuales deben contar con las condiciones y características necesarias para su aceptación contable y a su vez deben cumplir con requisitos establecidos en el estatuto tributario nacional o territorial y demás normas relacionadas que tratan de la deducibilidad en costos y gastos o su tratamiento como impuestos descontables, cuando se incumple tales requerimientos la empresa se ve obligada a excluirlos y por ende a la pérdida de recursos económicos por el pago de mayores impuestos esta situación da cuenta de la falta de planeación tributaria.

La comunicación entre todo el equipo de trabajo de la empresa, así como la participación de la alta dirección no ha sido la apropiada. Esta deficiencia en la comunicación interna y la falta de involucramiento efectivo de la alta dirección en los procesos tributarios ha generado una serie de problemas que afectan negativamente la eficiencia y la efectividad de la gestión tributaria, su participación ineficiente ha impedido que se adopten decisiones estratégicas que pueden optimizar el uso de los recursos de la empresa. Las decisiones de la dirección, en muchos casos, no están alineadas con las necesidades y objetivos del proceso tributario hecho que obstaculiza la optimización de recursos.

La inadecuada aplicación de la gerencia tributaria o la inexistencia de esta al interior de las organizaciones se ve reflejada en situaciones que al final generan algún tipo de consecuencias que por lo general tienen un costo económico mayor al que implica su adecuada implementación y aplicación, tal es el caso de Transportes Sandoná, en donde una inapropiada gestión tributaria ha conllevado a la constante corrección de declaraciones tributarias que incrementan las obligaciones económicas de la empresa y de paso le genera una mala reputación.

#### **4. Recomendaciones**

Es indispensable para Transportes Sandoná y cualquier otra empresa que lo requiera, crear y documentar un manual de políticas tributarias que detalle los procedimientos para la preparación, revisión y presentación de las declaraciones fiscales, además de establecer unos protocolos claros para la revisión y aprobación de este tipo de declaraciones involucrando niveles de revisión para minimizar errores, a su vez es necesario que el personal inmerso en el proceso cuente con formación continua en temas contables y fiscales máxime cuando hay cambios en la legislación lo cual puede realizarse mediante seminarios, talleres y cursos en línea, una vez el personal cuente con las herramientas idóneas la empresa deberá mejorar significativamente sus procesos hecho que puede ser comparable entre la situación previa y la posterior a la implementación de políticas y procedimientos en materia tributaria así como la capacitación y formación apropiada del personal.

El control interno de la empresa debe ser eficaz, además puede complementarse con la implementación de auditorías internas o externas de forma regular para lograr que la empresa identifique las fallas en la presentación de las declaraciones, inclusive prevenir situaciones antes de la presentación disminuyendo así el riesgo de corrección y sanción, además puede desarrollar planes de contingencia que le permitan mitigar los riesgos identificados en el proceso, con un sistema de revisión continua en la verificación del cumplimiento de sus políticas y procedimientos tributarios puede garantizar declaraciones de renta, Retefuente e IVA sin que tengan que incurrir en sanciones por corrección por errores de digitación en valores, errores en casillas o mala interpretación de la norma.

Es necesario que dentro de las políticas y procedimientos que establezca la empresa se enfatice en mejorar el proceso de recopilación y archivo de los soportes necesarios y adecuados asegurándose que todos cumplan con los requisitos normativos, hecho que debe ir de la mano de la adecuada planeación fiscal para optimizar la carga tributaria de la empresa.

Es importante establecer reuniones periódicas del equipo tributario para discutir y coordinar el tema fiscal, adicionalmente elaborar y discutir informes detallados sobre la situación actual,

cambios normativos, problemas identificados y las estrategias implementadas siempre con participación de la dirección dada su importancia en la toma de decisiones que involucran en muchas ocasiones consecuencias tributarias, adicionalmente la empresa puede considerar la participación de asesores externos para obtener una perspectiva experta y actualizada y orientación acorde para la toma de decisiones enfocada en gestionar adecuadamente los riesgos fiscales.

Una adecuada gerencia tributaria al interior de las organizaciones les permite comprender su proceso, sus limitaciones y sus posibilidades de optimizar recursos a la vez que gestionan los riesgos inmersos del proceso, para Transportes Sandoná una gerencia tributaria desarrollada eficazmente le permitirá mejorar sus procesos en materia fiscal garantizando la presentación oportuna y correcta de sus declaraciones tributarias a la vez que según el estudio y análisis previo habrá optimizado recursos con la aplicación de todas las deducciones permitidas y que cumplen con los requisitos normativos para usarlas y otros beneficios adicionales que pueda considerar, minimizando riesgos como el de fiscalización posterior con mayores costos pues contará con las herramientas para dar respuesta ajustada a la norma ante la dirección de impuestos. Adicionalmente como buena práctica la empresa puede considerar la evaluación regular del desempeño de la gestión tributaria mediante indicadores clave de rendimiento.

Como profesionales de la contaduría pública es importante tener en cuenta las limitaciones que se tienen en cuanto a conocimientos y capacidades, no se debería asumir responsabilidades para las cuales no se cuenta con la capacitación apropiada. La competencia y actualización profesional son exigencias de carácter ético y legal cuyo cumplimiento permitirá que la profesión crezca y se fortalezca. En algunas ocasiones, debido a la falta de oportunidades laborales, los profesionales aceptan cargas y responsabilidades por encima de sus capacidades. En tales casos, siempre será mejor asesorarse y pedir colaboración de expertos para desarrollar un trabajo apropiado.

## **Referencias bibliográficas**

- Bastidas Quiñones, E.A., Ortega Hernández, L.A., y Legarda Villafañe, P.A. (2022) Incidencia de la gerencia tributaria en la estructura financiera en la empresa Transporte Nacional de Carga Ltda. del subsector de transporte terrestre automotor de carga en Ipiales, 2020. Pasto: Universidad Mariana.
- Berdejo, E. y Villasmil, M. (2019). Reflexión histórica sobre el IVA en Colombia y sus implicaciones en la jurisprudencia nacional. JURÍDICAS CUC, 15(1). -186. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/juridcuc.15.1.2019.06>
- Berrones Paguay, A.V., Ramírez Casco, A.P. y Ramírez Garrido, R.G. (2020). La planificación tributaria como herramienta para cumplir la relación fiscal en la gestión empresarial. Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, ISSN-e 2550-682X, Vol. 5, N°. 3 (MARZO 2020), 2020, págs. 3-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398390>
- Bolaños Bolaños, L. del C. (2019). El impuesto de renta en Colombia: una mirada desde el gasto tributario. Boletín mexicano de derecho comparado, 52(155), 721-756. Epub 28 de febrero de 2021. <https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2019.155.14946>
- Burgos Villamarín, L.A., Cabrera Enríquez, A.Y. y Tapia López, D. (2019). Análisis de la incidencia del impuesto de renta corriente y diferido en la estructura financiera de la Constructora Victoria Administradores S.A.S. durante el período 2016 y 2017, que permita establecer una planeación tributaria para el año 2018. Pasto: Universidad Mariana.
- Comisión de Expertos en Beneficios Tributarios. (2021). dian.gov.co. Obtenido de dian.gov.co: <https://www.dian.gov.co/dian/Documents/Informe-Comite-Expertos-DIAN-OCDE2021.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Asamblea Nacional Constituyente. Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 52.582 - 17 de noviembre de 2023. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html#1](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html#1)

- Fernández, P. A. & Meza, K. M. (2019). El impacto del impuesto de renta dentro de la economía de las PyMEs de Colombia. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 7(13), 97–110. <https://doi.org/10.56241/asf.v7n13.121>
- Heredia-Boada, D.F. (2022). Modelo de planificación para Pymes, como instrumento para minimizar el impacto financiero en el pago de impuesto del sector comercial en el cantón Quito. Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/28131>
- Loaiza Álzate, Y.A., & Garzón Correa, C.A. (2021). Una tensión constitucional entre la autonomía y la potestad normativa en materia tributaria de los entes territoriales en Colombia. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8 (2-2), 66-82. <https://doi.org/10.16967/23898186.745>
- Lopo Martínez, A. (2021). Prueba contable en el derecho tributario. Universidad de Salamanca - España. <http://hdl.handle.net/10366/148402>
- Mejía-Vélez, J.R. (2022). La auditoría tributaria preventiva y sus efectos en el riesgo tributario en las gasolineras Reina del Cisne II & III. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato – Ecuador. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15042>
- Méndez Parada, V. (2019). Planeación fiscal como herramienta de competitividad en las Pymes. *Revista Colombiana De Ciencias Administrativas*, 1(1), 22–44. <https://doi.org/10.52948/rcca.v1i1.43>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019). Dirección de apoyo fiscal. Impuesto de Industria y Comercio. [https://delfos.minhacienda.gov.co/Visores/PDF.aspx?NumeroInventario=NOR\\_004&Version=V1#book/](https://delfos.minhacienda.gov.co/Visores/PDF.aspx?NumeroInventario=NOR_004&Version=V1#book/)
- Moreno Hernández, L.X., y Quiroz Bucheli, W.N. (2023). Diseño de una propuesta de auditoría tributaria del impuesto al valor agregado en transportes T&M S.A.S. Pasto: Universidad Mariana.

Pino Moya, M., y Buenaños Córdoba, Y. (2022). Planeación tributaria como herramienta estratégica para incrementar la eficiencia en el cumplimiento de obligaciones tributarias en el Hotel Interpacific. Quibdó - Chocó: Universidad Antonio Nariño. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/8046>

Pinto Bernal, J. (2013). Los orígenes del impuesto directo y progresivo en América Latina. Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. P53-77. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/73264>

Sentencia C-266-19 (2019, 12 de junio). Corte Constitucional. (Gloria Stella Ortiz Delgado M.P.) [https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2019/C-266-19.htm#\\_ftn30](https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2019/C-266-19.htm#_ftn30)

Sentencia 19053 (2022, 17 de julio). Consejo de Estado. Sección Cuarta. (Jorge Octavio Ramírez Ramírez C.P.)

Sentencia 25997 (2022, 30 de junio). Consejo de Estado. Sección Cuarta. (Milton Chávez García C.P.). <https://samai.azurewebsites.net/TitulacionRelatoria/ResultadoBuscadorProvidenciasTituladas.aspx?BusquedaDictionary=>

Torres Palacio, J. C., Barros Padilla, J., Villasmil Molero, M. d., & Socorro González, C. C. (06 de 02 de 2020). Beneficios tributarios para proyectos de ciencia, tecnología e innovación en Colombia. (U. d. Zulia, Ed.) Revista de ciencias sociales, XXVI (2), págs. 107-119. Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500746>

Uriarte Mendoza, M. V. (2022). Planificación tributaria para la toma de decisiones en contribuyentes de la pequeña y mediana empresa Pymes. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/3060>

**Anexos**

**Anexo A** *Formato encuesta nivel gerente*

**Encuesta al gerente relacionado con el proceso tributario de la empresa transportes Sandoná S.A.**

**Título del trabajo:** Análisis de la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

**Objetivo general:** Analizar la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: Gerente

Formación académica: \_\_\_\_\_

**Conocimientos, políticas e informes**

1. ¿Tiene familiaridad con el concepto de gerencia tributaria?

- a. Sí, completamente familiarizado
- b. Sí, pero con conocimiento limitado
- c. No, pero estoy en proceso de aprender
- d. No, no tengo familiaridad con el concepto
- e. No aplica, No sé

2. ¿Recibe informes de contenido tributario?

- a. Sí, regularmente
- b. Sí, pero de manera ocasional
- c. No, pero se está en proceso de implementarlo
- d. No, no presento informes de contenido tributario
- e. No aplica / No sé

**3.** ¿Hay comités o reuniones que traten el tema tributario?

- a. Sí, de manera regular
- b. Sí, pero de manera esporádica
- c. No, pero se está considerando implementarlos
- d. No, no hay comités ni reuniones sobre temas tributarios
- e. No aplica / No sé

**4.** ¿La empresa tiene políticas establecidas para la preparación y presentación de declaraciones tributarias?

- a. Sí, están claramente establecidas y documentadas
- b. Sí, pero no están completamente documentadas
- c. No, pero se está en proceso de desarrollarlas
- d. No, no se tiene políticas establecidas
- e. No aplica / No sé

**5.** ¿La empresa tiene procedimientos establecidos respecto al tratamiento de las obligaciones tributarias de la empresa?

- a. Sí, están claramente establecidos y documentados
- b. Sí, pero no están completamente documentados
- c. No, pero se está en proceso de desarrollarlos
- d. No, no se tiene procedimientos establecidos
- e. No aplica / No sé

### **Estrategias de cumplimiento tributario**

**6.** ¿La empresa ha implementado estrategias para cumplir con sus obligaciones fiscales durante los años 2021 a 2023?

- a. Sí, se ha implementado estrategias específicas
- b. Sí, pero de manera parcial
- c. No, pero se está trabajando en ello
- d. No, no se han implementado
- e. No aplica / No sé

**7.** ¿Se han realizado cambios en las estrategias de cumplimiento tributario durante este período?

- a. Sí, se han realizado varios cambios
- b. Sí, pero solo algunos cambios menores
- c. No, las estrategias han permanecido constantes
- d. No, pero se está evaluando posibles cambios
- e. No aplica / No sabe

**8.** ¿La empresa ha recibido visitas o requerimientos por parte de la administración tributaria?

- a. Sí, varias veces
- b. Sí, pero solo en casos aislados
- c. No, nunca se ha recibido visitas o requerimientos
- d. No, pero se ha recibido comunicaciones
- e. No aplica / No sé

### **Personal a cargo del proceso**

**9.** ¿Cuántas personas están a cargo del proceso tributario?

Indique el número de personas: \_\_\_\_\_

**10.** ¿Se ha designado un responsable de atender todos los requerimientos fiscales?

- a. Sí, se tiene un responsable designado
- b. Sí, pero compartido entre varias personas
- c. No, pero se está en proceso de designar uno
- d. No, no se ha designado un responsable específico
- e. No aplica / No sé

**11.** ¿La empresa patrocina eventos de actualización en temas fiscales para el personal a cargo del proceso tributario?

- a. Sí, regularmente
- b. Sí, pero de manera ocasional
- c. No, pero se está considerando hacerlo
- d. No, no se patrocina
- e. No aplica / No sé

### **Seguimiento y control**

**12.** ¿Se han realizado auditorías internas o externas relacionadas con el cumplimiento tributario durante estos años?

- a. Sí, se han realizado varias auditorías
- b. Sí, pero solo auditorías internas
- c. Sí, pero solo auditorías externas

- d. No, pero se están planeando realizarlas
- e. No, no se han realizado auditorías

**Anexo B** *Formato encuesta nivel directivo: contador y revisor fiscal*

**Encuesta al personal directivo relacionado con el proceso tributario de la empresa transportes Sandoná S.A.**

**Título del trabajo:** Análisis de la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

**Objetivo general:** Analizar la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Formación académica / profesional:

\_\_\_\_\_

**Conocimientos, políticas e informes**

- 1 ¿Tiene familiaridad con el concepto de gerencia tributaria?
  - a. Sí, completamente familiarizado
  - b. Sí, pero con conocimiento limitado
  - c. No, pero estoy en proceso de aprender
  - d. No, no tengo familiaridad con el concepto
  - e. No aplica, No sé

2 ¿Presenta informes de contenido tributario?

- a. Sí, regularmente
- b. Sí, pero de manera ocasional
- c. No, pero se está en proceso de implementarlo
- d. No, no presento informes de contenido tributario
- e. No aplica / No sé

3 ¿Hay comités o reuniones que traten el tema tributario?

- a. Sí, de manera regular
- b. Sí, pero de manera esporádica
- c. No, pero se está considerando implementarlos
- d. No, no hay comités ni reuniones sobre temas tributarios
- e. No aplica / No sé

4 ¿La empresa tiene políticas establecidas para la preparación y presentación de declaraciones tributarias?

- a. Sí, están claramente establecidas y documentadas
- b. Sí, pero no están completamente documentadas
- c. No, pero se está en proceso de desarrollarlas
- d. No, no se tiene políticas establecidas
- e. No aplica / No sé

5 ¿La empresa tiene procedimientos establecidos respecto al tratamiento de las obligaciones tributarias de la empresa?

- a. Sí, están claramente establecidos y documentados
- b. Sí, pero no están completamente documentados
- c. No, pero se está en proceso de desarrollarlos

- d. No, no se tiene procedimientos establecidos
- e. No aplica / No sé

6 ¿Se tienen definidas responsabilidades por niveles en los temas tributarios?

- a. Sí, completamente definidas
- b. Sí, parcialmente definidas
- c. No, pero está en proceso
- d. No, no se tienen definidas
- e. No aplica / No sé

7 ¿La empresa tiene claramente identificada cuáles son sus obligaciones fiscales?

- a. Sí, todas las obligaciones fiscales están claramente definidas
- b. Sí, pero con algunas excepciones
- c. No, pero se está trabajando en identificar todas las obligaciones
- d. No, no están claramente identificadas
- e. No aplica / No sé

8 ¿Se realiza seguimiento a las observaciones realizadas por la auditoría interna o revisoría fiscal?

- a. Sí, se realiza un seguimiento exhaustivo
- b. Sí, pero no de manera consistente
- c. No, pero estamos implementando un sistema de seguimiento
- d. No, no se realiza seguimiento
- e. No aplica / No sé

### **Estrategias de cumplimiento tributario**

9 ¿La empresa ha implementado estrategias para cumplir con sus obligaciones fiscales durante los años 2021 a 2023?

- a. Sí, se ha implementado estrategias específicas
- b. Sí, pero de manera parcial
- c. No, pero se está trabajando en ello
- d. No, no se han implementado
- e. No aplica / No sé

10 ¿Se han realizado cambios en las estrategias de cumplimiento tributario durante este período?

- a. Sí, se han realizado varios cambios
- b. Sí, pero solo algunos cambios menores
- c. No, las estrategias han permanecido constantes
- d. No, pero se está evaluando posibles cambios
- e. No aplica / No sabe

11 ¿Se verifican los cálculos de la liquidación de impuestos?

- a. Sí, se verifican rigurosamente
- b. Sí, pero de manera limitada
- c. No, pero se está implementando un sistema de verificación
- d. No, no se verifican
- e. No aplica / No sé

12 ¿Se han pagado sanciones en algunas declaraciones tributarias?

- a. Sí, en varias ocasiones
- b. Sí, pero solo en casos aislados
- c. No, nunca se han pagado sanciones
- d. No, pero se ha recibido advertencias
- e. No aplica / No sé

13 ¿La empresa ha recibido visitas o requerimientos por parte de la administración tributaria?

- a. Sí, varias veces
- b. Sí, pero solo en casos aislados
- c. No, nunca se ha recibido visitas o requerimientos
- d. No, pero se ha recibido comunicaciones
- e. No aplica / No sé

14 ¿Se actualizan anualmente las tarifas tributarias de impuestos de acuerdo con los cambios normativos vigentes?

- a. Sí, siempre se actualizan
- b. Sí, pero no de manera consistente
- c. No, pero se está en proceso de mejorar ese aspecto
- d. No, no se actualizan
- e. No aplica / No sé

15 ¿Los registros contables se realizan con base en los soportes válidos contable y fiscalmente?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, pero ocasionalmente se encuentran errores
- c. No, pero se está mejorando los procedimientos

- d. No, frecuentemente se utilizan soportes no válidos
- e. No aplica / No sé

16 ¿Hay un procedimiento claro respecto al registro de terceros en el sistema?

- a. Sí, el procedimiento está claramente establecido y documentado
- b. Sí, pero no está completamente documentado
- c. No, pero se está en proceso de desarrollarlo
- d. No, no hay un procedimiento establecido
- e. No aplica / No sé

17 ¿Se utiliza algunos métodos específicos para la identificación y clasificación de gastos deducibles?

- a. Sí, se utilizan métodos bien definidos y documentados
- b. Sí, pero no están completamente documentados
- c. Sí, pero los métodos son informales
- d. No, pero se está desarrollando dichos métodos
- e. No, no se utiliza métodos específicos
- f. No aplica / No sé

### **Personal a cargo del proceso**

18 ¿Cuántas personas están a cargo del proceso tributario?

Indique el número de personas: \_\_\_\_\_

19 ¿Se ha designado un responsable de atender todos los requerimientos fiscales?

- a. Sí, se tiene un responsable designado
- b. Sí, pero compartido entre varias personas

- c. No, pero se está en proceso de designar uno
- d. No, no se ha designado un responsable específico
- e. No aplica / No sé

20 ¿La empresa patrocina eventos de actualización en temas fiscales para el personal a cargo del proceso tributario?

- a. Sí, regularmente
- b. Sí, pero de manera ocasional
- c. No, pero se está considerando hacerlo
- d. No, no se patrocina
- e. No aplica / No sé

### **Régimen y obligaciones fiscales**

21 ¿La empresa siempre ha permanecido en el régimen ordinario de renta?

- a. Sí, siempre ha estado en régimen ordinario de renta
- b. No, ha cambiado de régimen en algún momento
- c. Se está evaluando cambiar de régimen
- d. No aplica / No sé

22 ¿La empresa ha cumplido con todas las obligaciones fiscales que le corresponden?

- a. Sí, ha cumplido con todas las obligaciones fiscales
- b. Sí, pero con algunos retrasos ocasionales
- c. No, pero se está trabajando en ponerse al día
- d. No, ha habido incumplimiento
- e. No aplica / No sé

23 ¿han surgido nuevas obligaciones fiscales o cambios en las existentes durante este período?

- a. Sí, han surgido nuevas obligaciones y cambios significativos
- b. Sí, pero los cambios han sido menores
- c. No, las obligaciones fiscales han permanecido constantes
- d. Se está anticipando posibles cambios
- e. No aplica / No sé

### **Gestión de pagos y declaraciones**

24 ¿Se han enfrentado dificultades en el proceso de pago de impuestos o en la presentación de declaraciones durante estos años?

- a. Sí, se ha enfrentado varias dificultades
- b. Sí, pero han sido dificultades menores
- c. No, no se ha tenido dificultades
- d. No, pero se está mejorando los procesos
- e. No aplica / No sé

25 ¿Los impuestos nacionales y municipales se presentan de acuerdo con el cronograma definido por los entes de control?

- a. Sí, siempre se presentan a tiempo
- b. Sí, pero con algunas excepciones
- c. No, a menudo se presentan con retraso
- d. No, pero se está trabajando en mejorar el cumplimiento
- e. No aplica / No sé

26 ¿La liquidación de retenciones en la fuente se presenta y se paga oportunamente?

- a. Sí, siempre se presentan a tiempo
- b. Sí, pero con algunas excepciones
- c. No, a menudo se presentan con retraso
- d. No, pero se está trabajando en mejorar el cumplimiento
- e. No aplica / No sé

### **Optimización de recursos**

27 ¿Se han implementado medidas para optimizar la carga tributaria de la empresa durante estos años?

- a. Sí, se ha implementado varias medidas
- b. Sí, pero solo algunas medidas
- c. No, pero se está considerando hacerlo
- d. No, no se han implementado medidas específicas
- e. No aplica / No sé

28 ¿Se han utilizado incentivos fiscales o deducciones disponibles para reducir la carga fiscal de la empresa?

- a. Sí, se ha utilizado varios incentivos
- b. Sí, pero solo algunos
- c. No, pero se está investigando las opciones
- d. No, no se han utilizado
- e. No aplica / No sé

### **Seguimiento y control**

29 ¿Se lleva a cabo seguimiento y control de las obligaciones fiscales de la empresa?

- a. Sí, se realiza un seguimiento y control exhaustivo
- b. Sí, pero de manera limitada
- c. No, pero se está implementando un sistema de control
- d. No, no se lleva a cabo seguimiento y control
- e. No aplica / No sé

30 ¿Se han realizado auditorías internas o externas relacionadas con el cumplimiento tributario durante estos años?

- a. Sí, se han realizado varias auditorías
- b. Sí, pero solo auditorías internas
- c. Sí, pero solo auditorías externas
- d. No, pero se están planeando realizarlas
- e. No, no se han realizado auditorías

### **Planeación tributaria**

31 ¿La empresa tiene planes para mejorar su gestión tributaria en el futuro?

- a. Sí, se tiene planes específicos
- b. Sí, pero los planes aún están en desarrollo
- c. No, pero se está considerando hacerlo
- d. No, no hay planes específicos
- e. No aplica / No sé

32 ¿Se están considerando cambios en las políticas o procesos para optimizar la situación fiscal de la empresa en los próximos años?

- a. Sí, se está considerando varios cambios
- b. Sí pero solo algunos cambios menores
- c. No, pero se está abiertos a la posibilidad
- d. No, no se están considerando cambios
- e. No aplica / no sé

33 ¿La empresa tiene algún asesor interno o externo que realice planeación de los impuestos en la empresa o que asesore en temas fiscales?

- a. Sí, tiene un asesor interno
- b. Sí, tiene un asesor externo
- c. Sí, cuenta con ambos
- d. No, pero se está considerando contratar uno
- e. No, no hay asesor en temas fiscales
- f. No aplica / No sé

### **Impacto de la legislación tributaria**

34 ¿La legislación tributaria vigente ha afectado a la empresa durante los años 2021 a 2023?

- a. Sí, ha tenido un impacto significativo
- b. Sí, pero el impacto ha sido menor
- c. No, no ha tenido ningún impacto
- d. No, pero se anticipa posibles impactos futuros
- e. No aplica / No sé

35 ¿Se han adaptado los procesos y políticas de la empresa para cumplir con los cambios normativos en materia tributaria?

- a. Sí, se ha adaptado los procesos y políticas
- b. Sí, pero de manera limitada

- c. No, pero se está en proceso de adaptación
- d. No, no se han utilizado adaptaciones
- e. No aplica

36 ¿Ha recibido información de los cambios normativos como es el caso de la última reforma tributaria y conoce los procedimientos a seguir?

- a. Sí, he recibido información detallada y conozco los procedimientos a seguir
- b. Sí, pero tengo conocimiento limitado de los procedimientos
- c. No, pero estoy buscando información al respecto
- d. No, no he recibido información ni conozco los procedimientos
- e. No aplica / No sé

## Anexo C. Formato encuesta nivel asistencial

### Encuesta al personal asistencial relacionado con el proceso tributario de la empresa transportes Sandoná S.A.

**Título del trabajo:** Análisis de la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

**Objetivo general:** Analizar la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Formación académica: \_\_\_\_\_

#### Conocimientos, políticas e informes

1 ¿Los directivos solicitan informe de la presentación y pago de impuestos?

- a. Sí, regularmente
- b. Sí, pero de manera ocasional
- c. No, pero se está en proceso de implementarlo
- d. No, no solicitan informes de contenido tributario
- e. No aplica / No sé

2. ¿La empresa tiene políticas para la preparación y presentación de declaraciones tributarias?

- a. Sí, están claramente establecidas y documentadas
- b. Sí, pero no están completamente documentadas
- c. No, pero se está en proceso de desarrollarlas
- d. No, no se tiene políticas establecidas
- e. No aplica / No sé

3. ¿La empresa tiene procedimientos establecidos respecto al tratamiento de las obligaciones tributarias de la empresa?

- a. Sí, están claramente establecidos y documentados
- b. Sí, pero no están completamente documentados
- c. No, pero se está en proceso de desarrollarlos
- d. No, no se tiene procedimientos establecidos
- e. No aplica / No sé

4. ¿Tiene conocimiento de observaciones que haya realizado la auditoría interna o revisoría fiscal?

- a. Sí, tengo conocimiento detallado
- b. Sí, tengo conocimiento de algunas observaciones
- c. No, pero puedo averiguar
- d. No, no tengo conocimiento de las observaciones
- e. No aplica / No sé

5. ¿Sabe si se realiza seguimiento a las observaciones realizadas por la auditoría interna o revisoría fiscal?

- f. Sí, se realiza un seguimiento exhaustivo
- g. Sí, pero no de manera consistente
- h. No, pero estamos implementando un sistema de seguimiento
- i. No, no se realiza seguimiento

j. No aplica / No sé

### **Estrategias de cumplimiento tributario**

6. ¿Sabe si se verifican los cálculos de la liquidación de impuestos?

f. Sí, se verifican rigurosamente

g. Sí, pero de manera limitada

h. No, pero se está implementando un sistema de verificación

i. No, no se verifican

j. No aplica / No sé

7. ¿Sabe si se han pagado sanciones en algunas declaraciones tributarias?

a. Sí, conozco que se han pagado en varias ocasiones

b. Sí, pero solo en casos aislados

c. No, nunca se han pagado sanciones

d. No, pero se ha recibido advertencias

e. No aplica / No sé

8. ¿Se actualizan anualmente las tarifas tributarias de impuestos de acuerdo con los cambios normativos vigentes?

f. Sí, siempre se actualizan

g. Sí, pero no de manera consistente

h. No, pero se está en proceso de mejorar ese aspecto

i. No, no se actualizan

j. No aplica / No sé

9. ¿Los registros contables se realizan con base en los soportes válidos contable y fiscalmente?

- f. Sí, siempre
- g. Sí, pero ocasionalmente se encuentran errores
- h. No, pero se está mejorando los procedimientos
- i. No, frecuentemente se utilizan soportes no válidos
- j. No aplica / No sé

10. ¿Hay un procedimiento claro respecto al registro de terceros en el sistema?

- f. Sí, el procedimiento está claramente establecido y documentado
- g. Sí, pero no está completamente documentado
- h. No, pero se está en proceso de desarrollarlo
- i. No, no hay un procedimiento establecido
- j. No aplica / No sé

11. ¿Se utiliza algunos métodos específicos para la identificación y clasificación de gastos deducibles?

- a. Sí, se utilizan métodos bien definidos y documentados
- b. Sí, pero no están completamente documentados
- c. Sí, pero los métodos son informales
- d. No, pero se está desarrollando dichos métodos
- e. No, no se utiliza métodos específicos
- f. No aplica / No sé

### **Personal a cargo del proceso**

12. ¿Cuántas personas están a cargo del proceso tributario?

Indique el número de personas: \_\_\_\_\_

13. ¿Se ha designado un responsable de atender todos los requerimientos fiscales?

- a. Sí, hay un responsable designado
- b. Sí, pero compartido entre varias personas
- c. No, pero se está en proceso de designar uno
- d. No, no se ha designado un responsable específico
- e. No aplica / No sé

14. ¿El personal a cargo del proceso tributario participa en eventos de actualización?

- a. Sí, regularmente
- b. Sí, pero de manera ocasional
- c. No, pero se está considerando implementarlo
- d. No, no participan
- e. No aplica / No sé

15. ¿Cuándo asiste a eventos de actualización estos son por cuenta propia o los patrocina la empresa?

- a. Siempre los patrocina la empresa
- b. Generalmente los patrocina la empresa, pero ocasionalmente es por cuenta propia
- c. Es una mezcla de ambos
- d. Siempre es por cuenta propia
- e. No aplica / No sé

### **Régimen y obligaciones fiscales**

16. ¿La empresa siempre ha permanecido en el régimen ordinario de renta?

- a. Sí, siempre ha estado en régimen ordinario de renta
- b. No, ha cambiado de régimen en algún momento
- c. Se está evaluando cambiar de régimen
- d. No aplica / No sé

17. ¿La empresa ha cumplido con todas las obligaciones fiscales que le corresponden?

- a. Sí, ha cumplido con todas las obligaciones fiscales
- b. Sí, pero con algunos retrasos ocasionales
- c. No, pero se está trabajando en ponerse al día
- d. No, ha habido incumplimiento
- e. No aplica / No sé

18. ¿Han surgido nuevas obligaciones fiscales o cambios en las existentes durante este período?

- a. Sí, han surgido nuevas obligaciones y cambios significativos
- b. Sí, pero los cambios han sido menores
- c. No, las obligaciones fiscales han permanecido constantes
- d. Se está anticipando posibles cambios
- e. No aplica / No sé

### **Gestión de pagos y declaraciones**

19. ¿Se han enfrentado dificultades en el proceso de pago de impuestos o en la presentación de declaraciones durante estos años?

- a. Sí, se ha enfrentado varias dificultades
- b. Sí, pero han sido dificultades menores
- c. No, no se ha tenido dificultades
- d. No, pero se está mejorando los procesos
- e. No aplica / No sé

20. ¿Los impuestos nacionales y municipales se presentan de acuerdo con el cronograma definido por los entes de control?

- a. Sí, siempre se presentan a tiempo
- b. Sí, pero con algunas excepciones
- c. No, a menudo se presentan con retraso
- d. No, pero se está trabajando en mejorar el cumplimiento
- e. No aplica / No sé

21. ¿La liquidación de retenciones en la fuente se presenta y se paga oportunamente?

- f. Sí, siempre se presentan a tiempo
- g. Sí, pero con algunas excepciones
- h. No, a menudo se presentan con retraso
- i. No, pero se está trabajando en mejorar el cumplimiento
- j. No aplica / No sé

### **Optimización de recursos**

22. ¿Se han utilizado incentivos fiscales o deducciones disponibles para reducir la carga fiscal de la empresa?

- a. Sí, se ha utilizado varios incentivos
- b. Sí, pero solo algunos
- c. No, pero se está investigando las opciones
- d. No, no se han utilizado
- e. No aplica / No sé

### **Seguimiento y control**

23. ¿Se lleva a cabo seguimiento y control de las obligaciones fiscales de la empresa?

- a. Sí, se realiza un seguimiento y control exhaustivo
- b. Sí, pero de manera limitada
- c. No, pero se está implementando un sistema de control

- d. No, no se lleva a cabo seguimiento y control
- e. No aplica / No sé

24. ¿Se han realizado auditorías internas o externas relacionadas con el cumplimiento tributario durante estos años?

- a. Sí, se han realizado varias auditorías
- b. Sí, pero solo auditorías internas
- c. Sí, pero solo auditorías externas
- d. No, pero se están planeando realizarlas
- e. No, no se han realizado auditorías

### **Planeación tributaria**

25. ¿La empresa tiene algún asesor interno o externo que realice planeación de los impuestos en la empresa o que asesore en temas fiscales?

- g. Sí, tiene un asesor interno
- h. Sí, tiene un asesor externo
- i. Sí, cuenta con ambos
- j. No, pero se está considerando contratar uno
- k. No, no hay asesor en temas fiscales
- l. No aplica / No sé

### **Impacto de la legislación tributaria**

26. ¿Ha recibido información de los cambios normativos como es el caso de la última reforma tributaria y conoce los procedimientos a seguir?

- f. Sí, he recibido información detallada y conozco los procedimientos a seguir
- g. Sí, pero tengo conocimiento limitado de los procedimientos

- h. No, pero estoy buscando información al respecto
- i. No, no he recibido información ni conozco los procedimientos
- j. No aplica / No sé

**Anexo D. Formato observación directa**

**Formato de observación directa en el proceso tributario de la empresa transportes Sandoná S.A.**

**Título del trabajo:** Análisis de la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

**Objetivo general:** Analizar la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sandoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.

No.	Aspecto por revisar	SI	NO	Observaciones
<b>Conocimientos, Políticas E Informes</b>				
1	¿Hay actas de reunión de junta directiva en las que se traten temas tributarios, tales como declaraciones, planeación tributaria, pago de sanciones, vinculación de asesores en el tema, etc.?		X	Hay reuniones mensuales de Junta Directiva, sin embargo, no se tratan temas tributarios, cada tres meses se presenta un informe contable de los estados financieros
2	¿Existe en la empresa políticas, procedimientos, manuales o algún documento que relacione cómo manejar las obligaciones y/o el proceso tributario?		X	Existe el Manual de Políticas Contables, en el que se da pautas para el tratamiento contable de los impuestos, pero no hay un documento que relacione el proceso tributario

No.	Aspecto por revisar	SI	NO	Observaciones
3	¿Existe algún documento, manual o guía respecto al procedimiento para atender requerimientos u observaciones realizadas por la auditoría interna o revisoría fiscal en materia tributaria?		X	La empresa no tiene Auditoría Interna, tiene Revisoría Fiscal quien hace las observaciones y recomendaciones sobre los hallazgos tanto en temas contables, tributarios y de cumplimiento de normas. Ante las observaciones recibidas la empresa atiende las observaciones de manera parcial, sin embargo, no tiene una guía para aplicar las observaciones.
4	¿La empresa solicita requisitos de formación académica específica para los cargos directivos y asistenciales?	X		La empresa cuenta con un Manual de Funciones, en el cual se especifica los requisitos de formación académica específicos para cada cargo. En los cargos del nivel directivo se requiere título profesional, conocimientos y experiencia en áreas afines al cargo.
<b>Estrategias de cumplimiento tributario</b>				
5	¿Se puede evidenciar segregación de funciones en el procedimiento tributario, en la elaboración, revisión y aprobación?	X		Auxiliar contable elabora la retención en la fuente, y el Reteica, y pasa a revisoría fiscal para revisión y posterior firma y presentación. El impuesto de IVA, y renta las liquida y elabora el Contador, y pasa a Revisoría Fiscal para revisión y posterior firma y presentación.

No.	Aspecto por revisar	SI	NO	Observaciones
6	¿Cómo documenta la empresa los cambios en tarifas, por ejemplo, de retención en la fuente, el software actualiza tablas, hay documentos anexos con las actualizaciones?	X		El Helisa, no lo tiene, el nuevo software lo tiene, pero no está habilitado aún ya que están en la transición de la información al nuevo software, por lo tanto, el cálculo se hace y registra manualmente
7	¿Los comprobantes de contabilidad tienen soportes válidos contable y fiscalmente?		X	Cada comprobante contable cuenta con soportes con algunas excepciones en cuanto a los soportes válidos fiscalmente. En algunos comprobantes de pago no se adjunta todos los soportes del pago y se presenta diferencia entre el valor causado y valor pagado, así como diferencias entre el valor causado y valor en soportes contables como facturas, documento soporte electrónico o documento equivalente. Del mismo modo diferencias en números de identificación de los terceros y pagos a terceros diferentes de los titulares del registro. Los gastos de caja menor generalmente no contaban con documentos soporte electrónico o factura electrónica convirtiéndose en gastos no deducibles
8	¿Existen documentos originales con el cumplimiento de requisitos normativos, sin borradores o	X		Existen algunos documentos originales, otros solo en copia y algunos soportes con anotaciones de

No.	Aspecto por revisar	SI NO	Observaciones
	tachones en su contenido?		forma manual sobre el concepto del registro.
9	¿Hay evidencia de algún procedimiento en la revisión de soportes válidos contable y fiscalmente para contabilizar las transacciones de la empresa?	X	No existe algún procedimiento como tal, sin embargo, en el manual de funciones de la empresa, a modo muy general se menciona como control contable de la documentación soporte de las obligaciones, términos y/o condiciones pactadas con los terceros, adicional a ello existe un Manual de procedimientos, pero este se encuentra desactualizado, además actualmente están en la transición
10	¿Hay soportes como hojas de trabajo en las declaraciones de impuestos? ¿Los saldos en libros corresponden a las declaraciones presentadas y las diferencias están justificadas en la conciliación correspondiente?	X	En las declaraciones de impuestos si existen soportes como los libros auxiliares y formato en el cual se liquida el impuesto. Los saldos si corresponden
11	¿Manejan algún archivo maestro de clientes, proveedores, trabajadores u otros terceros en los que verifiquen requisitos mínimos para vinculación y creación del tercero en el sistema?	X	La empresa cuenta con sistema en el cual se registra cada proveedor, cliente, trabajador u otros terceros
12	¿Hay evidencia del pago de sanciones en los impuestos de renta, iva o de industria y	X	La evidencia está en las declaraciones de algunos impuestos presentadas con las correcciones,

No.	Aspecto por revisar	SI	NO	Observaciones
	comercio o en las declaraciones de retención en la fuente a título de renta, iva o de industria y comercio?			además de la evidencia en la plataforma de la DIAN
13	¿Hay registros de visitas o requerimientos por parte de la administración de impuestos?		X	En los años que se está revisando no existe registros de tales visitas
<b>Personal a cargo del proceso</b>				
14	¿Hay más de una persona a cargo del proceso tributario?	X		Este proceso lo realiza un auxiliar contable conjuntamente con el Contador, el Auxiliar Contable elabora los borradores de la redefuente y Reteica y el Contador elabora los impuestos de IVA y Renta y posteriormente entregan los borradores para la revisión y firma por parte del Revisoría Fiscal
15	¿Hay datos que indiquen que la empresa tiene un responsable de atender los requerimientos fiscales?	X		No existe documentación como tal, pero la persona encargada de atender en caso de que los hubiere es el Contador de la empresa
16	¿Hay registros de capacitaciones al personal en materia tributaria?		X	La última capacitación en materia tributaria fue hace un año (febrero 2023) sobre taller de actualización de la reforma tributaria, las capacitaciones no son muy frecuentes en la empresa, si ya el empleado quiere capacitarse debe hacerlo por su cuenta
<b>Régimen, obligaciones fiscales y gestión de pago</b>				

No.	Aspecto por revisar	SI	NO	Observaciones
17	¿Se registran obligaciones fiscales en el RUT?	X		En el Rut se encuentran especificadas las obligaciones tributarias a las que la empresa está sujeta
18	¿Las declaraciones de renta, IVA e industria y comercio, así como las retenciones de estos impuestos están presentadas oportunamente?	X		Si se observa que las declaraciones han sido presentadas de forma oportuna.
19	¿Hay declaraciones que tengan corrección?	X		Existen algunas declaraciones como Renta y Retefuente que han sido presentadas y corregidas con posterioridad
20	¿Las sanciones por corrección, extemporaneidad u otras tienen un monto significativo para la empresa?		X	Estas sanciones por corrección no superan la sanción mínima
<b>Gestión de pagos y declaraciones</b>				
21	¿Se evidencia dificultades en el proceso de pago de impuestos o en la presentación de declaraciones durante los años 2021 a 2023?	X		En la preparación las dificultades se han generado por la interpretación de normas o cambios normativos para lo cual han recurrido a buscar información a través de internet e interpretar.
<b>Optimización de recursos</b>				
22	¿Hay evidencia del uso de incentivos fiscales?	X		Algunos, por ejemplo, en industria y comercio se paga aprovechando descuentos por pronto pago.
<b>Seguimiento y control</b>				
23	¿Hay evidencia de auditorías internas en el proceso tributario?		X	La empresa no cuenta con una auditoría interna

No.	Aspecto por revisar	SI	NO	Observaciones
24	¿La empresa tiene controles para garantizar el cumplimiento normativo del proceso tributario?		X	Calendario tributario, pero no manejan un cronograma específico, pero si exigen la entrega de información a los proveedores en general para poder hacer la liquidación de los impuestos para su elaboración.
<b>Planeación tributaria</b>				
25	¿Hay evidencia de la vinculación de algún asesor externo en materia tributaria?	X		La empresa está obligada a tener Revisor Fiscal
26	¿Hay evidencia de planeación tributaria?		X	
<b>Impacto de la legislación tributaria</b>				
27	¿Hay evidencia documental, manuales, actas, procesos, políticas que contemplan cómo afrontan los cambios normativos en materia tributaria y qué acciones toma la empresa?		X	No obstante, la empresa aplica a través del contador los cambios que se presenten en las normas en cuanto a la parte tributaria

**Anexo C Matriz de triangulación de la información**

Título	Análisis de la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sardoná S.A. para los años 2021 a 2023
Formulación del problema	del ¿Cómo incide la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa Transportes Sardoná S.A. para los años 2021 a 2023?
Objetivo General	Analizar la aplicación de la gerencia tributaria en el cumplimiento de obligaciones fiscales en la empresa sociedad Transportes Sardoná S.A. para los años gravables 2021 a 2023.
Objetivos específicos	1. Diagnosticar el procedimiento para la determinación y presentación de las declaraciones de renta, impuesto sobre las ventas, industria y comercio y retención en la fuente de la empresa Transportes Sardoná S.A, en los años gravables 2021 a 2023.
	2. Identificar los factores críticos de falencia en el procedimiento para la determinación de cargas tributarias en la empresa Transportes Sardoná S.A. en los años gravables 2021 a 2023.
	3. Proponer estrategias de mejoramiento del procedimiento para la determinación de cargas tributarias en la empresa Transportes Sardoná S.A.
<b>Instrumentos de recolección de información</b>	
1	Cuestionario dirigido al gerente
2	Cuestionario dirigido al personal directivo relacionado con área tributaria
3	Cuestionario a personal auxiliar área tributaria
4	Observación sistemática

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados				Observación directa	Interpretación / conclusión
			Gt	Ct	RF	Aux		
<b>Conocimientos, políticas e informes</b>								
1	Familiaridad con el concepto de gerencia tributaria	a Sí, completamente familiarizado					La empresa cuenta con un Manual de Funciones, en el cual se especifica los requisitos de formación académica específicos para cada cargo. En los cargos del nivel directivo se requiere título profesional, conocimientos y experiencia en áreas afines al cargo.	A nivel directivo se encuentra que hay un poco de conocimiento del concepto de gerencia tributaria, su aplicación e importancia al interior de la empresa
		b Sí, pero con conocimiento limitado						
		c No, pero estoy en proceso de aprender						
		d No, no tengo familiaridad con el concepto						
		e No aplica, No sé						
2	Existencia de informes de contenido tributario	a Sí, regularmente					No hay evidencia de informes de contenido tributario,	
		b Sí, pero de manera ocasional						

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		c No, pero se está en proceso de implementarlo			ni de planeación, la empresa se limita a cumplir de acuerdo con el calendario tributario con cada obligación que tiene sin prever el valor a pagar.
		d No, no presento/recibo informes de contenido tributario			
		e No aplica / No sé			
		a Sí, de manera regular			El tema tributario no es tratado en reuniones, no se le da mucha importancia, excepto por el pago que deba realizarse. En el mes se presenta un informe contable de solo hay presentación del valor a pagar por concepto de
		b Sí, pero de manera esporádica		Hay reuniones mensuales de Junta Directiva, sin embargo, no se tratan temas tributarios, cada tres meses se presenta un informe contable de solo los estados financieros.	
		c No, pero se está considerando implementarlos			
3	Existencia de comités o reuniones que traten el tema tributario	d No, no hay comités ni reuniones sobre temas tributarios			
		e No aplica / No sé			

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
4	Existencia de políticas establecidas para la preparación y presentación de declaraciones tributarias	a Sí, están claramente establecidas y documentadas		Existe el Manual de Políticas Contables, El proceso tributario en el que se da no está pautas para el documentado ni tratamiento contable cuenta con políticas de los impuestos, para la preparación y pero no hay un presentación de las documento que declaraciones relacione el proceso tributarias. tributario	impuestos.
		b Sí, pero no están completamente documentadas			
		c No, pero se está en proceso de desarrollarlas			
		d No, no se tiene políticas establecidas			
		e No aplica / No sé			
5	Existencia de procedimientos establecidos respecto al tratamiento de las obligaciones tributarias de la empresa	a Sí, están claramente establecidos y documentados		No existen procedimientos respecto al tratamiento de las obligaciones tributarias de la empresa.	
		b Sí, pero no están completamente documentados			
		c No, pero se está en proceso de desarrollarlos			

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		d No, no se tiene procedimientos establecidos			
		e No aplica / No sé			
		a Sí, completamente definidas			La empresa no tiene establecido responsabilidades tributarias por niveles, por tal razón en algunos casos el auxiliar prepara los borradores de las declaraciones y en otros casos el contador.
		b Sí, parcialmente definidas			
		c No, pero está en proceso			
		d No, no se tienen definidas			
		e No aplica / No sé			
6	Definición clara de responsabilidades por niveles en los temas tributarios				
		a Sí, todas las obligaciones fiscales están claramente definidas			La empresa conoce cuáles son sus obligaciones tributarias, se guía con las responsabilidades
		b Sí, pero con algunas excepciones			
		c No, pero se está trabajando			
7	Identificación clara de obligaciones fiscales				

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		en identificar todas las obligaciones d No, no están claramente identificadas e No aplica / No sé			establecidas en el RUT.
8	Existencia de observaciones de auditoría interna o revisoría fiscal	a Sí, tengo conocimiento detallado b Sí, tengo conocimiento de algunas observaciones c No, pero puedo averiguar d No, no tengo conocimiento de las observaciones e No aplica / No sé			La empresa no cuenta con auditoría interna. Tiene la obligatoriedad de contar con revisor fiscal quién presenta observaciones de su proceso de auditoría no solo con el tema tributario, sino también contable y de cumplimiento normativo.
9	Seguimiento a las observaciones de la	a Sí, se realiza un seguimiento exhaustivo		La empresa no tiene Auditoría Interna, establecido	La empresa no tiene un

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	auditoría interna o revisoría fiscal	b Sí, pero no de manera consistente c No, pero estamos implementando un sistema de seguimiento d No, no se realiza seguimiento e No aplica / No sé		tiene Revisoría procedimiento para Fiscal quien hace las dar respuesta o observaciones y realizar seguimiento recomendaciones a las observaciones sobre los hallazgos recibidas, atiende tanto en temas algunas contables, tributarios observaciones de y de cumplimiento manera indistinta sin de normas. Ante las ningún tipo de observaciones análisis. recibidas la empresa atiende las observaciones de manera parcial, sin embargo, no tiene una guía para aplicar las observaciones.	
<b>Estrategias de cumplimiento tributario</b>					
10	Implementación de estrategias para cumplir	de a Sí, se ha implementado estrategias específicas			La empresa no cuenta con

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	con sus obligaciones fiscales durante los años 2021 a 2023	b Sí, pero de manera parcial c No, pero se está trabajando en ello d No, no se han implementado e No aplica / No sé			estrategias para el cumplimiento de obligaciones fiscales, se cumple con las declaraciones y pago de acuerdo con el cronograma establecido por la agencia tributaria sin establecer ningún análisis previo.
11	Existencia de cambios en las estrategias de cumplimiento tributario durante este período	a Sí, se han realizado varios cambios b Sí, pero solo algunos cambios menores c No, las estrategias han permanecido constantes d No, pero se está evaluando posibles cambios			Al no existir ningún tipo de estrategias tampoco puede darse cambios en las mismas.

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		e No aplica / No sabe			
12	Se verifican los cálculos de la liquidación de impuestos	a Sí, se verifican rigurosamente b Sí, aunque no rigurosamente c No, pero se está implementando un sistema de verificación d No, no se verifican e No aplica / No sé		El auxiliar contable prepara los borradores de las declaraciones retentiva y reteica, para luego pasar al contador y revisor quien verifica los datos, sin embargo, la revisoría fiscal prepara el borrador de la declaración de IVA valores por cuenta y renta, para su auditoría, no hay más encargados de revisión.	En las declaraciones que prepara el auxiliar, el contador realiza revisión de cálculos, en las que el mismo es quien verifica los datos, sin embargo, la revisoría fiscal hace su confirmación de valores por cuenta y renta, para su auditoría, no hay más encargados de revisión.
13	La empresa ha pagado sanciones en algunas declaraciones tributarias	a Sí, en varias ocasiones b Sí, pero solo en casos aislados c No, nunca se han pagado		De acuerdo con lo que se evidencia en la plataforma de DIAN,	El pago de sanciones por corrección se ha presentado en varias oportunidades, lo

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		sanciones		declaraciones se han que da cuenta de presentado oportunamente, sin errores al presentar embargo, hay la declaración correcciones y por inicial. ende sanciones por corrección.	
		d No, pero se ha recibido advertencias			
		e No aplica / No sé			
		a Sí, varias veces			
14	La empresa ha recibido visitas o requerimientos por parte de la administración tributaria	b Sí, pero solo en casos aislados		En los años 2021 a 2023 no existe registros de tales visitas, hay una registrada en la vigencia 2019.	No tiene registros de requerimientos o visitas en los períodos objeto de análisis.
		c No, nunca se ha recibido visitas o requerimientos			
		d No, pero se ha recibido comunicaciones			
		e No aplica / No sé			
15	Se actualizan anualmente las tarifas tributarias de impuestos de acuerdo con los cambios normativos	a Sí, siempre se actualizan		El software contable que maneja ese tipo de parametrizaciones, el nuevo software	Realizan un registro no tiene manual de las tablas de tarifas tributarias que se aplican en sí cada vigencia dado
		b Sí, pero no de manera consistente			
		c No, pero se está en proceso de mejorar ese aspecto			

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	vigentes	d No, no se actualizan e No aplica / No sé		tiene, pero aún no está habilitado, está en proceso de transición, por lo tanto, el cálculo se hace y se registra manualmente.	que los sistemas o no están activos o no cuentan con cuenta de parametrizaciones
		a Sí, siempre		Cada comprobante contable cuenta con soportes con algunas excepciones en cuanto a los soportes válidos fiscalmente.	En algunos soportes válidos para deducir costos o gastos.
16	Los registros contables se realizan con base en los soportes válidos contable y fiscalmente	b Sí, pero ocasionalmente se encuentran errores c No, pero se está mejorando los procedimientos d No, frecuentemente se utilizan soportes no válidos e No aplica / No sé		En algunos soportes válidos para deducir costos o gastos del pago y se presenta diferencia entre el valor	

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
				causado y valor pagado, así como diferencias entre el valor causado y valor en soportes contables como facturas, documento soporte electrónico o documento equivalente. Del mismo modo diferencias en números de identificación de los terceros y pagos a terceros diferentes de los titulares del registro. Los gastos de caja menor generalmente no	

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
				contaban con documentos soporte electrónico o factura electrónica convirtiéndose en gastos no deducibles. Existen algunos documentos originales, otros solo en copia y algunos soportes con anotaciones de forma manual sobre el concepto del registro. Las declaraciones de impuestos se soportan con impresión de auxiliares y un	

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
				formato en el cual se liquida el impuesto, los saldos sí corresponden.	
		a Sí, el procedimiento está claramente establecido y documentado		No existe algún procedimiento como tal, sin embargo, en el manual de funciones de la empresa, a modo muy general se menciona como control contable la documentación de soportes de las obligaciones, términos y/o condiciones pactadas con los terceros, adicional a	
		b Sí, pero no está completamente documentado			Aunque la empresa tiene un formato de registro de terceros no hay un procedimiento documentado del proceso de registro de terceros en el sistema contable.
17	Existencia de un procedimiento claro respecto al registro de terceros en el sistema	c No, pero se está en proceso de desarrollarlo			
		d No, no hay un procedimiento establecido			
		e No aplica / No sé			

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
				ello existe un Manual de procedimientos, pero este se encuentra desactualizado, además actualmente están en la transición del nuevo software. La empresa cuenta con un archivo en el cual se registra cada proveedor, cliente, trabajador u otros terceros	
18	Se utiliza algunos métodos específicos para la identificación y clasificación de gastos deducibles	a Sí, se utilizan métodos bien definidos y documentados b Sí, pero no están completamente documentados			Al no existir un procedimiento documentado del tema tributario, no todos los

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		c Sí, pero los métodos son informales			comprobantes cuentan con documentos adecuados para deducción de gastos.
		d No, pero se está desarrollando dichos métodos			
		e No, no se utiliza métodos específicos			
		f No aplica / No sé			
<b>Personal a cargo del proceso</b>					
19	Personal involucrado en el proceso tributario	¿Cuántas personas están a cargo del proceso tributario?	2 2 2 2	Este proceso lo realiza un auxiliar contable conjuntamente con el Contador, el Contador elabora los borradores de retefuente y reteica y el Contador elabora este proceso por los impuestos de Iva	En el proceso están involucrados el auxiliar contable y el contador. Por otra parte, el revisor fiscal es la figura externa normativa que también revisará este proceso por cuenta de su

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
				y Renta y auditoría. posteriormente entregan los borradores para la revisión y firma por parte de Revisoría Fiscal.	
20	La empresa tiene designado un responsable de atender todos los requerimientos fiscales	<p>a Sí, se tiene un responsable designado</p> <p>b Sí, pero compartido entre varias personas</p> <p>c No, pero se está en proceso de designar uno</p> <p>d No, no se ha designado un responsable específico</p> <p>e No aplica / No sé</p>		No existe documentación como tal, sin embargo, la persona encargada de atender en caso de que los hubiere es el Contador de la empresa	El encargado de la preparación y presentación de declaraciones es el contador de la empresa, no tiene acompañamiento de un asesor tributario.
21	El personal a cargo del proceso tributario participa en eventos de actualización	<p>a Sí, regularmente</p> <p>b Sí, pero de manera ocasional</p> <p>c No, pero se está</p>		La última capacitación en materia tributaria fue hace un año	El personal encargado no participa de eventos de actualización

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		considerando implementarlo		(febrero 2023) sobre tributaria.	
		d No, no participan		taller de actualización de la reforma tributaria, las capacitaciones no son muy frecuentes en la empresa, si ya el empleado quiere capacitarse debe hacerlo por su cuenta	
		e No aplica / No sé			
		a Sí, regularmente			
		b Sí, pero de manera ocasional			La empresa no patrocina eventos de actualización tributaria para sus empleados.
22	La empresa patrocina eventos de actualización en temas fiscales para el personal a cargo del proceso tributario	c No, pero se está considerando hacerlo			
		d No, no patrocina			
		e No aplica / No sé			
23	La asiste a eventos de	a Siempre los patrocina la			El personal

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	actualización estos son por cuenta propia o patrocina la empresa	empresa b Generalmente los patrocina la empresa, pero ocasionalmente es por cuenta propia c Es una mezcla de ambos d Siempre es por cuenta propia e No aplica / No sé			encargado no participa de eventos de actualización tributaria.
<b>Régimen y obligaciones fiscales</b>					
24	La empresa siempre ha permanecido en el régimen ordinario de renta	a Sí, siempre ha estado en régimen ordinario de renta b No, ha cambiado de régimen en algún momento c Se está evaluando cambiar de régimen d No aplica / No sé			La empresa siempre ha permanecido en el régimen ordinario de renta.
25	La empresa ha cumplido con todas las obligaciones fiscales	a Sí, ha cumplido con todas las obligaciones fiscales b Sí, pero con algunos		De acuerdo con la información registrada en la	La empresa presenta oportunamente las declaraciones, pero

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	que le corresponden	retrasos ocasionales		plataforma de la	corrige varias veces
		c No, pero se está trabajando en ponerse al día		DIAN, se observa que las	algunas de ellas.
		d No, ha habido incumplimiento		declaraciones han sido presentadas de	
		e No aplica / No sé		forma oportuna, sin embargo, hay algunas declaraciones de renta y redefuente que han sido corregidas con posterioridad.	
		a Sí, han surgido nuevas obligaciones y cambios significativos			Los cambios normativos no han adicionado
26	cambios en las existentes durante este período	b Sí, pero los cambios han sido menores			obligaciones fiscales a las que siempre ha tenido la empresa.
		c No, las obligaciones fiscales han permanecido constantes			

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		d Se está anticipando posibles cambios			
		e No aplica / No sé			
<b>Gestión de pagos y declaraciones</b>					
27	Existencia de dificultades en el proceso de pago de impuestos o en la presentación de declaraciones durante estos años	a Sí, se ha enfrentado varias dificultades b Sí, pero han sido dificultades menores c No, no se ha tenido dificultades d No, pero se está mejorando los procesos e No aplica / No sé		En la preparación las dificultades se han generado por la interpretación de normas o cambios normativos para lo cual han recurrido a buscar información a través de internet e interpretar	
28	Los impuestos nacionales y municipales se presentan de acuerdo con el cronograma definido por los entes de	a Sí, siempre se presentan a tiempo b Sí, pero con algunas excepciones c No, a menudo se presentan con retraso			La empresa presenta oportunamente las declaraciones, pero corrige varias veces algunas de ellas.

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	control	d No, pero se está trabajando en mejorar el cumplimiento			
		e No aplica / No sé			
		a Sí, por errores en el diligenciamiento			
		b Sí, por órdenes directivas que cambian registros contables y declaraciones tributarias			
		c No, no tengo claro las razones			
29	Sabe por qué se corrigen declaraciones	d No, no conozco la razón, pero sé que buscan mejorar			
		e No aplica / No sé			
					Las declaraciones corregidas coinciden en error en diligenciamiento, además por órdenes de los directivos que afectan la presentación oportuna e incluso la obtención de deducciones fiscales en algunos casos. Por otro lado, los borradores se entregan a la revisoría fiscal con tan solo un día antes

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
				del vencimiento lo cual no permite una revisión adecuada.	
30	La liquidación de retenciones en la fuente se presenta y se paga oportunamente	a Sí, siempre se presentan a tiempo b Sí, pero con algunas excepciones c No, a menudo se presentan con retraso d No, pero se está trabajando en mejorar el cumplimiento e No aplica / No sé			La empresa presenta oportunamente las declaraciones, pero corrige varias veces algunas de ellas.
<b>Optimización de recursos</b>					
31	Se han implementado medidas para optimizar la carga tributaria de la empresa durante estos años	a Sí, se ha implementado varias medidas b Sí, pero solo algunas medidas c No, pero se está considerando hacerlo			La empresa no tiene implementada ninguna medida, con miras a mejorar su tributación, no hay planeación ni nada

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		d No, no se han implementado medidas específicas			relacionado.
		e No aplica / No sé			
		a Sí, se ha utilizado varios incentivos			Pagan ICA
32	Se han utilizado incentivos fiscales o deducciones disponibles para reducir la carga fiscal de la empresa	b Sí, pero solo algunos		Algunos, por ejemplo, en industria y comercio se paga aprovechando descuentos pronto pago.	acogiéndose al descuento por pronto pago. En renta no han verificado si aplican o no algunos beneficios tributarios.
		c No, pero se está investigando las opciones			
		d No, no se han utilizado			
		e No aplica / No sé			
<b>Seguimiento y control</b>					
		a Sí, se realiza un seguimiento y control exhaustivo		La empresa tiene en cuenta el calendario tributario, no maneja un procedimiento específico, la empresa exige a los proveedores	La empresa se limita a cumplir con la presentación de las declaraciones según el calendario tributario, sin embargo, por
33	Se lleva a cabo seguimiento y control de las obligaciones fiscales de la empresa	b Sí, pero de manera limitada			
		c No, pero se está implementando un sistema de control			
		d No, no se lleva a cabo			

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		seguimiento y control		entrega de información oportuna para hacer de los impuestos para presentar declaraciones respectivas.	de cambios en información autorizada por la dirección se generan correcciones en las declaraciones.
		e No aplica / No sé			
		a Sí, se han realizado varias auditorías			
	Se han realizado auditorías internas o externas relacionadas con el cumplimiento tributario durante estos años	b Sí, pero solo auditorías internas		La empresa no cuenta con auditoría interna o externa.	No hay auditoría interna y tampoco han contratado auditorías externas para realizar algún tipo de verificación.
34		c Sí, pero solo auditorías externas			
		d No, pero se están planeando realizarlas			
		e No, no se han realizado auditorías			
<b>Planeación Tributaria</b>					
35	La empresa tiene planes	a Sí, se tiene planes			No tienen

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	para mejorar su gestión tributaria en el futuro	específicos			programado nada en particular en busca de mejorar la gestión tributaria.
		b Sí, pero los planes aún están en desarrollo			
		c No, pero se está considerando hacerlo			
		d No, no hay planes específicos			
		e No aplica / No sé			
36	Se están considerando cambios en las políticas o procesos para optimizar la situación fiscal de la empresa en los próximos años	a Sí, se está considerando varios cambios			No tienen programado nada en particular en busca de mejorar la gestión tributaria.
		b Sí pero solo algunos cambios menores			
		c No, pero se está abiertos a la posibilidad			
		d No, no se están considerando cambios			
		e No aplica / no sé			
37	La empresa tiene algún asesor interno o externo que realice planeación	a Sí, tiene un asesor interno		No tiene un asesor interno o externo encargado	La empresa no cuenta con ningún asesor en temas
		b Sí, tiene un asesor externo			
		c Sí, cuenta con ambos			

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	de los impuestos en la empresa o que asesore en temas fiscales	d No, pero se está considerando contratar uno e No, no hay asesor en temas fiscales f No aplica / No sé		realizar una planeación tributaria o asesor en temas de impuestos.	tributarios.
<b>Impacto de la legislación tributaria</b>					
38	La legislación tributaria vigente ha afectado a la empresa durante los años 2021 a 2023	a Sí, ha tenido un impacto significativo b Sí, pero el impacto ha sido menor c No, no ha tenido ningún impacto d No, pero se anticipa posibles impactos futuros e No aplica / No sé			El cambio más significativo puede decirse que corresponde a la tasa mínima de tributación.
39	Se han adaptado los procesos y políticas de la empresa para cumplir	a Sí, se ha adaptado los procesos y políticas b Sí, pero de manera limitada		No hay evidencia documental, manuales, actas, ni	La empresa no tiene establecido procesos políticos

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
	con los cambios normativos en materia tributaria	c No, pero se está en proceso de adaptación		procesos o políticas relacionadas con el que contemplen proceso tributario.	
		d No, no se han utilizado adaptaciones		cómo afrontar los cambios normativos en materia tributaria,	
		e No aplica		no obstante, es el contador el encargado de aplicar los cambios normativos que se presenten en la parte tributaria.	
40	Ha recibido información de los cambios normativos como es el caso de la última reforma tributaria y conoce los procedimientos a seguir	a Sí, he recibido información detallada y conozco los procedimientos a seguir			Dada la falta de participación en eventos de actualización es una carencia a nivel del personal de la empresa.
		b Sí, pero tengo conocimiento limitado de los procedimientos			
		c No, pero estoy buscando información al respecto			

#	Dato - hallazgo - aspecto analizado	Opciones de respuesta	Respuesta de los encuestados	Observación directa	Interpretación / conclusión
		d No, no he recibido información ni conozco los procedimientos			
		e No aplica / No sé			