

**LA ESTRATEGIA Y LA PLANEACIÓN TRIBUTARIA COMO PARTE INTEGRAL
DE LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS
COLOMBIANAS**

ARTÍCULO

DATOS DE LOS AUTORES:

 Aylén Marcela Revelo Meneses
aylen21m@gmail.com

 Rosa Jacanamijoy Chasoy
nukaua@yahoo.es

 Alexander Quiceno Ospina
alexquice@hotmail.com

ASESOR TEMÁTICO:

Wilmar Alfredo Campo Balbín
wcampo@metrodemedellin.gov.co

RESÚMEN

Las empresas colombianas se ven enfrentadas diariamente a diversos factores que pueden poner en riesgo su supervivencia, como son la competencia, la situación económica del país y la parte impositiva. Si bien es conocido, para cualquier empresa la carga tributaria es una de las principales erogaciones de la organización, razón por la cual muchas de ellas recurren a prácticas no adecuadas como son la evasión de impuestos. Sin embargo, gran parte de esta problemática se debe a la falta de una adecuada planeación tributaria que permita optimizar los impuestos y minimizar los riesgos por sanciones, lo cual se puede lograr con la adecuación de estrategias tributarias a cada tipo de empresa. Sumado a esto, es indispensable incorporar dicha planeación tributaria a la planeación estratégica de la empresa, de modo que se pueda tener en cuenta los aspectos tributarios a la hora de realizar una planeación a largo plazo, incluyendo la parte fiscal. La planeación estratégica de la empresa debe ser global, por tanto no puede dejar de lado ningún aspecto que pueda cambiar de rumbo las decisiones tomadas, como en el caso de la inversión en un nuevo proyecto, donde sí no se realizan los cálculos adecuados incluyendo la parte tributaria, podría ser que la viabilidad del mismo no fuera la que espera la empresa.

PALABRAS CLAVE

Planeación tributaria, planeación estratégica, estrategias, beneficios tributarios, riesgo, sanción.

INTRODUCCIÓN

La administración es una de las áreas más importantes de la empresa, ya que allí se lleva a cabo la toma de decisiones que afecta directamente todas las demás áreas de la compañía. Pero esta actividad no es aislada, ya que se requiere de la información de todos los departamentos de la organización, la cual se centra en la administración.

La planeación estratégica es una de las herramientas de la administración para proyectarse a largo plazo, fijarse objetivos, crear estrategias y cumplir sus propósitos.

La planeación tributaria es el conjunto de técnicas y estrategias que un ente económico adopta, en forma anticipada, con el objetivo de poder llevar a cabo sus actividades económicas buscando el mayor rendimiento de su inversión al menor "costo tributario" posible.¹

Muchas personas pueden interpretar la definición dada sobre planeación tributaria como elusión o evasión, por lo que es indispensable aclarar que aquí nos referimos a organizar las finanzas de la empresa como toda una estrategia concebida para el mejor desempeño del equipo financiero.

Como objetivo principal del proyecto de investigación, se pretende utilizar la planeación tributaria como herramienta y parte de la Administración de las empresas, con el fin de optimizar los impuestos, además de determinar los posibles efectos impositivos en forma anticipada en la evaluación de los proyectos de inversión, considerar alternativas de ahorro en los proyectos y operaciones que se vayan a realizar, aumentar la rentabilidad de los accionistas, mejorar el flujo de caja de las compañías programando con la debida anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias, entre muchos otros objetivos que tiene la planeación tributaria.

Dentro del Eje Problemático que enmarca el análisis contable, el proyecto de investigación pretende analizar los procesos tributarios que atañen a las empresas en pro de optimizar sus impuestos, a través de una adecuada planeación tributaria, la cual debe estar incluida en la planeación estratégica de la empresa.

¹ <http://www.gerencie.com/planeacion-tributaria.html>

1. LA PLANEACIÓN Y LA ESTRATEGIA

1.1 LA PLANEACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

La teoría administrativa comprende varios factores que colaboran para que la organización se centre en el logro de sus objetivos, y para esto surge, en primera instancia, la planeación como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia.

Una de las primeras actividades administrativas es determinar los resultados que pretende alcanzar la empresa, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente, a lo que ayuda mucho planear; con esto se busca hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizarse en el futuro y para esto la planeación establece las bases para determinar los riesgos y minimizarlos.

El aspecto fundamental al planear, es determinar los resultados. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos, lo que implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada. Con esto se trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras. La naturaleza esencial de la planeación, es examinar aspectos primordiales como su contribución al propósito y a los objetivos, su supremacía entre las tareas del gerente, su generalización y la eficacia de los planes resultantes.

Ahora bien, como concepto se puede definir la planeación como “La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.²

1.1.1 Actividades importantes de planeación³.

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

² Elementos de Administración. Harold Koontz

³ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

La Administración se encuentra con diferentes tipos de planes, entre los principales están: Políticas, Procedimientos, Método, Estándar, Presupuesto y Programa.

1.1.2 Características de una buena Planeación.⁴

- Se busca la información disponible y expectativas del entorno.
- Involucra a los subordinados y asigna responsabilidades.
- Incluye la identificación personal y organizacional.
- Se relaciona con la certidumbre e incertidumbre.
- El Intelectual por naturaleza.
- Es continua y permea toda la empresa.
- Consigue que sucedan las cosas.
- Establece bases para el control.

1.2 LA ESTRATEGIA

“La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo; las organizaciones desarrollan planes para su futuro y también determinan patrones desde su pasado”⁵. La empresa como actividad organizada debe crear una política empresarial propia que la identifique y le permita cumplir sus objetivos, lo cual logra por medio de la planeación; “la planeación comprende la fijación de los objetivos y las estrategias para lograrlos”⁶. Muchos autores plantean que la planeación hace parte de la estrategia, pero según Armando Parra Escobar en su libro “Planeación tributaria y organización empresarial” y de acuerdo a lo que nosotros pensamos, es la estrategia la que hace parte de la planeación, ya que primero se planea lo que se pretende lograr, luego se fijan los objetivos para lograr lo que se planeo, y después se plantean estrategias para lograr esos objetivos.

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>

⁵ MINTZBERG, HENRY y Otros. Safari a la Estrategia. Ed. Granica S.A., Buenos Aires, 2007.

⁶ PARRA ESCOBAR, Armando. Planeación tributaria y organización Empresarial. Legis, Quinta Edición.

1.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

"Es la declaración formal de la alta dirección que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivos en un medio cambiante, a partir de precisar su mercado, competencia, productos y herramientas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas"⁷. La planeación estratégica establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación, los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

1.3.1 Pasos para la planeación estratégica.⁸

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Los principales pasos son:

- Definir la Misión de la empresa.
- Identificar unidades estratégicas de negocio.
- Investigar los mercados.
- Fijar objetivos para cada unidad estratégica de negocio.
- Calcular la tasa de crecimiento de la empresa.
- Comparar su crecimiento sostenible con el crecimiento esperado de la demanda.
- Cambiar las políticas de la empresa (cuando se requiera; flexibilidad y rompimiento de paradigmas).
- Matriz de Boston Consulting.
- Estudiar la competencia.
- Hacer Estrategias corporativas.

⁷ Martínez Villegas, Fabián. "Planeación Estratégica Creativa". Ed. PAC.

⁸ LEVY, ALBERTO, Marketing avanzado en la práctica. 1996 - Business & Economics. PAG 245 - 247

1.3.2 Proceso de la planeación estratégica⁹

- Creencias o conjuntos de valores de la empresa.
- Misión o propósito que define la naturaleza del negocio.
- Políticas básicas que sirven de guías a las acciones de gestión.
- Análisis de situación, que resume las tendencias en las áreas claves de exteriores de la empresa.
- Supuestos del entorno para estimar el desarrollo futuro en las áreas variables exteriores de la empresa.
- Diagnóstico de problemas y debilidades.
- Diagnóstico de fuerzas y oportunidades.
- Planteamiento de objetivos continuados y de objetivos específicos.
- Definición de estrategias y programas.
- Resumen financiero como expresión cuantitativa de los objetivos y programas.
- Ejecución de la estrategia.
- Estándares de rendimiento, es decir medida específicas de control de resultados.
- Procesos de control sistemático para verificación del cumplimiento de los programas.

Todas las definiciones y conceptos antes mencionadas, sólo son útiles y son están bien entendidos y aplicados; la administración de la empresa es la responsable de la ejecución de estas actividades de planeación, por tanto, es desde la misma administración que se debe empezar a generar cultura tributaria en toda la organización, y como primer paso se debe incluir la misma planeación tributaria dentro de la planeación estratégica. Sí en la fijación de objetivos, normas de buen gobierno y políticas establecidas, se establecen parámetros relacionados con la parte impositiva, la empresa podrá tener en cuenta todos los aspectos que puede afectar a la empresa muchas veces por desconocimiento, como son las sanciones tributarias, viabilidad en los proyectos de inversión, compra de activos y muchas otras decisiones que deben ser analizadas en su conjunto para determinar la mejor forma de llevarse a cabo.

⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>

2. MINORACIONES ESTRUCTURALES, INCENTIVOS Y BENEFICIOS TRIBUTARIOS

2.1 RELACIÓN

La planeación tributaria busca, entre otras, establecer objetivos claros en materia de impuestos con el fin de cumplir con todas las obligaciones fiscales; de esta manera será necesario conocer los diferentes beneficios e incentivos tributarios otorgados por la ley para un mejor aprovechamiento y optimización de los tributos.

En este sentido, la Corte Constitucional en su sentencia 989 de 2004 afirma lo siguiente: *“para que una determinada disposición se pueda considerar como un beneficio tributario, debe tener esencialmente el propósito de colocar al sujeto o actividad destinataria de la misma, en una situación preferencial o de privilegio, con fines esencialmente extrafiscales”*.

Así pues, se ha considerado de forma errónea el hecho de que las minoraciones estructurales sean beneficios tributarios, ya que éstas son exclusiones o exoneraciones para el contribuyente, que buscan reconocer y hacer efectivos los principios elementales de la tributación, por lo tanto no constituyen verdaderos beneficios, sino simplemente una manera de ver el tributo, diferente a la de ser considerada como un castigo o un elemento de injusticia.

El propósito de las minoraciones estructurales no es incentivar, estimular o preferir determinados sujetos o actividades gravadas, sino más bien esclarecer la definición y delimitación del tributo a partir de los principios del sistema tributario.

Precisamente esta delimitación en los incentivos tributarios, evita que se presenten confusiones por su aparente similitud con las minoraciones estructurales, así lo plantea el doctor Mauricio Piñeros¹⁰ quién además enuncia los criterios de diferenciación entre estos dos conceptos, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

¹⁰ Piñeros Perdomo, Mauricio (1988 citado en la tesis de Melo Ariza, M y Toro Arbeláez M. *Incentivos Tributarios como herramientas para enfrentar las consecuencias de desastres naturales en Colombia, 2000*) establece criterios de diferenciación entre los beneficios tributarios y minoraciones estructurales, y además la distinción entre estos de acuerdo con las características que poseen y los hace susceptibles de comparar.

Diferencias entre Minoraciones Estructurales y Beneficios Tributarios	
Las minoraciones estructurales no involucran gasto fiscal.	Constituyen gastos fiscales, lo que implica una disminución en la Renta Líquida Gravable.
Son irremplazables. Indispensables para concretar y establecer los límites de los tributos respondiendo a los principios constitucionales como la equidad, justicia capacidad contributiva, y progresividad.	Pueden ser generalmente sustituidos por otros tipos de gasto que faciliten la obtención de finalidades similares a la de estos beneficios tributarios.
No tienen límites espaciales ni temporales diferentes a las del impuesto dentro del cual se aplican.	Son creados para dar solución a situaciones coyunturales, tienen límite en el tiempo y en el espacio.
Son instituciones neutras	Crea condiciones de preferencia, favoreciendo a determinados sujetos.

Siguiendo con la comparación de estos conceptos, presentamos la diferencia entre beneficio e incentivo tributario. Así pues, el beneficio tributario se define como “toda modificación que permite alterar la valoración de un tributo en virtud de la realización de determinada conducta”; mientras que el incentivo tributarios no es más que un “estimulo que en relación con una determinada conducta puede provocar el reconocimiento de un beneficio tributario”.¹¹ Es importante aclarar que no todo beneficio tributario es un incentivo.

A continuación se presentan algunos beneficios tributarios de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Tributario.

2.2 INGRESOS NO CONSTITUTIVOS DE RENTA NI GANANCIA OCASIONAL

Los ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional son aquellos ingresos exceptuados del impuesto de renta, y que han sido claramente establecidos por la legislación tributaria en los artículos 36 y siguientes del Estatuto Tributario. Entre estos tenemos los siguientes:

¹¹ Documento del Grupo de Análisis Económico e Investigación. *Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial.*

➤ **Utilidad en venta de acciones o aportes** (Art. 36-1)

De acuerdo con el art. 9 de la Ley 633 de 2000, las utilidades obtenidas en la enajenación de acciones no constituyen de renta ni ganancia ocasional, siempre y cuando estén inscritas en una Bolsa de Valores Colombiana, que su titular sea un mismo beneficiario real y que dicha enajenación no supere el diez por ciento de las acciones en circulación de la respectiva sociedad, durante un mismo año gravable.

➤ **Capitalizaciones no gravadas** (Art.36-3)

Las capitalizaciones no gravadas según el Art. 36-3, La distribución de utilidades en acciones o cuotas de interés social o su traslado a la cuenta de capital, producto de la capitalización (...) de la reserva de que trata el Art. 130 y de la prima en colocación de acciones...

En general, las utilidades pueden ser objeto de capitalización, no obstante sólo algunas producen beneficio tributario, en ese artículo se establece las capitalizaciones que no constituyen ingreso ni ganancia ocasional como son: la reserva por depreciación, la reserva del Patrimonio, la Prima en colocación de Acciones, las reservas constituidas con rentas exentas y con ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional y las que realiza una sociedad cuyas acciones se cotizan en bolsa.

En caso contrario se deberá aplicar la fórmula consagrada en los artículos 48 y 49 del E.T., en concordancia con lo señalado en los Decretos Reglamentarios 567 y 4980 de 2007.

➤ **Indemnizaciones por seguros de daño** (Art. 45)

El art. 45 del E.T. es claro cuando afirma que sólo las indemnizaciones en dinero o en especie que se reciban en virtud de seguros de daño en la parte que corresponda al daño emergente harán parte de este tipo de ingresos, por el contrario, las indemnizaciones obtenidas por concepto de seguros de lucro cesante se constituirán como renta gravable.

El autor Jesús Corredor en su libro *El impuesto de Renta en Colombia* define como lucro cesante aquella ganancia o utilidad que deja de percibir el sujeto por la ocurrencia de un siniestro, mientras que daño emergente es aquello que busca reparar o sustituir el daño patrimonial que se sufre a consecuencia del siniestro.

En este sentido, el contribuyente que desee obtener este beneficio deberá demostrar dentro del plazo que señale el reglamento, la inversión de la totalidad de la indemnización en la adquisición de bienes iguales o semejantes a los que eran objeto de seguro.

Cuando no se efectúe la inversión dentro del término señalado, el interesado deberá demostrar con certificado expedido por el revisor fiscal o contador público que con la indemnización recibida se constituyó un fondo destinado exclusivamente a la adquisición de los bienes mencionados según Decreto 2595 de 1979.

➤ **Dividendos o participaciones (Art. 48-49)**

Dividendo o participación es toda distribución de utilidades generadas por un ente económico, a favor de sus socios o accionistas, durante la existencia de la misma, en su transformación o su liquidación... Adicionalmente la ley considera como dividendo lo que reciba el socio o el accionista, en exceso del capital aportado, al momento de la liquidación de la sociedad.

A partir de la Ley 75 de 1986 se elimina la doble tributación; es decir que sí la sociedad paga impuestos de todas las utilidades, los socios deberán percibir esas utilidades a título de ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional. Sí por el contrario la sociedad no paga impuesto por aquellas utilidades, el dividendo que recibe el accionista lo tomará como un ingreso gravado.

➤ **Aportes a fondos de pensiones (Art.126-1)**

Según el inciso tercero del artículo 126-1 del Estatuto Tributario, dispone que los aportes voluntarios que haga el trabajador o el empleador a los fondos de pensiones de jubilación e invalidez, a los fondos de pensiones de que trata el Decreto 2513 de 1987, a los seguros privados de pensiones y a los fondos privados de pensiones en general, no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán considerados como ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional (ya que contablemente es una inversión pero fiscalmente es un gasto), hasta una suma que adicionada al valor de los aportes obligatorios del trabajador, no exceda del treinta por ciento (30%) del ingreso laboral o ingreso tributario del año. Asimismo la Circular 017 de 2006 de la Superintendencia Financiera, precisa que corresponden a tal definición de aportes voluntarios del empleador aquellos que realmente se consoliden en cabeza del trabajador (nominados).

Cuando el aporte a fondos voluntarios de pensiones de jubilación por parte del empleador, es abonado al partícipe o beneficiario, es considerado para éste como un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional, y para el empleador una deducción, en los términos del artículo 126-1 del E.T.

Cuando se trate de aportes a fondos voluntarios de pensiones de jubilación, sin identificación del partícipe, se consideran para el empleador un gasto no deducible. (Concepto 033100 del 4 de abril de 2007).

MATRIZ DE MINORACIONES ESTRUCTURALES Y BENEFICIOS TRIBUTARIOS¹²

Artículo	Descripción
Artículo 46-1 E.T.	Indemnizaciones por destrucción o renovación de cultivos y control de plagas.
Artículo 49 E.T.	Determinación de los Dividendos y Participaciones no gravadas.
Artículo 108 E.T.	Deducción por salarios siempre y cuando se hayan hecho aportes parafiscales.
Artículo 108-1 E.T.	Deducción por pagos a viudas y huérfanos de miembros de las fuerzas armadas muertos en combate.
Artículo 109 E.T.	Deducción de Prestaciones Sociales (Cesantías)
Artículo 111 E.T.	Deducción de pensiones de vejez e invalidez
Artículo 114 E.T.	Deducción de aportes parafiscales
Artículo 115 E.T.	Deducción de impuestos Pagados
Artículo 119 E.T.	Deducción de intereses sobre préstamos para adquisición de vivienda.
Artículo 135, Ley 100/93	Los aportes obligatorios y voluntarios que efectúen al sistema general de pensiones no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y sean considerados como INCRNGO.
Artículo 56, Ley 546/99	Incentivos a la financiación de vivienda de interés social.
Artículo 217 E.T.	Renta exenta para fondos ganaderos.
Artículo 224 E.T.	Renta exenta para nuevas empresas en el Nevado del Ruiz.
Artículo 219 E.T.	Renta exenta por intereses de cédulas BHC emitidas con anterioridad al 30 de septiembre de 1974.
Artículo 233 E.T.	Rentas exentas de personas y entidades extranjeras.
Artículo 19 E.T.	Contribuyentes del régimen tributario especial gravados a una tarifa

¹² Se extrajo de la tesis "Estrategia de Riesgo cero" 2004. Autores Pérez, Ocampo, Gil, Campo. Se presenta con algunas modificaciones.

LA ESTRATEGIA Y LA PLANEACIÓN TRIBUTARIA COMO PARTE INTEGRAL DE LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS COLOMBIANA

	del 20%
Artículo 57 E.T.	Exoneración de impuestos para la zona del Nevado del Ruíz
Artículo 5, DR 8258/99	Los bienes que se entreguen por las entidades receptoras efectuadas por el terremoto.
Ley 789 del/02	Las utilidades que se distribuyan a trabajadores, en acciones no pagan impuesto de renta.

En Colombia existe un número importante de incentivos tributarios vigentes en la normatividad tributaria, los cuales se pueden presentar en forma de “exenciones, descuentos, deducciones y tarifas preferenciales”¹³.

Algunos autores definen los incentivos tributarios como:

- Aquellos gastos de transferencia a través del sistema fiscal o impositivo para conseguir objetivos sociales y económicos (OCDE)
- Desviaciones de la estructura impositiva normal destinadas a favorecer una industria, actividad o categoría de personas determinadas, permitiendo a un individuo o a una sociedad que lleva a cabo una actividad mercantil específica para pagar menos impuestos de los que le correspondería. (Stanley S. Sunley).¹⁴

La finalidad de dichos incentivos se traduce principalmente en: crecimiento económico, exportaciones, actividades agrícolas, comerciales e industriales, ciencia y tecnología.

A continuación se indican los incentivos tributarios en relación con el impuesto de renta en Colombia.

Incentivos tributarios del impuesto de renta	
Objetivo	Beneficiario
Desarrollo Regional	- Ley Páez: (Ley 21/95) Eje Cafetero (Ley 473/99) Fronteras
Desarrollo Sectorial	- Turismo: Medio Ambiente (Ley 788/2002)

¹³ Hernández, Soto, Prado, Ramírez. Archivos de Macroeconomía Doc. 141 de Dic. 2000

¹⁴ Definiciones presentadas en la Revista Cultura y Trabajo, Número 49. Artículo de Uribe Uribe Rafael. “La impotencia de los incentivos tributarios” pág. 56.

2.3 RENTAS EXENTAS

Ingreso que disminuye la renta líquida, es decir que no hace parte de la base para el cálculo del impuesto de renta (RLG), están claramente señalados en la ley y su límite máximo es la Renta Líquida o Renta Presuntiva.

De acuerdo con el estatuto Tributario estas son las siguientes:

Artículo E.T.	Descripción
Art. 206	Rentas de Trabajo exentas. Numerales 1-10.
Art. 207	Exención de prestaciones provenientes de un fondo de pensiones.
Art. 207-1	Exención de cesantías pagadas por fondos de cesantías.
Art. 207-2.	Otras rentas exentas. Numerales 1-10.
Art. 208	Rentas exentas por derechos de autor.
Art. 209	Renta exenta de las empresas comunitarias.
Art. 210	Extensión de la exención. <Artículo derogado por el artículo 134 de la ley 633 de 2000.>
Art. 211	Exención para empresas de servicios públicos domiciliarios.
Art. 211-1	Rentas exentas de loterías y licorerías.
Art. 211-2.	Utilidades exentas de empresas industriales y comerciales del estado del orden nacional.
Art. 212	Renta exenta de las zonas francas.
Art. 213.	Renta exenta de los usuarios de las zonas francas. <Artículo derogado en lo referente a usuarios industriales de bienes de las zonas francas, por el artículo 69 de la ley 863 de 2003 a partir del 31 de diciembre de 2006.>
Art. 214.	Exención para el fondo de garantías de instituciones financieras. <Artículo derogado por el artículo 134 de la ley 633 de 2000.>
Art. 215.	Condición para mantener exención en explotación de hidrocarburos.
Art. 216.	Renta exenta para contratos vigentes a octubre 28 de 1974. <Porcentaje de renta exenta modificado por el artículo 5 de la ley 863 de 2003.>
Art. 217	Renta exenta para fondos ganaderos organizados como sociedades anónimas abiertas. <Porcentaje de renta exenta modificado por el artículo 5 de la ley 863 de 2003.>
Art. 218.	Intereses, comisiones y demás pagos para empréstitos y títulos de deuda pública externa. <Artículo subrogado por el artículo 7o. de la ley 488 de 1998.>
Art. 219.	Intereses de cédulas B.C.H. emitidas con anterioridad al 30 de septiembre de 1974. <Porcentaje de renta exenta modificado por el artículo 5 de la ley 863 de 2003.>
Art. 220.	Intereses de bonos de financiamiento presupuestal y de bonos de

	financiamiento especial.
Art. 221.	Intereses por enajenación de inmuebles destinados a la reforma urbana. <Porcentaje de renta exenta modificado por el artículo 5 de la ley 863 de 2003.>
Art. 222.	Intereses por deudas y bonos de la reforma agraria, e intereses sobre pagares y cédulas de reforma urbana. <Porcentaje de renta exenta modificado por el artículo 5 de la ley 863 de 2003.>
Art. 223.	Indemnizaciones por seguros de vida.
Art. 224.	Renta exenta para nuevas empresas en la zona del nevado del Ruiz.
Art. 225.	Concepto de nueva empresa en la zona del nevado del Ruiz.
Art. 226.	Renta exenta para empresas que reanuden actividades en la zona del nevado del Ruiz.
Art. 227.	Renta exenta para empresas de tardío rendimiento en la zona del nevado del Ruiz.
Art. 228.	Extensión del beneficio a los socios en la zona del nevado del Ruiz. <Artículo adicionado por el artículo 280 de la ley 223 de 1995.>
Art. 229.	Rentas exentas en empresas editoriales. <Término de la exención ampliado a 20 años a partir de 23 de diciembre de 1993, artículo 21 de la ley 98 de 1993.>
Art. 230.	Concepto de empresa editorial.
Art. 231.	Renta exenta para inversionistas en empresas editoriales. <Artículo derogado por el artículo 285 de la ley 223 de 1995.>
Art. 232.	Renta exenta para empresas en San Andrés y Providencia. <Artículo derogado por el artículo 285 de la ley 223 de 1995.>
Art. 233.	Rentas exentas de personas y entidades extranjeras.
Art. 234.	Las rentas exentas de las sociedades no son transferidas.
Art. 235.	Las exenciones solo benefician a su titular.
Art. 235-1.	Límite de las rentas exentas. <Artículo modificado por el artículo 5 de la ley 863 de 2003.>

2.4 DEDUCCIONES

Corresponde a los gastos que conforme a las leyes fiscales se pueden descontar para obtener la renta gravable de una empresa. Además, “son todas aquellas erogaciones o desembolsos que contribuyen al desarrollo de las operaciones de administración, venta, investigación y financiación de un ente económico, pero que a diferencia de los costos, no se identifican directamente con la adquisición o producción de un bien”.¹⁵

¹⁵ COREDOR, Jesús Orlando. El impuesto de Renta en Colombia

Así pues, las deducciones para ser aceptadas como tales, deberán cumplir una serie de requisitos de carácter legal de la misma forma que los costos, por ejemplo:

- I. Realización de las deducciones, contempladas en los Arts. 104 y 105 del Estatuto Tributario. Las personas que no estén obligadas a llevar contabilidad, las deducciones incurridas únicamente tendrán validez para el año que efectivamente se hayan desembolsado.
- II. Relación de Causalidad, se da cuando los gastos incurridos en un periodo están relacionados con la generación de ingresos del mismo.
- III. Retención en la fuente como requisito. De acuerdo con el art. 177 de E.T. los costos y gastos no serán precedentes si no cumplen con la obligación señalada en el art. 632 ibídem. En este artículo se establece que el contribuyente deberá conservar por un periodo mínimo de 5 años, entre otras la prueba de consignación de las retenciones en la fuente practicadas en su calidad de agente retenedor y copia de las declaraciones tributarias, así como los recibos de pago correspondientes.
- IV. Limitaciones. La ley acepta determinadas deducciones, sin embargo las limita a ciertos parámetros por ejemplo:
 - Las deducciones por expensas en el exterior para la obtención de renta dentro del país no podrán exceder el 15% de la renta líquida del contribuyente antes de descontar los costos o deducciones, a menos que en estos sea obligatoria la retención en la fuente.(Art. 122 E.T.)
 - La deducción por donaciones en ningún caso podrá ser superior al 30% de la renta líquida del contribuyente, antes de restar el valor de la donación. (Art. 125 E.T.)
 - La Ley 788 de 2002 en su art. 13 establece que para determinar la renta líquida de los contribuyentes, no se tendrá en cuenta los costos y deducciones imputables a los ingresos no constitutivos de renta ni de ganancia ocasional ni a las rentas exentas.

Las Deducciones están contempladas en el Libro Primero, Título V, del estatuto tributario. A continuación se mencionan algunos de estas.

❖ **Deducción por pagos laborales**

En cuanto a la deducción por pagos laborales es importante hacer la distinción entre: deducciones de salarios, de prestaciones sociales y de aportes parafiscales.

De acuerdo con el art. 127 del C.S.T Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Esta deducción será válida cuando además de cumplir con los requisitos generales de todas las deducciones, cumpla con lo señalado en el art. 108 del E.T.

Así mismo, las prestaciones sociales deberán cumplir los requisitos ya mencionados para ser deducciones y además cuando el sujeto está obligada a llevar contabilidad deberá elaborar una consolidación de las prestaciones sociales (excepto pensiones de jubilación), donde indique el valor (pagado o no) de las prestaciones sociales al 31 de diciembre, teniendo en cuenta cada empleado y asumiendo que al final de año se liquidarán todos los contratos.

De otro lado, en el art. 61 del Decreto 187 de 1975 se afirma que son deducibles los aportes parafiscales efectuados por el empleador durante el año fiscal por concepto de subsidio familiar y las cuotas o aportes hechos al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, al Instituto de Seguros Sociales, ISS, y al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Esta deducción se reconocerá por la suma que aparezca en los correspondientes certificados....

Este beneficio será importante en la medida que se convierte en un requisito para la aprobación de la deducción por salarios, pues es necesario que los empleadores estén a paz y salvo con los aportes previstos en la ley 100 de 1993.

❖ **Deducción por Leasing (Art. 127-1 E.T.)**

El leasing es un contrato mediante el cual una parte entrega a la otra un activo para su uso y goce a cambio de un canon periódico y durante un plazo convenido, en cuyo vencimiento se restituye a su propietario o se transfiere al usuario, si éste

último decide ejercer una opción de adquisición que generalmente se pacta a su favor.¹⁶

El leasing puede ser operacional o financiero y su principal ventaja es que se puede tomar como deducción del impuesto de renta, bajo algunos parámetros.

En este sentido, en el leasing operacional el locatario podrá deducir como gasto la totalidad de los cánones de arrendamiento causados, siempre y cuando cumpla con lo establecido en el Art. 127-1 del ET dependiendo el caso.

- ✓ Inmuebles: Cuando se pacte un plazo igual o superior a 60 meses.
- ✓ Maquinaria, equipo, muebles y enseres: Plazo igual o superior a 36 meses.
- ✓ Vehículos y equipo de computación: Plazo igual o superior a 24 meses.
- ✓ Infraestructura: Plazo igual o superior a 12 años.

Sí los plazos pactados fueren inferiores a los ya mencionados, entonces se hará uso del leasing financiero, que básicamente consiste en adquirir el activo en leasing como si fuera un préstamo para comprar el bien. En este caso, deberá registrar un activo y un pasivo por el valor total del bien objeto de arrendamiento, y el locatario sólo podrá tomar como gasto deducible, la parte del canon que corresponda a intereses o costo financiero.

Cuando la inversión haya sido en Activos Reales Productivos, el locatario tiene la posibilidad de deducir el 40% del valor de las inversiones efectivas realizadas en activos fijos reales productivos, pero no podrá acogerse al Beneficio de auditoría previsto en el artículo 689-1 del Estatuto Tributario. En este caso, el leasing deberá contar con la opción irrevocable de compra.

Entre las Deducciones Especiales contempladas en el Estatuto Tributario tenemos:

- ✓ Inversión en nuevas Plantaciones (Art.157 E.T.)
- ✓ Inversiones en Desarrollo Científico y Tecnológico (Art. 158-1)
- ✓ Inversiones en Control y Mejoramiento de del Medio Ambiente (Art. 158-2)
- ✓ Inversión en Activos Reales Productivos (Art. A58-3)

¹⁶ Manual Jurídico del Leasing, Fedeleasing

3. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE RIESGO

3.1 PREÁMBULO

El riesgo es un concepto complejo que puede ser interpretado de muchas formas. Al respecto, se encuentran cantidad de definiciones de diferentes autores dentro de la literatura tradicional; La palabra “riesgo” etimológicamente proviene de la raíz latina “risicare” que significa “atreverse” a elegir una vía de acción que puede llevar al éxito o al fracaso. Según el diccionario de la Real Academia, recoge dos definiciones: “contingencia o proximidad de un daño”

Por lo tanto, se puede entender por riesgo la probabilidad de obtener un resultado diferente a lo planeado que pueda tener consecuencias negativas o positivas. Cuando el riesgo tiene efectos negativos significa que además de tener un resultado diferente al esperado, sus consecuencias generan desorden o daño al sistema o proceso afectado por dicho resultado.

El riesgo existe mientras no se concrete o materialice y cuando eso pasa, el riesgo se convierte en un resultado que abordado desde las diferentes teorías del riesgo, existe la posibilidad de minimizar su impacto.

3.2 ORIGEN DEL RIESGO

En su gran mayoría, las acciones -desde las más sencillas hasta las más complejas-, involucran cierto grado de riesgo, pues existe la incertidumbre sobre el resultado de una determinada acción. Por lo tanto, se debe tener gran cuidado a la hora de abordar este término, que aunque parece indicar algo malo, no hay que perder de vista que sólo significa que el resultado obtenido puede ser diferente a lo planeado.

3.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS¹⁷

Actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada Administración de Riesgos, que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias, que a partir de los recursos

¹⁷ MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo. “Administración en Riesgos, Un Enfoque Empresarial”. 2007. p.41. Extracto de conceptos de la autora.

físicos, humanos y financieros, busca de manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos.

El proceso de administración de riesgos es un intento sistemático para identificar, analizar y manejar el riesgo con el fin minimizar pérdidas o maximizar oportunidades. Este proceso puede darse en 5 pasos:

- a. Identificación de los riesgos
- b. Evaluación de los riesgo
- c. Diseños de medidas de tratamientos
- d. Implementación de las medidas
- e. Monitoreo y evolución

3.3.1 Medidas de Tratamiento del Riesgo

Con respecto al tratamiento de los riesgos, existen primordialmente dos criterios:

- A. Control del Riesgo, enmarcadas en tres medidas que son: evitar, prevenir o proteger y
- B. Financiamiento del riesgo, enmarcadas en tres medidas: Aceptar, retener o transferir.

En este punto, vale la pena señalar que en materia tributaria los riesgos no son transferibles a terceros, dado a que la responsabilidad del incumplimiento de las normas de este tipo sólo recae sobre el responsable principal, así se hayan establecido contratos de asesoría con personal externo.

3.4 RIESGOS TRIBUTARIOS

Plantear el tema del riesgo en el ámbito tributario, obliga a reflexionar en torno a dos aspectos: sobre las estrategias y la planeación tributaria dentro de la planeación global de las empresas. En materia tributaria, las estrategias se deben considerar como los mecanismos necesarios para pagar un impuesto justo, con la utilización de los beneficios establecidos en la normas legales, de modo que se le retribuya al Estado en la medida de la capacidad legal y económica, (Javier García, 2004)

Incorporar una buena planeación tributaria en la gestión global de las empresas, permite además de buscar aprovechar los beneficios fiscales dentro de la

legalidad, a no caer en prácticas ilegales como la evasión, contrabando y la elusión, y al mismo tiempo a concientizar al contribuyente para que adopte una conducta de ciudadano responsable y no de un simple sujeto pasivo; sólo de esta manera evitará ser objeto de investigación y de posibles sanciones por parte de la Administración de Impuestos

3.4.1 Identificación y análisis de riesgo tributario

En Colombia, como en todos los países en desarrollo, la infracción de la ley tributaria se ha convertido en un fenómeno social universal, aunque normativamente no en todos acareen las mismas consecuencias o efecto.

Las prácticas de evasión de los tributos siempre han existido, aun por encima del temor de las sanciones y comprometiendo los fines del Estado. Por esta razón, el Estado tiene que cerrar las posibilidades de dichas formas en su territorio y castigar eficientemente cuando ellas logran penetrarse

La identificación, análisis y control de riesgos en materia tributaria, se hace como un mecanismo para reducir el factor de incertidumbre hasta lo más mínimo posible, mediante una serie de alternativas como la incorporación de la planeación tributaria en la planeación organizacional, para dar cumplimiento con la totalidad de los deberes formales y accesorios, presentar a tiempo y en debida forma todas las declaraciones tributarias, permanecer actualizados y hacer uso adecuado de los beneficios fiscales y de las minoraciones.

Además, la estrategia y planeación tributaria también deben ser elementos para generar ahorros fiscales por tomar decisiones financieras acertadas, con el fin de mejorar la situación financiera y mejores costos de oportunidad para la empresa, sin la necesidad de tener que incurrir en sanciones tributarias, las cuales se sintetizan a continuación:

3.5 RÉGIMEN SANSIONATORIO POR INCUMPLIMIENTO EN IMPUESTOS NACIONALES¹⁸

3.5.1 Sanciones relacionadas con la declaración tributaria.

¹⁸ GALLEGU MARTINEZ, Juan Diego y otros. "Especialización en Gestión Tributaria" En: Régimen Sancionatorio en Materia Tributaria en Colombia. Universidad de Antioquia. Medellín (2008). Extracto de conceptos de la monografía.

3.5.1.1 Sanción por no declarar

Establecido el artículo 643 del Estatuto Tributario, en adelante.

- **Sobre el Impuesto de Renta y Complementarios.** La sanción será del 20% del total de las consignaciones bancarias o de los ingresos brutos del período no declarado o el 20% del valor de los ingresos registrados en la última declaración, el que fuere superior.
- **Sobre el impuesto a las ventas.** De acuerdo con el numeral 2 del mencionado artículo, cuando la omisión se refiere a las declaraciones de IVA, la sanción por no declarar será liquidada en la forma antes expuesta con un porcentaje del 10% de las consignaciones o ingresos brutos del periodo o 10% de la última declaración presentada.
- **Sobre la Retención en la fuente.** La sanción es del 10% del valor de los cheques girados o costos y gastos de quien persiste en el incumplimiento o del 100% de las retenciones que figuren en la última declaración presentada, el que fuere superior. Si el contribuyente subsana las omisiones presentando la respectiva declaración, la sanción podrá ser reducida al 10% de la inicialmente planteada.

3.5.1.2 Sanción por extemporaneidad en la presentación de las declaraciones tributarias.

- Cuando los contribuyentes presentan voluntariamente sus declaraciones tributarias después del vencimiento del plazo para declarar, la sanción será del 5% sobre el valor del impuesto a cargo, por cada mes o fracción de mes de retardo sin exceder. Art. 641 E.T.

El art. 641 E.T. establece que cuando no exista impuesto a cargo, la sanción será del 0.5% de los ingresos brutos del período objeto de la declaración sin exceder la cifra menor resultante del 5% de los mismos ingresos o del doble del saldo a favor, sí existiera, o de la suma de 2.500 UVT para el año 2008, cuando no exista saldo a favor; sí no existen ingresos en el período, se aplicará el 1% del patrimonio líquido del año anterior, sin que exceda del 10%.

- Cuando se presentan las declaraciones tributarias después de que la Administración de Impuestos le ha enviado al contribuyente un emplazamiento para declarar y calcular la sanción por extemporaneidad, se duplica todos los porcentajes del artículo 641 del ET. Artículo 642 E.T.

3.5.1.3 Sanciones por corrección de las declaraciones.

Según el artículo 588 del ET., las correcciones se podrán hacer voluntariamente o provocadas por la Administración y para cada caso la sanción será: Cuando los contribuyentes corrigen sus declaraciones para aumentar el monto de los valores a pagar o disminuir el valor del saldo a favor, las sanciones serán las siguientes:

- a. Sanción del 10% sobre el mayor valor resultante entre la declaración inicial y la corregida, si la corrección es voluntaria. Numeral 1 Artículo 644 E.T.
- b. Sí la corrección es posterior a la notificación del emplazamiento para corregir o del auto que ordena inspección tributaria, será del 20% sobre la diferencia entre la declaración inicial y la corrección. Numeral 2, Artículo 644 E.T.

Cuando se corrige con ocasión de la respuesta al requerimiento especial, la sanción es del 40%. Artículos 647 y 709 del E.T.

Sí el contribuyente corrige su declaración con ocasión de la presentación del recurso de Reconsideración previsto en el artículo 722 del E.T., la sanción será del 80%. Artículos 647 y 713 E.T.

3.5.1.4 Sanción por Corrección Aritmética

Cuando la Administración de Impuestos efectúe una Liquidación Oficial de Corrección Aritmética, se aplicará una sanción equivalente al 30% del mayor valor a pagar o del menor saldo a favor determinado, además de los intereses de mora aplicables cuando se trata de mayor valor. Art. 646 E.T.

3.5.1.5 Sanción por corregir errores formales que dan lugar a tener por no presentada la declaración tributaria.

De acuerdo al parágrafo 2 del Artículo 588 E.T., se aplica una sanción del 2% de la que corresponda por concepto de extemporaneidad, sin exceder de 1.300 UVT antes de recibir emplazamiento por parte de la Administración. La causal es:

- I. No presentarla firmada por quien deba cumplir el deber formal de declarar o se omita la firma Contador o Público del Revisor Fiscal existiendo la obligación legal (E.T, Art.580), según corresponda.
- II. No presentar la declaración de Retención en la Fuente con pago. Las otras causales que antes se tenían, se subsanan conforme a lo expuesto en la Circular DIAN No. 0069 de 2006. Según la circular 066 del 24 de julio de 2008

la causal de presentar la declaración de Retención en la Fuente sin pago, no es causal para dar la declaración como no presentada, sino que se sanciona como extemporaneidad (Artículo 641 E.T).

III. Cuando no se suministra la identificación del declarante o se hace en forma equivocada, se subsana de oficio o a petición de parte, según la Ley 962 de 2005 o Ley Antitrámites.

3.5.1.6 Sanción por no actualizar actividad económica y/o la dirección.

Se podrá imponer una sanción pecuniaria hasta por la suma de dos UVT por cada día. Art. 658-3 E.T. y ley 1111 de 2006, Artículo 49.

3.5.1.7 Sanción por rechazo o disminución de pérdidas fiscales.

Sanción establecida en el artículo 647-1 E.T.

3.5.2 Sanciones relativas a informaciones y expedición de facturas.

3.5.2.1 Sanción por no enviar información a la administración de impuestos

El Artículo 651 E.T. establece que cuando las informaciones o pruebas solicitadas no las suministran dentro del plazo establecido y cuyo contenido presente errores o no corresponda con lo solicitado; tendrán según el caso, alguna de las siguientes sanciones:

A. Una multa hasta de 15.000 UVT, equivalentes \$330.810.000 (año base: 2008), la cual será fijada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Hasta el 5% de las sumas respecto de las cuales no se suministraron la información solicitada o se suministró en forma errónea o extemporánea.
- Cuando no sea posible establecer la base, se aplicará 0,5% de los ingresos netos. Si no existieren ingresos, será ese mismo porcentaje del patrimonio bruto del año anterior o de la última declaración de Renta o de Ingresos y Patrimonio.

B. El desconocimiento de costos, rentas exentas, deducciones, descuentos, pasivos, impuestos descontables y retenciones, según el caso cuando la información requerida se refiera a estos conceptos y de acuerdo con las normas, deba conservarse y mantenerse a disposición de la Administración Tributaria.

3.5.3 Sanciones relacionadas con la obligación de facturar

3.5.3.1 Sanción de clausura por no facturar o por Doble Facturación.

Da lugar al cierre o clausura del establecimiento de comercio, oficina, consultorio, o sitio donde ejerza su actividad, profesión u oficio, por tres días, colocando un sello con la leyenda "Cerrado por evasión". Art. 657 E.T.

3.5.3.2 Reincidencia.

Sí se persiste en el incumplimiento, la sanción de clausura será de 10 días y adicionalmente, una multa similar a la establecida por irregularidades en la contabilidad. Art, 655 y 657 del E.T.

3.5.3.3 Sanción pecuniaria por facturar sin requisitos.

La multa será del 1% de las operaciones facturadas sin tales requisitos, sin exceder la suma de 950 UVT (equivalentes a \$20.951.000 en 2008). Artículo 652 del E.T.

Sí hay reincidencia en expedir facturas sin requisitos, se procederá al cierre del establecimiento, local, negocio o lugar donde se ejerza la actividad por 10 días, en la forma indicada anteriormente para la reincidencia en no facturar. Art. 652 y 655 del E. T.

3.5.4 Sanciones relacionadas con la contabilidad

3.5.4.1 Sanciones por hechos irregulares en la contabilidad

Las normas fiscales contemplan como hechos irregulares en la contabilidad.

- No llevar libros de contabilidad si hubiere obligación de llevarlos.
 - No tener registrados los libros principales de contabilidad, si hubiere obligación de registrarlos.
 - No exhibir los libros de contabilidad, cuando las autoridades tributarias lo exigieren.
 - Llevar doble contabilidad
 - No llevar los libros de contabilidad en forma que permitan verificar o determinar los factores necesarios para establecer las bases de liquidación de los impuestos o retenciones.
 - Cuando se presenta atraso en la contabilidad por más de cuatro meses.
- a. **Sanción Pecuniaria.** Sanción por los libros de contabilidad es igual al 0,5% del mayor valor entre el patrimonio líquido y los ingresos netos del año anterior al de la imposición de la sanción, sin exceder de 20.000 UVT para el año 2008. Artículo 655 E.T.

- b. Reducción de Sanciones.** Estas sanciones pueden ser reducidas cuando se aceptan los hechos y se renuncia al derecho a presentar recursos, es decir no se discute la sanción, así:
- A la mitad de su valor (50%), cuando se acepte la sanción después del traslado de cargos y antes de que se haya producido la resolución que la impone.
 - Al 75% de su valor, cuando después de impuesta se acepta la sanción y se desista de interponer el respectivo recurso.
- c. Sanción de clausura del establecimiento, sede, local o negocio.** Cuando se comprueba que se lleva doble contabilidad o que una factura o documento equivalente expedida por el contribuyente no se encuentra registrada en la contabilidad, también procede la sanción de clausura con la imposición de los sellos “Cerrado por evasión”, en la misma forma a lo expuesto en literal b) Artículo 657 E.T.

3.5.5 Otras sanciones

La sanción de cierre también se aplica en los siguientes casos, según se consagra en el artículo 25 de la ley 863 de 2003 que adiciono los literales d) e) y f) del artículo 657 del E.T.

- a. Cuando quien estando obligado a hacerlo, no se inscriba en el Registro Único Tributario dentro de los plazos establecidos en la ley.
- b. Cuando el responsable perteneciente al régimen simplificado no entregue la copia de su inscripción ante la DIAN (obligación prevista en el numeral 4 del artículo 506 del E.T.)

3.5.5.1 Sanción por evasión pasiva y equivalencia del impuesto teórico.

Cuando se realicen pagos a contribuyentes y no relacionen el correspondiente costo o gasto dentro de su contabilidad, o estos no hayan informado a la Administración Tributaria existiendo obligación de hacerlo, o cuando esta lo hubiere requerido, serán sancionados con una multa equivalente al valor del impuesto teórico que hubiera generado tal pago, siempre y cuando el contribuyente beneficiario de los pagos haya omitido dicho ingreso en su declaración tributaria. Artículo 658-2 del E.T. Doctrina de la DIAN. “Como se determina el impuesto teórico para efectos de la imposición de la sanción por evasión pasiva a que hace referencia el artículo 658-2 del E.T.”

3.5.5.2 Sanción por no cancelar aportes parafiscales.

Por los aportes al ISS, al SENA, al ICBF y a las cajas de compensación familiar, de quienes estén obligados a realizar tales aportes, se efectuara la sanción por parte de la DIAN, sí no se acredita que el pago fue efectuado previamente a la presentación de la correspondiente Declaración del Impuesto sobre la Renta y Complementarios. Art. 664 E.T.

3.5.5.3 Sanción por no expedir certificados de retención en la fuente.

Con una multa hasta del 5% del valor de los pagos, o abonos en cuenta, correspondiente a los certificados no expedidos. Artículo 667 E.T.

3.5.5.4 Sanción aplicable por improcedencia en devoluciones o compensaciones.

Sí la Administración de Impuestos dentro del proceso de determinación, mediante liquidación oficial, rechaza o modifica el saldo a favor objeto de devolución o compensación, deberán reintegrarse las sumas devueltas o compensadas en exceso más los intereses moratorios que correspondan, aumentados estos últimos en un 50%. Esta sanción deberá imponerse dentro del término de dos años contados a partir de la fecha en que se notifique la Liquidación Oficial de Revisión, con la cual se disminuye el Saldo a Favor, pudiendo llegar incluso hasta un Saldo a Pagar.

En consecuencia, el saldo a favor modificado o rechazado, será exigido su reintegro por la DIAN; saldo que se incrementa en los intereses moratorios correspondientes. Cuando utilizando documentos falsos o mediante fraude se obtenga una devolución adicionalmente se tendrá una sanción equivalente al 500% del monto devuelto en forma improcedente. Artículo 670 E.T.

3.5.5.5 Sanción a proveedores ficticios o insolventes

No serán deducibles en el Impuesto sobre la Renta, ni darán derecho a impuestos descontables en el IVA, las compras o gastos efectuados a cualquier persona que el administrador de impuestos nacionales respectivo, hubiere declarado como proveedor ficticio o insolvente. Artículo 671 E.T.

3.5.6 Presunciones e indicios

Las presunciones son procedimientos simples que se utilizan para establecer la capacidad de pago, partiendo de presunciones de carácter legal con las cuales la

ley suple el desconocimiento de la capacidad de pago real de muchos contribuyentes¹⁹.

El artículo 176 del Código Civil estipula que las presunciones establecidas por la ley serán procedentes, siempre que los hechos en que se funden estén debidamente probados. El hecho legalmente presumido se tendrá por cierto, pero admitirá prueba en contrario cuando la ley lo autorice.

De otro lado, se define el indicio como un medio de prueba mediante el cual, el funcionario de impuestos aplica un razonamiento lógico basado en normas generales de la experiencia o conocimientos especializados para determinar los hechos como probables o verdaderos.

Los indicios y Presunciones son considerados útiles para la determinación de los impuestos y están consagrados en los artículos 754 y siguientes del Estatuto tributario.

4. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Al momento de realizar la planeación organizacional en las empresas, es importante tener en cuenta los componentes de las diferentes áreas en la organización, dado que esta combinación de elementos le permiten al ente ser cada vez más competitivo, sostenible en el tiempo y además le coadyuva a su crecimiento; no obstante, crear o construir planeación en la empresa no es tarea fácil, para ello es necesario articular aquellos elementos indispensables para el buen funcionamiento de la organización. En este sentido, las empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias cada vez más fortalecidas y efectivas que le permitan cumplir a cabalidad sus objetivos.

Y es aquí donde las estrategias tributarias se convierten en una herramienta clave en la planeación de la empresa, ya que permite la optimización del pago de los diferentes impuestos y además ayuda a minimizar el riesgo de posibles sanciones por el incumplimiento de las obligaciones tributarias. De esta manera, se hace necesario presentar algunas estrategias importantes para la implementación de la

¹⁹ Restrepo, Juan Camilo. *Hacienda Pública*. Octubre 2000.

planeación organizacional, y que pueden ser muy útiles en las distintas empresas del país.

Por ejemplo, aquellas empresas industriales que desean realizar una inversión en activos reales productivos; vemos que es posible adquirirlos bien sea con recursos propios, por medio del endeudamiento o a través del leasing financiero u operativo. A continuación se analizarán cada uno de estos casos.

Supongamos la adquisición de una maquinaria por valor de \$80.000.000, vida útil igual a 10 años. Así mismo, son supuestos los ingresos, costos y demás datos que corresponden al activo.

Con respecto al tratamiento del IVA en la inversión de activos reales productivos; el artículo 6 del Decreto 1766 de 2004 establece que el contribuyente que solicite el beneficio del 40% podrá optar por tratar el impuesto sobre las ventas pagado por esta adquisición, como impuesto descontable en el impuesto sobre las ventas, como descuento tributario del impuesto sobre la renta, o como parte del costo de adquisición del activo, según el caso.

Nota: Para los siguientes casos en donde se toma el beneficio de activos reales productivos, se tomará el IVA como mayor valor del activo.

Caso 1: Inversión AFRP con recursos propios

Para realizar la inversión en activos fijos reales productivos con recursos propios, se debe examinar que la empresa tenga un flujo de caja suficiente, capaz de soportar la erogación por concepto del nuevo activo; es indispensable visualizar que la empresa no vaya a tener en un futuro, problemas de liquidez o se tenga que abstener de distribuir dividendos simplemente porque invirtió todas las utilidades en la adquisición del bien.

Los socios deben determinar a través de una asamblea ordinaria o extraordinaria, según el caso, para destinar dentro de sus competencias estatutarias, la destinación de utilidades para la compra de activos fijos; otra medida puede ser destinar recursos propios no provenientes directamente de reservas estatutarias sino de fondos internos, caso en el cual la decisión pueda ser tomada por la Junta Directiva, la gerencia o entre ambas partes, según lo dispongan los estatutos (Art. 187 del C. de Co.)

LA ESTRATEGIA Y LA PLANEACIÓN TRIBUTARIA COMO PARTE INTEGRAL DE LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS COLOMBIANA

	CONTABLE		FISCAL		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2	
Ingresos	120.000.000	130.000.000	120.000.000	130.000.000	Ingresos
Costos	60.000.000	65.000.000	60.000.000	65.000.000	Costos
Gastos Totales	8.000.000	8.000.000	40.000.000	8.000.000	Total Deducciones
Otros Gastos	0	0	32.000.000	0	DIAFRP
Depreciación	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	Deducción Depre.
Utilidad A.I.	52.000.000	57.000.000	20.000.000	57.000.000	Renta Liquida
Gto. impuesto	6.600.000	18.810.000	6.600.000	18.810.000	Impuesto x pagar
Utilidad x Distri.	45.400.000	38.190.000	13.400.000	38.190.000	USDNG

DIAFRP → Deducción por Inversión en Activos Fijos Reales Productivos. Equivale al 40% del costo de adquisición.

Utilidad A.I. → Utilidad antes de Impuesto.

USDNG → Utilidad Susceptible de Distribuir como No Gravada.

Gto. Impuesto → Gasto impuesto.

Caso 2: Inversión AFRP con financiación

Para determinar si es más conveniente realizar la adquisición del activo a través de un tercero, se requiere analizar el nivel actual de endeudamiento de la empresa, los eventuales y posibles endeudamientos futuros que la empresa requiera asumir para garantizar su funcionamiento, y la capacidad de pago en su conjunto, tanto de las deudas actuales como de las futuras y previstas (de acuerdo al comportamiento de la organización en su trayectoria en el mercado).

	CONTABLE		FISCAL		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2	
Ingresos	120.000.000	130.000.000	120.000.000	130.000.000	Ingresos
costos	60.000.000	65.000.000	60.000.000	65.000.000	Costos
Gastos Totales	25.927.000	23.424.045	57.927.000	23.424.045	Total Deducciones
Otros Gastos	0	0	32.000.000	0	DIAFRP
Depreciación	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	Deducción Depre.
Gto. Financiero	17.927.000	15.424.045	17.927.000	15.424.045	Deducción Fro.
Utilidad A.I.	34.073.000	41.575.955	2.073.000	41.575.955	Renta Liquida
Gto. impuesto	684.090	13.720.065	684.090	13.720.065	Impuesto x pagar
Utilidad x Distri.	33.388.910	27.855.890	1.388.910	27.855.890	USDNG

Caso 3: Inversión en AFRP a través de Leasing Financiero y Operativo

Otra alternativa es optar por el leasing financiero. Esta opción es muy viable sí la empresa no cuenta con los recursos suficientes para adquirirlos (o que por estrategia o proyectos de inversión de utilidades no quiera hacerlo), o cuando el nivel de endeudamiento esté en un punto muy alto. Aquí la erogación mensual corresponde a un canon de arrendamiento, además de la opción de compra para que finalmente entre a formar parte del patrimonio de la empresa.

Analizando el ejemplo siguiente, se toma únicamente los conceptos relacionados con la adquisición del activo, y el supuesto de unos ingresos y costos normales.

Leasing Financiero

	CONTABLE		FISCAL		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2	
Ingresos	120.000.000	130.000.000	120.000.000	130.000.000	Ingresos
costos	60.000.000	65.000.000	60.000.000	65.000.000	Costos
Gastos Totales	26.025.000	23.772.000	58.025.000	23.772.000	Total Deducciones
Otros Gastos	0	0	32.000.000	0	DIAFRP
Depreciación	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	Deducción Depre.
Gtos. Fros	18.025.000	15.772.000	18.025.000	15.772.000	Deducción Fros
Utilidad A.I.	33.975.000	41.228.000	1.975.000	41.228.000	Renta Liquida
Gto. impuesto	651.750	13.605.240	651.750	13.605.240	Impuesto x pagar
Utilidad x Distri.	33.323.250	27.622.760	1.323.250	27.622.760	USDNG

Leasing Operativo

	CONTABLE		FISCAL		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1	AÑO 2	
Ingresos	120.000.000	130.000.000	120.000.000	130.000.000	Ingresos
costos	60.000.000	65.000.000	60.000.000	65.000.000	Costos
Gastos Totales	27.417.000	27.417.000	27.417.000	27.417.000	Total Deducciones
Leasing Operativo	27.417.000	27.417.000	27.417.000	27.417.000	Leasing Operativo
Utilidad A.I.	32.583.000	37.583.000	32.583.000	37.583.000	Renta Liquida
Gto. impuesto	10.752.390	12.402.390	10.752.390	12.402.390	Impuesto x pagar
Utilidad x Distri.	21.830.610	25.180.610	21.830.610	25.180.610	USDNG

Mostramos la alternativa de adquirir el activo a través de Leasing financiero, operativo, con recursos propios o a través del endeudamiento. Podemos ver que para el primer año de la adquisición del activo, se tiene el beneficio fiscal de la deducción del 40% por ser activo fijo real productivo y la depreciación; excepto el leasing operativo donde se puede deducir todo el canon, pero no hay deducción del 40% ni tampoco por depreciación ya que el activo no se registra como propio. Según las cifras, la opción con la que se pagaría menos impuestos sería con el Leasing financiero, seguido con recursos propios, financiación y Leasing operativo como la opción más costosa. Sin embargo, después del segundo año cuando ya no se cuenta con el beneficio del 40% cambia el panorama; a partir de este año tendríamos como primera opción en ahorro de impuestos el Leasing Operativo, seguido por Leasing Financiero, con financiación y como opción más costosa, la adquisición con recursos propios.

De lo anterior, podemos inferir que la decisión de adquirir un activo real productivo no puede basarse únicamente en los datos que arroja el primer año, sino del plazo pactado en su conjunto, ya que a partir del segundo año cambia la situación fiscal del activo. Sin embargo, es posible determinar que el Leasing Financiero es una de las mejores opciones para adquirir el activo, disfrutando de los beneficios fiscales que ofrece el gobierno, en cuotas que son más accesibles para la empresa, incluyendo la opción irrevocable de compra del mismo.

En el siguiente cuadro se muestran las deducciones totales obtenidas en los primeros 5 años por cada alternativa anteriormente analizada:

CONCEPTO	Leasing Operativo	Leasing Financiero	Financiación	Recursos Propios
Depreciación	0	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Canon Arrendamiento	137.085.000	0	0	0
Intereses		60.832.000	57.085.000	0
Deducción 40% AFRP		32.000.000	32.000.000	32.000.000
TOTAL	137.085.000	132.832.000	129.085.000	72.000.000

Caso 4: Dividendos y Participaciones

Cuando la empresa invierte en AFRP, el tratamiento para determinar el dividendo no constitutivo de renta ni ganancia ocasional, será el siguiente de acuerdo con el artículo 1 del Decreto 4948 de 2007.

Para las utilidades comerciales obtenidas por el año gravable 2007 y siguientes, cuando la sociedad solicite la deducción por inversión en AFRP a que se refiere el artículo 158-3 del Estatuto Tributario tal como fue modificado por el artículo 8 de la Ley 1111 de 2006. La utilización de esta deducción no genera utilidad gravada en cabeza de los socios o accionistas.

Para el cálculo de estos dividendos no gravados se tendrá en cuenta el Caso 3: Inversión en AFRP bajo la modalidad de leasing financiero.

$$\begin{aligned}\text{USDNG} &= \text{RL} - \text{IMPUESTO} + \text{DAFRP} \\ &= 33.323.250\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{USDG} &= \text{USD} - \text{USDNG} \\ &= 33.323.350 - 33.323.350 \\ &= 0\end{aligned}$$

USDNG → Utilidad Susceptible de Distribuir como No Gravada

RL → Renta Líquida

DAFRP → Deducción Activos Fijos Reales Productivos

USD → Utilidad Susceptible de Distribuir como Gravada

En este caso, es posible distribuir la utilidad entre los socios a título de ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional. Sin embargo, pueden existir casos en donde parte de esa utilidad se constituya como ingreso gravada para los socios; así pues, será importante determinar qué monto se puede distribuir como INCRNGO para que posteriormente se realice un análisis costo-beneficio sobre la parte gravada; dado que la USDG puede ser invertida de tal manera que le genere mayores rendimientos a la empresa y por ende a sus socios o accionistas.

Caso 5: Métodos de Valuación de Inventario

El concepto de valuación de inventarios, hace referencia al procedimiento para la determinación del valor de las unidades del inventario que se vende.

El Decreto 2649/93, en el art. 63 reconoce para Colombia cuatro métodos de valuación:

- PEPS: Primeras en entrar Primeras en Salir.
- UEPS: Ultimas en entrar Primeras en Salir.
- Promedio Ponderado.
- Identificación Específica.
- Cualquier otro método de reconocido valor técnico.

Para aplicar los anteriores métodos de valuación, se deberá cumplir con las condiciones establecidas en el párrafo del artículo 65 del Estatuto tributario, donde además se establece que la empresa deberá desmontar el saldo de las diferencias existentes en las declaraciones al final del periodo, ocasionadas por la utilización del método UEPS (este método no tiene aceptación fiscal en Colombia de acuerdo con el art. 3 de la ley 174 de 1994) y otro método interno.

A continuación se muestra el efecto en el CMV y la base gravable del impuesto de renta en cada método de valuación de inventarios, para una empresa que tiene ventas anuales de 50.000 (Cifras en miles de pesos).

Cuadro comparativo: métodos de valuación de inventarios.

CONCEPTO	PEPS	P.P	UEPS
Ventas	50.000	50.000	50.000
Costos de Ventas	28.600	32.500	36.000
Utilidad	21.400	17.500	14.000
Impuesto (33%)	9.438	5.765	4.620

Para poder tomar la decisión de cuál método utilizar en la empresa, será importante analizar las características propias de cada ente como: la rotación de inventario, el entorno económico, las políticas, la fluctuación de los precios de las mercancías, costos de adquisición, financiamiento y en general el entorno financiero. Igualmente, se debe evaluar la influencia de cada método en el CMV y la base gravable del periodo; teniendo en cuenta además los métodos aceptados fiscalmente y demás procedimientos importantes a considerar en la declaración del impuesto.

CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

Una empresa después de tener claros todos los conceptos de administración, planeación y administración estratégica, debe realizar su planeación organizacional en pos de alcanzar los propósitos que tiene la organización. En el desarrollo de esos objetivos, misión, visión, valores corporativos y demás componentes de una planeación, es cuando la empresa debe también optar por incluir dentro de esos parámetros la planeación tributaria. De cierta forma cuando, por ejemplo, una empresa tiene entre sus valores la oportunidad, también implica y relaciona la parte tributaria, ya que si no se presentan las declaraciones a tiempo, no se estaría cumpliendo con esta premisa.

El tema tributario debe ser abordado desde la administración para contemplar todas la posibles eventualidades y consecuencias que enmarca el tema impositivo, el cual sólo es conocido generalmente por la persona responsable de su ejecución y por tanto, muchas veces se incurren en errores graves por desconocimiento o simplemente falta de propiedad con el tema; tal vez, porque no se le ha dado la suficiente importancia e incluso no se tiene en cuenta en la planeación de inversiones, proyectos o cualquier otra actividad.

Como una medida para presentar a tiempo las declaraciones de impuestos, las organizaciones deberán elaborar una Planeación tributaria que permita evitar posibles sanciones por parte de la Administración de impuestos. Se recomienda que el empresario tenga una programación tributaria que comprenda las tarifas, las fechas de la declaración y las sanciones de los distintos impuestos a pagar. Por ejemplo, esta programación puede ir de la mano con flujo de caja proyectado de la empresa, para que el empresario pueda planear cuándo tendrá excedentes o faltantes de liquidez y cómo se relacionan con sus obligaciones tributarias.

Las empresas deben entrar en la cultura de la planeación de impuestos. Evaluar y fortalecer continuamente en materia tributaria las verificaciones, previsiones, autorizaciones internas, y demás actividades de auto fiscalización, lo cual permitirá detectar errores e identificar sus causas para que de esta manera se pueda tomar las acciones preventivas y/o correctivas necesarias para mitigar los riesgos tributarios.

CONCLUSIONES

- La planeación en la empresa debe contemplar todos los aspectos de la organización de una forma global, sólo de esta manera, se podrá realizar una gestión integral y efectiva; cuando se habla de planeación organizacional o estratégica, no se puede limitar sólo a tácticas administrativas, porque dejaría de ser global, por tanto es aquí donde se debe contemplar todos los aspectos de la empresa, incluyendo principalmente los aspectos tributarios.
- Luego de un análisis del entorno tributario de la empresa, la planeación tributaria unida a la estrategia tributaria, deben convertirse en el plan de acción para el logro de objetivos. La planeación tributaria por su parte, busca optimizar o diferir el pago de los impuestos, aprovechar los beneficios fiscales que ofrece la ley, analizando el impacto financiero de los impuestos y minimizando los riesgos asociados con el desconocimiento de las normas fiscales; mientras que las estrategias se convierten en el medio para implementar o cumplir lo planeado por la empresa de forma global y sistemática.
- La ignorancia en los procesos tributarios, nunca debe ser una excusa ante la ley. Por eso, una parte de la planeación tributaria debe incluir la actualización de los cambios del régimen tributario, con el fin de minimizar los riesgos que puedan afectar negativamente a la empresa y al Estado.
- La legislación tributaria colombiana ofrece diferentes beneficios o deducciones, que el empresario puede depurar de su renta bruta, logrando así disminuir su base gravable para efectos del impuesto de renta; el problema es que, muchas veces desconoce estos beneficios, al no considerar un buena planeación tributaria, poniendo en riesgo la liquidez y en general la situación financiera de la empresa.
- La adquisición de activos por leasing es una de las decisiones que la empresa debe considerar por muchas razones: permite acogerse a un beneficio fiscal considerable, además es un contrato que no es muy exigente en materia de garantías, las operaciones son aprobadas rápidamente y el plan de amortizaciones se elabora de acuerdo con el flujo de caja de la empresa. Otra importante alternativa para obtener beneficios tributarios es la inversión en activos fijos reales productivos que junto con el

LA ESTRATEGIA Y LA PLANEACIÓN TRIBUTARIA COMO PARTE INTEGRAL DE LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS COLOMBIANA

contrato de leasing le permiten a la empresa ahorrar en gran medida, optimizando el pago de los diferentes impuestos.

- Debido a la complejidad de las normas tributarias, las empresas en Colombia experimentan situaciones difíciles, precisamente cuando carecen de los recursos suficientes para hacer frente al cobro de sanciones, intereses y moras que la administración de impuestos les impone por el incumplimiento de las obligaciones tributarias. Por tal motivo, es importante incluir la planeación tributaria en la planeación organizacional, para que desde un comienzo se logre visualizar los riesgos en el largo plazo y al mismo se busque las mejores estrategias para minimizarlos, ayudándole al contribuyente hacer efectiva la tributación y lo más importante contribuyendo con la política fiscal del gobierno colombiano.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política de Colombia.
- Decreto 2649 de 1993.
- Estatuto Tributario, edición 2009.
- Levy, Alberto (1996). *Marketing avanzado en la práctica*. - *Business & Economics*. Pág. 245 – 247.
- Russell L, Ackoff (1998). *Un concepto de planeación de empresa*. Editorial Limusa. 1ª edición.
- Chiavenato, Idalberto (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Koontz, Harold y otros (1993). *Elementos de Administración*. MacGraw-Hill. 3ª edición.
- Mintzberg, Henry y Otros (2007). *Safari a la Estrategia*. Ed. Granica S.A., Buenos Aires.
- Parra Escobar, Armando (2007). *Planeación tributaria y organización Empresarial*. (5ta ed.). Bogotá: Legis.
- Martínez Villegas, Fabián (1997). *Planeación Estratégica Creativa para la Crisis*. Ed. PAC. Instituto Mexicano de Planeación Estratégica, Universidad de Texas.
- Gallego Martínez, J., Montoya Gómez, L. M. y Montoya Gómez, M. (2008). *Régimen Sancionatorio en Materia tributaria en Colombia*. Monografía de grado para optar el título de Especialista en Gestión Tributaria, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia. Medellín.
- Ruiz Vásquez, A, M., Giraldo Duarte, C. y Sánchez Cruz, A. (2005). *Elementos de Planeación del Impuesto de Renta*. Monografía para optar al título de Especialista en Gestión Tributaria, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia. Medellín.
- Oroscó, M. (2005). *Contabilidad, Control, Valuación y Revelaciones*. Cali.

- Uribe Uribe, Rafael. (1999). La impotencia de los incentivos tributarios. *Cultura y Trabajo*, 49, 56-60.
- Ortega, J.R., Piraquive, G., Hernández, G., Soto, C., Prado, S. y Ramírez, J.M. (2000). Incidencia fiscal de los incentivos tributarios. *Planeación & Desarrollo*, 3 y 4. 289.
- Restrepo, Juan Camilo. (2000). *Hacienda Pública 5 edición*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- León Valdés, César A. *Estrategias Financieras de Planeación tributaria*. (1 ed.) Cali: Depto. de Publicaciones Universidad libre de Colombia, 1998.
- Hernández, G., Soto, C., Prado, S. y Ramírez, J.M. (2000). Exenciones tributarias: Costo fiscal y análisis de incidencia. *Archivos de Macroeconomía*, doc. 141.
- Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* (2da ed.). España: Thomson.
- Uribe, Raúl. (2006). Planeación tributaria en los Call Center's. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 48, 33-60.
- Vélez, J.H y Giraldo, M.F. (2004). *Medios de prueba en materia tributaria*. Monografía para optar el título de Gestión Tributaria. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia. Medellín.
- Corredor Alejo, O. (2003). *El impuesto de renta en Colombia*. (ed. CIJUF).
- Vasco Martínez, Rubén (2002). *El impuesto sobre las ventas*. (ed. CIJUF).

CIBERGRAFÍA

- ✓ “Planeación administrativa”
<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml> [consulta: Julio 2009.]
- ✓ “Planeación” <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml> [consulta: Julio 2009.]
- ✓ “Planeación administrativa” [consulta: Junio 2009.]
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>

- ✓ “Planeación estratégica”
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml> [consulta: Julio 2009.]
- ✓ “Fases de la planeación” <http://html.rincondelvago.com/fases-de-la-planeacion-empresarial.html> [consulta: Julio 2009.]
- ✓ “Planeación estratégica y táctica”. [Consulta: Julio 2009.]
<http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>
- ✓ “Estrategia y planeación organizacional” [consulta: Julio 2009.]
<http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estrategiayplaneacionorg.pdf>
- ✓ “Planificación estratégica” <http://www.geocities.com/svg88/plan.html>
[consulta: Julio 2009.]
- ✓ “Gestión empresarial”
<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm> [consulta: Julio 2009.]
- ✓ “Principios de organización” [consulta: Julio 2009.]
<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/03.htm>
- ✓ “Método de Valuación de Inventarios”.
<<http://www.slideshare.net/maangs/metodo-de-valuacion-de-inventarios>>
[consulta: Julio 2009.]
- ✓ D’Eboli, Gabriel. “Adaptación, dinámica, y Flexibilidad ante el cambio”
<http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/otros/2322-adaptacion-dinamica-y-flexibilidad-ante-el-cambio> [consulta: Junio 2009.]
- ✓ Deducción de activos fijos reales productivos usados.
<http://www.gerencie.com/deducccion-de-activos-fijos-reales-productivos-usados.html> [consulta: Junio 2009.]
- ✓ Restrepo Rivera, Tulio. “Actualización Tributaria”. [Consulta: Mayo 2009.]
http://www.bancodeoccidente.com.co/pls/portal30/docs/FOLDER/CONT_SITIOOCCIDENTE/PUBLICACIONES/ACTUTRIB/FORO_ACT_TRIB.PDF
- ✓ Ley 111 de 27/12/2006 <http://actualicese.com/normatividad/2006/12/27/ley-1111-de-27122006/> [consulta: Julio 2009.]