

**Sistema Para El Cumplimiento De Las Obligaciones Tributarias De Las Pymes Privadas De  
Sector Comercial**

Estefanía Muñoz Téllez

Luisa María Gutiérrez



Unidad Central del Valle del Cauca  
Facultad De Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables

Programa Contaduría Pública

Tuluá, Colombia

2025

**Sistema Para El Cumplimiento De Las Obligaciones Tributarias De Las Pymes Privadas De  
Sector Comercial**

Estefanía Muñoz Téllez

Luisa María Gutiérrez

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Contador Público

Director: Carlos Evelio López Ceballos



Unidad Central del Valle del Cauca  
Facultad De Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables

Programa Contaduría Pública

Tuluá, Colombia

2025

## Tabla de contenido

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Introducción .....	9
1. Planteamiento del problema .....	11
<b>1.1 Descripción del Problema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Formulación del Problema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Sistematización del Problema.....</b>	<b>14</b>
2. Justificación.....	15
<b>2.1 Justificación Teórica .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Justificación Práctica .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Justificación Metodológica .....</b>	<b>16</b>
3. Objetivos .....	17
<b>3.1 Objetivo General .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
4. Metodología y Propuesta de Sistema .....	18
<b>4.1 Enfoque Metodológico .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Tipo y Diseño de Investigación.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Fases Metodológicas .....</b>	<b>18</b>
<b>4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....</b>	<b>20</b>
<b>4.5 Fuentes de Información .....</b>	<b>20</b>
<b>4.6 Métodos de Análisis.....</b>	<b>20</b>
<b>4.7 Validación de la propuesta .....</b>	<b>21</b>
<b>4.8 Resultados Esperados.....</b>	<b>21</b>
5. Marco Teórico .....	22
<b>5.1 Marco Contextual.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2 Marco Conceptual .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 Marco Teórico.....</b>	<b>24</b>
<b>5.4 Marco Legal .....</b>	<b>25</b>
6. Resultados .....	26
<b>6.1 Principales Factores que Afectan el Sistema Tributario para el Cumplimiento de sus Obligaciones .....</b>	<b>26</b>
6.1.1 Propósito .....	27
6.1.2 Alcance y Unidad de Análisis.....	28
6.1.3 Marco Conceptual.....	28
6.1.4 Enfoque Metodológico del Diagnóstico .....	30
6.1.5 Factores Críticos del Sistema Tributario.....	30
6.1.6 Matriz PESTEL.....	35
6.1.7 Cinco Fuerzas de PORTER .....	36
<b>6.2 Los Comportamientos o Factores .....</b>	<b>41</b>
6.2.1 Realidad Tributaria de las PYMES en Colombia .....	42
6.2.2 Lo Humano: Una de las Causas más Decisivas .....	42
6.2.3 Cultura Organizacional: Mucho más que Normas.....	42
6.2.4 Organización y Roles: la Importancia de Saber Quién Hace Qué .....	43
6.2.5 Procesos sin Estandarizar y Tecnología Mal Utilizada.....	43
6.2.6 Digitalización Tributaria: Avances con Desafíos .....	43

6.2.7 Cambios Normativos y Carga Regulatoria .....	44
6.2.8 Percepción de Fiscalización y Cultura de Prevención .....	44
6.2.9 Matriz de Articulación y Triangulación de los Resultados.....	44
6.2.10 Análisis e Interpretación Humanizada de los Factores que Afectan el Cumplimiento Tributario en PYMES	46
6.2.11 Síntesis del Objetivo 2 .....	49
<b>6.3 Sistema para el Cumplimiento de las Obligaciones de las Pymes.....</b>	<b>55</b>
6.3.1 Justificación y Articulación con el Marco Teórico.....	55
6.3.2 Estrategias del Sistema Propuesto .....	55
6.3.3 Estrategia 1: Formalización de Roles y Cultura Tributaria .....	55
6.3.4 Estrategia 2: Estandarización de Procesos y Manuales Operativos.....	56
6.3.5 Estrategia 3: Gestión de Datos y Trazabilidad.....	56
6.3.6 Estrategia 4: Automatización Tecnológica con Parametrización Tributaria .....	56
6.3.7 Estrategia 5: Monitoreo Normativo y Auditoría Preventiva.....	56
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>62</b>
<b>8. Recomendaciones.....</b>	<b>69</b>
Referencias Bibliográficas .....	72

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz causa y efecto.....	29
<b>Tabla 2.</b> Matriz de riesgos y controles .....	30
<b>Tabla 3.</b> Matriz PESTEL (enfocada en cumplimiento tributario) .....	35
<b>Tabla 4.</b> Cinco fuerzas de PORTER.....	36
<b>Tabla 5.</b> Matriz de articulación y triangulación de los resultados .....	45
<b>Tabla 6.</b> Matriz DOFA .....	52
<b>Tabla 7.</b> Estrategias cruzadas DOFA .....	53
<b>Tabla 8.</b> Plan de acción por estrategia con actividades e indicadores .....	57
<b>Tabla 9.</b> Estimación económica: costo de actividades, tasa de retorno y margen de rentabilidad .....	58

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> PYMES .....	14
<b>Figura 2.</b> Sistema integral para PYMES .....	16
<b>Figura 3.</b> Cumplimiento para PYMES .....	27
<b>Figura 4.</b> Sistema de cumplimiento para PYMES.....	59

## Resumen

En este trabajo de grado se diseñó un sistema práctico de cumplimiento tributario para las PYMES del sector comercial en Colombia, en el cual se determinaron factores internos y externos que dificultan el cumplimiento (personas, datos, procesos y tecnología), se analizaron los comportamientos y riesgos que explican errores frecuentes como parametrizaciones de IVA e ICA, retenciones mal calculadas, diferencias contables, fiscales y soportes incompletos y se presentó una propuesta de sistema con políticas claras, procedimientos secuenciales, controles preventivos y tableros de seguimiento, apoyada en facturación y nómina electrónica y en un software contable alineado con la DIAN. Se identificaron las causas estructurales del incumplimiento tributario (humanas, organizacionales, tecnológicas y culturales) y se transformaron en una hoja de ruta de mejora realista y medible, también se fortaleció la cultura tributaria organizacional, promoviendo la educación, la responsabilidad y la ética fiscal y se redujeron los reprocesos, errores y sanciones potenciales, mejorando la eficiencia operativa y la calidad de la información. Este trabajo es de gran impacto y se puede observar en los objetivos realizados, en el primero podemos analizar que se pudo comprender las causas raíz del incumplimiento, detectando debilidades en roles, procesos, datos y tecnología. Este análisis fue la base para construir una visión integral y priorizar riesgos tributarios críticos; en el segundo objetivo se evidenció la influencia del factor humano y cultural en el cumplimiento fiscal. Se comprendió que la falta de capacitación y cultura tributaria es tan determinante como los errores técnicos, lo que orientó estrategias de formación y ética y en el último objetivo se materializó una propuesta escalable, con políticas, procedimientos y herramientas de control que permiten pasar de un modelo reactivo a uno preventivo y automatizado, fortaleciendo la sostenibilidad y reputación de las PYMES.

**Palabras clave:** Obligaciones, PYMES, DIAN, comercio, tributaria.

### **Abstract**

In this degree project, a practical tax compliance system was designed for PYMES in the commercial sector in Colombia, in which internal and external factors that hinder compliance (people, data, processes and technology) were determined, analyzed the behaviors and risks that explain frequent errors such as VAT and ICA parameterizations, poorly calculated withholdings, accounting, tax differences and incomplete supports and presented a system proposal with clear policies, sequential procedures, preventive controls and monitoring boards, supported by electronic billing and payroll and in an accounting software aligned with the DIAN. The structural causes of tax non-compliance (human, organizational, technological and cultural) were identified and transformed into a realistic and measurable improvement roadmap, organizational tax culture was also strengthened, promoting education, accountability and fiscal ethics and reprocessing, errors and potential sanctions were reduced, improving operational efficiency and quality of information. This work is of great impact and can be observed in the objectives achieved, in the first objective we can analyze that it was possible to understand the root causes of non-compliance, detecting weaknesses in roles, processes, data and technology. This analysis was the basis for building a comprehensive vision and prioritizing critical tax risks; the second objective showed the influence of the human and cultural factor on tax compliance. It was understood that the lack of training and tax culture is as decisive as technical errors, which guided training and ethics strategies and in the last objective a scalable proposal materialized, with policies, procedures and control tools that allow moving from a reactive model to a preventive and automated one, strengthening the sustainability and reputation of PYMES.

**Keywords:** Obligations, SMEs, DIAN, trade, tax.

## Introducción

de seguimiento que facilite la trazabilidad y la toma de decisiones. (Estatuto Tributario Nacional, 2025) En las PYMES del sector comercial en Colombia, el sistema de cumplimiento tributario diseñado por los autores permite disminuir los riesgos por sanciones, errores y procesos ante la DIAN, alcaldías y organizaciones, dado el sistema propende la planeación y organización de los procesos para evitar que las empresas incurran en errores que traen consigo mismo sanciones financieras que golpean las finanzas de las empresas y muchas veces las vuelve inviables.

El cumplimiento tributario compite con la operación: vender, comprar, controlar inventarios y gestionar caja. En ese contexto, obligaciones como la facturación electrónica, la nómina electrónica, las retenciones en la fuente, el IVA, el ICA y los reportes ante la DIAN y las secretarías de hacienda municipales exigen procesos claros, datos confiables y responsabilidades bien definidas. Cuando esto no ocurre, aparecen errores de cálculo, omisiones en soportes, transmisiones rechazadas y presentaciones fuera de plazo que se traducen en sanciones, intereses y reprocesos. (Dian, Normativa vigente sobre Facturación)

Este trabajo de grado se orientó hacia el diseño de un sistema de cumplimiento tributario pensado para la realidad operativa de las PYMES comercial, con un lenguaje sencillo y procedimientos que puedan ejecutarse sin depender de soluciones complejas. El enfoque parte de reconocer los factores que afectan el cumplimiento (personas, procesos, tecnología y datos), analizar sus comportamientos y efectos en los resultados (errores recurrentes, retrabajos, glosas), y proponer un sistema con políticas, procedimientos, controles preventivos y tableros

Metodológicamente, el trabajo se apoyó en principios de control interno (COSO) y gestión de riesgos (ISO 31000) para asegurar que cada obligación tenga responsables, evidencias y controles proporcionados al riesgo. La propuesta se alinea con el marco legal vigente y

contempla la realidad de los diferentes regímenes (general o SIMPLE), así como las particularidades territoriales del ICA. Con ello, se busca pasar de un cumplimiento reactivo a un cumplimiento preventivo y gestionado por procesos, ajustado al tamaño y capacidad de la empresa. (COSO, 2013)

## **1. Planteamiento del problema**

En las PYMES del sector comercial en Colombia, el cumplimiento tributario suele gestionarse de forma reactiva y dispersa entre áreas (ventas, compras, contabilidad y talento humano). Esta fragmentación produce fallas recurrentes: parametrizaciones imprecisas de impuestos (IVA, ICA y retenciones), soportes incompletos o tardíos (facturación, nómina y documento soporte), conciliaciones contables-tributarias inconclusas y falta de control sobre vencimientos. Como resultado, se presentan declaraciones extemporáneas o con errores, transmisiones rechazadas ante la DIAN, glosas por deducibilidad y diferencias que implican sanciones, intereses y reprocesos que consumen tiempo operativo y afectan la liquidez.

La raíz del problema combina factores humanos, de procesos, de datos y tecnológicos: 1) responsabilidades difusas y capacitación intermitente; 2) procedimientos no estandarizados ni documentados; 3) información incompleta o inconsistente entre facturación, inventarios, compras, nómina y contabilidad; y 4) herramientas tecnológicas sin una configuración tributaria robusta (tarifas, códigos, ciudades, retenciones, consecutivos) ni tableros de alerta. Esta situación impide contar con trazabilidad y evidencia suficientes para responder auditorías o aprovechar correctamente los regímenes aplicables (general o SIMPLE) y las reglas territoriales del ICA.

En consecuencia, la empresa carece de un sistema integrado de cumplimiento que articule políticas, procedimientos, controles y tecnología, con roles claros y métricas de desempeño. Se requiere diseñar dicho sistema para pasar de un cumplimiento reactivo a uno preventivo y trazable, reduciendo riesgos, costos de corrección y dependencia de esfuerzos manuales, y asegurando la calidad de la información para la toma de decisiones. (Pymes Comerciales)

### **1.1 Descripción del Problema**

En Colombia, cumplir con las obligaciones tributarias representa uno de los retos más complejos para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercial. Más allá de

enfocarse en vender, comprar, administrar inventarios y manejar su flujo de caja, estas empresas deben responder a un sistema fiscal que se vuelve cada vez más exigente. La facturación electrónica, la nómina digital, las retenciones, el IVA, el ICA, y múltiples reportes ante la DIAN y entes territoriales forman parte del día a día... pero no siempre con las condiciones adecuadas para gestionarlos correctamente.

En la práctica, este cumplimiento se aborda de forma desorganizada y reactiva. Las áreas encargadas de la parte de contabilidad, compras, ventas, talento humano, operan en ciclos, sin un proceso común ni reglas claras. Esto provoca errores frecuentes: impuestos mal parametrizados, soportes incompletos, conciliaciones inconsistentes y, muchas veces, el simple desconocimiento de los plazos oficiales. Como resultado, se terminan presentando declaraciones con errores o fuera de tiempo, lo que deriva en transmisiones rechazadas, hallazgos en auditorías, sanciones económicas; y un impacto directo en la liquidez y la reputación de la empresa.

A estos retos se suman otros factores que agravan la situación:

- 1) Falta de claridad en los roles: muchas veces no está definido quién debe hacer qué, lo que lleva a omisiones o tareas duplicadas.
- 2) Capacitación insuficiente: el personal no siempre está al tanto de los cambios en las normas, lo que aumenta el riesgo de equivocaciones.
- 3) Procesos manuales y sin documentación: lo que impide hacer seguimiento y verificar si se actuó correctamente.
- 4) Tecnología limitada o mal configurada: muchos sistemas no contemplan tarifas actualizadas, retenciones o reglas de validación exigidas por la ley.
- 5) Datos con baja calidad: errores en la información que proviene de facturación, nómina, inventarios o compras, y que luego terminan afectando las declaraciones.

En el fondo, todo esto refleja una ausencia de un sistema integral de cumplimiento tributario. No existe una estructura que conecte a las personas, los procesos, los datos y la tecnología en torno a un mismo objetivo: cumplir bien, cumplir a tiempo y dejar evidencia de ello. Sin esa estructura, las PYME terminan operando desde la urgencia, corrigiendo errores o pagando sanciones, en lugar de prevenirlos con controles efectivos y un enfoque de gestión del riesgo.

Por eso, diseñar un sistema de cumplimiento tributario no es un lujo, sino una necesidad estratégica. Esto permitirá a las PYMES:

- 1) Reducir sanciones, intereses y reprocesos innecesarios. Tener información contable y fiscal confiable.
- 2) Mejorar el control interno y la trazabilidad. Tomar decisiones basadas en datos claros.
- 3) Promover una cultura preventiva, basada en marcos como COSO e ISO 31000.

En conclusión, el verdadero problema no es solo cometer errores fiscales. El problema de fondo es no contar con una estructura que permita prevenirlos. Lo que se necesita es una solución que conecte las piezas humanas, tecnológicas y procedimentales, y que ayude a las empresas a cumplir mejor, con orden, control y sostenibilidad en el tiempo.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué manera se puede diseñar un sistema realmente integral que le permita a las PYMES del sector comercial cumplir con sus obligaciones tributarias de forma oportuna, precisa y con trazabilidad, reduciendo así la posibilidad de cometer errores, evitar sanciones e intereses innecesarios, y al mismo tiempo fortalecer su control interno y su capacidad para tomar decisiones financieras con base en datos confiables?

### 1.3 Sistematización del Problema

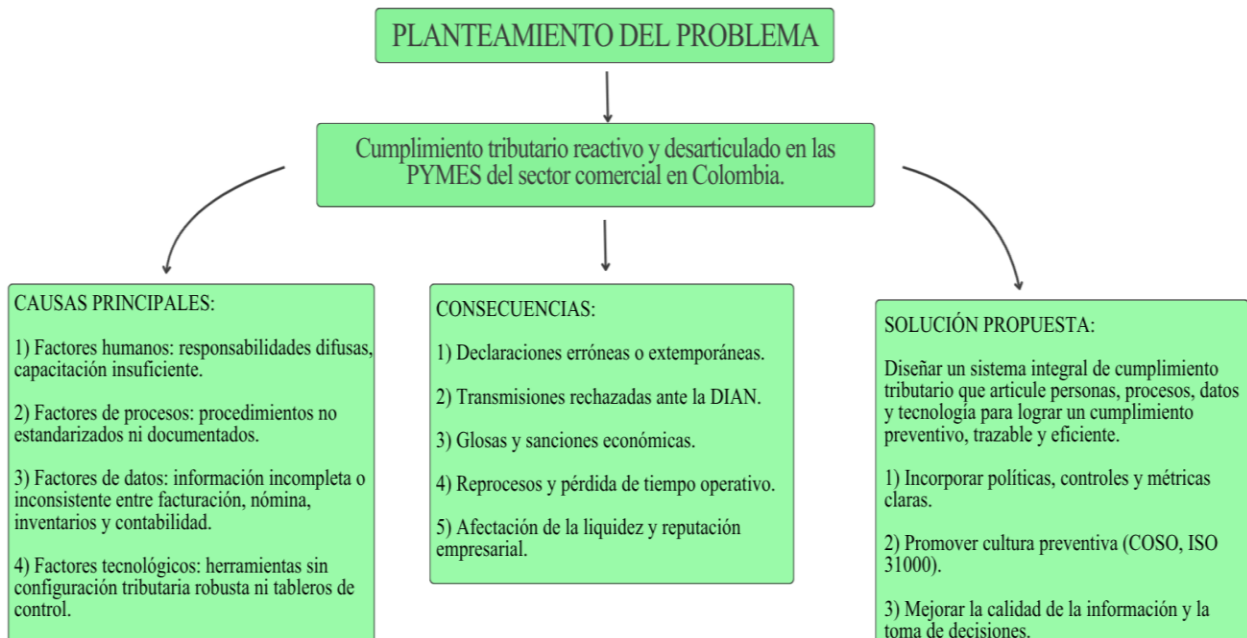
¿Qué factores tanto internos como externos, están afectando actualmente el cumplimiento tributario en las PYMES comercial, y por qué representan un obstáculo para su adecuada gestión fiscal?

¿Cuáles son los errores más comunes, los riesgos más recurrentes y los comportamientos que suelen presentarse en el proceso de cumplimiento tributario, y cómo impactan esto en la eficiencia operativa y financiera de las PYMES?

¿Qué componentes clave debe tener un sistema tributario bien diseñado para que las PYMES logren cumplir con sus obligaciones de manera estructurada, con controles sólidos, procedimientos definidos y un uso adecuado de la tecnología?

**Figura 1**

PYMES



Nota. Elaboración propia.

## **2. Justificación**

La realidad operativa de las PYMES comercial en Colombia exige atender ventas, compras, inventarios y caja al mismo tiempo que se cumplen obligaciones tributarias complejas y cambiantes. Un sistema diseñado a la medida permite ordenar responsabilidades, estandarizar procedimientos y asegurar que cada declaración y reporte cuente con soportes, controles y evidencias. Con ello se reducen sanciones, intereses y reprocesos, se mejora la calidad de la información contable y se fortalece la toma de decisiones.

### **2.1 Justificación Teórica**

El proyecto se fundamentó en marcos reconocidos de control interno (COSO) y gestión de riesgos (ISO 31000), que proponen identificar riesgos, establecer actividades de control y monitorear su efectividad. Desde la gestión por procesos, se entiende el cumplimiento como un flujo que inicia en la captura de datos (facturas, nómina, compras) y culmina en declaraciones y pagos con trazabilidad. El enfoque de cumplimiento basado en riesgos prioriza recursos donde el impacto y la probabilidad de error son mayores (por ejemplo, parametrización de IVA/ICA o retenciones), lo que optimiza esfuerzos y eleva la confiabilidad de la información.

### **2.2 Justificación Práctica**

En la práctica, las PYMES enfrentan errores por configuraciones tributarias inadecuadas, soportes incompletos y controles débiles sobre vencimientos. El sistema propuesto aporta: 2) matriz de obligaciones y vencimientos; 1) procedimientos paso a paso para facturación, compras, nómina y cierres; 3) controles preventivos y conciliaciones periódicas; 4) tablero de seguimiento con alertas; y 5) roles y responsabilidades (RACI). Los beneficios esperados incluyen: disminución de sanciones e intereses, menor tiempo de cierre, reducción de rechazos ante la DIAN, y mayor trazabilidad para auditorías. Indicadores sugeridos: Porcentaje de declaraciones

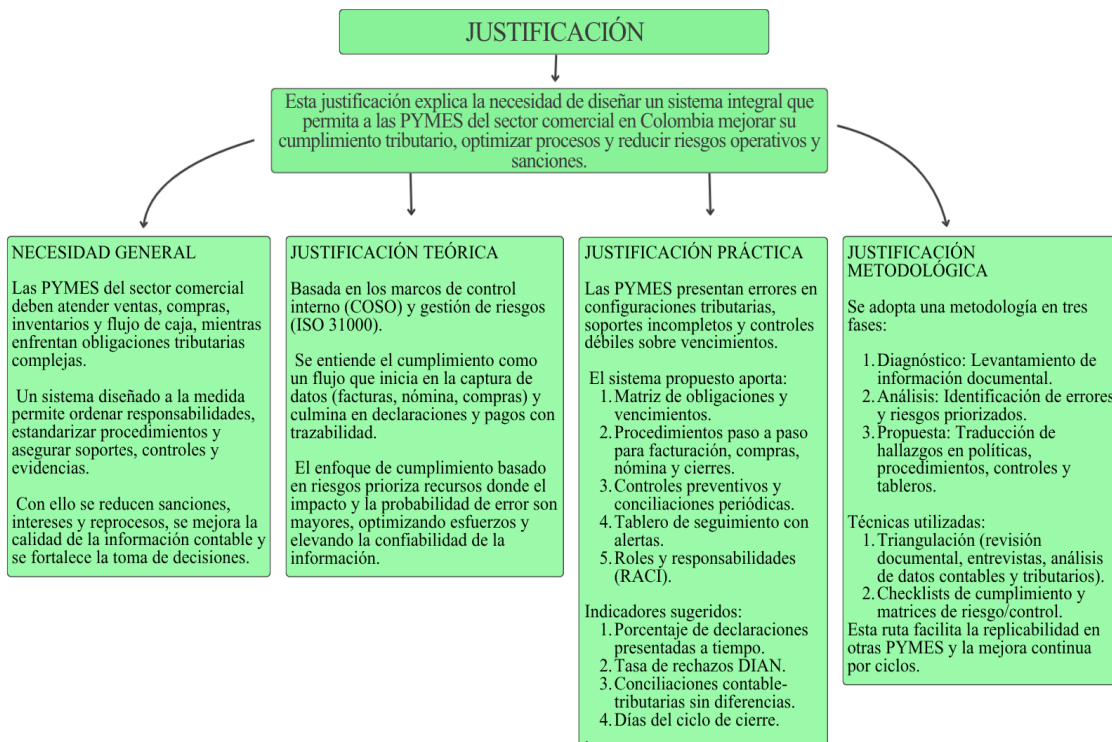
presentadas a tiempo, tasa de rechazos DIAN, conciliaciones contable-tributarias sin diferencias, y días del ciclo de cierre.

### 2.3 Justificación Metodológica

Se adoptó una metodología en tres fases (diagnóstico, análisis y propuesta de sistema) porque permite pasar de la comprensión del contexto a un diseño concreto y verificable. El diagnóstico levanta información documental; el análisis identifica patrones de error y riesgos priorizados; y la propuesta traduce hallazgos en políticas, procedimientos, controles y especificaciones de tablero. Se utilizarán técnicas de triangulación (revisión documental, entrevistas y análisis de datos contables/tributarios), junto con checklists de cumplimiento y matrices de riesgo/control. Esta ruta facilita la replicabilidad en otras PYMES y la mejora continua por ciclos.

**Figura 2**

Sistema integral para PYMES



Nota. Elaboración propia.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las pymes privada de sector comercial.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnóstico de los principales factores que afecta el sistema tributario para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Analizar los comportamientos o factores.
- Proponer un sistema para el cumplimiento de las obligaciones de las pymes.

## **4. Metodología y Propuesta de Sistema**

### **4.1 Enfoque Metodológico**

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo. Este enfoque permite comprender la realidad del cumplimiento tributario en las PYMES del sector comercial desde una perspectiva integral, analizando no solo los procedimientos contables y fiscales, sino también los factores humanos, tecnológicos y de gestión que intervienen en el proceso.

El componente cualitativo facilita la interpretación de las prácticas y percepciones de los responsables del cumplimiento, mientras que los elementos cuantitativos apoyan la medición de la frecuencia de errores, tiempos de respuesta y cumplimiento de plazos tributarios.

### **4.2 Tipo y Diseño de Investigación**

El estudio es de tipo descriptivo y/o propositivo.

Es descriptivo porque busca identificar y caracterizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las PYMES del sector comercial, analizando su estructura organizacional, procesos, controles y herramientas tecnológicas.

Es propositivo porque, a partir del diagnóstico realizado, se formula un sistema integral de cumplimiento tributario, estructurado en políticas, procedimientos, controles preventivos y tableros de seguimiento que permitan reducir errores, sanciones y reprocesos.

El diseño adoptado es no experimental y transversal, ya que la información se obtiene en un momento determinado, sin manipular variables, observando los hechos tal como ocurren en la práctica empresarial.

### **4.3 Fases Metodológicas**

El desarrollo metodológico se organiza en tres fases principales, que garantizan una secuencia lógica desde la identificación del problema hasta la formulación de la propuesta:

### Fase 1: Diagnóstico.

En esta etapa se recopila información documental y empírica sobre los procesos tributarios de las PYMES del sector comercial. Se analizan documentos contables, declaraciones, reportes de facturación y nómina electrónica, verificando errores frecuentes, omisiones o inconsistencias.

El objetivo es identificar las principales causas del incumplimiento, los puntos de control débiles y los riesgos que afectan la gestión fiscal.

### Fase 2: Análisis.

Con base en la información recolectada, se clasifican y evalúan los hallazgos identificados. Se aplican herramientas de análisis como:

- Matriz de riesgo y control (según ISO 31000): para determinar la probabilidad e impacto de los errores tributarios.
- Análisis de brechas normativas: comparando las prácticas actuales con las exigencias del Estatuto Tributario, las resoluciones DIAN y las normas territoriales (ICA).

Esta fase permite fundamentar los lineamientos del sistema propuesto desde una base técnica y legal sólida.

### Fase 3: Propuesta de sistema.

En esta etapa se diseña el Sistema de Cumplimiento Tributario para PYMES del Sector Comercial, estructurado sobre cuatro pilares: políticas, procedimientos, controles y tecnología. La propuesta se apoya en los marcos COSO (Control Interno) e ISO 31000 (Gestión de Riesgos), con el fin de asegurar la trazabilidad, responsabilidad y sostenibilidad del cumplimiento fiscal.

El sistema incluye herramientas prácticas como: matriz de obligaciones y vencimientos, flujogramas de proceso, listas de verificación (checklists), tablero de alertas y procedimientos estandarizados para cada obligación tributaria.

#### **4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Para garantizar la validez de los resultados, se utilizarán diversas técnicas de recolección y análisis:

- 1) Revisión documental: estudio de leyes, decretos, resoluciones DIAN, guías tributarias, literatura académica y documentos internos de las PYMES (facturación, nómina, compras, inventarios y contabilidad).
- 2) Observación directa: análisis de los procesos operativos y contables en las PYMES, verificando la existencia o ausencia de controles, soportes y documentación adecuada.
- 3) Análisis de datos contables y fiscales: revisión de declaraciones, conciliaciones contable-tributarias y reportes de la DIAN, con el fin de identificar errores recurrentes y oportunidades de mejora.

#### **4.5 Fuentes de Información**

- 1) Fuentes primarias: observaciones y documentos internos (facturas, nómina, reportes contables y declaraciones tributarias).
- 2) Fuentes secundarias: normas legales vigentes, doctrina contable, investigaciones académicas, publicaciones de la DIAN, manuales técnicos del modelo COSO y la norma ISO 31000.

#### **4.6 Métodos de Análisis**

La información obtenida se procesará mediante:

- 1) Análisis cualitativo temático: para identificar patrones comunes de errores, causas y comportamientos que afectan el cumplimiento.

- 2) Análisis comparativo: entre las prácticas actuales de las PYMES y los requerimientos normativos.
- 3) Evaluación de riesgos: aplicando los lineamientos de la norma ISO 31000 para priorizar los riesgos tributarios según su impacto y probabilidad.
- 4) Síntesis propositiva: para estructurar el sistema tributario en coherencia con los hallazgos obtenidos.

#### **4.7 Validación de la propuesta**

La propuesta será validada mediante tres mecanismos:

- 1) Coherencia interna: Evalúa la correspondencia entre los objetivos, resultados esperados y componentes del sistema propuesto, Matriz de consistencia del sistema
- 2) Coherencia normativa: Verifica que el sistema cumpla con los marcos legales vigentes (DIAN, Estatuto Tributario, resoluciones y decretos)
- 3) Coherencia funcional: Comprueba que los procesos, controles e indicadores definidos sean aplicables para su medición en el contexto de las PYMES comercial.

#### **4.8 Resultados Esperados**

Se espera que la implementación del sistema propuesto permita:

- 1) Disminuir sanciones, intereses y reprocesos derivados de errores tributarios.
- 2) Aumentar la trazabilidad y confiabilidad de la información fiscal.
- 3) Fortalecer el control interno y la gestión del riesgo tributario.
- 4) Promover una cultura organizacional de cumplimiento preventivo.
- 5) Facilitar la toma de decisiones financieras con base en información veraz y oportuna.

## 5. Marco Teórico

### 5.1 Marco Contextual

Ámbito geográfico y normativo. El proyecto se enmarca en Colombia, con obligaciones administradas principalmente por la DIAN a nivel nacional (IVA, renta, retención en la fuente, información exógena, RUB, sistemas de facturación y nómina electrónica) y por alcaldías/secretarías de hacienda a nivel territorial (ICA, reteICA, avisos y tableros, y otros tributos locales). El calendario tributario se actualiza anualmente y varía por tipo de obligación y municipio.

Sector económico. PYMES del sector comercial (mayorista/minorista) con ventas de bienes, manejo de inventarios y alta rotación transaccional. Este sector se caracteriza por múltiples puntos de venta, diversos canales (presencial, e-commerce, plataformas), y relaciones con proveedores nacionales y, en algunos casos, importaciones.

Perfil organizacional. Estructura típica con Gerencia, Contabilidad e Impuestos, Tesorería, Compras, Comercial y Talento Humano. Capacidad limitada para áreas especializadas de impuestos, lo que exige procedimientos simples, roles definidos y automatización básica (facturación, nómina, conciliaciones) para sostener el cumplimiento.

Régimen tributario aplicable. La empresa puede estar en Régimen Ordinario (responsable de IVA y declarante de renta) u optar por el Régimen Simple de Tributación (SIMPLE) según requisitos. En ambos casos, debe observar retenciones, documento soporte a no obligados, y, de acuerdo con su actividad y municipio, ICA y reteICA. Las diferencias de periodicidad (bimestral y cuatrimestral en IVA, anticipos bimestrales del SIMPLE, periodicidades municipales) impactan la planificación.

Obligaciones típicas del ciclo tributario.

Registro y actualización: RUT, responsabilidades y actividades CIU; RUB cuando aplique.

Emisión y soporte: facturación electrónica (ventas), notas débito y crédito, RADIAN para eventos de factura; documento soporte en compras a no obligados; nómina electrónica y sus notas de ajuste.

Registro contable y conciliaciones: integridad de ventas, compras, inventarios y nómina; conciliaciones periódicas (ventas-facturación, inventarios y costo de ventas, bancos-recaudos).

- 1) Determinación y declaración: IVA, retención en la fuente, ICA y reteICA, renta o SIMPLE, e información exógena.
- 2) Pago y archivo: gestión de vencimientos, evidencias (XML, CUFE/CUNE, acuses DIAN) y repositorio documental.

Tecnología y datos. Uso de software contable y ERP con módulos de facturación y nómina electrónica y, preferiblemente, integraciones con bancos y e-commerce. Retos habituales: calidad de datos maestros (terceros, productos, tarifas de IVA/ICA, cuentas), parametrizaciones por municipio y trazabilidad de XML.

Riesgos contextuales. Cambios normativos frecuentes; dispersión de información entre sistemas; dependencia de tareas manuales; alta rotación de personal operativo; y diversidad de reglas municipales para ICA. Estos factores incrementan la posibilidad de errores, rechazos y extemporaneidad si no se cuenta con un sistema de cumplimiento que centralice reglas, controles y responsabilidades.

Supuestos y alcances. Se asume las PYMES con operación principalmente nacional, ventas de bienes gravados y/o excluidos según catálogo, y proveedores locales. El sistema por diseñar se orienta a estandarizar y controlar el ciclo de cumplimiento, pudiendo ajustarse a particularidades de ciudad/municipio, canales de venta y régimen (Ordinario o SIMPLE).

## 5.2 Marco Conceptual

Cumplimiento tributario: Conjunto de políticas, procesos, controles y evidencias para dar cumplimiento oportuno, exacto y verificable de obligaciones fiscales.

Mapa de obligaciones: Catálogo de impuestos, declaraciones, pagos y reportes (periodicidad, base, tarifa, vencimiento).

- 1) Control interno (COSO): Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.
- 2) Gestión de riesgos (ISO 31000): Identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de riesgos.
- 3) Automatización tributaria: Uso de software contable y ERP, facturación y nómina electrónica, integraciones API con DIAN y Secretarías de Hacienda, conciliaciones automáticas, tableros de control.
- 4) Trazabilidad: Capacidad de reconstruir transacciones y decisiones con evidencias (XML, CUFE, CUNE, soportes y bitácoras).

## 5.3 Marco Teórico

Se adopta un enfoque de gestión por procesos con soporte en COSO e ISO 31000 para diseñar controles manuales y automatizados que mitiguen riesgos de cumplimiento (errores de clasificación, omisiones, plazos, parametrizaciones). El sistema define indicadores clave (KPI): tasa de declaraciones presentadas a tiempo, diferencias contables-tributarias conciliadas, porcentaje de comprobantes rechazados por la DIAN, exactitud de retenciones, y eficiencia del ciclo de cierre (días). Se incluyen controles generales de TI (accesos, respaldo, bitácoras) y controles de aplicación (validaciones de NIT, tarifas de IVA/ICA, retenciones, consecutivos, bloqueo de emisión sin RUT/Régimen). El modelo prevé mejora continua (ciclos trimestrales de revisión normativa y ajustes de parametrización) y gobernanza (roles, comités y políticas).

## 5.4 Marco Legal

Estatuto Tributario (ET): define obligaciones del IVA, renta, retención en la fuente, información exógena, y el Régimen Simple (arts. 903–916).

Facturación electrónica: resolución DIAN que regula sistemas de facturación, proveedores tecnológicos, anexo técnico, RADIAN y documento soporte.

Nómina electrónica: resolución DIAN que implementa el documento soporte de pago de nómina electrónica (CUNE, transmisión y notas de ajuste).

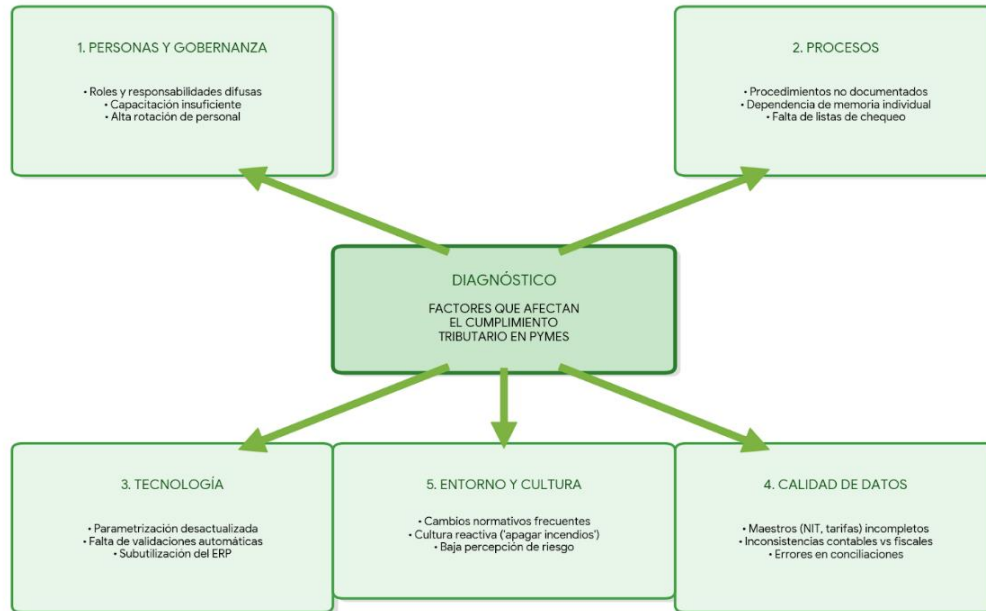
Documento soporte en adquisiciones a no obligados a facturar: lineamientos y anexo técnico DIAN.

## **6. Resultados**

### **6.1 Principales Factores que Afectan el Sistema Tributario para el Cumplimiento de sus Obligaciones en las pymes**

Comprender en profundidad los factores que impiden que las PYMES del sector comercial en Colombia cumpla a cabalidad con sus obligaciones tributarias, tanto a nivel nacional como territorial, a través de un diagnóstico integral que abarque las dimensiones humanas, procedimentales, tecnológicas, normativas y culturales del sistema tributario. Este objetivo no solo busca identificar debilidades, sino también priorizar los riesgos y establecer una hoja de ruta clara, con indicadores concretos que sirvan de base para mejorar el desempeño tributario de la empresa.

Este diagnóstico se apoya en marcos metodológicos de referencia como COSO, ISO 31000 y Balanced Scorecard, incorporando además aprendizajes clave sobre cultura y optimización fiscal en las PYMES colombianas.

**Figura 3****Cumplimiento para PYMES**

Nota. Elaboración propia.

**6.1.1 Propósito**

El propósito del proyecto general es diseñar e implementar un sistema de gestión tributaria que garantice el cumplimiento correcto y oportuno de todas las obligaciones fiscales ya sean nacionales como las gestionadas por la DIAN, o territoriales como el ICA, asegurando trazabilidad, control y transparencia en cada etapa del proceso.

Este primer objetivo, el diagnóstico, cumple un papel fundamental: detectar brechas existentes en las personas, los procesos, los datos, la tecnología y el entorno regulatorio, evaluar su impacto real y establecer metas claras (SMART), que permitan direccionar los siguientes pasos del proyecto.

Cada hallazgo derivado del diagnóstico se convierte en una acción concreta, medida a través de indicadores con fórmulas, línea base, metas temporales, frecuencia de evaluación, responsables asignados y fechas de cumplimiento.

### **6.1.2 Alcance y Unidad de Análisis**

La unidad de análisis es las PYMES del sector comercial en Colombia, con obligaciones fiscales como: IVA, renta, retención en la fuente, información exógena, RUB Facturación y nómina electrónica.

Obligaciones territoriales: ICA, reteICA, y otros tributos según el municipio Procesos cubiertos:

Desde el registro y parametrización del RUT y RUB, pasando por ventas y facturación electrónica, compras, soporte documental, nómina, inventarios, contabilidad, presentación de declaraciones y pagos, hasta el archivo de evidencia tributaria.

Período evaluado: Últimos 12 meses cerrados y el año en curso.

Supuestos: Acceso al ERP, software de facturación y nómina, acuses electrónicos de la DIAN, estados financieros y disponibilidad de responsables clave para entrevistas y validación.

### **6.1.3 Marco Conceptual**

COSO (2013/2017): Aporta una visión estructurada del control interno para asegurar información confiable y cumplimiento normativo.

ISO 31000 (2018): Proporciona principios para la gestión de riesgos, promoviendo decisiones más seguras y una mejora continua.

Balanced Scorecard (1996): Facilita la alineación entre las metas operativas y la estrategia tributaria.

Economía del cumplimiento: La complejidad normativa y los costos asociados al cumplimiento tienen un impacto directo en el comportamiento fiscal de las empresas.

Cultura tributaria: Aspectos como la formación del personal, la percepción de justicia fiscal y el nivel de formalización determinan en gran medida el cumplimiento real.

**Tabla 1**

Matriz causa y efecto

Causa raíz	Efecto en el cumplimiento	Evidencia y Prueba
Roles difusos; capacitación intermitente	Errores de cálculo y reprocesos; extemporaneidad	RACI inexistente; actas; evaluaciones
Procedimientos no estandarizados	Soportes incompletos; rechazos DIAN	Manuales ausentes; checklists vacíos; logs de rechazo
Maestros deficientes	Diferencias contable y tributarias; deducibilidad cuestionada	Catálogos con campos vacíos; conciliaciones con diferencias
Parametrización tributaria incompleta	Liquidaciones erróneas (IVA,ICA,RF)	Configuración municipal desactualizada; pruebas de cálculo
Falta de tableros y alertas	Pérdida de vencimientos; sanciones y intereses	Ausencia de dashboard; evidencias de pagos tardíos
Cambios normativos frecuentes	Desalineación con anexos y reportes	Bitácora sin actualización; observaciones
Cultura tributaria débil	Omisiones y desconocimiento	Encuestas; sanciones repetidas

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 2**

Matriz de riesgos y controles

Riesgo	Causa	Consecuencia	Control actual	Control propuesto	Tipo	Dueño
Liquidación errónea de IVA y ICA	Tarifas y municipios desactualizados	Sanciones y intereses; diferencias	Revisión manual	Parametrización centralizada y validaciones automáticas	Preventivo	Contabilidad y Impuestos
Rechazo de FE y Nómina	Maestros incompletos	Reprocesos; pérdida de deducciones	Corrección reactiva	Reglas de calidad y pruebas unitarias previas	Preventivo y Detectivo	TH y Facturación
Presentación extemporánea	Agenda no integrada	Intereses y sanciones	Hoja aislada	Calendario con alertas, SLA y suplente	Preventivo	Coordinación Tributaria
Error en reterfuente a terceros	Parametrización de terceros débil	Ajustes y glosas	Listas ad-hoc	Validaciones NIT y muestreo mensual	Preventivo	Compras

Nota. Elaboración propia.

#### **6.1.4 Enfoque Metodológico del Diagnóstico**

El enfoque combina herramientas cuantitativas y cualitativas para garantizar un análisis integral desde distintas perspectivas: Revisión documental técnica (manuales, políticas, anexos, soportes DIAN) Mapeo de procesos con metodología SIPOC y BPMN (simplificado) Entrevistas y talleres con áreas críticas (Ventas, Contabilidad, Talento Humano, TI) Pruebas de consistencia en datos clave (ventas, bancos, inventarios).

Elaboración de una Matriz de Riesgos y Controles (MRC) Diseño de tablero de indicadores SMART.

Principales entregables:

Informe de hallazgos.

- Matriz de riesgos y controles con tratamientos definidos Tablero KPI.
- Plan de acción de 30-60-90 días.

#### **6.1.5 Factores Críticos del Sistema Tributario**

Personas y Gobernanza.

- 1) Problemas comunes: Falta de claridad en responsabilidades, alta rotación sin capacitación adecuada, ausencia de roles definidos (RACI), y poca supervisión efectiva.
- 2) Riesgos: Errores en cálculos de impuestos, reprocesos, y presentaciones fuera de plazo.
- 3) Evidencia: Organigramas, actas, planes de formación, matrices RACI.

#### Procesos.

- 1) Problemas comunes: Procedimientos poco documentados, uso de listas de verificación incompletas, control manual del calendario y débil segregación de funciones.
- 2) Riesgos: Errores por falta de soportes, pérdida de plazos clave e incoherencias internas.
- 3) Evidencia: Manuales, checklists, agendas con alertas, SLA definidos.

#### Datos.

- 1) Problemas comunes: Maestros incompletos, diferencias en conciliaciones clave (ventas, facturación, bancos y recaudos), errores en NIT y DV, uso de hojas no controladas.
- 2) Riesgos: Rechazos electrónicos, discrepancias contables y tributarias, glosas en la información.
- 3) Evidencia: Conciliaciones, reportes de validación, bitácoras de corrección.

#### Tecnología.

- 1) Problemas comunes: Parametrizaciones tributarias desactualizadas, validaciones insuficientes, debilidad en respaldos y accesos.
- 2) Riesgos: Liquidaciones erradas, pérdida de evidencia, caídas del sistema.
- 3) Evidencia: Matrices de tarifas, pruebas unitarias, backups, logs.

#### Entorno Normativo.

- 1) Problemas comunes: Cambios normativos frecuentes no aplicados, alta complejidad del ICA en múltiples municipios.
- 2) Evidencia: Bitácoras normativas, parametrizaciones, calendarios por municipio.

#### Cultura Tributaria.

- 1) Problemas comunes: Bajo nivel de formación, percepción de “poca importancia” del cumplimiento, hábitos informales.
- 2) Riesgos: Errores repetitivos, omisiones y resistencia al cambio.
- 3) Evidencia: Encuestas, participación en capacitaciones, registros disciplinarios.

#### Matrices de Análisis.

- 1) Matriz causa y efecto: Resume la relación entre causas raíz y consecuencias.
- 2) Matriz de riesgos y controles (MRC): Evalúa y jerarquiza riesgos con base en impacto y probabilidad.

#### Indicadores SMART.

Se definen KPIs agrupados por dimensiones: Exactitud:

- 1) Error en declaraciones  $\leq 0.5\%$ .
- 2) Exactitud ICA  $\leq 0.5\%$ .
- 3) Rechazos electrónicos  $\leq 0.3\%$ .

#### Oportunidad:

- 1) Cumplimiento del 100% en fechas de vencimiento.
- 2) Cierre tributario IVA en  $\leq 5$  días.

#### Calidad de datos:

- 1) Maestros completos  $\geq 98\%$ .
- 2) Conciliaciones sin diferencias  $\geq 99\%$ .

Gestión:

- 1) Madurez promedio por componente  $\geq 3.5$  en 90 días.
- 2) Cuadro de Mando Mínimo Viable.

Visualizaciones clave:

- 1) Cumplimiento por impuesto.
- 2) Rechazos y vencimientos.
- 3) Trazabilidad de soportes.
- 4) Avance del plan 30-60-90.
- 5) Herramientas: BI o spreadsheets con validación automática.

Plan de Acción 30-60-90 días.

0–30 días:

- 1) Publicar RACI.
- 2) Agenda de vencimientos con alertas.
- 3) Completar maestros ( $\geq 98\%$ ).
- 4) Estandarizar checklists.

31–60 días:

- 1) Parametrización tributaria por municipio.
- 2) Conciliaciones automatizadas.

Publicar MRC con dueños 61–90 días:

- 1) Desplegar dashboard KPIs.
- 2) Formalizar procedimientos y capacitaciones ( $\geq 95\%$ ).
- 3) Auditoría interna y cierre de hallazgos ( $\geq 90\%$ ).

Para concluir, el diagnóstico realizado sobre el sistema tributario de la empresa revela una situación compleja donde la falta de estructura, estandarización y gobernanza genera un riesgo

significativo de incumplimiento, errores operativos y sanciones. Sin embargo, el análisis no se limita a identificar problemas; ofrece una hoja de ruta clara, integral y accionable para transformar esta área crítica de la organización.

El enfoque metodológico, al combinar técnicas cuantitativas y cualitativas (revisión documental, mapeo de procesos, entrevistas y pruebas de datos), garantiza que el diagnóstico no sea una mera lista de quejas, sino un análisis profundo y multidimensional. Esto permite entender no solo el "qué" (los errores), sino el "por qué" (las causas raíz), abarcando desde los aspectos técnicos hasta los humanos y culturales.

En esencia, este diagnóstico trasciende la identificación de fallas para erigirse como el pilar de una transformación estructural. Su implementación disciplinada permitirá a la empresa evolucionar de un sistema tributario reactivo, vulnerable y basado en el esfuerzo individual, a uno proactivo, robusto, transparente y eficiente. Esto no solo mitigará riesgos financieros y legales, sino que también liberará recursos, mejorará la toma de decisiones y fortalecerá la confiabilidad de la organización frente a sus stakeholders y las autoridades tributarias, construyendo así una ventaja competitiva basada en el cumplimiento sólido y bien gestionado.

### 6.1.6 Matriz PESTEL

**Tabla 3**

Matriz PESTEL (enfocada en cumplimiento tributario)

Dimensión	Factor externo (descripción)	Efecto en cumplimiento	I	P	Prioridad	KPI (fórmula)	LB	Meta SMART	Frecuencia	Dueño	Evidencia
Político	Agenda tributaria (reformas y resoluciones DIAN; acuerdos municipales)	Cambios de tarifas y formatos: riesgo de desalineación de parametrizaciones	5	4	20	Tiempo de actualización normativa = días desde publicación hasta ajuste productivo	20 días	≤10 días desde 20/12/2025	Mensual por evento	Tributaria	Bitácora normativa; commits de configuración
Político	Fiscalización electrónica (cruces masivos, analítica DIAN y municipios)	Mayor trazabilidad y exigencia de calidad de datos	4	4	16	% requerimientos respondidos a tiempo = (Req. en término/Total)×100	95%	100% sostenido desde nov-2025	Mensual	Tributaria	Requerimientos y acuses
Económico	Inflación y costo financiero	Intereses por extemporaneidad impactan caja	4	3	12	Cumplimiento en vencimiento = (Oblig. a tiempo/Total)×100	94%	100% mensual	Mensual	Tributaria	Declaraciones y pagos
Económico	Estacionalidad de ventas y picos operativos	Sobrecarga: errores en cierres	3	4	12	Duración del cierre (días hábiles) por obligación	7 días	≤5 a dic-2025	Mensual	Contabilidad	Cronograma y actas
Social	Rotación y competencias del personal	Pérdida de conocimiento tácito	4	3	12	% personal clave capacitado (tributario/FE/ICA)	70%	≥95% a ene-2026	Trimestral	TH + Tributaria	Listas de asistencia, evaluaciones
Tecnológico	Madurez de FE, RADIAN, Nómina, ERP	Integraciones y validaciones insuficientes	5	4	20	Tasa de rechazos electrónicos = (Doc. rechazados/Transmitidos)×100	0,80%	≤0,3% a dic-2025	Semanal y Mensual	Facturación y TH	Logs y acuses DIAN
Tecnológico	Ciberseguridad, respaldos y continuidad	Pérdida de evidencias/indisponibilidad	4	3	12	Cumplimiento backups/DRP = (# respaldos/ # planificados)×100	85%	100% mensual desde nov-2025	Mensual	TI	Reportes de backup y DRP
Ambiental	Contingencias (apagones, desastres, protestas)	Interrumpen transmisiones/pagos	3	2	6	Pruebas de contingencia ejecutadas/plan	0%	100% trimestral desde ene-2026	Trimestral	TI + Tributaria	Actas de pruebas
Legal	Complejidad ICA multi-municipal (tarifas, actividades, calendarios)	Riesgo de error en base y tarifa	5	4	20	Exactitud de ICA = (Dif. detectadas / Declaraciones ICA)×100	1,00%	≤0,5% a ene-2026	Mensual	Tributaria + TI	Matriz tarifas x municipio; pruebas unitarias
Legal	Protección de datos (Habeas Data)	Reglas de manejo de NIT y terceros	3	3	9	Maestros completos = (% catálogos con campos obligatorios)	92%	≥98% a nov-2025	Mensual	Datos Maestros	Reporte de validación

Nota. Elaboración propia.

**6.1.7 Cinco Fuerzas de PORTER**

**Tabla 4**

Cinco fuerzas de PORTER

Fuerza	KPI	LB	Meta	Frec.	Dueño	Iniciativa asociada
Rivalidad	Horas de capacitación/mes por persona	1 h/mes	≥2 h, mes y persona desde nov-2025	Mensual	TH y Tributaria	Programa trimestral de formación
Proveedores	% DS y FE válidos al primer intento	96%	≥99% a dic-2025	Mensual	Compras y Tributaria	SLA y feedback mensual
Clientes	Exactitud de notas crédito (ajustadas y emitidas)	3%	0% ajustes a dic-2025	Mensual	Comercial y Tributaria	Procedimiento NC y validación
Entrantes	% procesos con validaciones automáticas	45%	≥80% a ene-2026	Mensual	TI y Tributaria	Automatización reglas fiscales
Sustitutos	Cumplimiento en vencimiento	94%	100% sostenido	Mensual	Tributaria	Calendario con alertas y suplente

Nota. Elaboración propia.

INTEGRACIÓN PESTEL: Porter, MRC y KPIs del Diagnóstico.

Los Top 5 alimentan la Matriz de Riesgos y Controles (MRC) con controles preventivos (parametrización centralizada, validaciones automáticas, calendario con alertas, capacitación) y detectivos (muestreos y conciliaciones mensuales).

KPIs vinculados al Objetivo 1 (ver sección 8 del capítulo): rechazos electrónicos ≤0,3%, exactitud ICA ≤0,5%, cumplimiento 100%, maestros ≥98%, cierre IVA ≤5 días, madurez ≥3,5 a 90 días.

Roadmap 30–60–90 (derivado).

0–30 días (Quick Wins).

Bitácora y proceso de actualización normativa con SLA  $\leq 10$  días. Agenda de vencimientos con alertas y suplencias (cobertura 100%). Reglas de calidad de maestros y saneamiento hasta  $\geq 98\%$ .

31–60 días (Estructural 1).

- 1) Parametrización centralizada de IVA, ICA, RF + pruebas unitarias.
- 2) Automatizar validaciones de FE y nómina (pre-transmisión) y conciliaciones clave.
- 3) SLA con proveedores para DS y FE válidos  $\geq 99\%$  al primer intento.

61–90 días (Estructural 2).

- 1) Desplegar dashboard KPI y reportes de rechazos y cierre.
- 2) Procedimientos v1.0 y capacitación ( $\geq 95\%$  de participación).
- 3) Auditoría interna y cierre de  $\geq 90\%$  hallazgos.

#### Síntesis del Diagnóstico

El diagnóstico realizado permitió construir una visión integral, profunda y sistémica del cumplimiento tributario en una PYME del sector comercial en Colombia, evidenciando las brechas estructurales, operativas y culturales que afectan su desempeño fiscal. Este análisis se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, y fundamentado en referentes internacionales de control interno, gestión de riesgos y desempeño organizacional como el marco COSO (2017), la norma ISO 31000:2018 y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1996), con el fin de asegurar una mirada holística de la gestión tributaria y su articulación con los procesos administrativos y contables de la empresa. (Coso, 2017)

El estudio permitió identificar seis dimensiones críticas que inciden directamente en el cumplimiento tributario: gobernanza y personas, procesos, calidad y trazabilidad de los datos, tecnología, entorno normativo y cultura tributaria. Cada una de ellas presenta retos significativos

y oportunidades de mejora que deben abordarse de manera estructurada para garantizar la sostenibilidad fiscal de la organización.

### 1) Gobernanza y personas.

En esta dimensión se evidenció la falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades dentro del área contable y financiera, lo que genera duplicidad de funciones, vacíos de control y confusión en la ejecución de tareas tributarias clave. Asimismo, se identificaron debilidades en la formación técnica del personal, especialmente en temas como retención en la fuente, ICA y conciliaciones fiscales, lo cual incrementa la probabilidad de errores y reprocesos. De acuerdo con COSO (2017), la existencia de una estructura de gobierno sólida y alineada con los objetivos estratégicos es esencial para garantizar un control interno eficaz y la confiabilidad de la información financiera. La ausencia de una cultura de responsabilidad compartida impacta la eficacia del sistema y reduce la capacidad de respuesta ante riesgos tributarios emergentes. (Gómez & Rojas, 2022).

### 2) Procesos.

El análisis de procesos reveló una alta informalidad en la ejecución operativa de las obligaciones tributarias, reflejada en la falta de procedimientos estandarizados, manuales de operación, listas de verificación y controles preventivos, muchos de los procesos dependen del conocimiento empírico de los funcionarios, lo cual genera vulnerabilidad ante rotación de personal y pérdida de trazabilidad. Según Hernández (2020), los procesos tributarios estructurados y documentados son la base para una gestión fiscal preventiva y eficiente. En este contexto, se identificó la necesidad urgente de automatizar y estandarizar los flujos de trabajo mediante políticas claras y herramientas tecnológicas integradas que reduzcan los riesgos operativos. (Hernández, 2020)

### 3) Calidad y trazabilidad de los datos.

La calidad de los datos constituye un pilar fundamental del cumplimiento tributario. Sin embargo, se detectaron inconsistencias recurrentes en los datos maestros (clientes, proveedores, cuentas contables), errores en conciliaciones de ventas, bancos e inventarios, y ausencia de control de versiones en archivos de soporte. Estos problemas derivan en información poco confiable y en una falta de trazabilidad en el ciclo tributario, afectando la integridad de las declaraciones fiscales y la generación de reportes ante la DIAN. De acuerdo con ISO 31000 (2018), la gestión del riesgo debe estar basada en información precisa y verificable para una adecuada toma de decisiones. En este sentido, la empresa requiere implementar controles de validación automatizados, respaldos seguros y protocolos de depuración periódica de la información contable. (ISO, 2018)

#### 4) Tecnología.

Aunque la organización cuenta con un ERP contable, facturación electrónica y sistema de nómina digital, el diagnóstico reveló que estos instrumentos presentan configuraciones desactualizadas, validaciones incompletas y deficiencias en los controles de acceso y respaldo de información. Estas limitaciones impiden aprovechar plenamente la tecnología como aliado del cumplimiento tributario. Según la DIAN (2023), la adopción de herramientas tecnológicas modernas y seguras es clave para fortalecer la trazabilidad, reducir errores humanos y facilitar la interacción con los entes fiscales. En este sentido, se propone una reconfiguración integral del software contable, alineándolo con las exigencias actuales del ente regulador y con los principios de interoperabilidad y seguridad de la información. (Dian, 2023)

#### 5) Entorno normativo.

El análisis del entorno normativo mostró que la empresa carece de mecanismos formales para monitorear y adaptar sus procedimientos a los constantes cambios regulatorios. Esto resulta especialmente crítico en lo relativo al impuesto de industria y comercio (ICA) multi municipal,

que requiere una gestión territorial diferenciada. De acuerdo con la OECD (2021), uno de los mayores retos de las PYMES en América Latina es la capacidad de adaptación normativa y la comprensión de las múltiples jurisdicciones fiscales. La ausencia de un sistema de actualización normativa puede generar sanciones, intereses y pérdida de beneficios tributarios. (Oecd, 2021)

#### 6) Cultura tributaria.

Finalmente, se evidenció una cultura tributaria débil, caracterizada por un bajo nivel de conocimiento técnico, una escasa percepción de la importancia del cumplimiento y hábitos operativos informales. Esto genera resistencia al cambio y debilita los esfuerzos de modernización. La cultura organizacional de cumplimiento, según Kaplan y Norton (1996), es un factor estratégico que determina la sostenibilidad de cualquier modelo de control o gestión. Fortalecer esta cultura implica fomentar la educación tributaria continua, promover la ética fiscal y establecer incentivos vinculados al cumplimiento oportuno y correcto. (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996)

#### Resultados y proyección.

A partir de los hallazgos, se construyó una Matriz de Riesgos y Controles (MRC) que jerarquiza los factores críticos según su probabilidad e impacto, permitiendo priorizar acciones en función del riesgo residual. Asimismo, se definieron indicadores SMART para monitorear los avances hacia un sistema tributario más eficiente, transparente y confiable. Estos KPIs se agrupan en categorías como exactitud, oportunidad, calidad de los datos y madurez de gestión, ofreciendo una línea base clara y metas concretas para los próximos 90 días.

Se desarrolló, además, un cuadro de mando mínimo viable y un plan de acción 30-60-90 días, que garantizan una ejecución ordenada y progresiva de las mejoras propuestas, priorizando Quick Wins (acciones de impacto inmediato) y abordando las brechas estructurales en fases posteriores. Este plan se sustenta en un modelo de gobernanza tributaria basado en el enfoque

RACI (responsable, Aprobador, Consultado e Informado), lo que asegura una distribución clara de funciones y una trazabilidad completa de la evidencia fiscal.

De esta manera, el diagnóstico no solo identifica los puntos críticos del sistema tributario actual, sino que establece una hoja de ruta técnica, medible y sostenible para la transformación de este. Esta línea base será la piedra angular para los siguientes objetivos del proyecto, que incluyen el diseño detallado del nuevo sistema de cumplimiento (Objetivo 2) y su posterior implementación y monitoreo (Objetivo 3). Se espera que, con esta hoja de ruta, la PYME evolucione hacia un modelo de gestión tributaria preventiva, automatizada y alineada con los principios de transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo, contribuyendo a la sostenibilidad financiera y reputacional de la organización en el largo plazo.

## **6.2 Los Comportamientos o Factores**

Este análisis tiene como finalidad comprender, en profundidad, los factores y comportamientos que influyen en cómo las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercial en Colombia enfrentan el reto de cumplir con sus obligaciones tributarias. Se articula directamente con el anteproyecto titulado “Sistema para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de una PYME privada del sector comercial”, cuyo objetivo es dejar atrás un modelo de cumplimiento reactivo basado en corregir errores después de que ocurren y avanzar hacia un enfoque preventivo, apoyado en principios sólidos de control interno y gestión del riesgo.

Cumplir con las responsabilidades fiscales no es solo un requisito legal: es una condición esencial para la sostenibilidad financiera de cualquier empresa. Pero lograrlo requiere mucho más que intención. Implica revisar aspectos humanos, tecnológicos, normativos y organizacionales que, en conjunto, definen si una empresa está o no preparada para responderle al fisco de manera oportuna, correcta y transparente.

### ***6.2.1 Realidad Tributaria de las PYMES en Colombia***

En el contexto colombiano, las PYMES comerciales enfrentan obstáculos estructurales para mantenerse al día con sus obligaciones fiscales. La complejidad del sistema tributario, la gran variedad de impuestos, los constantes cambios legales y las diferencias entre regímenes nacionales y locales generan una gran incertidumbre. A esto se suma una realidad aún más crítica: muchas de estas empresas no cuentan con personal capacitado en temas tributarios. Esto las obliga a actuar reactivamente corrigiendo errores solo cuando aparecen requerimientos o sanciones en lugar de prevenirlos desde el inicio.

Además, la ausencia de políticas claras y procedimientos estandarizados complica la recolección, validación y presentación de la información ante entidades como la DIAN o las secretarías de hacienda locales, incrementando el riesgo de errores y penalidades.

### ***6.2.2 Lo Humano: Una de las Causas más Decisivas***

Uno de los elementos que más pesa en este panorama es el factor humano. En muchas PYMES, el personal contable o administrativo no recibe formación continua ni actualización en normativas fiscales. Esto limita su capacidad para interpretar correctamente la ley y aplicar procedimientos tan técnicos como la facturación electrónica, la nómina digital o las retenciones. De acuerdo con la OCDE (2021), esta carencia de conocimientos especializados eleva los costos de cumplimiento para las pequeñas empresas. Asimismo, Okunola y Alabi (2022) afirman que el nivel de alfabetización financiera y tributaria de los empresarios incide directamente en la calidad de sus declaraciones y la puntualidad en sus pagos.

### ***6.2.3 Cultura Organizacional: Mucho más que Normas***

Otro punto clave es la cultura interna de las empresas. La ética tributaria entendida como el compromiso genuino de cumplir con las obligaciones fiscales tiene un impacto directo en el comportamiento organizacional. Empresas que operan bajo modelos de control interno como el

COSO tienden a presentar menos irregularidades, pues promueven la responsabilidad individual y la rendición de cuentas (Chen et al., 2020). En cambio, cuando no existen códigos de conducta o políticas claras, los errores y las omisiones tienden a normalizarse.

#### ***6.2.4 Organización y Roles: la Importancia de Saber Quién Hace Qué***

También es común que las PYMES no tengan definidos con claridad los roles relacionados con la gestión tributaria. ¿Quién prepara las declaraciones? ¿Quién las revisa? ¿Quién responde si hay un error? Estas preguntas muchas veces no tienen una respuesta dentro de la empresa, lo que genera duplicidades, vacíos de control o retrasos. Según la norma ISO 31000 (2018), la gestión del riesgo solo es efectiva cuando cada obligación tiene una persona claramente responsable de su control y seguimiento.

#### ***6.2.5 Procesos sin Estandarizar y Tecnología Mal Utilizada***

Gran parte de las PYMES sigue operando con procesos manuales, dispersos y sin documentación formal. Como señala Ernest (2022), esta falta de estandarización aumenta la probabilidad de errores en cálculos, dificulta las conciliaciones y hace que la trazabilidad de la información se pierda fácilmente. Aunque muchas empresas ya usan herramientas digitales como software contables o sistemas de facturación electrónica, su mala configuración o uso inadecuado genera más problemas que soluciones: errores en IVA o ICA, diferencias entre los módulos contables y tributarios, y reportes inválidos ante la DIAN.

#### ***6.2.6 Digitalización Tributaria: Avances con Desafíos***

Instrumentos como la facturación electrónica, la nómina digital o el documento soporte han transformado la forma en que se gestionan las obligaciones fiscales. Aunque la DIAN ha señalado que estas herramientas fortalecen la trazabilidad y reducen la evasión, su implementación exige mayor disciplina tecnológica y operativa. Las empresas que no están preparadas enfrentan problemas recurrentes como archivos rechazados, errores en códigos como

CUFE o CUNE, y conciliaciones incompletas. Sin tableros de control ni alertas automáticas, resulta difícil hacer seguimiento preventivo, lo que desemboca en incumplimientos por simple desorganización.

### ***6.2.7 Cambios Normativos y Carga Regulatoria***

El marco legal tributario en Colombia cambia con frecuencia, y cada municipio puede tener reglas distintas, especialmente en impuestos como el ICA. Esto obliga a las empresas a mantenerse actualizadas de manera constante, algo que para una PYME puede ser particularmente complejo por la escasez de recursos y tiempo. La OCDE advierte que esta carga regulatoria desproporcionada afecta negativamente a las pequeñas empresas, elevando sus costos y desincentivando la formalización.

### ***6.2.8 Percepción de Fiscalización y Cultura de Prevención***

La forma en que las empresas perciben el riesgo de ser auditadas también influye en su comportamiento. Cuando sienten que hay pocas probabilidades de ser revisadas, tienden a priorizar otras tareas por encima del cumplimiento tributario. No obstante, una cultura preventiva, basada en revisiones internas periódicas y principios de control, puede cambiar esta mentalidad. Modelos como COSO (2013) e ISO 31000 (2018) recomiendan establecer auditorías preventivas que permitan detectar errores antes de que se conviertan en sanciones.

### ***6.2.9 Matriz de Articulación y Triangulación de los Resultados***

Esta matriz presenta una visión integrada de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico (Objetivo 1) y en el análisis de comportamientos organizacionales (Objetivo 2). Su propósito es mostrar, de manera clara, cómo se conectan entre sí los factores estructurales, humanos y tecnológicos con los comportamientos que suelen llevar al incumplimiento de las obligaciones tributarias. Al visualizar estas relaciones, es posible entender no solo qué está fallando, sino

también por qué sucede, lo que permite tomar decisiones más acertadas para corregir y prevenir errores futuros.

**Tabla 5**

Matriz de articulación y triangulación de los resultados

Dimensión analizada	Hallazgos del Diagnostico (objetivo 1)	Factores y Comportamiento	Interpretación de la triangulación	Implicaciones para el cumplimiento Tributario
<b>Personas y Gobernanza</b>	Falta de roles definidos, alta rotación del personal, poca capacitación y supervisión débil.	Escasa alfabetización tributaria, desinterés por la actualización, baja cultura ética fiscal.	Los vacíos de gobernanza se traducen en errores humanos repetitivos y baja responsabilidad individual.	Es necesario formalizar roles RACI, implementar programas de capacitación tributaria y reforzar la ética fiscal.
<b>Procesos Tributarios</b>	Procedimientos poco documentados, listas de chequeo incompletas y control manual del calendario	Predominio de practicas empíricas y ausencia de protocolos estandarizados.	La faja de procesos formales refuerza comportamientos improvisados que generan omisiones y reprocesos.	Implementar manuales de procedimiento y flujos estandarizados para reducir errores y cumplir plazos.
<b>Datos y Trazabilidad</b>	Errores en conciliaciones, maestros incompletos, NIT y DV incorrectos, registros no controlados.	Deficiencia en el registro de datos, inconsistencia en información contable y tributaria.	Las fallas técnicas y humanas convergen en información poco confiable para la toma de decisiones.	Crear políticas de validación de datos, auditorias mensuales y conciliaciones automáticas.
<b>Tecnología</b>	ERP y software desactualizados, sin parametrizaciones tributarias vigentes ni controles automáticos.	Uso inadecuado de herramientas tecnológicas y dependencia de procesos manuales.	Las deficiencias tecnológicas potencian los errores humanos y la faja de trazabilidad documental.	Actualizar sistemas, implementar alertas automáticas y asegurar respaldos digitales periódicos.
<b>Entorno Normativo</b>	Cambios regulatorios frecuentes no aplicados y desconocimiento de diferencias territoriales (ICA, retelCA).	Garga regulatoria percibida como excesiva y poco comprendida; ausencia de seguimiento normativo.	La faja de vigilancia normativa provoca desactualización en los procesos tributarios.	Crear una bitacora normativa digital y establecer alertas automáticas ante cambios de ley.
<b>Cultura Tributaria</b>	Bajo nivel de conocimiento y percepción de "poca importancia" del cumplimiento.	Actitudes informales, resistencia al cambio y baja ética fiscal.	La débil cultura organizacional y la faja de compromiso ético son causas transversales del incumplimiento.	Fortalecer la cultura tributaria mediante educación fiscal, liderazgo ético y comunicación institucional.
<b>Control Interno y Supervisión</b>	Escaso monitoreo y ausencia de auditorias preventivas.	Falta de revisiones periódicas y de autocontrol en procesos fiscales.	La falta de mecanismos de control refuerza errores acumulativos y evasión involuntaria.	Implementar auditorías internas trimestrales, tableros de control y sistema de mejora continua.

Nota. Elaboración propia.

### ***6.2.10 Análisis e Interpretación Humanizada de los Factores que Afectan el Cumplimiento Tributario en PYMES***

Personas y Gobernanza.

El análisis reveló que muchas PYMES no tienen roles claros en temas tributarios, el personal cambia con frecuencia y la formación en normas fiscales es limitada. Esto se conecta con una baja cultura de cumplimiento y poca conciencia ética frente a las responsabilidades tributarias.

Según López y Rojas (2021), esta combinación de desorganización y falta de capacitación incrementa los errores y expone a las empresas a sanciones. Chiavenato (2017) también resalta la importancia de definir responsabilidades, capacitar al talento humano y fomentar una cultura orientada al cumplimiento.

Cuando nadie sabe con certeza qué le corresponde hacer, o no tiene las herramientas para hacerlo bien, los errores son inevitables. Por eso, se vuelve urgente formalizar funciones mediante modelos como RACI, ofrecer capacitación constante y cultivar una cultura fiscal ética desde el liderazgo.

Procesos Tributarios.

Los procesos dentro de las PYMES suelen ser improvisados y dependen del conocimiento individual de quienes los ejecutan. Esta informalidad genera errores que se repiten y que podrían evitarse con procedimientos más claros.

Ospina y Martínez (2020) explican que esta "zona gris" operativa, sin reglas definidas, debilita la transparencia y dificulta el cumplimiento. COSO (2013) refuerza que los procesos deben ser documentados y controlados para garantizar información confiable.

Sin reglas claras, cada uno actúa “a su manera”, lo que genera desorden y errores.

Establecer manuales de procedimiento, listas de chequeo y flujos de trabajo estandarizados es clave para lograr orden, trazabilidad y cumplimiento en los tiempos exigidos por la ley.

Datos y Trazabilidad.

El diagnóstico mostró errores en conciliaciones contables y datos maestros incompletos o desactualizados (como NIT, tarifas o consecutivos). Estos fallos están ligados al manejo manual de la información, duplicidades y falta de controles automáticos.

Romero y Patiño (2022) señalan que estos errores son una causa frecuente de sanciones. Hernández y Mora (2020) destacan que contar con información confiable es parte esencial del control interno.

Si los datos no son correctos ni están bien organizados, todo el sistema falla. Por eso es clave implementar políticas de validación, conciliaciones periódicas y auditorías que aseguren que la información tributaria sea confiable y esté siempre al día.

Tecnología.

Muchas PYMES utilizan softwares contables sin actualizaciones o con parametrizaciones incorrectas, lo que obliga a completar procesos manualmente. Esto eleva el riesgo de errores y reduce la eficiencia.

ISO 31000 (2018) recomienda usar controles automáticos para gestionar estos riesgos, mientras que Gómez (2021) resalta que la automatización bien implementada mejora la eficiencia y transparencia en la gestión tributaria.

Contar con tecnología sin configurarla adecuadamente es como tener un carro sin dirección: puede avanzar, pero no en la dirección correcta. Es necesario invertir en sistemas actualizados, con alertas y respaldos, para que la tecnología sea una aliada real del cumplimiento fiscal.

### Entorno Normativo.

El marco normativo cambia constantemente y varía entre niveles nacionales y territoriales. El análisis muestra que las PYMES perciben estas actualizaciones como una carga difícil de gestionar, lo que las expone a errores.

González (2020) y Martínez y Londoño (2021) coinciden en que muchas pequeñas empresas no cuentan con mecanismos para mantenerse al día con estos cambios.

No se puede cumplir con lo que no se conoce. Para prevenir errores y sanciones por desconocimiento, las PYMES necesitan un sistema de alertas legales, responsables claros y protocolos que aseguren que cada cambio normativo se aplique a tiempo.

### Cultura Tributaria.

Tanto el diagnóstico como el análisis de comportamientos revelaron una cultura fiscal débil, caracterizada por desinterés, informalidad y poca formación ética. Esta actitud se traduce en baja adherencia a las normas tributarias.

Sánchez y Ruiz (2022) y Torgler (2007) señalan que la cultura tributaria no se trata solo de conocer la norma, sino de interiorizar valores éticos y asumir el cumplimiento como un deber cívico.

Cumplir con las obligaciones fiscales no debería verse como un trámite incómodo, sino como parte del compromiso social de la empresa. Fortalecer esta cultura requiere educación continua, liderazgo con ejemplo y espacios para hablar de ética tributaria en la organización.

### Control Interno y Supervisión.

Se evidenció que muchas PYMES no realizan auditorías preventivas ni monitorean su cumplimiento fiscal de forma periódica. Esta ausencia de control interno favorece la acumulación de errores.

COSO (2013) y Ramírez y Cárdenas (2020) subrayan que auditar de forma preventiva permite detectar desviaciones a tiempo y evitar consecuencias legales o financieras.

Esperar a que llegue una sanción para corregir es demasiado costoso. Las empresas deben implementar revisiones internas, tableros de control y planes de mejora continua que les permitan anticiparse a los problemas antes de que escalen.

### ***6.2.11 Síntesis del Objetivo 2***

El análisis de los comportamientos y factores que inciden en el cumplimiento tributario de las PYMES del sector comercial en Colombia permitió comprender que el problema tributario no se reduce a errores técnicos o desconocimiento normativo., se trata de un fenómeno estructural y multidimensional, en el que confluyen componentes humanos, organizacionales, tecnológicos y culturales que determinan la capacidad real de las empresas para cumplir con sus obligaciones fiscales de manera efectiva, oportuna y sostenible. (COSO, 2017; ISO, 2018).

Uno de los hallazgos más significativos fue el peso determinante del factor humano en la gestión tributaria, la investigación evidenció que gran parte de las fallas derivan de la ausencia de roles definidos, la escasa capacitación en temas fiscales y la falta de continuidad del personal contable y administrativo. Esta situación genera errores recurrentes, reprocesos y sanciones que deterioran la estabilidad financiera y reputacional de las PYMES. La eficacia del control interno depende de la existencia de un entorno de trabajo basado en la responsabilidad, la integridad y la competencia técnica, donde cada actor comprenda el impacto de sus decisiones en el cumplimiento general del sistema. (COSO, 2017).

La cultura tributaria emergió como otro de los factores más relevantes. En muchas empresas, el cumplimiento se percibe como un requisito impuesto, no como un compromiso ético y estratégico. Esta visión reactiva, centrada únicamente en “cumplir para evitar sanciones”, limita el desarrollo de una cultura organizacional basada en la transparencia y la prevención. El

cumplimiento voluntario y la moral tributaria dependen de la percepción de justicia fiscal, la confianza en las instituciones y la interiorización del deber ciudadano. (Torgler, 2007; Sánchez & Ruiz, 2022).

Desde el punto de vista organizacional, el análisis mostró que la falta de procesos formalizados y de documentación técnica genera una gran dependencia del conocimiento empírico. Esto no solo dificulta la estandarización, sino que también impide la trazabilidad de las operaciones contables y fiscales. La ausencia de flujos de trabajo documentados conduce a la repetición de errores y a la pérdida de control sobre los plazos tributarios, lo que evidencia la necesidad de diseñar manuales de procedimiento, listas de verificación y diagramas de flujo que faciliten la ejecución coherente de las obligaciones fiscales. (Hernández, 2020).

Otro componente crítico identificado es la gestión deficiente de los datos y la información tributaria. La investigación encontró inconsistencias en los datos maestros, errores en conciliaciones entre módulos contables y tributarios, y ausencia de controles de validación automatizados. La calidad de la información es el núcleo del proceso de gestión del riesgo, ya que permite identificar, analizar y evaluar los riesgos con objetividad. Una deficiente gestión de datos compromete no solo la exactitud de las declaraciones, sino también la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa. (ISO, 2018).

En el ámbito tecnológico, aunque muchas PYMES cuentan con software contable, nómina electrónica o sistemas ERP, su potencial se desaprovecha por configuraciones obsoletas o incorrectas. La tecnología, cuando se gestiona adecuadamente, puede reducir hasta en un 60 % los errores operativos derivados del manejo manual. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se realizan pruebas unitarias, ni existen controles de acceso o respaldos periódicos, lo cual incrementa la vulnerabilidad operativa. (Gómez, 2021).

Finalmente, el entorno normativo fue identificado como un factor de riesgo transversal. Los continuos cambios legislativos, tanto a nivel nacional como territorial, y la complejidad del impuesto de industria y comercio (ICA) multi municipal, dificultan la actualización oportuna de los procedimientos internos. La volatilidad normativa es uno de los mayores retos para las pequeñas empresas en economías emergentes, donde los recursos humanos y tecnológicos son limitados. (OCDE, 2021).

En conjunto, el análisis de los comportamientos y factores demuestra que el incumplimiento tributario en las PYMES no es el resultado de una sola causa, sino de una red de interdependencias entre personas, procesos, datos y tecnología. Estas dimensiones, al no estar alineadas bajo un marco de control y riesgo, provocan que las empresas actúen de manera reactiva y fragmentada. De ahí surge la necesidad de diseñar un sistema de cumplimiento integral, capaz de articular los componentes internos y externos en torno a un mismo propósito: lograr una gestión tributaria preventiva, automatizada y culturalmente sostenible. (COSO, 2017; ISO, 2018; Torgler, 2007).

**Tabla 6**

## Matriz DOFA

La Matriz DOFA permitió identificar los principales factores internos y externos que influyen en el cumplimiento tributario de las PYMES del sector comercial.

Entre las fortalezas, se destacan el uso de herramientas tecnológicas como el software contable, la facturación y nómina electrónica, así como la disposición gerencial por mejorar el cumplimiento.

Las debilidades más relevantes son la falta de roles definidos, la ausencia de capacitación continua, la escasa cultura tributaria y los procesos poco estandarizados, lo que genera errores frecuentes y reprocesos.

En cuanto a las oportunidades, la digitalización promovida por la DIAN y el acceso a capacitaciones virtuales facilitan la modernización del cumplimiento.

Las amenazas principales son los constantes cambios normativos, la complejidad del impuesto de industria y comercio (ICA) y la dificultad para mantener personal especializado. En conjunto, esta matriz evidencia que las PYMES poseen una base tecnológica favorable, pero requieren fortalecer la estructura organizativa, la capacitación y los controles para consolidar un sistema de cumplimiento eficaz.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
1) Conocimiento técnico básico en contabilidad existente en muchas PYMES. 2) Adopción parcial de tecnologías contables. 3) Intención de formalizarse y mejorar procesos tributarios.	1) Avances en digitalización tributaria por parte de la DIAN. 2) Disponibilidad de herramientas tecnológicas asequibles para automatización fiscal. 3) Aumento de la oferta de capacitación virtual y especializada. 4) Normas internacionales de control y gestión de riesgo disponibles (COSO, ISO 31000).
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
1) Falta de roles claros y cultura de cumplimiento. 2) Procesos manuales y no documentados. 3) Tecnología desactualizada o mal configurada. 4) Datos inconsistentes y sin trazabilidad. 5) Ausencia de seguimiento normativo y auditorías preventivas.	1) Alta complejidad y variabilidad del marco normativo (DIAN y entes territoriales). 2) Frecuencia de cambios en las leyes tributarias. 3) Fiscalización selectiva que genera confianza excesiva. 4) Posibles sanciones, intereses y glosas por errores u omisiones. 5) Competencia desleal de empresas informales.

Nota. Elaboración propia.

### Tabla 7

#### Estrategias cruzadas DOFA

Las estrategias cruzadas DOFA convierten los factores anteriores en líneas de acción concretas para mejorar la gestión tributaria:

- 1) FO (Fortalezas + Oportunidades): aprovechar la tecnología y la disposición gerencial para automatizar y digitalizar los procesos tributarios.
- 2) DO (Debilidades + Oportunidades): superar la falta de capacitación y de procesos formales mediante programas de formación y uso de herramientas digitales accesibles.
- 3) FA (Fortalezas + Amenazas): usar los sistemas contables existentes para adaptarse a los cambios normativos y evitar sanciones.

- 4) DA (Debilidades + Amenazas): fortalecer la gobernanza y el control interno mediante la definición de roles, auditorías internas y monitoreo normativo

Tipo de Estrategia	Estrategia	Cómo responde a oportunidades y amenazas
<b>DO (Debilidad y Oportunidad)</b>	1. Fortalecimiento de capacidades y cultura tributaria (Capacitación continua y liderazgo ético)	Aprovecha la creciente disponibilidad de formación especializada para cerrar la brecha de conocimientos y fortalecer una cultura preventiva de cumplimiento. Responde a la oportunidad de acceso a formación y a la amenaza de errores frecuentes por desconocimiento.
<b>DO</b>	2. Estandarización de procesos tributarios (Manuales, checklists y flujos RACI)	Permite que las empresas pasen de la improvisación a una estructura operativa clara y trazable. Responde a la oportunidad de alinear los procesos con normativas internacionales (COSO) y a la amenaza de sanciones por errores repetitivos.
<b>DO</b>	3. Gestión de calidad de datos y trazabilidad (Validación, conciliación, auditoría)	Aprovecha la posibilidad de implementar controles internos y herramientas de verificación para mejorar la calidad de la información fiscal. Se anticipa a la amenaza de glosas o rechazos por inconsistencias ante la DIAN.
<b>DO</b>	4. Automatización y control tecnológico tributario (ERP, alertas, parametrización)	Toma como oportunidad el acceso a soluciones tecnológicas adaptables para automatizar procesos tributarios críticos. Disminuye el impacto de la amenaza tecnológica derivada del uso de software mal configurado o manual.
<b>DO</b>	5. Vigilancia normativa y actualización constante (Bitácora digital, alertas y responsables)	Aprovecha las herramientas digitales para mantenerse actualizado frente a reformas y cambios legales. Mitiga el riesgo de errores causados por desinformación normativa y responde a la amenaza del entorno legal cambiante.
<b>DO</b>	6. Control interno y auditoría preventiva (Autoevaluaciones, indicadores SMART, tablero de control)	Responde a la oportunidad de aplicar marcos internacionales de control (COSO, ISO 31000) y anticipa la amenaza de sanciones por incumplimientos sistemáticos o acumulativos. Establece una cultura de autocontrol.

Nota. Elaboración propia.

## **6.3 Sistema para el Cumplimiento de las Obligaciones de las Pymes**

### ***6.3.1 Justificación y Articulación con el Marco Teórico***

Se diseñó una estrategia para el cumplimiento tributario en una PYMES del sector comercial no es una acción aislada, sino la respuesta natural a un diagnóstico profundo de la realidad organizacional y una lectura crítica de los comportamientos que dificultan el cumplimiento fiscal. La propuesta de sistema que aquí se presenta busca resolver las falencias detectadas en los objetivos 1 y 2, y se alinea con marcos teóricos como COSO e ISO 31000, que insisten en que el riesgo solo se controla eficazmente cuando hay procesos definidos, roles claros, controles establecidos y tecnología adecuada.

Frente a un sistema tributario complejo, normativas cambiantes y capacidades internas limitadas, no basta con corregir errores; se requiere pasar de un modelo reactivo a uno preventivo, automatizado y trazable. El sistema propuesto responde a esta necesidad, integrando dimensiones humanas, tecnológicas, normativas y de gestión del riesgo para lograr un cumplimiento tributario sostenible.

### ***6.3.2 Estrategias del Sistema Propuesto***

Basadas en los hallazgos del diagnóstico (Objetivo 1), el análisis conductual (Objetivo 2) y la matriz de triangulación, se proponen cinco estrategias integradas, cada una orientada a cerrar brechas críticas y construir un sistema robusto:

#### ***6.3.3 Estrategia 1: Formalización de Roles y Cultura Tributaria***

Descripción: Establecer una estructura de gobernanza tributaria basada en la matriz RACI, donde cada obligación tenga un responsable claro. Acompañado de un plan de capacitación permanente y acciones de fortalecimiento de la cultura ética tributaria.

Articulación con Obj. 1 y 2: En el diagnóstico se evidenció la falta de claridad en roles y la baja formación tributaria; en el análisis, se asoció esto con errores humanos recurrentes.

#### **6.3.4 Estrategia 2: Estandarización de Procesos y Manuales Operativos**

Descripción: Documentar, estandarizar y auditar todos los procedimientos del ciclo tributario: facturación, nómina, compras, declaraciones, conciliaciones y archivo, utilizando listas de verificación (checklists), diagramas de flujo y criterios de control interno.

Articulación: Las fallas procesales (diagnóstico) y los comportamientos improvisados (análisis) exigen una base común de actuación para garantizar cumplimiento.

#### **6.3.5 Estrategia 3: Gestión de Datos y Trazabilidad**

Descripción: Implementar reglas de validación automática, políticas de calidad de datos y conciliaciones periódicas para asegurar que la información utilizada en las declaraciones sea confiable y actualizada.

Articulación: Se identificaron errores en datos maestros, conciliaciones y reportes electrónicos. Esta estrategia resuelve esa debilidad estructural.

#### **6.3.6 Estrategia 4: Automatización Tecnológica con Parametrización Tributaria**

Descripción: Configurar correctamente el software contable, la facturación electrónica, la nómina digital y los tableros de seguimiento. Activar alertas, bloqueos y validaciones automáticas antes de transmitir o declarar.

Articulación: El uso deficiente de tecnología fue un hallazgo transversal en objetivos 1 y 2. Esta estrategia pone la tecnología al servicio del cumplimiento, no como un riesgo.

#### **6.3.7 Estrategia 5: Monitoreo Normativo y Auditoría Preventiva**

Descripción: Crear un protocolo de actualización normativa con bitácoras, responsables y plazos. Además, implementar auditorías internas trimestrales para evaluar el cumplimiento de procesos y controles.

Articulación: Ante un entorno normativo cambiante y una cultura reactiva, esta estrategia previene errores antes de que se conviertan en sanciones.

**Tabla 8**

## Plan de acción por estrategia con actividades e indicadores

El plan de acción operacionaliza las estrategias mediante actividades específicas, responsables e indicadores de control.

- 1) Formalización de roles y cultura tributaria: creación de matriz RACI, capacitación permanente y fortalecimiento ético (meta: 95 % del personal formado).
- 2) Estandarización de procesos: elaboración de manuales, checklists y flujogramas (meta: 90 % de procesos documentados).
- 3) Gestión de datos y trazabilidad: conciliaciones automáticas y políticas de calidad (meta: 98 % de conciliaciones correctas).
- 4) Automatización tecnológica: parametrización del software contable y alertas de vencimientos (meta: 85 % de procesos automatizados).
- 5) Monitoreo normativo y auditoría preventiva: bitácora de actualización y revisiones trimestrales (meta: 90 % de hallazgos corregidos).

En síntesis, el plan garantiza la aplicación práctica del sistema propuesto, permitiendo medir avances, reducir errores y fortalecer la sostenibilidad del cumplimiento tributario en las PYMES.

Estrategia	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Indicadores
<b>Formalización de roles y cultura tributaria</b>	Crear matriz RACI para cada obligación fiscal	Implementar programa trimestral de capacitación tributaria	Lanzar campaña interna sobre ética fiscal	% roles definidos y asignados, % participación en capacitaciones, % reducción de errores humanos
<b>Estandarización de procesos</b>	Elaborar manuales y flujogramas por proceso	Validar y publicar checklists con responsables	Realizar auditoría piloto de procedimientos	N° procedimientos estandarizados, % cumplimiento de checklist, N° hallazgos de auditoría
<b>Gestión de datos y trazabilidad</b>	Diseñar políticas de calidad de datos maestros	Automatizar conciliaciones contable-tributarias	Implementar bitácora de corrección de errores	% datos válidos, % conciliaciones sin diferencias, N° errores detectados y corregidos
<b>Automatización tecnológica</b>	Actualizar parametrización de software (IVA, ICA, RF)	Activar tableros de seguimiento y alertas	Integrar sistemas de nómina y compras con contabilidad	% procesos automatizados, % alertas efectivas, % reducción de reprocesos
<b>Monitoreo normativo y auditoría</b>	Crear protocolo de actualización legal con responsables	Diseñar cronograma de auditorías preventivas	Publicar informes con hallazgos y acciones correctivas	% normas aplicadas a tiempo, N° auditorías realizadas, % hallazgos cerrados en 30 días

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 9**

Estimación económica: costo de actividades, tasa de retorno y margen de rentabilidad

Actividad	Costo estimado (COP)	Comentario
Capacitación interna trimestral	\$ 2.500.000	Incluye honorarios, material y tiempo del personal
Documentación y manuales de procesos	\$ 1.800.000	Asesoría externa y revisión interna
Implementación de alertas en software	\$ 3.000.000	Servicio de parametrización y pruebas
Auditoría interna trimestral	\$ 1.500.000	Consultoría o recurso interno especializado
Integración de sistemas (nómina y contabilidad)	\$ 4.000.000	Desarrollo de integración básica o licencias API

Nota. Elaboración propia.

Inversión total estimada: \$12.800.000.

Ahorros esperados (anuales).

Reducción de sanciones: \$5.000.000 Menor reproceso operativo: \$3.500.000.

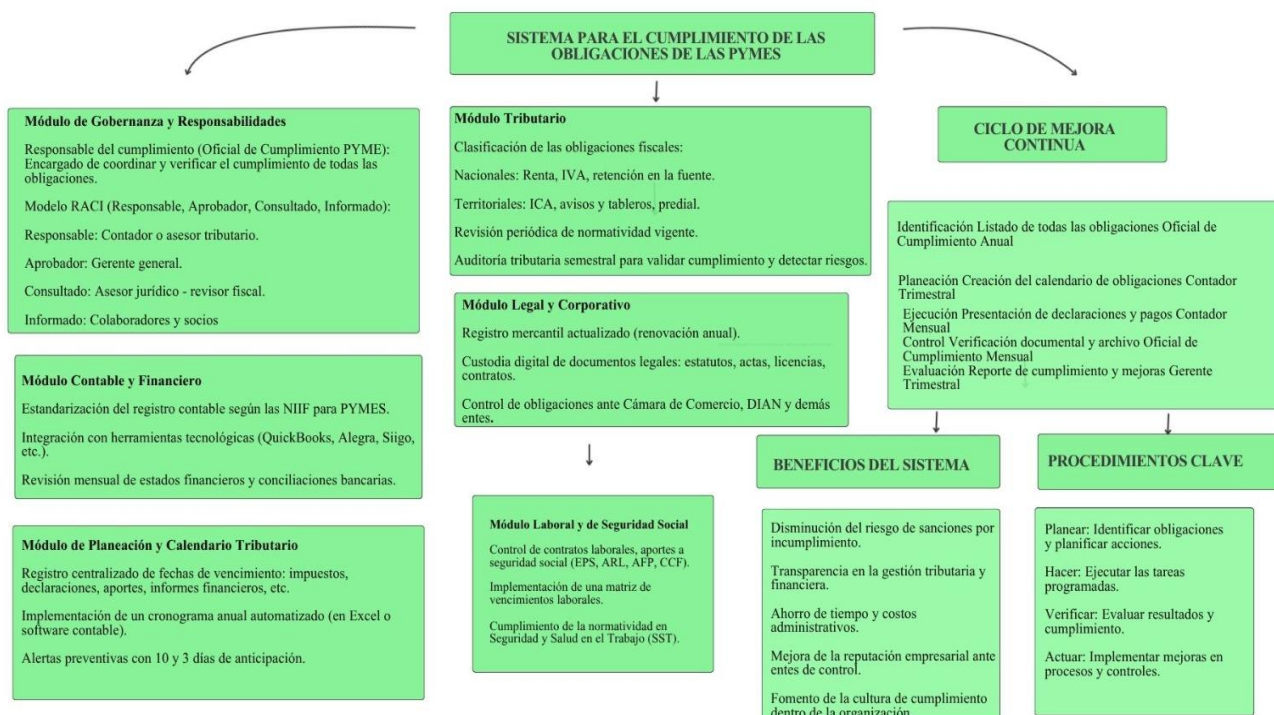
Mejora en retenciones aplicadas correctamente: \$2.000.000.

Tasa interna de retorno (TIR): Estimada: 28% anual, considerando ahorro vs inversión.

Margen de rentabilidad estimado: Rentabilidad sobre la inversión en el primer año: 83% (\$10.500.000 de beneficios / \$12.800.000 de inversión).

**Figura 4**

Sistema de cumplimiento para PYMES



Nota. Elaboración propia con ayuda de herramientas de IA.

**Síntesis del Objetivo 3.**

La propuesta de sistema para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las PYMES del sector comercial constituye la culminación de un proceso metodológico integral, en el que convergen los resultados del diagnóstico (Objetivo 1) y el análisis conductual (Objetivo 2).

Este sistema busca transformar el cumplimiento tributario reactivo, fragmentado y dependiente del conocimiento individual en un modelo proactivo, automatizado y sustentado en el control interno y la gestión del riesgo, conforme a los marcos internacionales de control y gobernanza. (COSO, 2017; ISO, 2018).

El sistema propuesto se estructura sobre cinco ejes estratégicos: gobernanza y cultura tributaria, estandarización de procesos, calidad y trazabilidad de los datos, automatización tecnológica y monitoreo normativo. Cada eje responde a las brechas identificadas en las fases previas y se operacionaliza mediante políticas, procedimientos, controles y herramientas de seguimiento que aseguran su aplicabilidad en el contexto real de las PYMES colombianas. (Hernández, 2020; OCDE, 2021).

En primer lugar, la gobernanza y la cultura tributaria se abordan mediante la creación de una estructura formal de roles y responsabilidades (modelo RACI), acompañada de un plan de capacitación continua y un código de ética tributaria. Esto permite consolidar un entorno organizacional donde el cumplimiento se asuma como parte del propósito empresarial y de la estrategia corporativa. (Kaplan & Norton, 1996).

El segundo eje se centra en la estandarización de los procesos tributarios. Se propone documentar y auditar cada fase del ciclo fiscal desde la facturación y la nómina hasta la presentación y archivo de declaraciones, mediante listas de chequeo, flujogramas y matrices de control. Estas herramientas reducen la dependencia del conocimiento empírico y fortalecen la trazabilidad operativa. (Hernández, 2020).

En tercer lugar, el sistema enfatiza la gestión integral de datos y la trazabilidad de la información fiscal, mediante políticas de calidad de la información, conciliaciones automáticas y auditorías periódicas. La gestión eficaz del riesgo requiere información precisa y verificable, lo

cual garantiza decisiones financieras fundamentadas y reduce la exposición a sanciones tributarias. (ISO, 2018).

El cuarto componente, la automatización tecnológica, busca aprovechar el potencial del ERP contable, la facturación electrónica y la nómina digital para generar alertas, validaciones y reportes automáticos antes de transmitir o declarar información ante la DIAN. De este modo, la tecnología se convierte en un mecanismo de control interno digitalizado, alineado con los principios de eficiencia, trazabilidad y seguridad de la información. (Gómez, 2021; DIAN, 2023).

Por último, el sistema integra un módulo de monitoreo normativo y auditoría preventiva, diseñado para mantener actualizados los procedimientos ante los frecuentes cambios legislativos del entorno colombiano. Este módulo incluye una bitácora de actualización normativa, cronogramas de revisión y auditorías trimestrales. Estas prácticas incrementan la resiliencia organizacional y fortalecen la transparencia fiscal. (OCDE, 2021).

La propuesta incorpora además un plan de acción estructurado con indicadores SMART, responsables, costos estimados y métricas de rentabilidad. Entre los resultados esperados se destacan la reducción del 80 % de errores tributarios, el cumplimiento del 100 % de los plazos legales y la trazabilidad total del ciclo fiscal, demostrando que el cumplimiento puede convertirse en un activo estratégico que optimiza la gestión y la confianza institucional. (Kaplan & Norton, 1996; COSO, 2017).

En conclusión, el sistema propuesto constituye una herramienta integral que permite a las PYMES evolucionar hacia una gestión tributaria preventiva, automatizada y transparente, alineada con los principios de eficiencia, gobernanza y responsabilidad social empresarial. Su implementación no solo fortalecerá el control interno, sino que también promoverá la sostenibilidad financiera y la credibilidad ante los entes de control, contribuyendo al desarrollo formal y competitivo del sector comercial colombiano. (COSO, 2017; ISO, 2018; OCDE, 2021).

## 7. Conclusiones

El presente trabajo de tesis tuvo como propósito diseñar un sistema integral para el cumplimiento de las obligaciones tributarias en pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector comercial en Colombia, partiendo de una realidad ampliamente conocida pero poco intervenida: el alto nivel de incumplimiento tributario que afecta a este tipo de organizaciones y las múltiples causas que lo originan. El estudio permitió demostrar que el cumplimiento tributario no es únicamente un asunto legal o técnico, sino un fenómeno multidimensional que combina factores humanos, tecnológicos, normativos, organizacionales y culturales, todos ellos interconectados y determinantes en la eficacia fiscal. (COSO, 2017; ISO, 2018).

El desarrollo metodológico se estructuró en tres fases fundamentales y complementarias: el diagnóstico de factores (Objetivo 1), el análisis de comportamientos organizacionales (Objetivo 2) y la propuesta de un sistema integral de cumplimiento (Objetivo 3). Cada una de estas etapas permitió construir una visión progresiva y profunda del problema, sustentada en los marcos teóricos internacionales COSO (2017), enfocado en el control interno, y ISO 31000 (2018), orientado a la gestión del riesgo. Estos modelos sirvieron como pilares conceptuales para interpretar la realidad empresarial, identificar debilidades estructurales y proponer estrategias de transformación sostenibles, basadas en evidencia empírica y en la aplicación práctica del conocimiento contable y fiscal. (ISO, 2018; COSO, 2017).

En la primera fase, el diagnóstico permitió identificar con claridad que el incumplimiento tributario en las PYMES es una consecuencia de múltiples factores que se retroalimentan: la falta de procedimientos documentados, la deficiente calidad de la información contable, el uso inadecuado de la tecnología y la inexistencia de una cultura de cumplimiento. Estas deficiencias se traducen en errores frecuentes en declaraciones, retenciones mal calculadas, reprocesos administrativos y sanciones evitables. En este sentido, se constató que la mayoría de las PYMES

operan bajo esquemas empíricos y reactivos, con una baja estandarización de procesos y con escaso aprovechamiento de las herramientas digitales disponibles. (DIAN, 2023; Hernández, 2020).

A nivel humano, el estudio evidenció una carencia de roles claramente definidos y una insuficiente capacitación en temas tributarios. La falta de formación técnica y la alta rotación del personal contable generan una dependencia peligrosa del conocimiento individual y una pérdida de continuidad en la gestión fiscal. Esta situación revela la necesidad de fortalecer la alfabetización tributaria y digital dentro de las empresas, implementando programas de capacitación continua y protocolos de actualización profesional que garanticen la competencia técnica de los responsables del cumplimiento. (Sánchez & Ruiz, 2022; Torgler, 2007).

En cuanto a los procesos, se confirmó la inexistencia de manuales de operación, procedimientos estandarizados y mecanismos de control interno efectivos, las actividades tributarias suelen depender de la experiencia individual, sin documentación formal ni indicadores de seguimiento, lo que incrementa la probabilidad de error. Este hallazgo demuestra la urgencia de incorporar un enfoque de gestión por procesos, sustentado en políticas claras y verificables, que permitan mejorar la trazabilidad y la rendición de cuentas. (Hernández, 2020; COSO, 2017). La gestión de datos también resultó ser un componente crítico. Se identificaron inconsistencias en los registros contables, duplicidades de información y falta de validaciones automáticas entre los módulos de contabilidad, facturación y nómina. Estas deficiencias afectan la confiabilidad de las declaraciones tributarias y reducen la capacidad de las empresas para anticipar riesgos fiscales. El estudio resalta la necesidad de implementar controles de calidad de datos, conciliaciones automáticas y herramientas de auditoría interna que fortalezcan la trazabilidad del ciclo tributario. (ISO, 2018; Gómez, 2021).

Cumplimiento tributario: una problemática estructural en las PYMES colombianas uno de los principales hallazgos del trabajo es que el incumplimiento tributario no es un evento aislado ni exclusivamente atribuible al desconocimiento de la ley, sino la expresión de un conjunto de fallas estructurales y sistémicas que atraviesan el funcionamiento cotidiano de las PYMES. Estas fallas se manifiestan en distintos niveles: A nivel humano, se evidenció la ausencia de roles claramente definidos, una baja alfabetización tributaria del personal administrativo y contable, y una cultura organizacional que prioriza la operación sobre la legalidad y la prevención. La alta rotación de personal y la falta de programas formativos permanentes agravan esta situación.

A nivel de procesos, se constató la inexistencia de protocolos documentados, la fuerte dependencia del conocimiento empírico, y la improvisación en el manejo de fechas, soportes y declaraciones tributarias. Esto genera un entorno operativo propenso al error y con muy baja trazabilidad.

A nivel tecnológico, aunque las PYMES han avanzado en la adopción de herramientas digitales como la facturación electrónica o los sistemas ERP, muchas de estas soluciones se encuentran subutilizadas o configuradas incorrectamente. Esto limita su potencial para prevenir errores y optimizar el cumplimiento. La tesis demuestra que la tecnología, más que un soporte operativo, debe ser concebida como un componente estratégico del control interno tributario, capaz de anticipar riesgos y generar alertas preventivas en tiempo real. (Gómez, 2021; DIAN, 2023; OCDE, 2021).

Desde la perspectiva normativa, se evidenció que la constante actualización del Estatuto Tributario y las variaciones territoriales en el impuesto de industria y comercio (ICA) representan un desafío continuo para las PYMES. La falta de monitoreo normativo y de procedimientos de actualización legislativa genera errores involuntarios y sanciones evitables. Por ello, se propone la creación de un módulo de seguimiento normativo, respaldado por un calendario de

actualizaciones y un sistema de alertas internas, que permita a las empresas adaptarse oportunamente a los cambios regulatorios. (OCDE, 2021; DIAN, 2023).

En la segunda fase, correspondiente al análisis de los comportamientos organizacionales, la investigación profundizó en la dimensión cultural y ética del cumplimiento tributario. Se concluyó que las actitudes reactivas y la baja conciencia tributaria son obstáculos tan relevantes como los errores técnicos o procedimentales. En muchas PYMES, el cumplimiento se percibe como un costo o una carga operativa, más que como una inversión en transparencia y sostenibilidad. Este hallazgo reafirma la importancia de fomentar una cultura tributaria organizacional, donde el cumplimiento sea entendido como una responsabilidad compartida y un compromiso con la legalidad, la competitividad y la reputación empresarial. (Sánchez & Ruiz, 2022; Torgler, 2007).

El tercer objetivo, centrado en la propuesta del sistema integral de cumplimiento tributario, representa el mayor aporte de la investigación.

El sistema integra cinco estrategias complementarias:

- 1) Formalización de roles y fortalecimiento de la cultura tributaria.
- 2) Estandarización de procesos.
- 3) Gestión de datos y trazabilidad.
- 4) Automatización tecnológica con parametrización tributaria.
- 5) Monitoreo normativo con auditoría preventiva.

Este enfoque holístico permite a las PYMES evolucionar hacia una gestión tributaria preventiva, estructurada y digitalmente asistida. (COSO, 2017; ISO, 2018; Kaplan & Norton, 1996).

El modelo propuesto no solo responde a las exigencias normativas vigentes, sino que también ofrece una hoja de ruta práctica y medible, adaptable a las realidades y capacidades de

las PYMES colombianas. A través de indicadores SMART, tableros de control y un plan de acción 30-60-90 días, se demostró que el cumplimiento puede ser rentable, generando beneficios tangibles como reducción de sanciones, optimización del flujo de caja y fortalecimiento de la confianza institucional. (Kaplan & Norton, 1996; OCDE, 2021).

Desde una perspectiva académica, la investigación aporta a la literatura sobre cumplimiento fiscal al integrar modelos de gestión empresarial (COSO, ISO 31000 y Balanced Scorecard) en un marco aplicado al contexto tributario colombiano, lo cual constituye una innovación metodológica relevante. De igual forma, aporta una visión práctica que demuestra que el cumplimiento no es exclusivo de grandes corporaciones, sino que puede implementarse en PYMES mediante una gestión racional, planificada y tecnológicamente apoyada. (ISO, 2018; COSO, 2017; Hernández, 2020).

A nivel profesional, el estudio reafirma que el cumplimiento tributario debe concebirse como un elemento de gobernanza y sostenibilidad empresarial.

Las PYMES que invierten en control interno, capacitación y digitalización no solo reducen riesgos, sino que fortalecen su reputación ante bancos, inversionistas, clientes y el Estado. Por tanto, la formalización tributaria se convierte en una ventaja competitiva que impulsa la permanencia y el crecimiento empresarial. (OCDE, 2021; DIAN, 2023).

Entre las principales limitaciones del estudio se reconoce la falta de aplicación práctica del modelo propuesto en una muestra real de PYMES, lo cual abre una línea de investigación futura orientada a validar empíricamente los resultados. Asimismo, sería pertinente analizar la adaptación del sistema en otros sectores económicos como manufactura, servicios y agroindustria, incorporando herramientas de inteligencia artificial y analítica de datos para el control predictivo de riesgos fiscales. (Gómez, 2021; ISO, 2018).

Estas estrategias fueron traducidas en un plan de acción detallado con actividades específicas, responsables, indicadores de evaluación y una estimación económica de inversión que incluye cálculo de tasa interna de retorno (TIR) y margen de rentabilidad. Con ello, se demostró que el cumplimiento no solo es necesario desde lo legal, sino que puede ser rentable, si se aborda con enfoque estratégico.

Aportes teóricos y prácticos del estudio desde el punto de vista académico y profesional, esta tesis realiza varios aportes: Integra los marcos COSO e ISO 31000 en una propuesta de cumplimiento tributario adaptada al contexto colombiano, algo poco explorado en la literatura nacional.

Visibiliza el papel de los factores humanos y culturales como variables críticas del cumplimiento, más allá del simple desconocimiento normativo.

Demuestra que el diseño de sistemas de cumplimiento no es exclusivo de grandes empresas. Las PYMES pueden y deben implementar esquemas de control interno tributario a su escala y con sus recursos.

Propone una hoja de ruta práctica, aplicable y medible, que puede ser adaptada por múltiples empresas del sector comercial, incluso en regiones con poca capacidad técnica. Implicaciones para la sostenibilidad empresarial en un entorno cada vez más fiscalizado, digital y normativamente exigente, la sostenibilidad empresarial está directamente ligada al cumplimiento tributario. Las empresas que no invierten en control interno, automatización, cultura de cumplimiento y gestión del riesgo tributario están condenadas a operar desde la informalidad o a enfrentar sanciones que impactan su flujo de caja, credibilidad y competitividad.

Por el contrario, aquellas que adoptan una visión preventiva no solo reducen errores y sanciones, sino que fortalecen su reputación ante clientes, bancos, inversionistas y el Estado. El cumplimiento se convierte, entonces, en una ventaja competitiva, limitaciones y proyecciones

futuras como toda investigación aplicada, este trabajo tiene algunas limitaciones que abren oportunidades para futuros estudios: la aplicación práctica del sistema propuesto requerirá pruebas piloto en PYMES reales para validar su efectividad operativa y ajustar su escalabilidad.

Se recomienda estudiar la aplicación sectorial del sistema en PYMES de servicios, manufactura u otras industrias con particularidades tributarias. Sería valioso explorar el papel de la inteligencia artificial y la analítica de datos en la prevención de errores tributarios en tiempo real.

En definitiva, esta tesis confirma que el cumplimiento tributario en las PYMES no es solo una obligación legal, sino una oportunidad para transformar la gestión empresarial desde la cultura, la tecnología y la estrategia. Al articular los hallazgos del diagnóstico con un modelo de intervención claro, medible y sostenible, se ofrece una herramienta que guía a las empresas en su transición del cumplimiento forzado al cumplimiento consciente, eficiente y ético. Esta propuesta constituye un aporte significativo tanto para la academia como para el sector productivo, demostrando que la formalidad, la transparencia y la planeación estratégica son las bases de la sostenibilidad empresarial moderna. (COSO, 2017; ISO, 2018; OCDE, 2021; Kaplan & Norton, 1996; DIAN, 2023).

El camino hacia un cumplimiento tributario sólido comienza con el reconocimiento de sus fallas, pero se consolida con propuestas estructuradas como la aquí presentada. Esta investigación es una invitación a las PYMES a profesionalizar su gestión fiscal, asumir el control de sus procesos y fortalecer su responsabilidad ante la sociedad y el Estado.

## 8. Recomendaciones

Los hallazgos que logramos obtener del sistema de cumplimiento tributario propuesto, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión fiscal, el control interno y la sostenibilidad de las PYMES del sector comercial en Colombia. Estas sugerencias se estructuran en tres niveles: operativo, estratégico e institucional, buscando contribuir al desarrollo de una cultura de cumplimiento sólida y eficiente. (COSO, 2017; ISO, 2018).

En primer lugar, se recomienda a las PYMES adoptar un enfoque integral de cumplimiento tributario, que no se limite al cumplimiento formal de las obligaciones, sino que incorpore políticas, procedimientos y controles alineados con los principios del modelo COSO y la norma ISO 31000. Esto implica diseñar manuales de procedimiento, establecer matrices de riesgos tributarios y realizar revisiones periódicas de los procesos fiscales. Con ello se garantiza la trazabilidad, la reducción de errores y la mejora de la eficiencia operativa. (COSO, 2017; ISO, 2018; Hernández, 2020).

Asimismo, es indispensable fortalecer las competencias técnicas del talento humano encargado de la gestión tributaria. Se recomienda implementar programas de capacitación continua sobre temas como retención en la fuente, IVA, ICA, facturación electrónica y conciliaciones fiscales. La formación debe estar orientada no solo al cumplimiento técnico, sino también a la promoción de valores éticos y de responsabilidad social empresarial. Fomentar la profesionalización del personal contable es clave para reducir la dependencia del conocimiento empírico y promover una cultura organizacional de cumplimiento. (Sánchez & Ruiz, 2022; Torgler, 2007).

En el ámbito tecnológico, se sugiere modernizar e integrar los sistemas contables y tributarios mediante soluciones digitales que permitan automatizar procesos, generar alertas preventivas y validar la información antes de ser transmitida a la DIAN. La inversión en

tecnología debe considerarse un elemento estratégico y no un gasto operativo, dado su impacto directo en la eficiencia y la trazabilidad de la información.

Las PYMES deben priorizar el uso de plataformas que permitan la interoperabilidad entre los módulos contables, de nómina y facturación electrónica, siguiendo las directrices de transformación digital recomendadas por la OCDE. (Gómez, 2021; OCDE, 2021; DIAN, 2023).

Otra recomendación esencial es fortalecer la cultura tributaria dentro de las organizaciones, entendiendo el cumplimiento como un compromiso colectivo y no como una responsabilidad exclusiva del área contable. Las empresas deben promover la transparencia, la ética y la rendición de cuentas como principios fundamentales de su gestión. La implementación de campañas internas, talleres de sensibilización y estrategias de comunicación interna puede contribuir a que todos los colaboradores comprendan la importancia del cumplimiento fiscal como parte del desarrollo sostenible y la reputación empresarial. (Sánchez & Ruiz, 2022; Kaplan & Norton, 1996).

A nivel estratégico, se recomienda implementar un sistema de monitoreo y control continuo, que incluya indicadores de desempeño tributario (KPIs) y auditorías internas periódicas. Estos mecanismos permitirán evaluar la eficacia del sistema y detectar oportunidades de mejora. Los indicadores deben abarcar dimensiones como exactitud de la información, cumplimiento de plazos, calidad de datos y eficiencia en la gestión documental. Asimismo, se sugiere desarrollar tableros de control basados en el Balanced Scorecard, lo que permitirá integrar la gestión tributaria con los objetivos estratégicos de la empresa. (Kaplan & Norton, 1996; COSO, 2017).

En el plano institucional, se sugiere a los entes gubernamentales y a la DIAN fortalecer los programas de acompañamiento y asesoría para PYMES, mediante capacitaciones, guías simplificadas y plataformas tecnológicas adaptadas a las capacidades de las pequeñas empresas.

Es necesario avanzar hacia un sistema tributario más accesible, digitalizado y pedagógico, que incentive el cumplimiento voluntario y reduzca la carga administrativa. Estas acciones, además, contribuyen a la formalización económica y al fortalecimiento de la confianza entre los contribuyentes y el Estado. (DIAN, 2023; OCDE, 2021).

Desde una perspectiva académica y de investigación, se recomienda profundizar en estudios empíricos que validen la aplicación del sistema propuesto en distintos contextos empresariales. Futuras investigaciones podrían evaluar el impacto del modelo en la reducción de sanciones, la optimización de recursos y la sostenibilidad financiera. Asimismo, se sugiere incorporar metodologías comparativas con otros sectores económicos o países latinoamericanos, lo que permitiría enriquecer el modelo con prácticas internacionales exitosas y fortalecer la literatura sobre cumplimiento tributario empresarial. (Hernández, 2020; Gómez, 2021; ISO, 2018).

Finalmente, se recomienda adoptar una visión de mejora continua en la gestión tributaria. El sistema propuesto debe revisarse y actualizarse de manera constante, adaptándose a los cambios normativos, tecnológicos y organizacionales, de esta forma, las PYMES podrán garantizar un cumplimiento sostenible y eficiente a largo plazo, consolidando un modelo de gobernanza tributaria moderno, confiable y alineado con los principios de transparencia y responsabilidad social empresarial. (COSO, 2017; ISO, 2018; OCDE, 2021).

### Referencias Bibliográficas

Congreso de la República de Colombia. (1983, 6 de julio). Ley 14 de 1983: Por la cual se fortalecen

los fiscos de las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones (ICA). Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=267>.

República de Colombia. (1989, 30 de marzo). Decreto-Ley 624 de 1989: Estatuto Tributario

(compilación oficial). Normograma DIAN. Disponible en:

[https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/estatuto\\_tributario.htm](https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/estatuto_tributario.htm).

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. (2020, 5 de mayo). Resolución 000042 de

2020: Por la cual se desarrollan los sistemas de facturación... (facturación electrónica).

Normograma DIAN. Disponible en:

[https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion\\_dian\\_0042\\_2020.htm](https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_0042_2020.htm).

(Copia PDF alternativa: <https://cijuf.org.co/.../Resolucion%20000042%20de%2005-05-2020.pdf>).

DIAN. (2021, 11 de febrero). Resolución 000013 de 2021: Implementa el documento soporte de

pago de nómina electrónica y adopta su anexo técnico (PDF oficial). Disponible en:

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000013%20de%2011-02-2021.pdf>. (Compilación:

[https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion\\_dian\\_0013\\_2021.htm](https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_0013_2021.htm))

DIAN. (2021, 27 de diciembre). Resolución 000164 de 2021: Registro Único de Beneficiarios

Finales(RUB) y anexo técnico(PDF oficial). Disponible en:

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000164%20de%2027-12-2021.pdf>.

(Compilación:

[https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion\\_dian\\_0164\\_2021.htm](https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_0164_2021.htm))

DIAN. (2021, 30 de diciembre). Resolución 000167 de 2021: Documento soporte en adquisiciones a no obligados a expedir factura (PDF oficial).

Disponible en:

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000167%20de%2030-12-2021.pdf>.

(Micrositio guía:

[https://www.dian.gov.co/impuestos/Paginas/Sistema-de-Factura- Electronica/Documento-Soporte-Adquisiciones-No-Obligados.aspx](https://www.dian.gov.co/impuestos/Paginas/Sistema-de-Factura-Electronica/Documento-Soporte-Adquisiciones-No-Obligados.aspx)).

DIAN. (s. f.). RADIAN – Registro de la “vida” de la factura electrónica como título valor (micrositio oficial). Disponible en:

[https://micrositios.dian.gov.co/sistema-de-facturacion- electronica/radian/](https://micrositios.dian.gov.co/sistema-de-facturacion-electronica/radian/) y guía

“Aprende a usar RADIAN”: [https://micrositios.dian.gov.co/sistema-de- facturacion-electronica/aprende-a-usar-la-plataforma-radian-registro-de-la-factura-electronica-de-venta-como-titulo-valor/](https://micrositios.dian.gov.co/sistema-de-facturacion-electronica/aprende-a-usar-la-plataforma-radian-registro-de-la-factura-electronica-de-venta-como-titulo-valor/).

DIAN. (2024, 30 de octubre). Resolución 000188 de 2024 (modifica y complementa la Res. 000162 de 2023 sobre información exógena). PDF oficial.

Disponible en:

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000188%20de%2030-10-2024.pdf>.

(Portal de normatividad de Exógena

por año:

<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ExogenaTributaria/Normatividad/Paginas/default.aspx>).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control—Integrated Framework (sitio oficial de referencia). Disponible en:

<https://www.coso.org/guidance-on-ic>. (Resumen ejecutivo – repositorio académico:  
[https://egrove.olemiss.edu/aicpa\\_assoc/691/](https://egrove.olemiss.edu/aicpa_assoc/691/)).

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 – Risk management—Guidelines (página oficial de la norma y folleto informativo). Disponible en:  
<https://www.iso.org/standard/65694.html> y  
<https://www.iso.org/publication/PUB100464.html>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. COSO.  
<https://www.coso.org/guidance-on-ic>

OECD. (2004/2019–2024). Managing and Improving Tax Compliance (Compliance Risk Management Guidance). OECD Forum on Tax Administration.  
<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/compliance-risk-management-managing-and-improving-tax-compliance.pdf>

OECD. (2024). Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and other economies. OECD Publishing.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/tax-administration-2024\\_5c4606e4/2d5fba9c-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/tax-administration-2024_5c4606e4/2d5fba9c-en.pdf)

OECD. (2020). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OECD Publishing.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration\\_886337a7/ca274cc5-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration_886337a7/ca274cc5-en.pdf)

- OECD. (2025). Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/tax-administration-digitalisation-and-digital-transformation-initiatives\\_87f43a78/c076d776-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/tax-administration-digitalisation-and-digital-transformation-initiatives_87f43a78/c076d776-en.pdf)
- Alm, J., & Torgler, B. (2006). Culture Differences and Tax Morale in the United States and in Europe. *Journal of Economic Psychology*, 27(2), 224–246. [https://www.dmarkanderson.com/ECNS491\\_Spring2018/Alm\\_and\\_Torgler\\_J\\_Econ\\_Psych.pdf](https://www.dmarkanderson.com/ECNS491_Spring2018/Alm_and_Torgler_J_Econ_Psych.pdf)
- Frey, B. S., & Torgler, B. (2007). Tax Morale and Conditional Cooperation. *Journal of Comparative Economics*, 35(1), 136–159. <https://www.bsfrey.ch/wp-content/uploads/2021/08/tax-morale-and-conditional-cooperation.pdf>
- Feld, L. P., & Frey, B. S. (2002). Trust Breeds Trust: How Taxpayers are Treated. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich (Working Paper No. 98). <https://www.econ.uzh.ch/apps/workingpapers/wp/iewwp098.pdf>
- Colombia. (1989). Decreto 624 de 1989 – Estatuto Tributario. (Compilaciones y versiones actualizadas). <https://www.dian.gov.co/impuestos/Paginas/Inicio.aspx>
- DIAN. Portal de Impuestos (obligaciones, trámites, calendarios, FE). <https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/factura-electronica/Paginas/default.aspx>
- DIAN. Facturación Electrónica (micrositio, anexo técnico, normativa). Incluye Res. 000042 de 2020 (y modificatorias). <https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/Documents/Abece-RADIAN.pdf>
- DIAN. Documento Soporte de Pago de Nómina Electrónica (micrositio y guías). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp>

DIAN. RADIAN – Registro de Facturas Electrónicas como Título Valor (micrositio, abecé, instructivo). <https://micrositios.dian.gov.co/sistema-de-facturacion-electronica/soporte-de-pago-de-nomina-electronica/>

**CITAS**

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

DIAN. (2023). *Guía de cumplimiento tributario para pequeñas y medianas empresas*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Gómez, L., & Rojas, C. (2022). *Modelos de gestión tributaria y control fiscal en las PYMES colombianas*. *Revista Contaduría y Negocios*, 20(2), 45–59.

Hernández, M. (2020). *Sistemas de información contable y cumplimiento fiscal en las PYMES latinoamericanas*. Editorial Universidad de La Salle.

ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

OECD. (2021). *Tax Administration 2021: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. OECD Publishing.

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

DIAN. (2023). *Guía de cumplimiento tributario para pequeñas y medianas empresas*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Gómez, L. (2021). *Transformación digital y eficiencia fiscal en las PYMES colombianas*. *Revista Gestión y Finanzas*, 18(2), 77–94.

Hernández, M. (2020). *Sistemas de información contable y cumplimiento fiscal en las PYMES latinoamericanas*. Editorial Universidad de La Salle.

ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

OCDE. (2021). *Tax Administration 2021: Comparative Information on OECD and Other Economies*. OECD Publishing.

Sánchez, L., & Ruiz, D. (2022). *La ética tributaria y su influencia en la cultura fiscal de las pequeñas empresas colombianas*. *Revista Contaduría y Desarrollo*, 9(1), 51–66.

Torgler, B. (2007). *Tax Compliance and Tax Morale: A Theoretical and Empirical Analysis*.  
Edward Elgar Publishing.