

**¿CÓMO AGREGAR VALOR A UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE  
PLANEACIÓN TRIBUTARIA ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN ZONAS  
FRANCAS E IMPUESTO DE RENTA?**

**MÓNICA ANDREA CASAMACHÍN RODRÍGUEZ  
MARTHA CECILIA SALINAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA  
PALMIRA  
2009**

**¿CÓMO AGREGAR VALOR A UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE  
PLANEACIÓN TRIBUTARIA ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN ZONAS  
FRANCAS E IMPUESTO DE RENTA?**

**MÓNICA ANDREA CASAMACHÍN RODRÍGUEZ  
MARTHA CECILIA SALINAS**

**Monografía**

**Asesor**

**Oscar Eduardo Moreno Castro**

**Docente**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA  
PALMIRA  
2009**

## Evaluación de jurados

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Palmira, 20 de Junio de 2009**

Agradecimientos:

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

A Dios por ser el guía de mi vida.

A mi madre que ha sido el aliciente para continuar cuando las fuerzas intentaban caer, por ser el ángel que oraba en mis dificultades y porque sin su apoyo, esfuerzo y dedicación nada de esto hubiera sido posible, a ti dedico este primer logro que espero sea el primero de muchos que vendrán.

A mi papá y mis hermanos porque su acompañamiento fue fundamental para mi crecimiento personal y profesional.

A mis docentes por la paciencia, el cariño y el esfuerzo con que transmitieron sus conocimientos que permitieron que el aprendizaje fuera sencillo y permanente.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. MARCO GENERAL Y METODOLIGO</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de investigación.	1
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
2.1. Aproximación al problema.	3
2.2. Formulación del problema.	4
2.2.1. Pregunta de Investigación.	4
2.2.2. Sistematización del problema.	5
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
4.1. Objetivo general.	8
4.2. Objetivos específicos.	8
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>9</b>

5.1. Marco teórico.	9
5.2. Marco histórico.	11
5.3. Marco conceptual.	13
5.4. Marco jurídico.	16
<b>6. ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	<b>18</b>
6.1. Método y tipo de investigación.	18
6.2. Técnicas de investigación.	18
<b>CAPITULO II</b>	
<b>7. CONCEPTO DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO.</b>	<b>21</b>
7.1. Origen y definición del valor económico agregado.	21
7.1.1. Estrategias financieras.	23
7.1.2. Estrategias contables.	24
7.1.3. Estrategias relacionadas con el recurso humano.	27
7.1.4. Estrategias relacionadas con la cultura organizacional.	29

### **CAPITULO III**

<b>8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRIBUTARIA.</b>	<b>31</b>
8.1. Planeación estratégica.	31
8.2. Planeación tributaria.	34
8.2.1. Evolución de los impuestos en las empresas.	35
8.2.2. Factores que hacen necesaria la planeación tributaria.	37
8.2.3. Fases de la planeación tributaria.	38

### **CAPITULO IV**

<b>9. BENEFICIOS DEL IMPUESTO DE RENTA EN ZONAS FRANCAS</b>	<b>42</b>
9.1. Historia de las zonas francas en Colombia.	42
9.1.1. Origen y evolución de las zonas francas en Colombia.	42
9.2. Clases de zonas francas.	44
9.3. Requisitos para declaración de zonas francas.	45
9.4. Declaratoria como zona franca.	47
9.5. Usuarios de zonas francas.	47
9.6. Beneficios de las zonas francas.	48
10. Conclusiones.	53
11. Recomendaciones.	56
12. Bibliografía.	57
13. Anexos.	61

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Compendio Legislativo del Proyecto de Investigación.	17
Tabla 2. Posibilidad de Contabilidad Creativa.	25
Tabla 3. Requisitos para la declaración de existencia de Zonas Francas.	46
Tabla 4. Flujo de Caja Libre proyectado con el Impuesto de Renta del 33%.	50
Tabla 5. Flujo de Caja Libre proyectado con el Impuesto de Renta del 15%.	51



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Investigación.	20
Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica.	33
Figura 3. Fases de la Planeación Estratégica.	34

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
A. Beneficios de la Planeación Tributaria.	61
B. Beneficios de las Zonas Francas.	62
C. Exportaciones Colombianas por países destino tradicionales.	63
D. Exportaciones Colombianas no tradicionales países destino	64
E. Exportaciones Colombianas por Departamento de Origen.	65
F. Gráfico Exportaciones Colombianas por Departamento Origen.	66
G. Inversión Extranjera en Colombia, según Balanza Pagos.	67
H. Costos de Zona Franca del Pacífico.	68
I. Entrevista 1.	69
J. Entrevista 2.	71
K. Entrevista 3.	74
L. Entrevista 4.	76
M. Entrevista 5.	81

## INTRODUCCIÓN

El pago de impuestos constituye la principal fuente de ingresos para un Estado, es deber de los ciudadanos contribuir al financiamiento de los gastos del país, pero también es cierto, que en una economía tan cambiante como la colombiana, donde afloran constantemente las reformas tributarias, los contribuyentes deben recurrir a mecanismos legales para prever estas situaciones y pagar el justo impuesto que por ley se está obligado a cumplir.

Por otra parte, los empresarios deben conocer los procedimientos tributarios vigentes, para actuar por la vía legal y aprovechar al máximo los beneficios fiscales que se derivan de la norma, sin incurrir en sanciones por desconocimiento, o en el peor de los casos, por evasión. Para tal efecto, los inversionistas deben contar con una capacidad de análisis basada en fundamentos teóricos que les permita tomar decisiones oportunas y eficientes frente a sus recursos y así obtener valor agregado en sus inversiones, de tal forma que sea más rentable invertir en su empresa que en una entidad financiera. Por lo cual, la esencia de este trabajo es presentar como estrategia para la reducción del impacto fiscal, que una empresa se traslade a una Zona Franca, mediante la implementación de un proceso de Planeación Estratégica Tributaria generando una ventaja competitiva para las compañías que opten por esta herramienta.

Esta investigación mostrará alternativas legales vigentes, producto del análisis de información consultada; se utilizó un método inductivo, que permitió exponer y analizar teorías ya escritas por otros autores; es una investigación de tipo descriptivo porque se plantearon los beneficios tributarios en materia de

impuesto de renta, que tendría una empresa si se trasladara a una zona franca; todo esto, través de la observación, descripción y explicación de procedimientos tributarios aceptados legalmente, tomando los más óptimos para el desarrollo de la misma. Se utilizaron técnicas de análisis documental como la recolección de datos revisión bibliográfica a través de libros, artículos de revistas, folletos, Norma Tributaria y textos de Internet; y también se utilizó recolección de datos a través de entrevistas a los encargados de los departamentos de impuestos de empresas reconocidas como Riopaila Castilla, Assenda, Lloreda, Propal.

Se tomaron como marco de referencia autores como César León Valdés, Armando Parra, Oriol Amat, entre otros destacados tributaristas y administradores, con suficiente experiencia en los temas expuestos.

Se espera que este trabajo pueda ser de consulta de empresarios, estudiantes y demás personas interesadas en realizar estudios sobre la generación de valor agregado a las organizaciones, a través de la implementación de una planeación estratégica tributaria, que permita obtener beneficios en impuesto de renta cuando se pertenece a una zona franca.

## CAPITULO I

### 1. MARCO GENERAL Y METODOLOGICO

#### 1.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Luego de una ardua revisión bibliográfica se encontró que pocos autores habían abordado el tema de planeación estratégica tributaria frente a los beneficios del impuesto de renta; pero se tomaron los aportes más destacados que serán mencionados a continuación:

César León Valdés, presenta en su obra diversos elementos financieros, contables y tributarios que se deben llevar a cabo, como alternativa para realizar una efectiva planeación tributaria, que finalmente permiten la reducción en el pago del impuesto de renta.

León Valdés<sup>1</sup> aborda entre sus trece capítulos, la importancia de la planeación tributaria en las organizaciones; el carácter financiero que afecta el resultado impositivo de un ente, con lo cual se introduce en el modelo de valor presente neto, el significado de ahorro interno, fiscal o generación de recursos propios y las opciones para crear valor agregado en una actividad; al igual que las consecuencias de financiar la compra de activos fijos mediante endeudamiento

---

<sup>1</sup> LEÓN VALDÉS, César. Estrategias Financieras de Planeación Tributaria. Edición Primera. 1999.

con costo financiero; evalúa la emisión de acciones o cuotas partes de interés social como instrumento para la generación de recursos y la optimización fiscal de resultados; por último ofrece un modelo de valuación de inventarios para determinar un costo de ventas que genere una menor utilidad gravable.

Como aplicación práctica de la planeación empresarial, este estudio brinda a las organizaciones un análisis detallado de procedimientos tributarios que se pueden adaptar a las diferentes sociedades, con el fin de reducir legalmente, el pago del impuesto de renta con una visión hacia la maximización de utilidades e inversión para los accionistas.

Otro autor que abordó el tema de la planificación tributaria es Armando Parra Escobar, con su libro Planeación Tributaria para la Organización Empresarial, plasma el análisis y el estudio jurídico de los impuestos, con su efecto económico y también proporciona aplicaciones concretas para la organización empresarial.

Parra<sup>2</sup> esboza en su libro, temas relacionados con la planeación tributaria y el impuesto de Renta tales como: el concepto del Derecho Tributario en Colombia, los efectos económicos de los impuestos y los beneficios de la planeación tributaria en la organización empresarial; la estructura tributaria y la renta como fuente.

Armando Parra brinda múltiples procedimientos tributarios encaminados a la reducción del pago del impuesto de renta, con la planeación tributaria como herramienta fundamental para alcanzar este objetivo.

---

<sup>2</sup> PARRA ESCOBAR, Armando. Planeación Tributaria para la organización empresarial. Bogotá: Legis Editores S.A., 2001. 1-586.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1. APROXIMACIÓN AL PROBLEMA

Los permanentes cambios en el mercado, en la legislación tributaria, la presión de los propietarios por la obtención de resultados favorables y la coacción de autoridades fiscales por el no cumplimiento de las obligaciones; exige a las compañías analizar el impacto de estos factores y buscar estrategias eficientes para optimizar su gestión. Por lo que la planeación estratégica tributaria se ha implementando como una herramienta práctica para disminuir costos y mejorar la rentabilidad, agregando valor a las organizaciones, aprovechando al máximo beneficios que permita el Estado y la mejor manera de utilizarlos.

Si el Estado otorga privilegios tributarios, admitiendo la deducibilidad de algunos gastos y reduciendo tarifas impositivas, es viable pensar en mecanismos para hacer un eficiente uso de dichas partidas, de tal forma que se maximice el ahorro fiscal y se obtenga una concepción global sobre el uso de las opciones y alternativas legales que brinda el sistema jurídico y económico. Por lo cual, las empresas han optado por especializar personal en la planificación de las obligaciones fiscales.

Una de las obligaciones fiscales más significativas de una organización, tiene que ver con la renta, este impuesto es directo y recae sobre los contribuyentes individualmente considerados, gravando a quienes en la Ley están previstos como sujetos pasivos que hayan percibido ingresos – hecho generador del impuesto – susceptibles de producir un incremento neto en el patrimonio<sup>3</sup>. Lo cual hace alusión a que afecta propiamente la utilidad, que finalmente es lo que más importa para los socios en una compañía, que sus ganancias se vean reflejadas en el Estado de Resultados de una forma significativa y así, tomar

---

<sup>3</sup> GUIA LEGIS para la declaración de renta 2009. 34 ed. Bogotá: Legis, 2009. p.10.

decisiones que incrementen su rentabilidad y agreguen valor económico a su inversión.

Cuando los socios o accionistas reciben las utilidades esperadas por sus inversiones, estarán en condiciones de trasladar sus recursos a través de sus impuestos al Estado para que éste, cumpla con sus funciones administrativas, financieras y sociales.

De igual forma, el objetivo del Estado siempre será incrementar los impuestos, crear nuevos, disminuir los beneficios y aumentar las sanciones por el no cumplimiento de obligaciones; es una situación que el contador podrá manejar haciendo uso de herramientas para discernir por el camino del razonamiento legal y aprovechar las ventajas que ofrece el sistema impositivo para el pago del justo impuesto, sin darle más al Estado de lo que considera ni menos de lo que se merece.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Para abordar en el tema de la planeación estratégica tributaria, esta investigación plantea un cuestionamiento que abarque como objetivo principal el análisis de los beneficios en Impuesto de Renta que tendría una empresa si se constituyera o trasladara a una zona franca, obteniendo de esta forma ahorro fiscal, apoyándose en procedimientos legales, dentro del concepto de planeación estratégica, orientada a agregar valor a la inversión.

### **2.2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo agregar valor a una organización a través de la Planeación Estratégica Tributaria con énfasis en zonas francas e impuesto de Renta?



## **2.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Para este trabajo de investigación surgen algunos interrogantes como:

- ¿Cuáles son las ventajas de implementar una eficaz planeación estratégica tributaria respecto a la generación de valor agregado en una organización?
- ¿Cómo se realiza el proceso de planeación estratégica tributaria en una organización, que permita la optimización en el pago de impuesto de renta?
- ¿Cómo se pueden aplicar los beneficios que ofrece el Estado para el pago del Impuesto de Renta en las Empresas que se ubiquen en la Zonas Francas?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la dinámica de los negocios, está orientada a la generación de valor para las organizaciones, basada en innovación, productividad, tecnología, calidad y optimización de recursos, por lo que desarrollar estrategias que permitan la reducción de la carga fiscal, combina todas las anteriores. Es importante brindar a los empresarios múltiples alternativas legales que les permita conocer y analizar procedimientos tributarios amparados en la legislación, para el ahorro fiscal. Desde esta perspectiva, se hace indispensable estudiar la planeación estratégica tributaria, como una herramienta de apoyo para las organizaciones, que sea de utilidad para el cumplimiento de su objeto principal y el de sus socios, garantizando que el Estado reciba lo justo que le corresponde a título de tributo, sin olvidar el deber de contribuir que impone la Constitución Política Colombiana, asistiendo de esta forma al mejoramiento económico, político y social del país.

Para ello, esta investigación plantea la adaptación de elementos fundamentales de un proceso de planeación estratégica que permita considerar alternativas de ahorro en impuesto de renta, tomando como referencia el traslado de empresas del territorio aduanero nacional a una zona franca.

De igual forma, esta monografía será importante para la academia, por la interpretación de la norma colombiana y el análisis de la misma respecto al impuesto de renta en las zonas francas. Además, la profundización de temas como la planeación tributaria, permite mostrar al contador, no sólo como la persona encargada de preparar estados financieros, sino como partícipe de decisiones empresariales y generador de alternativas para el mejoramiento financiero de las organizaciones, desde la óptica legal, con la búsqueda de nuevas estrategias y enfoques, que puedan desaparecer el estigma del fraude y la corrupción en la profesión, permitiendo al profesional de la contaduría explorar otras facetas dentro de la organización y en la sociedad.

Al mismo tiempo, esta investigación para la Universidad del Valle es de vital importancia, por la difusión del conocimiento que se realizará tanto al programa académico de Contaduría Pública como a la comunidad en general, demostrando que sus estudiantes tienen proyección competitiva, innovadora y eficiente hacia la investigación; lo cual está enmarcado en la misión y la visión del Alma Mater.

Con todo lo anterior, como autoras, esta investigación resulta acertada y relevante, porque se explorarán temas de actualidad a la luz del análisis de la norma colombiana y la interpretación que como profesionales de la Contaduría Pública logramos exponer a la sociedad. El estigma del contador como tenedor de libros y evasor de impuestos, quedó en el pasado y se pretende demostrar el nuevo rol de la profesión en un mundo globalizado y de esta forma proyectarnos de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Presentar diversas alternativas legales que permitan agregar valor a una organización, mediante un proceso de planeación estratégica tributaria, que permita la reducción en el pago del impuesto de Renta, si se traslada una compañía del territorio aduanero nacional a una zona franca.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los elementos que configuran el concepto de valor económico agregado. (Pág. 21-30)
- Identificar las ventajas que ofrece una adecuada planeación estratégica tributaria. ( Pág. 31-39)
- Plantear estrategias fiscales oportunas para reducir el Impuesto de Renta a través de la Planeación Estratégica Tributaria.(Pág. 40-41)
- Reconocer las diferentes normas y procesos orientados a las zonas francas que permitan la reducción en el pago del impuesto de Renta. (Pág. 42-52)

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Dos siglos después de su muerte, Adam Smith es aún considerado por muchos como la figura más importante en la historia del pensamiento económico. Su célebre obra *Investigación sobre la naturaleza y causa de La Riqueza de las Naciones*, captó el espíritu del capitalismo moderno y los economistas no fueron los únicos beneficiados con tan majestuosa obra, ya que sus intereses abarcaban no sólo la economía, sino también la ética, filosofía política, jurisprudencia, lingüística, psicología y la historia de la ciencia; dentro de este marco literario que profundizaron sus estudios los impuestos no se quedaron por fuera de la investigación.

Con la publicación de su obra en Marzo de 1776, Smith dedicó en el libro quinto, un capítulo entero al tratado de los impuestos, naciendo allí los primeros cimientos de la planeación tributaria, cuando el autor argumenta:

*Toda contribución debe percibirse de tal forma que haya la menor diferencia posible entre las sumas que salen del bolsillo del contribuyente y las que se ingresan en el Tesoro público, acortando el período de exacción lo más que se pueda.*<sup>4</sup>

Claramente, el autor se refería a dar al Estado lo que se merece, sin detrimento de los ingresos del contribuyente, una de las definiciones de planeación tributaria; pero Smith<sup>5</sup> también hace alusión, que cuando los impuestos son excesivos estimula la evasión, es decir, que la Ley suscita la tentación de infringirla para después castigar a quien la viola, es un argumento válido el que plantea el autor, con lo cual se podría decir que si el Estado moderara las

---

<sup>4</sup> SMITH, Adam. *Investigación sobre la naturaleza y causa de La Riqueza de las Naciones*. 4 ed. Buenos Aires: 1998. Traducido por Gabriel Franco. p 29.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p.29.

tarifas del pago de impuestos, o que, por lo menos lo distribuyera mejor, se reducirían las evasiones por pago de éstos.

Smith menciona, en este mismo capítulo, un párrafo que bien podría ser una ventaja de la planeación tributaria:

Cuando se sujetan los pueblos a visitas frecuentes y fiscalizaciones odiosas, por parte de los recaudadores, se les hace objeto de muchas vejaciones innecesarias, opresiones e incomodidades, y aunque la vejación, en un sentido riguroso, no significa ningún gasto, es ciertamente equivalente a una carga que cualquiera redimiría gustoso.<sup>6</sup>

Tomando como base conceptual que realizando una eficaz planeación tributaria, se evitaría las visitas de los entes recaudadores, o bien si se presentaran, no causarían gran trauma para la organización.

Aunque el tema de la planeación tributaria esté tomando impulso, sólo hasta ahora, desde varios siglos atrás Adam Smith ya lo había estudiado; investigaciones que hoy en día son de ayuda para implementar nuevos procesos y teorías, o para complementar las existentes.

Otro autor, más contemporáneo, Cesar León Valdés, presenta diversas alternativas sobre planeación tributaria y los beneficios que ésta representaría para la disminución del pago del impuesto de Renta.

El escritor León<sup>7</sup> plantea, que el estudio de la planeación se presenta como una base fundamental del tema de impuestos, puesto que se relaciona con ventajas y desventajas que pueda ocasionar oportunidades de negocios. El autor plantea en su filosofía, la optimización de los gravámenes que todo ente económico debe aportar a la sociedad.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p.29.

<sup>7</sup> LEÓN, Op cit., p. 15.

León<sup>8</sup> menciona que la planeación tributaria se basa en elementos fundamentales como: la definición del problema o problemas centrales, fijación de metas y objetivos, determinación de alternativas; evaluación de las alternativas y el control.

Como se puede observar el autor César León Valdés, analiza temas que hacen referencia a la problemática que se planteó al inicio de esta investigación, por lo cual servirá de apoyo para profundizar los estudios de la planeación tributaria para la toma de decisiones, sus estrategias y beneficios, como alternativa para la reducción del impuesto de renta.

## **5.2 MARCO HISTÓRICO**

Las zonas francas tienen su origen en la Revolución Comercial del siglo XII, cuando el feudalismo fue sustituido por el mercantilismo, se crearon ciudades-estados, cuyo marco más amplio comportó la idea de lugares adecuados para el descanso de los mercaderes y el depósito de los bienes objeto de comercio, con franquicia de derechos en la entrada y en la salida.

Más adelante, en los siglos XVIII y XIX se crean importantes puertos libres de derechos aduaneros como Gibraltar, Singapur y Hong Kong, para atraer el comercio.

De esta forma, se gesta la figura de la zona franca cuyo verdadero espíritu sería agilizar la actividad de comercio exterior, que se encontraba en plena evolución y desarrollar la idea fundamental de ser áreas de almacenamiento, que permitieran un mayor aprovechamiento de las oportunidades externas e internas.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> LEÓN, *Ibíd.*, p. 34

<sup>9</sup> MONTERO RODRÍGUEZ, Cecilia. Ponencia Zonas Francas. Bogotá: 1991. p.197.

Con posterioridad a la segunda guerra mundial, la Zona Franca retoma importancia a través de tratados internacionales que consagran esta figura como áreas de almacenamiento libre entre países de intercambio, con lo cual se conforma un mecanismo más adecuado al concepto de comercio exterior, que rebasa los mercados cerrados del sistema mercantilista.

Sólo con la creación de la Zona Franca Shannon en Irlanda (1959), como la primera zona franca industrial para la producción manufacturera, libre de derechos de aduana y orientada hacia la exportación, se crearon otras zonas francas en República Dominicana, México y Brasil.

En Colombia, la ley 105 de 1958 las creó como establecimientos públicos nacionales, adscritos al Ministerio de Fomento, existente en aquella época, éstas permitieron el almacenamiento de mercancías de distintos orígenes sin el pago de tributos aduaneros, para ser redistribuidas o comercializadas, y se convirtieron rápidamente en un instrumento exitoso de facilitación del comercio internacional.

Dentro de este esquema de carácter público que funcionó hasta mediados de 1994, se crearon seis Zonas Francas. Posteriormente, la Ley 109 de 1985 les modificó el marco legal, definiendo las actividades permitidas y el porcentaje mínimo de ventas a mercados externos, y eliminando las exenciones de impuestos municipales.

A partir del 1º de julio 1994 con fundamento en la Ley 7ª de 1991, la cual permitió la privatización de dichos establecimientos públicos y autorizó la constitución de Zonas Francas de carácter privado. Consecuentemente con esto, para dicha época se ratificó que las zonas francas estaban exentas del impuesto sobre la renta, pero sin atar dicho beneficio a la calidad de establecimientos públicos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Artículo 115 de la Ley 6 de 1992, que incluyó un inciso al artículo 212 del Estatuto Tributario.



Con el proyecto de Ley 1004/2005, para estimular la inversión, el Congreso de la República decreta la adición del artículo 240-1 en el Estatuto Tributario, en donde fija que a partir del 1º de enero 2007, la tarifa única del quince por ciento (15%) sobre la renta gravable de los usuarios de Zonas Francas. La aplicación de esta tarifa excluye la utilización de cualquier beneficio previsto en el Estatuto Tributario o en leyes especiales referentes a deducciones, rentas exentas o descuentos tributarios.

El 23 de octubre de 2007 se expidió del Decreto 4051 de 2007, que modificó el Decreto 383 de 2007, estas normas desarrollan la Ley 1004 de diciembre 2005, estableciendo un nuevo régimen de zonas francas con mayor claridad jurídica.

### 5.3. MARCO CONCEPTUAL

Los **Impuestos** son las contribuciones establecidas en la ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho previstas por la misma. Es un Tributo, carga fiscal o prestaciones en dinero y/o especie que fija la ley con carácter general y obligatorio a cargo de personas físicas y particulares, que el Estado establece coactivamente con carácter definitivo y sin contrapartida alguna.<sup>11</sup>

Los impuestos se dividen en dos clases **Directos** que son aquellos gravámenes que pagan los contribuyentes según el nivel de ingreso y riqueza, cuya recaudación es realizada directamente por la autoridad tributaria.<sup>12</sup> Los **Indirectos** se aplican al gasto en bienes y servicios específicos. Impuestos de este tipo son el arancel de aduana, el impuesto al valor agregado e impuestos sobre las ventas.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> BRICEÑO, Martha Teresa; HOYOS, Olga. Diccionario Técnico Contable. 2 ed. Bogotá: Legis, 2002. p.152.

<sup>12</sup> MARTÍN AMES, Fernando; Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Madrid: Cultural 2003. p. 182.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p.172.

Un impuesto directo es el de **Renta**, de carácter nacional que grava los ingresos ordinarios y extraordinarios realizados en el año o período gravable que sean susceptibles de producir un incremento neto en el patrimonio en el momento de su percepción y que no hayan sido expresamente exceptuados.<sup>14</sup>

Los **Contribuyentes del impuesto de Renta** son todas las personas naturales, jurídicas y sus asimiladas que tengan residencia en Colombia o las extranjeras que obtengan rentas de fuente nacional.<sup>15</sup>

De acuerdo a la legislación tributaria hay tres **Regímenes de Imposición**: el régimen general, el régimen especial y el de retención en la fuente como equivalente al impuesto.<sup>16</sup>

Otros conceptos relevantes para la investigación, son la **Planeación Estratégica y la Planeación Tributaria**, la primera es definida como una herramienta de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para llevar a cabo, la planeación, los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir con los objetivos de la organización.<sup>17</sup> La evolución de los acontecimientos internos y externos obliga a que la estrategia de una empresa cambie y evolucione a lo largo del tiempo.

La segunda es la **Planeación Tributaria**, la cual, es un instrumento de gestión, definida en términos generales, como el aprovechamiento racional de las ventajas y oportunidades de negocios a sí como la fijación de políticas para la protección ante eventualidades causadas por debilidades competitivas, bien sea de un producto, de una marca, del negocio como tal o del sector económico en el cual se desenvuelve el ente que se ve abocado a formular planes estratégicos para defender una posición, consolidar un liderazgo o, simplemente para sobrevivir comercialmente.

---

<sup>14</sup> GUIA LEGIS para la declaración de renta 2009. 34 ed. Bogotá: Legis, 2009. p.10.

<sup>15</sup> AGUIRRE, David y Aragone, José. Impuestos para Sociedades 2009. Bogotá: KPMG Ltda, 2009. p. 9.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 9

<sup>17</sup> CERTO C. Samuel. Administración moderna. 8ª ed. Bogotá: Prentice Hall, 2001. p. 166.

También abarca este concepto el estudio y la fijación de políticas respecto a la forma como el ente económico pretende financiar sus proyectos de crecimiento, bien sea a nivel local o internacional, lo cual ubica la actividad de planeación bajo un enfoque financiero: consecución de recursos, negociación de tasas de interés, determinación de plazos, evaluación de flujos de caja, capacidad de generación de recursos propios, importación de divisas, proyección de tasas de cambio y comportamiento de mercado externo de capitales y evolución de la economía entre otros temas.<sup>18</sup>

Cuando se realiza una eficaz Planeación Tributaria la empresa obtiene El **Valor Económico Agregado (EVA)**. Este concepto surge al comparar la rentabilidad obtenida por una compañía con el costo de sus recursos gestionados. Cuando el Eva es positivo, significa que la compañía ha generado una rentabilidad por encima del costo de los recursos empleados, es decir, la compañía ha creado valor, mientras que si sucede lo contrario, destruye valor.

La creación de valor es uno de los temas de mayor actualidad financiera. El Eva mide en qué cantidad los beneficios generados en un período exceden o se quedan cortos con respecto al costo de los recursos empleados en dicho período. Cada vez son más las compañías que se apuntan a crear valor, reconociendo que este es uno de los objetivos prioritarios de las empresas y en especial del análisis financiero.<sup>19</sup>

Una forma de agregar valor a una empresa es disminuyendo su carga impositiva, por lo cual, un proyecto estratégico es la posibilidad de acceder a los beneficios del Régimen de Zonas Francas. Una **Zona Franca** es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del

---

<sup>18</sup> LEÓN, Op cit., p.23.

<sup>19</sup> Revista de la Universidad de la Sábana no.62 enero 1998

territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones<sup>20</sup>.

#### **5.4. MARCO JURÍDICO**

Para la realización de esta investigación se tomará como referencia la legislación colombiana, principalmente lo contemplado en la normatividad que se resume en el siguiente cuadro:

---

<sup>20</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1004 (30, diciembre, 2005). Por la cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2005. Art. 1

Tabla 1. Compendio legislativo del proyecto de investigación

No	NORMATIVIDAD	ARTÍCULOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución Política Colombiana	Arts. 95, 287, 300, 313, 317, 338, 345, 359 y 363	Legislación sobre el deber de tributar, Autonomía para establecer impuestos de los entes territoriales, contribución de impuesto de renta en tiempo de paz, renta nacionales con destinación específica y Fundamentos del Sistema Tributario.
2	Estatuto Tributario	Libro I Impuesto sobre la Renta y Complementarios	Generalidades de Impuesto de Renta como los ingresos, costos, deducciones, ingresos no constitutivos de renta, rentas exentas, etc.
3	Ley 1004/2005	Capítulos I, II y III.	Normatividad sobre las zonas francas en Colombia.
4	Ley 963/2005	Art. 1 al 12	Contratos de Estabilidad Jurídica: el Estado garantiza a los inversionistas que no se modificarán las condiciones iniciales.

Fuente: Autores

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **6.1. MÉTODO Y TIPO INVESTIGACIÓN**

Después de la recolección y el estudio de la información, se llegó a la conclusión de que el trabajo que se está desarrollando tiene un método inductivo porque se analizará lo particular (impuesto de renta en zonas francas) a partir de lo general (planeación estratégica tributaria) y de esta forma se obtendrán conclusiones sobre el planteamiento del problema.

Esta es una investigación es de tipo descriptivo, porque se plantearán los beneficios tributarios en materia de impuesto de renta, que tendría una empresa si se trasladara a una zona franca, a través de la observación, descripción y explicación de procedimientos tributarios aceptados legalmente, tomando los más óptimos para el desarrollo de la misma. Las investigaciones de tipo descriptivo, identifican características del universo de la investigación, a través de diferentes elementos, componentes y su interrelación, para delimitar los hechos que conforman el problema de investigación y así predecir mediante un proceso ordenado y sistémico posibles soluciones.<sup>21</sup>

### **6.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron como técnicas de investigación el análisis documental y la recolección de datos. La primera se obtuvo de libros, artículos de revistas, folletos, Norma Tributaria, textos de Internet. Se tomaron principalmente autores de la rama fiscal, administrativa y contable, para conocer como ha sido el tratamiento del impuesto de Renta y cómo debería aplicarse en

---

<sup>21</sup> MÉNDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: MC Graw Hill, 2001. p. 136.

las empresas que deseen, como parte de una alternativa para agregar valor a una organización, trasladar o convertir su empresa a una zona franca. Las anteriores constituyeron las fuentes primarias.

Para la recolección de datos, se realizarán entrevistas a directores de impuestos de empresas grandes, para conocer la aplicabilidad de los conceptos y sus experiencias sobre los temas estudiados.

Las teorías encontradas, servirán de apoyo para hacer análisis comparativos en el tiempo y su aplicabilidad en la actualidad, además de cotejarlas con investigaciones propias y análisis de la norma colombiana, para que puedan servir como guías para generar nuevos enfoques o reformarlos, según sea el caso.

La información será recopilada sobre tres temas afines: concepto de valor agregado, planeación estratégica tributaria y beneficios del impuesto de renta en las zonas francas, para este fin, se clasificó la información por medio de la utilización de un mapa de investigación, el cual permitió establecer las etapas que conformaron el proyecto, al mismo tiempo que sirvió de ayuda para planificar la investigación.

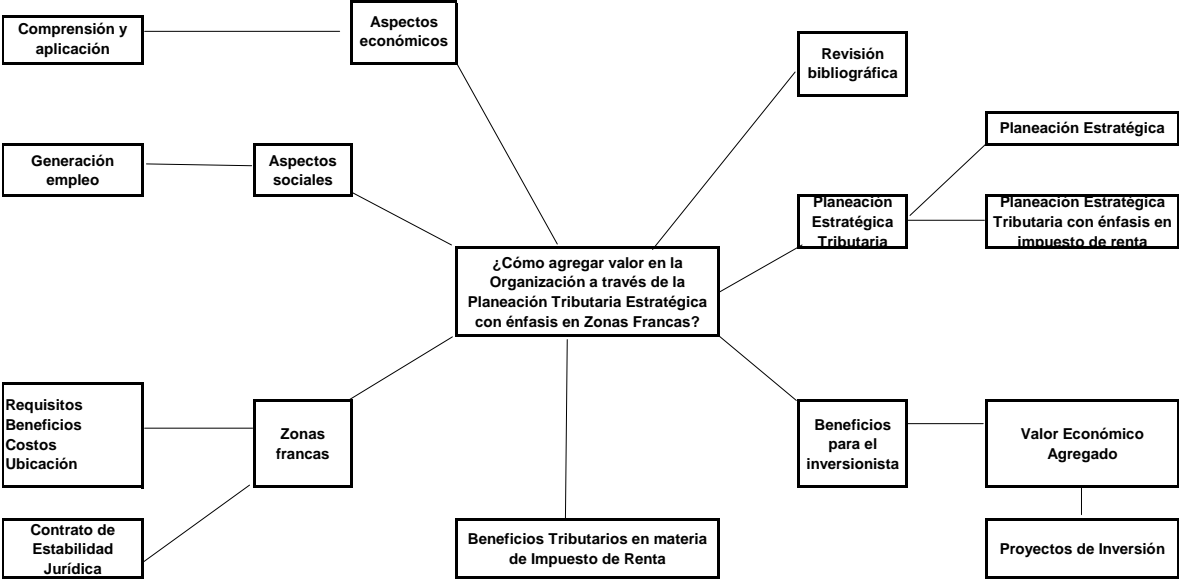
Para la elaboración del mapa de investigación, fue necesario seguir los siguientes pasos:

- Fijación del tema de investigación.
- Se establecieron las etapas que se debían cumplir para realizar el proyecto.
- Se realizó un diagrama con cada una de las etapas en una hoja de Excel (Ver figura 1)

A partir de la pregunta de investigación se realizó una búsqueda en Internet, partiendo de las palabras claves como Planeación Tributaria, Planeación Estratégica, EVA, qué son las zonas francas y sus beneficios en el impuesto de renta, Marco Jurídico para zonas francas e impuesto de renta, cuadro

exportaciones más significativas a los diferentes países, lo que arrojó como resultado el siguiente Mapa de Investigación:

Figura 1. Mapa de Investigación



Fuente: Autores

Cuando la recolección de información culminó, se analizó de forma crítica para evaluar la viabilidad de los autores en sus planteamientos y la vigencia de los mismos en el contexto del tema de investigación; lo cual constituyó las fuentes secundarias.



## CAPITULO II.

### 7. CONCEPTO DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO

#### 7.1. ORIGEN Y DEFINICIÓN DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO

El concepto de valor económico agregado (EVA)<sup>22</sup> ha tenido su auge en Latinoamérica en la última década, pero sus orígenes datan desde 1980 cuando Alfred Marshall en su obra *The Principles of Economics* expresa una noción del EVA: "Cuando un hombre se encuentra comprometido con un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio.

La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a si se ha presentado un incremento o un decremento del valor.

Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente es llamado generalmente su beneficio por emprender a administrar"<sup>23</sup>.

Como se puede observar, ya se identificaba una diferencia entre la utilidad operacional y el costo de capital.

Más adelante, Peter Drucker en un artículo para *Harvard Business Review* se aproxima al concepto de creación de valor cuando expresa lo siguiente: "Mientras

---

<sup>22</sup> EVA es una marca registrada de Stern Stewart & Co. firma consultora de Estados Unidos.

<sup>23</sup> ACUÑA, Gustavo. El Valor Económico Agregado. [Internet].  
<<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>>. [Marzo de 2006].

que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas, no importa que pague un impuesto como si tuviera una ganancia real. La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora, mientras esto sucede, no crea riqueza, la destruye"<sup>24</sup>.

Claramente Drucker define, que una empresa puede estar generando utilidades, pero que, comparado con lo que necesita para sobrevivir es insuficiente, por lo que no está generando valor para sus propietarios.

Sólo hasta la década de los 90's, la compañía estadounidense Stern Stward & Co. desarrolló una metodología sobre el tema y la patentó denominándola EVA (Valor Económico Agregado) como marca registrada, pero que consolidaba varios conceptos financieros y contables de años atrás.

Con estos antecedentes, se puede decir, que el EVA surge de la necesidad de los accionistas o propietarios de maximizar sus utilidades, con el mínimo riesgo y gozando de liquidez. La metodología EVA supone que el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

De acuerdo a lo anterior, el EVA se calcula restando a las utilidades operativas después de impuesto (UODI) el costo financiero que implicó la utilización de los activos que se requirieron para producir dichas utilidades, es decir:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - \text{Costo por el Uso de los Activos}$$

---

<sup>24</sup> Ibid. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>

Donde el costo del uso de los activos es igual al valor de los activos netos de operación poseídos por la entidad, multiplicado por su costo de capital (lo que le cuesta a la empresa cada peso que tiene invertido en activos).<sup>25</sup>

De esta forma, el EVA es lo que subsiste, una vez se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los propietarios. De lo cual se deduce, que se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas<sup>26</sup>.

Con todo lo anterior, las organizaciones modernas están siendo obligadas a satisfacer esa exigencia de los propietarios, pero con más nivel y en un mercado altamente competitivo y globalizado, por lo cual, se enfrentan a adoptar estrategias que les permita alcanzar este objetivo, con el fin de evaluar aquéllas actividades que se deben transformar, eliminar o crear nuevas, que permitan que toda la organización esté en función del EVA, pero más que una medida de actuación, sea parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

### **7.1.1. Estrategias financieras**

Para obtener una máxima utilidad con la mínima inversión y lograr el mínimo costo de capital una organización debe:

- Optimizar la utilidad operativa sin incrementar las inversiones o incrementándolas en una mejor proporción que ésta<sup>27</sup>: Lo cual se podría hacer con el replanteamiento de procesos de manufactura, que ahorren

---

<sup>25</sup> GARCÍA, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999; p. 278-279.

<sup>26</sup> AMAT, Oriol. Valor Económico Agregado. Barcelona: Norma, 1999; p.32.

<sup>27</sup> GARCÍA, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999; p. 281.

costos, por ejemplo con la disminución del tiempo ocioso y los desperdicios. Otra alternativa sería mejorando la eficiencia de los activos actuales, como alquilar los buses de transporte de personal de la empresa para generar ingresos durante los fines de semana o en las horas en que no estén en uso o vender los activos a un precio por encima del valor de adquisición.

- Invirtiendo en proyectos que generen una rentabilidad por encima del costo de capital: Lo cual se podría lograr aumentando la inversión en activos que rindan por encima del costo del pasivo; el justo a tiempo para reducir el plazo de las existencias; alquilar equipos productivos en lugar de comprarlos; disminuir el tiempo de cobro a clientes o los saldos de tesorería.
- Desinvirtiendo en actividades que generen una rentabilidad menor que el costo de capital: Una alternativa sería la eliminación de una división de la empresa que destruye valor; o invertir en una que si lo haga. Se podría decir que, reducir gastos sin disminuir los ingresos. Una opción que se explicará en el próximo capítulo, tiene que ver, con la reducción de la carga fiscal, mediante la planeación tributaria y tomando decisiones que maximicen las exenciones y deducciones fiscales; otra opción es vender activos que no sean imprescindibles para las actividades de la empresa o que generen poco rendimiento.

### **7.1.2. Estrategias contables**

Una estrategia contundente es la fiabilidad de la información contable, con lo cual, cabe mencionar el concepto de contabilidad creativa, que se define como el uso de las posibilidades de elección entre alternativas contables diferentes que ofrece la normativa contable para que las cuentas de las empresas se aproximen a lo que

prefieren quienes las preparan.<sup>28</sup> Lo que comúnmente se conoce como el “maquillaje”, los contadores y administradores manipulan la información para reflejar las utilidades que desean los propietarios, con lo cual el EVA no sería confiable y comparable con otras empresas. Ejemplos que evidencian estas prácticas tienen que ver con los activos fijos, inventarios, depreciaciones, provisiones, utilidades, good will, por mencionar algunos.

Tabla 2. Posibilidad de Contabilidad Creativa

<b>POSIBILIDAD DE CONTABILIDAD CREATIVA</b>	
ACTIVOS FIJOS	Actualización de balances: con la revalorización se aumenta el valor del activo y la depreciación acumulada.
	Inclusión de activos en partidas que realmente son gastos.
	Considerar como gastos las inversiones en activos fijos.
GOOD WILL	No hay una medida estándar para calcularlo por lo que se puede manipular valor, creando una falsa rentabilidad.
PROVISIONES	No constituyen una salida real de efectivo, cuando se presupuestan pueden resultar inferiores o superiores a su valor inicial.

Fuente: Autores

<sup>28</sup> Ibid., p. 13.

Cuando la información contable refleja de manera fidedigna la situación real de una organización, se puede tomar la información contable como una herramienta fundamental para agregar valor, no para obstruir; en ocasiones, los contadores se limitan a las normas, como un parámetro de su quehacer diario, que los hace rutinarios y poco innovadores ante la información de una organización. En la actualidad, la tecnología de la información exige que se esté un paso delante de los competidores del mercado, por lo cual, la tarea del contador del presente siglo es ser más partícipe de la toma de decisiones de las compañías, liderar procesos que permitan dentro de la organización las mejores prácticas y procesos que lleven a la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, en un mundo cambiante e impredecible, en el que las normas deben ser dinámicas como respuesta a éste; un ejemplo vívido de ello, tiene que ver con la Estandarización de las Normas Internacionales, que hacen que muchas prácticas contables actuales den un giro completo de su órbita, para empezar de cero en muchos aspectos.

Muchos contadores pretenden mantener prácticas contables obsoletas, que no interpretan la realidad del negocio y sus necesidades, sino que se aferran a éstas porque "alguna vez" generaron dividendos. Hay que comprender, que se evolucionó de la contabilidad del intercambio (comercio), a la contabilidad de producción (industria), hasta llegar a la contabilidad del servicio (producción, intercambio y generación de valor)<sup>29</sup>; a raíz de esta premisa el contador debe innovar y desenvolverse en el mercado de los clientes, que finalmente le permita agregar valor dentro de una organización.

Una estrategia contundente para que el contador haga parte de las decisiones empresariales, está dada por ofrecer alternativas legales que permitan a los propietarios, la reducción fiscal a través del impuesto de renta, recordando que éste, es el que directamente recae sobre los ingresos de los propietarios. Estrategias que permitan su reducción son las que el contador debe ofrecer como

---

<sup>29</sup> MANTILLA BLANCO, Samuel. Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. p.33.

parte del aporte en conocimiento intelectual a una organización, con la certeza que no serán prácticas fraudulentas que atenten contra la reputación y el buen nombre de la organización en el largo plazo, sino que sirvan para dar cumplimiento al objetivo de agregar valor.

### **7.1.3. Estrategias relacionadas con el recurso humano**

Si el objetivo es agregar valor a la empresa, la mejor manera es comprometiéndolo a todo el personal, en su consecución, para ello, diversos autores mencionan los incentivos para altos directivos, que los haga actuar como si fueran dueños<sup>30</sup>; pero si esta propuesta es direccionada no sólo para altos directivos sino para todo el personal, los resultados serían favorables. Por esta razón, la motivación en los empleados juega un papel fundamental para conseguir el objetivo común: agregar valor.

Los incentivos generalmente se representan en dinero, como bonos, comisiones, aumentos de salarios, pero también, alicientes como el reconocimiento en actividades destacadas, fomentan la participación activa de los empleados y directivos; cabe señalar, que para los incentivos se deben fijar reglas de juego, relacionadas con el plazo, establecer si generarán valor sólo a corto plazo o hay proyección en el futuro, porque podrían generar detrimento de utilidades en el largo plazo; se deben establecer límites, para que los incentivos no se conviertan en excesivos (ejemplo un incentivo del 10% sobre el ahorro fiscal anual). También, se debe tener en cuenta, que la existencia de los incentivos debe ir acompañada de la presencia de los castigos en caso de destruir valor y no generar utilidad.

Cuando se estimula la creatividad, las lluvias de ideas resultan muy eficientes por los grandes aportes que generan para la misión organizacional, lo cual, debe hacerse en forma continua y ser parte del crecimiento personal y empresarial. Por

---

<sup>30</sup> GARCÍA, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999; p. 284  
AMAT, Op. cit., p. 103.

lo que, si se calculara el EVA para cada unidad de negocio, sería más fácil identificar los resultados y las mejoras de procesos, sobretodo los líderes que con su inteligencia y buen desempeño logran estar un paso delante de las nuevas tendencias del mercado, con lo cual se hará referencia a un término muy utilizado hoy en día: el Capital Intelectual.

En la actualidad, la globalización ha exigido pasar de un centro de atención puesto en el pasado y en lo interno (Estado, Norma, Ley), a un centro de atención puesto en el futuro y el entorno (mercado, calidad, sistemas).

Con el Neoliberalismo el mundo abrió sus mercados y adoptó las tecnologías de la información<sup>31</sup>, hoy ya no subsisten las empresas cerradas, sobresalen las redes, las comunicaciones, los intercambios, la Internet, el trabajo en equipo, y se eliminaron barreras. Todo ello ha derivado un concepto de riqueza que ya no se basa sólo en la obtención de utilidades, productividad o competitividad sino que busca agregar valor para el inversionista luego de haber agregado valor al cliente. Por lo expuesto el recurso humano, es decir, el Capital Intelectual, definido como el material intangible, conocimiento, información, experiencia, que puede utilizarse para crear valor<sup>32</sup>, se plantea como una herramienta muy valiosa para la consecución del EVA.

El capital intelectual tiene los siguientes elementos<sup>33</sup>:

**Capital Humano:** saber cómo, educación, calificación vocacional, conocimiento relacionado con el trabajo, valoración ocupacional y sicométrica, competencias relacionadas con el trabajo, espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar.

---

<sup>31</sup> Aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información, asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones.

<sup>32</sup> Steward. 1997

<sup>33</sup> MANTILLA BLANCO, Samuel. Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. p.13-14.



**Capital Estructural:** propiedad intelectual: patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, marcas registradas, marcas de servicio.

**Capital Relacional:** Marcas, relaciones con los clientes, lealtad del cliente, nombre de la compañía, órdenes de espera, canales de distribución, colaboración con los negocios, acuerdos de licencias, contratos favorables, acuerdos de franquicias, rentabilidad por cliente, rentabilidad por producto.

De esta forma, si se incentiva el personal de una organización y además se usufructúa su conocimiento en pro del mejoramiento continuo, se creará una cultura que gire alrededor de la agregación de valor para el cliente y la generación de valor para el propietario.

#### **7.1.4. Estrategias relacionadas con la cultura organizacional.**

Para establecer una gerencia del valor, donde el EVA pueda ser utilizado como el concepto alrededor del cual, se implementa un nuevo tipo de cultura, es necesario preguntarse si realmente se tiene un ambiente propicio para ello. La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales<sup>34</sup>. La gerencia de valor, promovida como lo que debería ser una nueva cultura empresarial, enfoca la toma de decisiones hacia el permanente mejoramiento de los denominados promotores del valor en la empresa. Ello implica realizar un trabajo de readaptación del pensamiento gerencial en todos los niveles de la organización permitiendo que a todos los funcionarios participe en la toma de decisiones midan el alcance de éstas en términos del posible valor que puedan crear o destruir. Una adecuada implementación de esta metodología provee a los tomadores de decisiones en todos los niveles de la organización la información correcta y los incentivos para enfocarlas hacia la creación de valor.

---

<sup>34</sup>SILICEO AGUILAR, Alfonso. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Mc Graw Hill Inc., 1999. p. 129-130.

Para esto, las empresas modernas deben propiciar una cultura de alto desempeño, orientada al futuro y con perspectiva de largo plazo, de aprendizaje continuo, flexible, dinámica, innovadora, con estructuras planas, líquidas, matriciales e informales; empoderadora con altos niveles de autonomía y autocontrol. En entrevistas realizadas a los jefes de impuestos de prestigiosas compañías todos coincidieron en que la cultura organizacional fomenta la generación de valor.

De esta forma, las personas ejercerán sus labores, de una manera más responsable, con compromiso y sentido de pertenencia por la institución, por lo cual habrá campo para la creatividad, la innovación y la participación activa para generar valor a la empresa, que es finalmente el objetivo que se busca alcanzar.

No es fácil, adaptar a una organización a esta nueva cultura, es una tarea dispendiosa, pero necesaria, sobre todo cuando el pensamiento gerencial es paternalista y desea seguir administrando como hace varias décadas atrás, sosteniendo la premisa que lo pasado fue bueno porque permitió mantener la compañía, pero es importante resaltar, que lo pasado fue bueno en otro tiempo, mientras duró, pero el mundo evoluciona y con él, las prácticas administrativas y contables, por esta razón la visión del contador debe estar enfocada a mostrar esta perspectiva a los propietarios, ya que la contabilidad es el lenguaje de los negocios y ser pioneros en las organizaciones que lideran, validar este concepto, demostrando todas las habilidades y destrezas intelectuales para replantear los valores, conductas, prácticas y pensamientos de la organización que le permitan a ésta, sobrevivir en un entorno orientado al servicio, de economía abierta, diversificado, fuertemente competido, globalizado, cambiante, impredecible y complejo.

## CAPITULO III

### 8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRIBUTARIA

#### 8.1. Planeación estratégica

Las empresas más exitosas están dejando de lado el modelo tradicional basado en la gestión de activos para implementar otros elementos y enfocarse en la gestión de proyectos, las empresas colombianas deben embarcarse en este cambio, pues están experimentando que las mismas fuerzas del entorno las impulsan en el contexto global<sup>35</sup>.

En la actualidad, emprender o mantener un proyecto de inversión empresarial es una confrontación con el entorno y una inmersión en la innovación, por lo que los mecanismos de defensa están dados en la adquisición de nuevas tecnologías y particularmente del comercio electrónico de datos, como una fuente de crecimiento, consolidación, reinención, sobrevivencia, y aún más, cada individuo vinculado a la organización puede ser un factor de éxito, de crecimiento y fortaleza<sup>36</sup>, porque no se puede desperdiciar la capacidad de nadie para aportar a la visión del negocio y por supuesto al obligatorio mandato de innovar y crecer.

Para alcanzar este proceso, se deben buscar estrategias claras e inmediatas. El éxito que tenga la gerencia en promover el comportamiento estratégico determinará cuánto pueden mejorar sus negocios y el desarrollo de la compañía.

Etapas para lograr un comportamiento estratégico:

---

<sup>35</sup> ORTIZ, Hernán. Pensamiento Estratégico. En: Folleto Estrategia Corporativa. (oct-2008).p. 1-2

<sup>36</sup> MONTOYA MEJÍA, Darío. Crecimiento para el éxito empresarial. En: Revista Dinero Cuadernillo 1 de 6. (Febrero 2009); p 2.

**Formulación estratégica:** identificar potenciales ventajas competitivas sostenibles. Las cuales pueden ser:

- Capacidad de tomar riesgos, que otros no se atreven porque temen enfrentar una demanda inestable.
- Medir la capacidad y el volumen del mercado y su aporte a los planes de la organización.
- La innovación en nuevos productos y servicios, orientados a las necesidades de los clientes.
- Uso de las tecnologías de información y comunicaciones enfocadas a los resultados en la operación.

**Activación:** hacer un compromiso con la estrategia y asignar recursos para soportarla efectivamente. Esto se puede lograr a través de capacidad productiva e implementación de la Gerencia de Valor en la compañía, explicado en el capítulo anterior. (ver página 29).

**Implantación:** llevar a cabo la estrategia. Promoviendo el desarrollo de competencias del talento humano, para mejorar su productividad y aporte a los objetivos estratégicos.

**Adaptación:** modificar la estrategia y los programas, en respuesta a las condiciones cambiantes. Hacer un seguimiento continuo de las estrategias, controlando periódicamente los resultados, efectuando las reformas pertinentes de acuerdo a las necesidades del mercado.

Los pensadores estratégicos se enfocan en los factores claves de éxito de las organizaciones, buscando herramientas de planeación a largo alcance que se centran en la organización como un todo<sup>37</sup>, esto es la planeación estratégica, que no es más que proyectar el rumbo de la organización hacia una meta, estableciendo estrategias, requisitos, medición y finalmente su ejecución para

---

<sup>37</sup> CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá: Prentice Hall, 2001. p.166.

alcanzarla. Por lo cual, los líderes organizacionales se preguntan qué se tiene que hacer para cumplir con los objetivos trazados por la organización. En donde el largo alcance, se define como un período que se puede extender a dos, tres, cuatro o más años en el futuro. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización<sup>38</sup>. En la figura 2, se observa un modelo de Planeación Estratégica:

Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: Revista Dinero

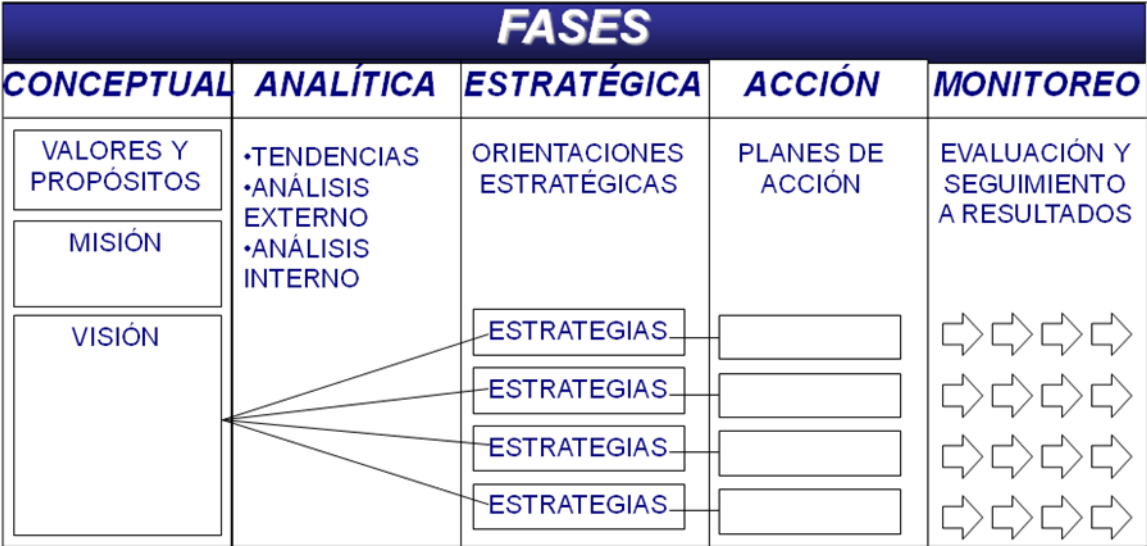
Los líderes organizacionales de acuerdo a la misión y la visión empresarial crean estrategias para alcanzar los objetivos, éstas se logran mediante la habilidad de planear, más no de crear planes, sino cambiar de mentalidad:

La planeación empieza con el buen manejo del tiempo, con la programación de lo que hacemos todos los días y de todas las actividades que realizamos en el puesto de trabajo.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Grundy Tony y King Dave, "Using Statigic Planning to Drive Strategic Change, "Long-Range Planning (febrero 1992): 100-108; Andrall E. Pearson, "Six Basics for General Managers," Harvard Business Review (Julio/agosto 1989); 94-101.  
<sup>39</sup> VILLA MORENO, Rafael Mario. Conferencia Planeación Estratégica Concept Consultant. Cali: Noviembre 4 de 2003.

Cuando la proyección está encaminada hacia la inversión, la planeación debe ser a largo plazo, basada en la intuición y el análisis, con metas alcanzables, medibles y retadoras; la cual, permite una eficiente ejecución y seguimiento para una acertada toma de decisiones estratégicas en la organización. Esto se resume en la figura 3:

Figura 3. Fases de la Planeación Estratégica



Fuente: Revista Dinero

De acuerdo a lo anterior, la planeación está encaminada a desarrollar las mejores estrategias que permitan generar valor a la organización, por lo que su aplicación a la gestión tributaria resulta ser óptima por los atractivos que conlleva en la generación de valor.

**8.2. PLANEACIÓN TRIBUTARIA.**

Cualquier gestión de resultado debe conducir a un análisis financiero que permita definir el movimiento del dinero real utilizado para la generación de recursos vs

sus ingresos. Esto se define estratégicamente como la Planificación Tributaria, que permite tomar decisiones de inversión con el mínimo costo impositivo, análisis de rentabilidad de cada una de las unidades de negocio, medir la capacidad de compra y rentabilidad de cada cliente, desarrollar modelos financieros de gestión y preparar sus estados para acceder al financiamiento del capital de trabajo u otras necesidades financieras de la empresa, así como tener claro los compromisos de orden fiscal.<sup>40</sup>

Contrario a lo que se piensa, la planeación fiscal no está exclusivamente relacionada a obtener deducciones impositivas, ni a tener presente fechas de pago de impuestos, el concepto es mucho más amplio, abarca análisis financieros, jurídicos, contables que a través del análisis de las cargas fiscales permite la optimización de los recursos, que finalmente se reflejará en la evaluación de los proyectos de inversión, los posibles efectos de los impuestos para considerar alternativas de ahorro; aumentar la rentabilidad de los accionistas; mejorar el flujo de caja de las compañías y por ende contribuir a la generación de valor en la organización.

### **8.2.1. Evolución de los impuestos en las empresas.**

Anteriormente el departamento contable se encargaba del cumplimiento de las obligaciones fiscales de una compañía, pero sólo se limitaban al pago oportuno de las mismas, allí terminaba su campo de acción. Pese a los cambios continuos de la legislación, fue necesario analizar detenidamente las normas para no infringirlas, pero esta visión cambió, se hizo importante tener un departamento especializado en analizar las ventajas y beneficios que ofrecía la normatividad colombiana para reducir el pago de impuestos legalmente, por lo que se empezaron a crear departamentos especializados, con el propósito de planificar la optimización en el pago de dichos tributos, obtener un mejor aprovechamiento de

---

<sup>40</sup> MONTOYA MEJÍA, Darío. Crecimiento para el éxito empresarial. En: Revista Dinero Cuadernillo 1 de 6.

los beneficios consagrados en la ley, cumplir oportunamente los deberes fiscales inherentes, conseguir los recursos necesarios e interpretar y aplicar debidamente las normas que los rigen, entre otras cosas. Las decisiones, en materia de impuestos, tienen incidencia directa en factores tales como:

- Pago de utilidades —a través de dividendos o participaciones— como retribución a socios o accionistas por el capital invertido<sup>41</sup>;
- Rentabilidad operativa de la empresa, como resultado de una correcta aplicación de las normas tributarias;
- Financiación, en cuanto a la generación de recursos que permitan dar oportuno cumplimiento a las obligaciones fiscales;
- Optimización de resultados, en la medida en que se evite el pago de sanciones e intereses de mora;
- Progreso del país, por cuanto la correcta tasación de los impuestos a cargo de la empresa permitirá la creación de reservas y provisiones de dinero que sean necesarias, diluyendo de esta manera la tendencia a la evasión y elusión de impuestos.
- Creación de valor agregado y generación de recursos propios para atender las necesidades de capital a corto y largo plazo, sin acudir a endeudamiento externo, con un alto costo financiero.

La responsabilidad de la alta gerencia por la rentabilidad de los entes, cobra especial importancia ante los propietarios, dado su especial derecho a esperar y obtener utilidades acordes con su inversión. Y, si se satisface esta condición, ellos estarán en condiciones de irrigar recursos, a través de sus impuestos, a toda la economía y ésta, a su vez, a la comunidad brindando oportunidades de empleo y bienestar general.

---

<sup>41</sup> El artículo 49 del Estatuto Tributario prevé las mejores posibilidades de trasladar las utilidades a los socios y accionistas con el menor peso impositivo.



Sin embargo, los contadores se han visto inmersos en la creación de situaciones ficticias para “satisfacer” las exigencias de los propietarios y de esta forma incurrir en casos de elusión, evasión y posiblemente fraude, casos que se han presentado en empresas tales como: Enron, World Com, Parmalat, Addecco, pero lo que no alcanzan a dimensionar, es que con estas prácticas, además de la distorsión que producen en la medición de la verdadera rentabilidad de la actividad, exponen innecesariamente a la empresa a sanciones económicas, al desprestigio de la misma y el desmejoramiento en la contribución al entorno social y al desarrollo del país, o en el peor de los casos, puede causar el fracaso de empresas potencialmente viables, ya sea por omisión o por ignorancia de la normatividad.

De allí la importancia de una adecuada planificación tributaria. Las empresas que no estén en capacidad de generar los recursos suficientes para asumir la carga tributaria que les corresponda legalmente, deberían cerrar sus puertas<sup>42</sup>. La visión del departamento tributario debe ser mantener la equidad entre lo que debe aportar el contribuyente y lo que debe recibir el Estado para cubrir sus necesidades.

De otra forma, se estaría encubriendo ineficiencias administrativas e incapacidad empresarial, usando fraudulentamente "subsidios" de parte del estado, representados en la evasión y elusión de impuestos.

### **8.2.2. Factores que hacen necesaria la planeación tributaria**

- Los permanentes cambios en la legislación tributaria, obligan a las organizaciones a analizar su impacto y buscar estrategias inmediatas para reducirlo, ya que los impuestos deben ser planificados ordenadamente para que no afecten los recursos financieros de la empresa y de sus propietarios.

---

<sup>42</sup> LEÓN VALDÉS, César. Estrategias Financieras de Planeación Tributaria. Primera Edición. Bogotá: Universidad Libre de Colombia, 1999. p. 15.

- Presión de los propietarios para el mejoramiento de los resultados.
- Relaciones comerciales con compañías vinculadas en el exterior, debido a que las consecuencias de no hacer estudios, análisis y no tener la documentación soporte, es el rechazo de los costos y deducciones en estas operaciones.
- Las organizaciones cada día buscan reducir costos, mejorar la rentabilidad para incrementar la generación de valor.

### **8.2.3. Fases de la planeación tributaria.**

#### A. Conocimiento del negocio:

- Características de la compañía
- Composición del capital (nacional o extranjero)
- Objeto social (productos o servicio que vende)
- Riesgos estratégicos del negocio
- Regulaciones especiales (zonas francas)
- Información financiera actual y presupuestada
- Planes de inversión – nuevos productos o servicios
- Transacciones con vinculados económicos (productos - servicios)

#### B. Estudio de la situación impositiva de años sujetos a revisión:

- Revisión de las declaraciones tributarias para determinar contingencias de impuestos, nivel de tributación: renta presuntiva o renta ordinaria.
- Revisión de procedimientos y controles en impuestos para identificar riesgos de sanciones o mayores impuestos.
- Utilización o disposición de los saldos a favor reflejados en las declaraciones.
- Identificación de puntos de mejoramiento y oportunidad. Observar situaciones repetitivas de un año a otro y que no han sido subsanadas.
- Revisión de áreas que tengan que ver con el proceso tributario.

### C. Desarrollo de la Planeación:

Basándose en las dos primeras fases, se define un plan de impuestos de la organización en el cual se cubran los siguientes aspectos:

- Análisis de la información financiera proyectada; cálculo del impuesto de renta por los años que cubre la planeación.
- Alternativas.
- Presentación de informe.
- Actualización periódica a raíz de cambios en la legislación.

### D. Aspectos a considerar en una planeación tributaria

- Diferimiento de impuestos
- Costo de oportunidad/riesgo involucrado en una alternativa.
- Los cambios introducidos en una reforma tributaria, generan oportunidades que podrían ser utilizadas por las organizaciones.
- Nuevos beneficios, nuevas deducciones.
- Satisfacción de las expectativas de los accionistas.
- Distribución de dividendos en efectivo.
- Capitalizar la compañía.
- Reducción del impuesto en la sociedad.
- Impacto en los accionistas minoritarios.
  
- Filiales de una compañía en el exterior en la que, en el país de origen se permita el descuento tributario de los impuestos pagados en Colombia, eliminando la doble tributación.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se plantean algunas estrategias de Planeación Estratégica Tributaria para compañías con renta ordinaria:

- Utilización eficiente de las pérdidas fiscales y excesos de renta presuntiva (Art. 147 y 191 ET)
- Deducciones por inversiones en investigaciones científicas o tecnológicas (Art. 158-1 ET)
- Deducciones por inversiones en Control y Mejoramiento del medio ambiente (Art. 158-2 ET)
- Deducciones por inversiones en activos fijos reales productivos (Art.158-3 ET)
- Donaciones (Art. 125 ET)
- Gastos en el exterior (Art. 122 ET)
- Aportes de pensiones realizados por el empleador (Art. 126-1 ET)

Con todo lo anterior, se busca desvirtuar el temor que han tenido desde siempre los empresarios por el pago de impuestos, para que un factor clave de éxito de una organización sea convertir la planeación tributaria en una herramienta estratégica en el desarrollo de su crecimiento sostenible. Mirar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales como un socio estratégico, es la mejor forma de romper el paradigma del temor tributario.

Cuando esto sucede, se pueden explorar horizontes legales para cumplir los objetivos de la Planeación tributaria, encaminado a la optimización de recursos, en materia de impuesto de renta, por lo que una estrategia viable, tiene que ver con el aprovechamiento de los beneficios otorgados por el Estado como acceder a la ubicación en Zonas Francas, las cuales, han generado múltiples beneficios de

índole económico que han sido significativos para el país, representados en compras, dividendos, divisas e impuestos, especialmente el de Renta.

## **CAPITULO IV**

### **9. BENEFICIOS DEL IMPUESTO DE RENTA EN ZONAS FRANCAS**

#### **9.1. HISTORIA DE LAS ZONAS FRANCAS EN COLOMBIA**

##### **9.1.1. Origen y evolución de las zonas francas en Colombia**

En Colombia, las zonas francas tienen su origen en la Ley 79 de Junio de 1931 con el Estatuto Orgánico de Aduanas, por medio del cual se regularon las exportaciones e importaciones de mercancías, su tráfico internacional y se fijaron los requisitos fundamentales para la fijación de recaudos aduaneros.

Con posterioridad, la Ley 105 de 1958, las concibió como establecimientos públicos y las regularon con más técnica jurídica, se definieron las actividades permitidas y el porcentaje mínimo de ventas a mercados externos, eliminando las exenciones de impuestos municipales. En 1994 con fundamento en la Ley 7 de 1991, se permitió la privatización de las mismas, ratificando la exención de impuesto de renta. Más adelante, con la expedición de la Ley 1004 de 2005, se fija la tarifa del 15% en renta, para estimular la inversión.

Con la globalización y la apertura de mercados, Colombia se vio obligada a ampliar sus horizontes y la mejor opción, era siendo competentes con sus adversarios, en calidad y sobre todo en precio, por lo que las zonas francas se convirtieron en una solución viable para cubrir estos requerimientos del mundo moderno.

Teniendo en cuenta este panorama, las empresas colombianas deben sobrevivir en un mercado internacional altamente competitivo, donde su subsistencia es

cada vez menor, por lo que la finalidad del Estado con la Ley 1004/2005, es brindar al país un instrumento eficaz, dentro de un marco jurídico claro y seguro, acorde con los parámetros internacionales, para la creación de empleos, captación de nuevas inversiones de capital, promoción de la competitividad, desarrollo de procesos industriales altamente productivos, simplificación de procedimientos del comercio de bienes y servicio, y promover las economías a escala. Garantizando a los inversionistas beneficios tributarios, si se ubicaban en estas áreas geográficas privilegiadas y así permitir que Colombia fuera atractiva para la inversión.

Adicionalmente, se crearon los contratos de estabilidad jurídica, que son la garantía del Estado, para que no se modifiquen las normas vigentes consideradas como determinantes en la inversión, por un término que puede oscilar entre tres y veinte años<sup>43</sup>. De esta forma, las reglas del juego pueden cambiar, pero no para los inversionistas, que se acogen a esta herramienta, ya que las condiciones iniciales se mantienen en el futuro. A propósito de los contratos de estabilidad jurídica Luis Guillermo Plata dice:

El cambio de una norma no cabe en ningún modelo financiero, uno no puede decir cuáles sobrecostos puede generar, es un riesgo que el empresario no puede dimensionar, por eso la importancia de tener reglas de juego estables en el tiempo y por ello el contrato de estabilidad jurídica garantiza permanencia en el futuro.<sup>44</sup>

Estos contratos se diseñaron de acuerdo con las normas de la Organización Mundial del Comercio y quedaron plasmados en la Ley 1004/2005, por lo que el país no sólo cautivaría la nueva inversión, sino también retendría la actual, garantizando la permanencia del capital productivo en Colombia.

Sin embargo, los beneficios adquiridos están inmersos en una serie de requisitos, los cuales, le permiten al Estado garantizar a los ciudadanos, que los inversionistas, retribuyan al país los enormes beneficios obtenidos.

---

<sup>43</sup> GALÁN BARRERA, Diego Ricardo. Los contrato de estabilidad Jurídica: un estímulo a la inversión extranjera en Colombia. Volúmen 22, No. 101 (Octubre-Diciembre, 2006). p. 1.

<sup>44</sup> PLATA, Luis Guillermo. Trabajando en Libre Comercio: El Ministro de Comercio, Industria y Turismo contó a los empresarios los rumbos y logros del país desde la óptica comercial. En: Revista ANDI. No. 17 (Septiembre-Octubre 2008); p. 60. ISSN 0120-9515.

Las zonas francas han sido definidas por la Ley 1004/2005 como el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones.

## **9.2. Clases de zonas francas**

En Colombia existen tres clases de zonas francas que son:

Zona franca permanente: es el área delimitada del territorio nacional en la que se instalan múltiples empresas que gozan de un tratamiento tributario y aduanero especial. El usuario operador administra la zona en la cual, las empresas instaladas desarrollan sus actividades industriales, comerciales o de servicios.

Zona franca permanente especial: autorizada para que una empresa desarrolle sus actividades industriales o de servicios en un área determinada por la misma, siempre y cuando se trate de proyectos de alto impacto económico y social para el país. Éstas pueden ser de: Bienes, Servicios, Servicios de salud, Proyectos agroindustriales (Biocombustibles), Sociedades Portuarias, Inversiones pre-existentes con requisitos especiales de mayor inversión, un patrimonio líquido mínimo de 150.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (S.M.M.L.V) (US \$29.8 millones) y duplicar la renta líquida gravable en el impuesto de renta.

Zona franca transitoria: autorizada para la celebración de ferias, exposiciones, congresos, seminarios de carácter internacional con importancia para la economía y el comercio internacional del país.



La diferencia entre la zona franca permanente y la zona franca permanente especial, radica en que en la primera se permite que operen diferentes empresas, como por ejemplo la Zona Franca de Bogotá; mientras que la segunda pueden ser uniempresariales, como es el caso de Cementos Argos, que se ubicará en la Zona Franca Uniempresarial en Cartagena. Sin embargo, se puede declarar zona franca permanente especial, el territorio ocupado por sociedades ya creadas que estén desarrollando actividades que generen un impacto positivo en reconversión industrial y tecnológica. Por ejemplo, proyectos agroindustriales o de prestación de servicios de salud.

Actualmente, en Colombia existen 24 Zonas Francas de las cuales 16 son Zona Franca Permanente y 8 son Zona Franca Permanente Especial. Dentro de las Zonas Francas Permanentes hay cuatro que están ubicadas en el territorio costero con fácil acceso a los principales puertos del país. Estas son las Zonas Francas de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Pacífico. Las restantes están ubicadas en puntos estratégicos para atender las necesidades de cada sector.

### **9.3. Requisitos para declaración de zonas francas.**

**TABLA 3**

Requisitos para la declaración de existencia de zonas francas

ZONA FRANCA	ÁREA	PATRIMONIO	EMPLEOS	INVERSIÓN	OTRAS
Permanente Industrial	20 hectáreas	23.000 SMLMV	-	46.000 SMLMV	5º año. 5 usuarios
Permanente como Parques Tecnológicos(Ley 590 de 2000)	5000 Mts2	Hasta 5.000 SMLMV- ACTIVOS	20 Directos 3 años	2.000 SMLMV 3 AÑOS	-
		Desde 5.001 hasta 30.000 SMLMV	30 Directos 3 años	7.500 SMLMV 3 AÑOS	-
		Más de 30.000 SMLMV	50 Directos 3 años	15.000 SMLMV 3 AÑOS	-
P.E. Industrial	-	-	150 Directos	150.000 SMLMV Por cada 23.000 SMLMV 15 empleos menos mínimo 50	
P.E. Agroindustrial	-	-	500 Directos ó vinculados	ó 75.000 SMLMV	-
P.E. Preexistente con actividad continua	-	150.000 SMLMV	-	692.000 SMLMV	Duplicar renta
P.E. de Servicios	-	-	500 Directos	10.000 SMLMV a 45.000 SMLMV	-
			350 Directos	46.000 SMLMV a 92.000 SMLMV	-
			150 Directos	92.000 SMLMV ó más	-
P.E. de Servicios de salud	-	-	50% Directos y 50% Vinculados	ÍDEM	Acreditación nacional e internacional - 3 años
P.E. de Servicios portuarios	-	-	20 Directos y 50 Vinculados	150.000 SMLMV	-
Permanente Ley Páez	50 hectáreas	-	-	92.000 SMLMV al 5º año	5 Empresas preexistentes y 10 nuevas empresas al 5º año
Permanente Especial Ley Páez	-	75.000 SMLMV Preexistente	-	75.000 SMLMV al año 3	No haya realizado actividad a promover y modificar el objeto social
Transitorias	-	-	-	-	Término de declaratoria: duración del evento. 3 meses previos y hasta un año posterior al evento

#### **9.4. Declaratoria como zona franca.**

1. Preparar el Plan Maestro de Desarrollo, estudios de factibilidad y de ser el caso, solicitar a la DIAN concepto previo sobre el área del proyecto.
2. Presentación del Plan Maestro y de los estudios de factibilidad ante la Secretaría Técnica de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.
3. Revisión, análisis e informe de la Secretaría Técnica sobre el Plan Maestro y sobre el concepto de viabilidad.
4. Evaluación de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.
5. Emisión del concepto sobre viabilidad de la Zona Franca y decisión sobre el Plan Maestro.
6. Radicación de la solicitud de Declaratoria de Zona Franca por parte de la persona jurídica interesada ante la DIAN.
7. Verificación de requisitos por parte de la DIAN.
8. Expedición de Resolución de declaratoria o negación de Zona Franca.

#### **9.5. Usuarios de zonas francas**

En el país se reconocen cuatro clases de usuarios de Zonas Francas que se mencionarán a continuación:

**USUARIO OPERADOR:** persona jurídica encargada de la dirección, administración de la Zona Franca y de la calificación de los usuarios que se instalen en ellas.

Debe ser diferente del usuario industrial y sin vinculación económica o de sociedad con éste, y dedicarse exclusivamente a las actividades propias de dichos usuarios, quienes tendrán los tratamientos especiales y beneficios tributarios, una vez sean autorizados como tal.

Debe tener conocimiento o experiencia en actividades que se van a desarrollar en la Zona Franca, experiencia en comercio exterior y aduanas, además de capacidad operativa y financiera.

**USUARIO INDUSTRIAL DE BIENES:** es la persona jurídica instalada exclusivamente en una o varias Zonas Francas, autorizada para producir, transformar o ensamblar bienes mediante el procesamiento de materias primas o de productos semielaborados.

**USUARIO INDUSTRIAL DE SERVICIOS:** presta servicios dentro o desde el área declarada de la Zona Franca para desarrollar, entre otras, las siguientes actividades: logística, transporte, distribución, telecomunicaciones, investigación científica y tecnológica, asistencia médica, odontológica y en general de salud, turismo, soporte técnico, equipos de naves y aeronaves, consultoría o similares.

**USUARIO COMERCIAL:** es la persona jurídica autorizada para desarrollar actividades de mercadeo, comercialización, almacenamiento o conservación de bienes, en una o varias Zonas Francas. Puede ocupar hasta el 5% del área total de la Zona Franca.

### **7.3.6. Beneficios de las zonas francas**

- Tarifa única de impuesto de renta de 15% para usuarios industriales de bienes, usuarios industriales de servicios y usuarios operadores. Se exceptúan los usuarios comerciales que tributan a la tarifa general.
- No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA y Arancel), para mercancías que se introduzcan desde el exterior.
- Exención de IVA para materias primas, insumos y bienes terminados que se vendan desde territorio aduanero nacional a usuarios industriales de Zona Franca.
- Exención de IVA por ventas de mercancías a mercados externos.

- Las exportaciones que se realicen desde Zona Franca a terceros países se benefician de los acuerdos comerciales internacionales negociados por Colombia.
- Se reconoce origen nacional sobre bienes elaborados, manufacturados, transformados o que sean producto de cualquier proceso productivo desarrollado en la Zona Franca. (Únicamente Perú no reconoce origen colombiano sobre bienes elaborados en Zonas Francas colombianas cualquiera que sea su modalidad).
- Posibilidad de realizar procesamientos parciales por fuera de la Zona Franca hasta por nueve (9) meses.
- Posibilidad de vender al territorio nacional el 100% de la producción de bienes o servicios producidos en Zona Franca con el respectivo pago de Arancel e IVA únicamente sobre el porcentaje de insumos provenientes de terceros países.

El principal beneficio que tienen los inversionistas que accedan a ubicarse en una zona franca es la tarifa única del 15% según el artículo 240-1 del E.T. a partir del 01 enero 2007, sobre las utilidades generadas en zonas francas, esto le permite al inversionista colombiano ser muy competitivo, si se le compara con la de otros destinos de inversión extranjera en el mundo. Dos de los países que compiten con tarifas muy similares a las adoptadas por Colombia son: China e Irlanda.

Para mostrar tal efecto en el largo plazo, se mostrará a continuación una proyección del ahorro en impuesto de renta, que tendría la Empresa XXX S.A, que actualmente tiene planeado trasladar una de sus empresas a una zona franca:

Tabla 4 Flujo de caja libre proyectado con el Impuesto de Renta del 33%

<b>EMPRESA XXX</b>			
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>			
<b>(Cifras en miles)</b>			
<b>Por los años terminados el 31 diciembre de 2006- 2007 y 2008</b>			
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<i>UTILIDAD OPERACIONAL</i>	5.555.774	22.159.573	28.171.665
<i>(-) INTERESES</i>	5.469.939	15.454.973	27.747.379
<i>(=) UTILIDAD OPER. ANTES DE IMPTOS</i>	85.835	6.704.600	424.286
<i>(-) IMPUESTO RENTA 33%</i>	28.326	2.212.518	140.014
<i>(=) UTILIDAD OPER. DESPUÉS IMPTOS - UODI</i>	57.509	4.492.082	284.272
<i>(+) DEPRECIACIÓN Y GTOS</i>	4.330.319	5.616.704	11.729.175
<i>(=) FLUJO DE CAJA BRUTO</i>	4.387.828	10.108.786	12.013.447
<i>(-) INVERSIÓN CAPITAL TRABAJO</i>	0	0	0
<i>(+) VR. RESIDUAL DE ACTIVOS</i>	0	0	0
<i>(=) FLUJO DE CAJA</i>	4.387.828	10.108.786	12.013.447
<b>Flujo de caja proyectado con el Impuesto de renta del 33%</b>			

Tabla 5 Flujo de caja libre proyectado con el Impuesto de Renta del 15%

<b>EMPRESA XXX</b>			
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>			
<b>(Cifras en miles)</b>			
<b>Por los años terminados el 31 diciembre de 2006- 2007 y 2008</b>			
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<i>UTILIDAD OPERACIONAL</i>	5.555.774	22.159.573	28.171.665
<i>(-) INTERESES</i>	5.469.939	15.454.973	27.747.379
<i>(=) UTILIDAD OPER. ANTES DE IMPTOS</i>	85.835	6.704.600	424.286
<i>(-) IMPUESTO RENTA 15%</i>	12.875	1.005.690	63.643
<i>(=) UTILIDAD OPER. DESPUÉS IMPTOS - UODI</i>	72.960	5.698.910	360.643
<i>(+) DEPRECIACIÓN Y GTOS</i>	4.330.319	5.616.704	11.729.175
<i>(=) FLUJO DE CAJA BRUTO</i>	4.403.279	11.315.614	12.089.818
<i>(-) INVERSIÓN CAPITAL TRABAJO</i>	500.000	0	0
<i>(+) VR. RESIDUAL DE ACTIVOS</i>	0	0	0
<i>(=) FLUJO DE CAJA</i>	3.903.279	11.315.614	12.089.818
<b><i>Flujo de caja proyectado con el Impuesto de renta del 15%</i></b>			
<i>Extractado de los Informes de Asamblea General de Accionistas Empresa XXX S.A. años 2007 y 2008</i>			

Como se puede observar, el ahorro sería del 18% en Impuesto de Renta, sin contar con los beneficios en IVA y Aranceles.

Hay que tener en cuenta, que esta opción es aplicable para el caso de empresas con altos capitales, por la inversión que requiere la creación de una nueva empresa o el traslado de una existente a una zona franca. Los beneficios que se obtienen a través de estrategias fiscales al pertenecer a una zona franca, son enormes. Estas reducciones tendrán que propender a mejorar la competitividad en

cuanto a la creación, mejora e innovación en el portafolio de nuevos productos y servicios tanto a nivel nacional como internacional.



## 10. CONCLUSIONES

Esta investigación permitió conocer la importancia que tiene para las organizaciones la generación de valor económico agregado, dado las nuevas exigencias del mundo actual: tecnologías de información, calidad, capital intelectual, innovación, productividad, competitividad, sostenibilidad. Hoy en día, las oportunidades no se pueden escapar y todo lo que fomente la consecución de los objetivos empresariales, tendrá éxito; por lo que las empresas no pueden quedarse inmóviles, de lo contrario el mismo mercado se encarga de hacerlas a un lado.

Directivos de grandes empresas del país, confirmaron en sus entrevistas, que una eficaz estrategia para agregar valor a una organización, está direccionada con la planeación estratégica tributaria, por los grandes beneficios fiscales que se obtienen (Ver anexos H,I,J,K,L).

La importancia de la planeación estratégica tributaria se basa en que a través del conocimiento y la interpretación de la norma, se obtienen grandes resultados en materia de ahorro, sin acudir a prácticas fraudulentas que atenten, contra el prestigio y la credibilidad de la organización. Sobre todo cuando el Estado ha sido tan generoso en cuanto al impuesto de renta se refiere.

Actualmente, las empresas están optando por estas herramientas y el departamento de impuestos es un aliado clave para ello, ya no para innovar en el fraude y la evasión, sino para llevar a cabo estrategias que disminuyan la carga impositiva legalmente, con el fin de irrigar estos recursos a nuevas inversiones, para su crecimiento económico.

Para lograr lo anterior, el contador ocupa un papel fundamental con la responsabilidad de agregar valor a la organización, porque es él, quien tiene una visión general del negocio; todo proyecto debe pasar por el área contable, en

especial la de impuestos, por eso el rol del contador debe ser facilitar todas las herramientas para que los procesos sean oportunos, crear ambientes de innovación direccionados a generar estrategias que permitan la optimización de los recursos; estar al día con las nuevas tecnologías, para brindar información verídica de la realidad de los negocios.

Cuando se realiza una acertada planeación estratégica tributaria, se obtienen alternativas interesantes para la reducción de la carga impositiva, en cuanto a impuesto de renta se refiere, una de ellas es la creación de una empresa o el traslado de una existente a zonas francas, por los beneficios que en éstas ha otorgado el Estado.

Sin embargo, lo que para el empresario se constituye en una ventaja competitiva que le genera un ahorro significativo en impuestos, para el país, no lo es tanto. Realmente, lo que se creó como una herramienta para atraer la inversión, se ha convertido en el privilegio de unos pocos, desmejorando la principal fuente de ingresos del país.

Esta investigación arrojó varios resultados, entre ellos que el beneficio de pertenecer a una zona franca sólo es aplicable para empresas de altos capitales, por las inversiones que se requieren; una pyme o mediana empresa, no tendría acceso a estas exenciones.

Por otra parte, ¿qué tan cierto es que las gabelas sean un atractivo para fomentar la inversión, cuando el mercado es volátil?, en encuesta con el Jefe de Impuesto de Riopaila Castilla, comentó que tienen aprobada la zona franca para la destilería, pero que frenaron el proceso, porque el etanol había tenido una disminución considerable en su precio el último año; así que las exenciones pueden estar presentes, pero sino hay seguridad económica y jurídica no es viable la inversión, por lo que no es un factor representativo para los empresarios.

Mientras que para el Estado, en el largo plazo verá afectada su política fiscal, como se observa actualmente, debe financiarse más con los impuestos indirectos (IVA, Combustible) que con los directos (Renta).

Para concluir, a nuestro parecer el Estado debería estar más comprometido con los ciudadanos en hacer seguimiento a las empresas de las zonas francas, para garantizar que sí han cumplido con los requisitos fundamentales para acceder a los beneficios, como las inversiones, la creación de empleos, desarrollo de nuevos productos; porque de lo contrario con el tiempo, le generará grandes desordenes en su política fiscal, que finalmente se reflejará en los contribuyentes, con la creación de nuevos impuestos o el aumento de otros, para contrarrestar el efecto del hueco fiscal.

## 11. RECOMENDACIONES

Es hora de que todas las empresas colombianas hablen el mismo idioma, en cuanto a modernización se refiere. La implementación de procesos como planeación estratégica no es una opción, es una obligación para subsistir en un mercado altamente competitivo. Los contadores tienen el deber de brindar estrategias como la planeación tributaria para agregar valor a las organizaciones, ser más dinámicos e innovadores en cuanto a las prácticas contables, para garantizar que la información suministrada sea fidedigna, abriendo su campo de acción hacia las necesidades de los clientes internos y externos, que permita el crecimiento empresarial, ya que la consecución de valor económico agregado no debe ser responsabilidad exclusiva de la alta gerencia, sino de todo el personal de una empresa.

La globalización, trajo consigo la apertura de mercados, por lo que las zonas francas se convirtieron en una eficaz estrategia para incrementar la competitividad y maximizar el ahorro fiscal; pero estos beneficios deberían ser equitativos en todo el sector productivo y así permitir que las pequeñas y medianas empresas puedan acceder a ellos, para tener oportunidades de progreso, que se verán reflejadas en la economía del país.

Los inversionistas deben asegurarse, antes de invertir en una zona franca, que las condiciones del mercado serán estables e instaurar óptimos contratos de estabilidad jurídica que les garanticen que el Estado no cambiará las condiciones en el futuro.

Finalmente, el Estado debe hacer seguimientos exhaustivos a las empresas de las zonas francas, para garantizar que efectivamente han contribuido al mejoramiento económico y social del país, de lo contrario estrategias de privilegios tributarios en lugar de incrementar las inversiones, atentarán contra los principios de equidad, eficiencia y progresividad del país.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

ACUÑA, Gustavo. El Valor Económico Agregado. [Internet]. <<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>>. [Marzo de 2006].

AGUIRRE, David y Aragone, José. Impuestos para Sociedades 2009. Bogotá: KPMG Impuestos y Servicios Legales, 2009. 46 p.

BRICEÑO, Martha Teresa; HOYOS, Olga. Diccionario Técnico Contable. 2 ed. Bogotá: Legis, 2002. p.152.

CERTO C, Samuel. Administración Moderna. 8 ed. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001. 624 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1004 (30, diciembre, 2005). Por la cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2005. p 1-6.

CORREDOR, Jesús Orlando. El Impuesto De Renta En Colombia. 3 ed. Bogotá: 2006.

CUSGUEN OLARTE, Eduardo. Estatuto tributario 2009. 4 ed. Bogotá: Leyer, 2009. 843 p.

CUSGUEN OLARTE, Eduardo. Manual de derecho tributario. 5 ed. Bogotá: Leyer, 2005. p. 491-539.

FERNANDEZ MONT, René. Diccionario Básico Tributario Contable. [hpt://www.gestiopolis.com/glosarios/contable](http://www.gestiopolis.com/glosarios/contable).

GALÁN BARRERA, Diego Ricardo. Los contrato de estabilidad Jurídica: un estímulo a la inversión extranjera en Colombia. Volúmen 22, No. 101 (Octubre-Diciembre, 2006). 1 p.

GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999; p. 281. 574 p.

HERNÁNDEZ MORA, Jorge Alberto. Crecimiento para el éxito empresarial: Gestión financiera para el crecimiento sostenible. En: Revista Dinero Cuadernillo 2 de 6. ; 16 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 3 ed. México: Mc Graw Hill, 2003. 705 p.

KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global. 10 Ed. México: McGraw-Hill. 1994. 168-195 p.

LEGIS guía para la declaración de renta 2009. 33 ed. Bogotá: Legis, 2009. 114 p.

LEÓN VALDÉS, César. Estrategias Financieras de Planeación Tributaria. Primera Edición. Bogotá: Universidad Libre de Colombia, 1999. 80p.

LEWIN FIGUEROA, Alfredo. Principios Constitucionales del Derecho Tributario. 2002 ed. p.67.

MANTILLA BLANCO, Samuel. Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. 206 p.

MARTIN AMES, Fernando; Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Madrid: Cultural 2003. p. 182.

Memorias Jornadas Colombianas de Derecho Tributario. Índice Magno. Apéndice Jornadas Latinoamericanas de Derecho Tributario años 1985 y 1995. 1 Ed. 2006.

MÉNDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: MC Graw Hill, 2001. 246 p.

MONTOYA MEJÍA, Darío. Crecimiento para el éxito empresarial. En: Revista Dinero Cuadernillo 1 de 6. ; 18 p.

PARRA ESCOBAR, Armando. Planeación tributaria y organización empresarial. 3 ed. Bogotá: 2006.

PARRA ESCOBAR, Armando. Planeación Tributaria para la organización empresarial. Bogotá: Legis Editores S.A., 2001. 780 p.

PLATA, Luís Guillermo. Trabajando en Libre Comercio: El Ministro de Comercio, Industria y Turismo contó a los empresarios los rumbos y logros del país desde la óptica comercial. En: Revista ANDI. No. 17 (Septiembre-Octubre 2008); 174 p. ISSN 0120-9515.

Régimen del impuesto de renta y complementarios, Bogotá D.C. Enero, 2009.

RESTREPO, Juan Camilo. Análisis de coyuntura económica: Los privilegios tributarios ¿son convenientes?. En: Revista de la Contraloría General de la República Economía Colombiana. No. 326 (Febrero 2009); 200 p. ISSN 0120-4998.

Revista Índice Magno. Instituto Colombiano de Derecho Tributario. 1 Ed. 2008.  
Revista No. 58. El Régimen de Zonas Francas en Colombia. Páginas 16-22.

SILICEO AGUILAR, Alfonso. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Mc Graw Hill Inc., 1999. 220 p.

SMITH, Adam. Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las Naciones. 4 ed. Buenos Aires: 1998. Traducido por Gabriel Franco. p. 29.

THOMPSON, Arthur A. Jr. STRICKLAND III, A.J. Administración Estratégica. 13 Ed. México: McGraw-Hill. 2003. 398 p.

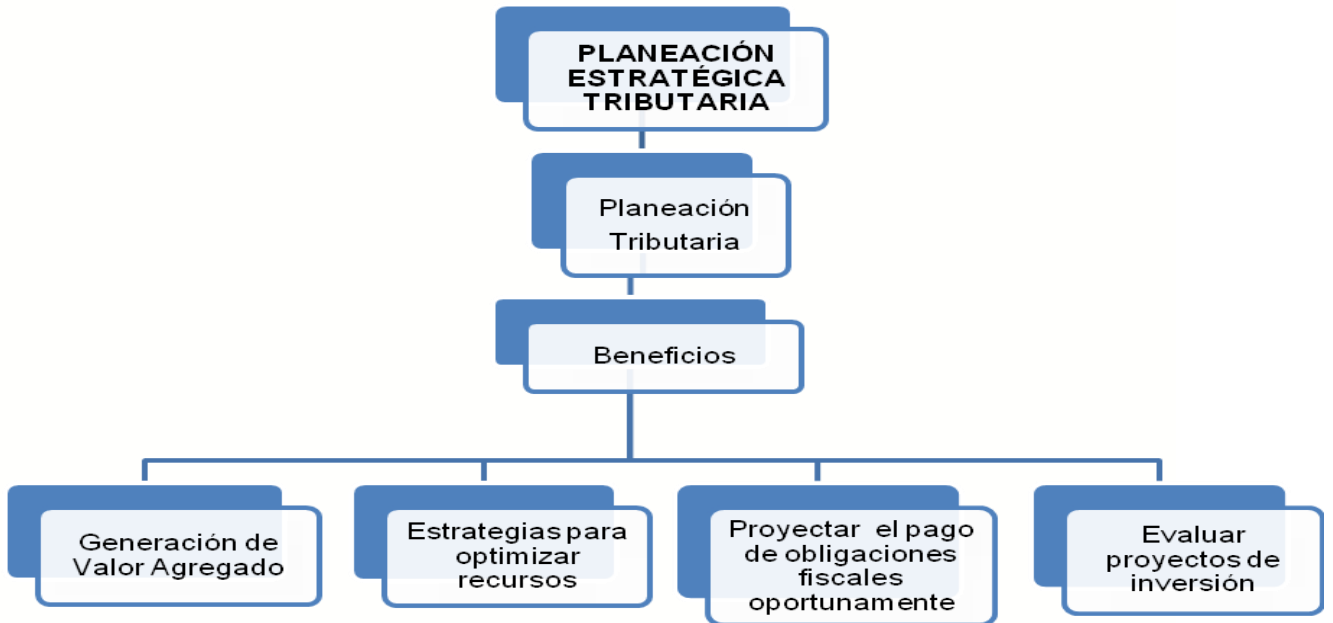
VESGA, Rafael. Crecimiento para el éxito empresarial: Innovación. En: Revista Dinero Cuadernillo 3 de 6. ; 18 p.



## 13. ANEXOS

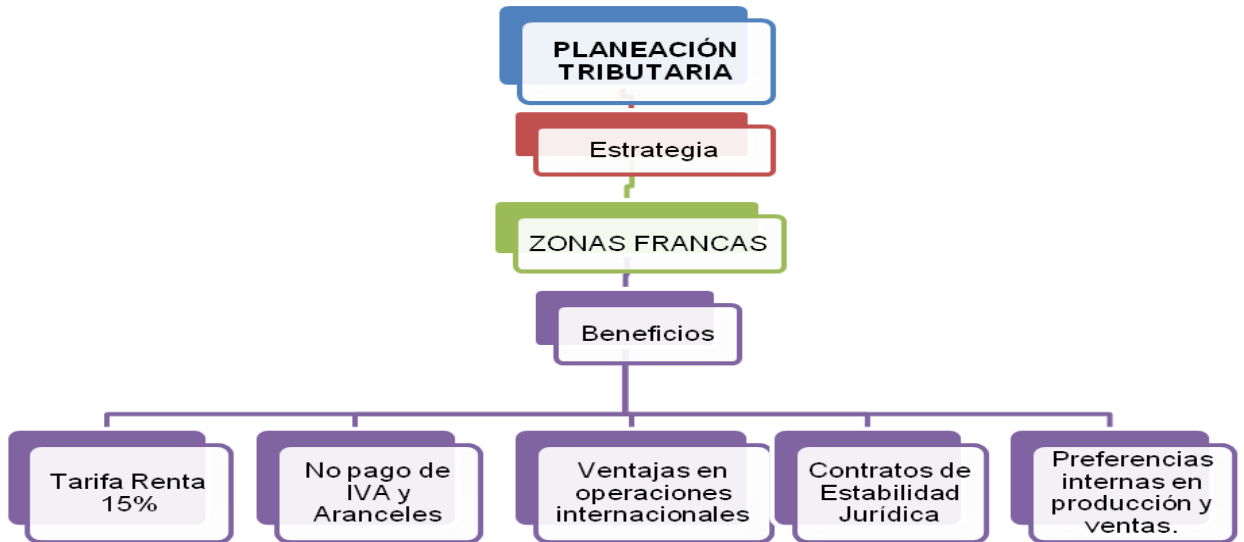
### Anexo A.

### BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN TRIBUTARIA



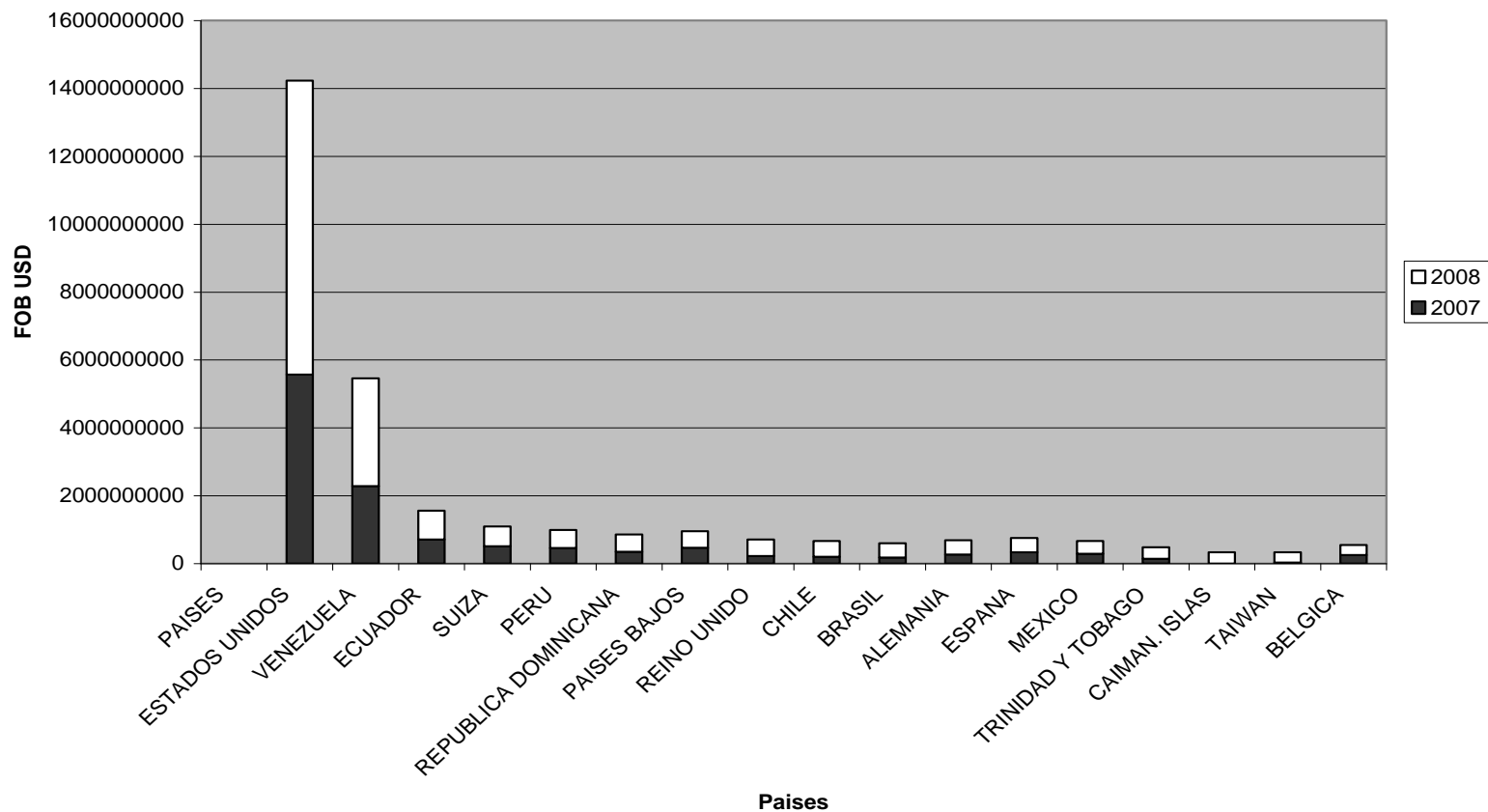
Anexo B.

**BENEFICIOS DE LAS ZONAS FRANCAS**

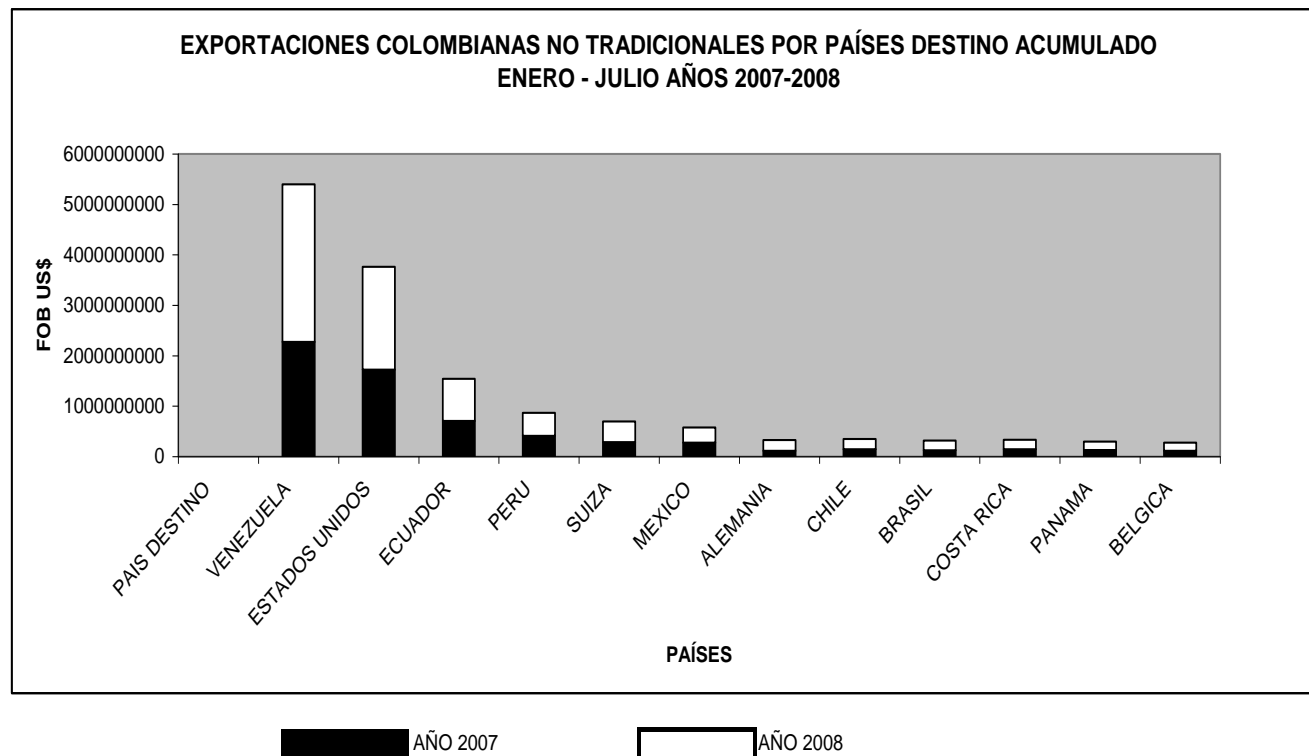


## **Anexo C.**

**EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR PAISES DE DESTINO TRADICIONALES  
ACUMULADO ENERO-JULIO AÑOS 2007 - 2008**



## **Anexo D.**



Fuente: DANE, cálculos Proexport

## Anexo E.

### EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR DEPARTAMENTO DE ORIGEN ACUMULADO ENERO - JULIO AÑOS 2007 - 2008

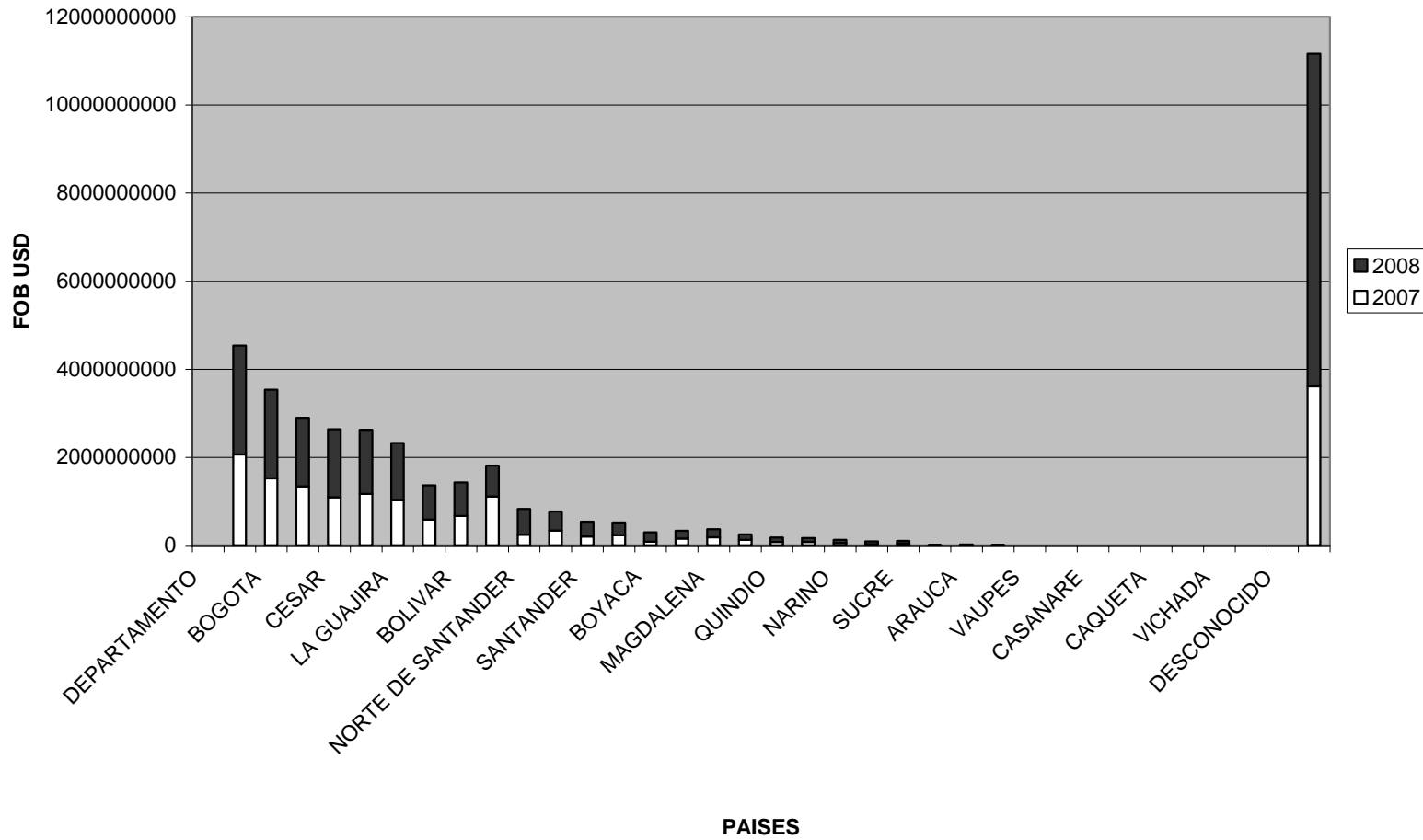


DEPARTAMENTO	FOB US\$		DIFERENCIA	VARIACION
	2007	2008	US \$	2008/2007
ANTIOQUIA	2.066.592.983	2.465.284.209	398.691.226	19,29%
BOGOTA	1.519.284.416	2.015.373.941	496.089.524	32,65%
CUNDINAMARCA	1.338.946.702	1.558.122.844	219.176.143	16,37%
CESAR	1.088.774.338	1.546.578.014	457.803.676	42,05%
VALLE DEL CAUCA	1.168.567.698	1.453.778.579	285.210.881	24,41%
LA GUAJIRA	1.033.351.920	1.288.453.627	255.101.708	24,69%
ATLANTICO	583.341.167	779.033.350	195.692.183	33,55%
BOLIVAR	664.835.538	761.845.952	97.010.414	14,59%
CORDOBA	1.107.938.962	704.382.563	-403.556.399	-36,42%
NORTE DE SANTANDER	243.836.120	583.615.720	339.779.600	139,35%
CALDAS	333.304.173	434.192.159	100.887.986	30,27%
SANTANDER	202.295.205	334.253.311	131.958.107	65,23%
RISARALDA	229.900.972	287.153.201	57.252.229	24,90%
BOYACA	80.342.122	215.336.559	134.994.437	168,02%
HUILA	151.269.165	180.079.430	28.810.265	19,05%
MAGDALENA	183.983.827	179.018.139	-4.965.688	-2,70%
CAUCA	123.388.563	124.706.724	1.318.161	1,07%
QUINDIO	78.441.992	97.708.174	19.266.182	24,56%
TOLIMA	77.411.156	88.674.227	11.263.072	14,55%
NARINO	54.183.945	68.863.663	14.679.718	27,09%
CHOCO	20.641.570	66.501.145	45.859.575	222,17%
SUCRE	39.054.017	61.577.577	22.523.560	57,67%
META	800.132	4.096.565	3.296.432	411,99%
ARAUCA	12.636.241	2.426.358	-10.209.883	-80,80%
AMAZONAS	955.867	2.032.546	1.076.679	112,64%
VAUPES	58.168	844.897	786.729	1352,50%
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	515.537	456.224	-59.313	-11,51%
CASANARE	627.053	361.941	-265.112	-42,28%
GUANIA	32.670	359.667	326.998	1000,91%
CAQUETA	9.706	126.555	116.849	1203,88%
PUTUMAYO	6.555	73.263	66.708	1017,66%
VICHADA	-	37.334	37.334	100,00%
GUAVIARE	220.619	24.618	-196.000	-88,84%
DESCONOCIDO	20.000	-	-20.000	-100,00%
PETROLEO Y DERIVADOS	3.610.531.185	7.546.179.423	3.935.648.238	109,00%
<b>TOTAL EXPORTACIONES</b>	<b>16.016.100.282</b>	<b>22.851.552.500</b>	<b>6.835.452.218</b>	<b>42,68%</b>

Fuente: DANE, cálculos Proexport

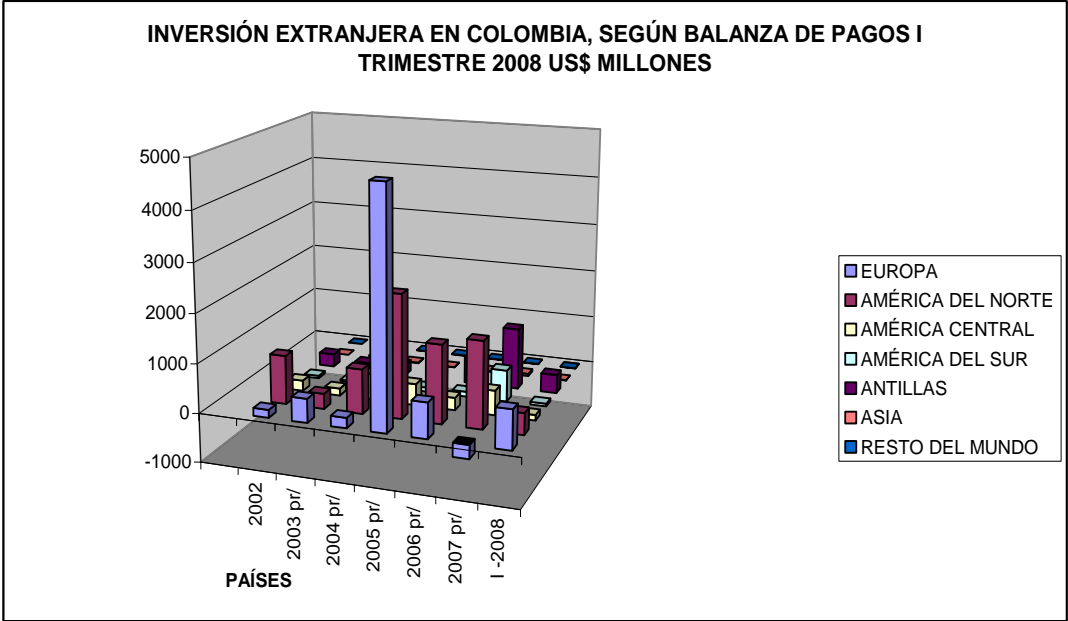
**Anexo F.**

**EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR DEPARTAMENTO DE ORIGEN ACUMULADO ENERO - JULIO AÑOS 2007 - 2008**





**Anexo G.**



Fuente: Banco de la República. Cálculos PROEXPORT

## Anexo H.



### COSTOS DE ZONA FRANCA DEL PACIFICO

<b>COSTOS DE ZONA FRANCA</b>			
<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR (PESOS)</b>	<b>VALOR (US\$)*</b>
<b>ACUEDUCTO</b>			
Costo variable	\$/M <sup>3</sup>	604,50	0,26
Cargo Fijo	\$/mes	9.542,00	4,15
<b>ASEO</b>			
\$/Usuario	\$/usuario	15.500,00	6,74
<b>ALCANTARILLADO</b>			
Costo variable	\$/M <sup>3</sup>	290,00	0,13
Cargo Fijo	\$/mes	4.770,00	2,07
<b>GAS</b>			
Costo variable	\$/M <sup>3</sup>		
Cargo Fijo	\$/mes		
<b>ENERGIA</b>			
Alumbrado Público	\$/mes		
Tarifa	\$/Kwh	179,31	0,08
<b>TELECOMUNICACIONES</b>			
<b>Telefonía Fija</b>			
Cargo de conexión	\$		
Tarifa por minuto	\$/minuto	62,53	0,03
Costos fijos por mes	\$/mes	25.000,00	10,87
Mantenimiento y servicio de línea telefónica	\$/línea		
Conmutador virtual	\$/mes		
PBX	\$/mes	34.150,00	14,85
Extensiones sin salidas	\$/extensión		
Extensión con salida externa e interna	\$/extensión		
Correo de voz	\$/línea		
<b>Otros (especificar)</b>			
Internet	\$/ mes		
<b>FINCA RAIZ</b>			
<b>Renta mensual promedio</b>			
Lotes o patios	\$/m <sup>2</sup> /mes	2.500,00	1,09
Locales	\$/m <sup>2</sup> /mes	15.000,00	6,52
Oficinas	\$/m <sup>2</sup> /mes	15.000,00	6,52
Bodega	\$/m <sup>2</sup> /mes	12.000,00	5,22
<b>Valor venta</b>			
Lotes o patios	\$/m <sup>2</sup>	250.000,00	108,70
Locales	\$/m <sup>2</sup>		
Oficinas	\$/m <sup>2</sup>		
Bodega	\$/m <sup>2</sup>	1.100.000,00	478,26
<b>Area total Disponible</b>			
Lotes	m <sup>2</sup>	173.038,25	75,23
Patios	m <sup>2</sup>		
Bodega	m <sup>2</sup>		
Locales	m <sup>2</sup>		
Oficinas	m <sup>2</sup>		
<b>Area Total Ocupada</b>			
Lotes	m <sup>2</sup>		
Patios	m <sup>2</sup>		
Bodega	m <sup>2</sup>	115.760,53	50,33
Locales	m <sup>2</sup>		
Oficinas	m <sup>2</sup>		
<b>Area Total ZF</b>			
		499.000,00	216,96

Tasa de Cambio: COP \$2,300 = US \$1

Fuente: Proexport

## **Anexo I.**

### Entrevista 1.

Nombre: Angélica María Millán Vélez

Cargo: Coordinadora de Impuestos

Empresa: Carvajal Servicios S.A.

Teléfono: 667 50 11 extensión no. 20788

E-mail: angelica.millan@carvajal.com.co

#### **1. ¿Cuáles son las estrategias para generar valor que tiene la empresa?**

En la parte tributaria, realizar una eficiente planeación fiscal en donde se utilice las normas tributarias vigentes a favor de las empresas y se pague lo efectivamente legal.

#### **2. ¿Cuáles de las anteriores estrategias están directamente relacionadas con el departamento de Impuestos?**

La planeación tributaria.

#### **3. ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa fomenta la generación de Valor?**

Sí, en la cultura organizacional se realiza una alineación a través de los valores que la empresa quiere fomentar a sus colaboradores todo orientado a la generación de valor de sus puestos de trabajo y por ende de la empresa en general.

#### **4. ¿Elaboran Planeación Tributaria en la organización?. En caso positivo cuáles han sido las ventajas y/o fortalezas?**

En la empresa se realiza Planeación Tributaria, las ventajas es la anticipación de situaciones que pueden generar una mayor impuesto y de ésta manera analizar la manera de amortiguar la carga tributaria; utilización de la legislación tributaria a favor de la empresa.

5. ¿Cuáles han sido los principales aportes en materia de deducciones fiscales que se han obtenido con la planeación tributaria?

La deducción del 40% por inversión de activos fijos reales productivos.

6. ¿Cuál es el rol y perfil del Jefe de impuesto en una Gerencia de Valor?

Gestionar eficientemente el área de Impuestos, velando por la correcta interpretación, aplicación y cumplimiento de las normas tributarias de la Empresa. Su perfil debe ser un Contador Público con Especialización o Maestría en impuestos cuya experiencia en cargos similares sea de al menos de 5 años.

7. ¿Cree usted que una estrategia para agregar valor a una organización, desde la perspectiva contable es la Planeación Tributaria?

Efectivamente.

8. ¿Cuáles han sido los principales beneficios en materia de impuestos al pertenecer a zona franca?

Principales beneficios, disminuciones de IVA, arancel y disminución de porcentaje de pago del Impuesto de Renta, utilización de la deducción del 40% de los activos fijos reales productivos, disminuyendo dramáticamente la tasa de renta.

## **Anexo J.**

### Entrevista 2.

Nombre: Francisco Antonio Ardila

Cargo: Jefe de Impuestos

Empresa: Riopaila Castilla S.A.

Teléfono: 260 6900 extensión 2177

E-mail: [francisco.ardila@riopaila-castilla.com](mailto:francisco.ardila@riopaila-castilla.com)

#### 1. ¿Cuáles son las estrategias para generar valor que tiene la empresa?

- Propender por la capacitación permanente y continúa de cada uno de los trabajadores con el fin que redunde en un mejor desempeño de sus funciones al interior.
- Adquisición de tecnología de punta para el desarrollo de sus productos dentro de un marco de globalización y en aras de generar una mejor competitividad en el mercado, como por ejemplo: en el área del campo, se ha implementado la Tecnología de agricultura de precisión.
- Implementación de la cultura de alto desempeño, enfocada a crear nuevos ambientes y estrategias al interior de la compañía para fortalecer el talento humano.
- Establecer políticas financieras que redunden en una mejor optimización de los recursos y por ende un mejor posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

2. ¿Cuáles de las anteriores estrategias están directamente relacionadas con el departamento de Impuestos?

La última, porque toda estrategia financiera lleva intrínsecamente efectos tributarios independientemente de dónde se geste y más aún cuando el Estado participe de los márgenes de contribución de los entes jurídicos.

3. ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa fomenta la generación de Valor?

Actualmente sí, con la implementación de la cultura de alto desempeño.

4. ¿Elaboran Planeación Tributaria en la organización?. En caso positivo cuáles han sido las ventajas y/o fortalezas?

Si, puesto que se ha logrado una menor tasa efectiva de tributación frente a la nominal y por ende una deflactación del impuesto en términos monetarios amparados en los beneficios fiscales inmersos en las normas tributarias.

5. ¿Cuáles han sido los principales aportes en materia de deducciones fiscales que se han obtenido con la planeación tributaria?

1. Utilización beneficio de deducción del 40% por adquisición de activos productores de renta.
2. Aplicación de la deducción por concepto de donaciones a entidades que permitan deducción por encima del 100%.
3. Utilización de deducción por concepto de depreciación por reducción de saldos fiscal frente a línea recta contable, lo que permite un mayor beneficio fiscal.
4. Inversión en zonas geográficas con beneficios fiscales tales como Ley Paez, Quimbaya, Zonas Francas.
5. Inversiones en el medio ambiente y en plantaciones agrícolas con el fin de obtener la deducción

**6. ¿Cuál es el rol y perfil del Jefe de impuesto en una Gerencia de Valor?**

Consolidar en un tiempo mediano, la implementación de estrategias fiscales que permitan optimizar y minimizar el impacto económico de los tributos, dentro de un marco de política de gestión económica de la empresa y evaluando las diferentes alternativas dentro de un contexto jurídico de las normas tributarias.

**7. ¿Cree usted que una estrategia para agregar valor a una organización, desde la perspectiva contable es la Planeación Tributaria?**

Sí, los procedimientos contables deben propender por ser óptimos y eficaces con relación al aporte a las otras áreas, entre ellas la tributaria, la cual recoge la información y sumada a otros criterios (fiscal, jurídico) proyecta una planeación fiscal.

**8. ¿Cuáles han sido los principales beneficios en materia de impuestos al pertenecer a zona franca?**

Nosotros poseemos Destilería Riopaila S.A, la cual es acreedora del rótulo de usuario industrial de Bienes y Servicios de una zona franca uniempresarial. En la actualidad, se encuentra en proceso de implementación, pero una vez logrado, se obtendrían los siguientes beneficios:

- Disminución de la tasa impositiva de renta del 33% al 15%.
- No causación de aranceles, IVA en el movimiento de mercancías del extranjero.
- Mejor cobertura desde el punto de vista cambiario.
- Optimización en los procesos aduaneros, entre otros.

## **Anexo K.**

Entrevista 3.

Nombre: Marlene Escobar Mafla

Cargo: Contadora de Impuestos

Empresa: Propal S.A.

Teléfono: 651 20 00 extensión no.72358

E-mail: [Marlene.Escobar@propal.com.co](mailto:Marlene.Escobar@propal.com.co)

1. ¿Cuáles son las estrategias para generar valor que tiene la empresa?

Efectuar una planeación estratégica, que permita medir cada una de las áreas de la compañía.

2. ¿Cuáles de las anteriores estrategias están directamente relacionadas con el departamento de Impuestos?

La planeación financiera y tributaria

3. ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa fomenta la generación de Valor?

Claro que Sí, Propal S.A. está alineado y comprometido con la innovación para así ser más competitivos, también se está llevando desarrollo de modelos por competencia.

4. ¿Elaboran Planeación Tributaria en la organización?. En caso positivo cuáles han sido las ventajas y/o fortalezas?

Todos nuestros procesos deben de tener una planeación. En cuanto a lo tributario, tenemos una planeación muy eficiente para lograr beneficios que le generen rentabilidad a la organización.



5. ¿Cuáles han sido los principales aportes en materia de deducciones fiscales que se han obtenido con la planeación tributaria?

Deducciones por inversión de activos fijos para la producción

6. ¿Cuál es el rol y perfil del Jefe de impuesto en una Gerencia de Valor?

Un especialista en materia tributaria que esté velando por las normas fiscales y esté comprometido en realizar un buen trabajo.

7. ¿Cree usted que una estrategia para agregar valor a una organización, desde la perspectiva contable es la Planeación Tributaria?

Claro que sí.

8. ¿Cuáles han sido los principales beneficios en materia de impuestos al pertenecer a zona franca?

Disminución en arancel, en el impuesto de renta, IVA y en los activos fijos, lo cual repercute en la renta.

## Anexo L.

### Entrevista 4.

Nombre: Gloria Inés Polo Crispino

Cargo: Contador de Impuestos

Empresa: Lloreda S.A.

Teléfono: 661 92 00 Extensión 9605

E-mail: [gpolo@lloreda.com.co](mailto:gpolo@lloreda.com.co)

#### 1. ¿Cuáles son las estrategias para generar valor que tiene la empresa?

La empresa se valora a través de distintos tipos de elementos que conforman el negocio:

- Los de naturaleza tangible, éstos son con carácter general los recogidos en los estados financieros.
- Los de naturaleza intangible o capital intelectual, que son aquellos otros que no están recogidos, con carácter general, en los estados financieros, como son la clientela, imagen y posicionamiento de las marcas, personal calificado, conocimiento técnico, etc., para el desarrollo de estrategias comerciales.

Los anteriores elementos, adecuadamente conjugados, pueden generar en un futuro presupuestado, generalmente de duración limitada (3-5 años), la proyección de la rentabilidad.

- Las estimaciones de flujos de caja durante el período presupuestado.
- Los porcentajes de descuentos sobre ventas que deben ser aplicados para convertir las estimaciones de futuro en valores de hoy.
- Las transacciones de mercado similares: consistentes en obtener una valoración con base en transacciones de empresas similares del mismo sector y así establecer políticas de precio frente a la competencia.

De todas formas, la valoración de una empresa es una labor compleja en la que entran en juego muchos factores y el fruto final es una serie de hipótesis dentro de un rango de valoración según distintos escenarios previstos de la devolución del mercado concreto que analizamos y de la economía en general.

2- ¿Cuáles de las anteriores estrategias están directamente relacionadas con el departamento de Impuestos?

Si, porque la buena planeación asegura que la declaración anual sea presentada con la totalidad de la información requerida por las disposiciones fiscales del ejercicio.

3. ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa fomenta la generación de Valor?

Si. El creciente campo de acción de la competencia a nivel mundial y la globalización de la economía, esta forzando a la continua evolución de cómo los recursos humanos pueden ayudar en el acelerado ritmo de esta. Probablemente, el primer paso que debería darse sería la globalización del grupo de quienes tienen el liderazgo central del recurso humano, con el fin de coordinar más estrechamente las oportunidades de negocio a nivel internacional, así como la diversidad cultural de la organización, la cual defiende la presencia de prácticas capaces de proporcionar resultados óptimos en cualquier entorno y lugar aplicando los principios de buenas prácticas, ajustados al entorno y necesidades concretas de cada organización.

4. ¿Elaboran Planeación Tributaria en la organización?. En caso positivo cuáles han sido las ventajas y/o fortalezas?

La empresa tiene planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes actualmente son a corto, y mediano plazo implicando actividades que debe ejecutar cada unidad operativa en todos los niveles.

Nuestro presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, por esta razón consideramos fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresa y mediante el Análisis de las condiciones internas evaluamos las principales fortalezas que son la fuerza propulsora y nos facilitan la consecución de los objetivos de la empresa y también de las debilidades con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

En el análisis de las fortalezas y debilidades tenemos, los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que disponemos o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

5. Cuáles han sido los principales aportes en materia de deducciones fiscales que se han obtenido con la planeación tributaria?

Deducciones por inversión en activos fijos.

6.Cuál es el rol y perfil del Jefe de impuesto en una Gerencia de Valor?

Elegir un buen gerente, es la base para la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas propuestas en la organización, ya que tiene que reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que tiene a su cargo la elección del Jefe de impuestos quien también tendrá el rol de desarrollar muy buenas planeaciones en materia tributaria, ya que bajo ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un jefe de impuestos ineficaz no puede contribuir en el logro de las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones.

La Gerencia de Valor no sólo es dirigir actividades, sino también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

7. ¿Cree usted que una estrategia para agregar valor a una organización, desde la perspectiva contable es la Planeación Tributaria?

La planeación tributaria como estrategia para agregar valor a la organización, puede ser utilizada desde la perspectiva contable y de la Administración, en las compañías, para optimizar los impuestos en que estas son sujetos pasivos, lo cual logra: Determinar en la evaluación de los proyectos de inversión, los posibles efectos de los impuestos en forma anticipada. Considerar alternativas de ahorro en impuestos, en los proyectos de inversiones u operaciones que se vayan a realizar. Aumentar la rentabilidad de los accionistas. Mejorar el flujo de caja de las compañías, programando con la debida anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias.

8. Cuáles han sido los principales beneficios en materia de impuestos al pertenecer a zona franca?.

- Establece una tarifa de renta diferencial del 15%, generando de forma inmediata un ahorro del 57,2% sobre el impuesto de renta.
- No está obligado a pagar el Arancel y el IVA ya que mientras las materias primas, partes, piezas, bienes intermedios y bienes finales estén en Zona Franca están fuera del país; finalmente estos impuestos se causan en el momento que los bienes sean importados a Colombia.
- Las ventas de mercancías extranjeras entre los usuarios de Zona Franca no causan el IVA ya que para los efectos no han ingresado a Colombia.
- Exención del pago de Impuesto de Remesa (7%) sobre giros internacionales.
- Exención del impuesto de renta para los socios de la empresas al distribuir las utilidades.
- No tiene que pagar impuestos sobre bienes que han perdido su valor comercial, se pueden destruir. La valoración de los bienes se determina teniendo en cuenta el estado real de las mercancías.
- Seguridad Jurídica. Los beneficios recibidos se mantendrán hasta el tiempo en que su empresa conserve la calidad de Usuario de la Zona Franca.
- Reduce los gastos por seguridad y servicios públicos al no tener que contratar personal propio y al poder negociar tarifas de servicios públicos en bloque.

## **Anexo M.**

Entrevista 5.

Nombre: Javier Chaucanes Belalcazar

Cargo: Contador de Impuestos Global

Empresa: Assenda S.A.

Teléfono: 651 05 50 Extensión 20731

E-mail: Javier.chaucanes@carvajal.com

1- ¿Cuáles son las estrategias para generar valor que tiene la empresa?

- Diversificación de los productos con alto valor agregado
- Creación de productos que aumenten la cadena del autoservicio en sus líneas
- Diseño de soluciones integrales que permitan conectar los procesos del cliente, digitalización, redes, administración de bases de datos

2- ¿Cuáles de las anteriores estrategias están directamente relacionadas con el departamento de Impuestos?

Toda estrategia que se diseñe esta relacionada con el área tributaria, de tal forma que sean eficientes, pero que cumplan con las exigencias legales de Colombia y del mundo donde se tengan operaciones. O aprovechar estímulos fiscales que hagan más rentable y competitivos nuestros productos y servicios frente a la competencia

3- ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa fomenta la generación de Valor?

Por su puesto, desde la Holding la directriz está enfatizada hacia el valor agregado y la generación de soluciones eficientes.

4- ¿Elaboran Planeación Tributaria en la organización?. En caso positivo cuáles han sido las ventajas y/o fortalezas?

Se realiza cada año y se ajustan de acuerdo con la ejecución que la empresa genere. Es vital hacerla, pues al final del ejercicio fiscal se tiene ya conocimiento del resultado fiscal y de la apropiación que debe realizarse para efectos del pago de impuestos.

5- ¿Cuáles han sido los principales aportes en materia de deducciones fiscales que se han obtenido con la planeación tributaria?

Se aprovechó mucho el incentivo por la compra de activos fijos, donde se pudo descontar y deducir un valor atractivo de impuestos. La empresa posee un incentivo fiscal por la investigación y desarrollo de software, el cual hace que no se pague impuesto de renta.

6- ¿Cuál es el rol y perfil del Jefe de impuesto en una Gerencia de Valor?

Ser un coadyuvador de la administración, que permita tomar una adecuada toma de decisiones en los negocios.

7- ¿Cree usted que una estrategia para agregar valor a una organización, desde la perspectiva contable es la Planeación Tributaria?

Por su puesto, cuando se realizan los presupuestos y las proyecciones se tiene en cuenta este aspecto, de tal forma que se puedan utilizar adecuadamente los recursos financieros

8- ¿Cuáles han sido los principales beneficios en materia de impuestos al pertenecer a zona franca?.



No se tiene operaciones en zona franca, pero se está estudiando la posibilidad de abrir un Call Center, que permita aprovechar la reducción de los impuestos y poder importar equipos de alta tecnología sin gravámenes