

Proyecto de Aplicación a Contextos Organizacionales

Merit Medical Colombia SAS.

Trabajo final presentado por:	Angie Johanna Moreno Claudia Julieth Rodríguez Herrera Miguel Ángel Soto Cajamarca
Programa:	Especialización en Gerencia y Auditoria Tributaria
Docente:	Andrés David Serrato Guana
Fecha:	28 febrero 2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General	6
1.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Metodología	6
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema	7
1.3.2. Planificación de la Solución	7
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	9
2.1. Descripción de la empresa a intervenir	9
2.1.1. Misión	9
2.1.2. Visión	10
2.1.3. Mapa de procesos	10
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir	11
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso	12
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	13
3.1. Establecimiento de objetivos	13
3.2. Descripción de la solución	14
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	14
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	15
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	16
4.1. Alcance final de la solución	16
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución	17
4.3. Cronograma de ejecución	17

4.4. Presupuesto	18
5. Referencias bibliográficas	20

RESUMEN

El presente proyecto académico analiza la situación financiera y tributaria de MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S., filial de un grupo multinacional de insumos médicos con casa matriz en Estados Unidos y presencia en el Reino Unido. El estudio, basado en información financiera del periodo 2023-2024 y en la normativa colombiana de precios de transferencia e impuestos internacionales, evidencia pérdidas contables y fiscales recurrentes. Estas se originan principalmente en el alto costo de ventas derivado del esquema de importación y de la política de precios definida por la matriz.

Se identificó la ausencia de un Acuerdo para Evitar la Doble Tributación entre Colombia y Estados Unidos, así como la vigencia del convenio con el Reino Unido, evaluando su impacto en la carga fiscal de la compañía.

A partir del diagnóstico, se diseñó un plan de acción de planeación tributaria estructurado bajo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Las estrategias propuestas incluyen: revisión de la estructura de costos, cumplimiento en precios de transferencia, optimización de la deducibilidad de gastos, gestión eficiente de pérdidas fiscales y establecimiento de mecanismos de control y seguimiento tributario.

El proyecto concluye que la implementación de una planeación tributaria integral y sostenible permite mejorar el desempeño financiero y fiscal de la empresa. Asimismo, fortalece la toma de decisiones estratégicas y contribuye a la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento normativo vigente y la competitividad de la organización.

Palabras clave:

Planeación tributaria, Costo, Gasto de venta, Pérdidas fiscales.

ABSTRACT

This academic project analyzes the financial and tax situation of MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S., a subsidiary of a multinational medical supplies group headquartered in the United States with a presence in the United Kingdom. The study, based on financial information from 2023-2024 and Colombian regulations on transfer pricing and international taxes, reveals recurring accounting and tax losses. These losses stem primarily from the high cost of sales resulting from the import scheme and the pricing policy defined by the parent company.

The absence of a Double Taxation Avoidance Agreement between Colombia and the United States, as well as the existence of a treaty with the United Kingdom, was identified, and its impact on the company's tax burden was assessed.

Based on this analysis, a tax planning action plan was designed, structured according to the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act). The proposed strategies include: reviewing the cost structure, ensuring compliance with transfer pricing regulations, optimizing the deductibility of expenses, efficiently managing tax losses, and establishing tax control and monitoring mechanisms.

The project concludes that implementing comprehensive and sustainable tax planning improves the company's financial and tax performance. It also strengthens strategic decision-making and contributes to the business's medium- and long-term sustainability, guaranteeing compliance with current regulations and the organization's competitiveness.

Keywords:

Tax planning, Cost, Selling expenses, Tax losses

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución de estrategias para evaluar la correcta aplicación y cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa MERIT MEDICAL COLOMBIA SAS. Esta organización está constituida en Colombia y hace parte de un grupo multinacional, cuya casa matriz se encuentra ubicada en Estados Unidos y cuenta con una filial en el Reino Unido.

Esta compañía desarrolla en Colombia actividades de importación, comercialización y distribución de insumos y productos médicos, ejecutando sus operaciones bajo los lineamientos estratégicos, financieros y comerciales definidos principalmente por la casa matriz.

Ante este escenario se analiza su cumplimiento financiero y tributario; desde este análisis, se proponen estrategias de planeación tributaria, optimización de la carga fiscal y proyección de mejora en la rentabilidad de la compañía.

1.1.OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del proyecto es analizar la situación tributaria y financiera de MERIT MEDICAL COLOMBIA SAS, con el fin de determinar las causas que han generado pérdidas contables y fiscales recurrentes, considerando su esquema de costos y la naturaleza de sus operaciones con vinculados del exterior.

1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Examinar la información financiera y fiscal de Merit Medical Colombia SAS para identificar los factores que han influido en la generación de pérdidas recurrentes.
2. Identificar los costos que afectan la rentabilidad del negocio.
3. Analizar el cumplimiento de la política de precios de transferencia en las operaciones con vinculados económicos, vigilando el principio de plena competencia.

1.3.METODOLOGÍA

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, el cual se identifica por su aplicación de análisis y práctica sobre un problema identificado dentro de la organización. Este enfoque se aplica al estudio de la compañía MERIT MEDICAL COLOMBIA

SAS, permitiendo analizar y reflejar un diagnóstico de la situación financiera y tributaria de la compañía.

Se aplicó como herramienta dentro del proceso de investigación el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Esta opción permite estructurar el diagnóstico, formular estrategias, evaluar las estrategias y estructurar las propuestas de acciones de mejora.

Figura 1

ciclo PHVA PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)



Nota. Elaboración propia, Adaptado de Deming (1986).

Esta investigación tiene por objetivo realizar un análisis cualitativo y cuantitativo en el cual se analizan datos financieros y tributarios como aspectos normativos y organizacionales que impactan en la situación fiscal de la compañía, generando propuestas ajustables y orientadas a la toma de decisiones y a la mejora continua de la gestión tributaria de la entidad.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

El diagnóstico del problema de la organización se desarrolló mediante el método analítico-descriptivo, en el cual se identifica el proceso que debemos evaluar. Se documentó el problema solicitando a la compañía los estados financieros y sus notas al corte diciembre

2024, el certificado de cámara de comercio, declaraciones tributarias y otros soportes contables que nos permitieran identificar el problema de la organización.

1.3.2. Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitará el logro de los objetivos propuestos y maximizará la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

- Análisis Documental
- Análisis Financiero
- Análisis Tributario
- Análisis Normativo
- Análisis de Riesgos

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

El alcance de este proyecto se basa principalmente en el estudio de la situación financiera y tributaria de la empresa MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S, analizando el resultado obtenido en los estados financieros comparativos de los años 2024-2023.

Desde el punto de vista tributario, se analiza el impuesto de renta y complementarios, la correcta deducción de costos y gastos, el tratamiento de las pérdidas fiscales y la aplicación de las operaciones internacionales como el Acuerdo de doble tributación con el Reino Unido.

Posteriormente, se realiza la formulación de estrategias de planeación tributaria orientadas a la mitigación de riesgos y optimización de la carga fiscal; proyectando una mejora en la rentabilidad de MERIT MEDICAL COLOMBIA SAS.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron los siguientes recursos:

- A. Talento Humano
- B. Recursos Documentales

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S. Fue constituida en el año 2020 y es una filial de una multinacional con sede matriz en Estados Unidos, dedicada a la importación y comercialización de insumos médicos. Dentro de su mapa de procesos, el área de Gestión Administrativa y Financiera ha sido identificada como crítica, dado que concentra la planeación tributaria, el control de costos y la sostenibilidad económica de la organización.

Problema Específico Identificado

El análisis de los Estados Financieros revela que desde su conformación la empresa ha venido arrojando un déficit operacional sostenido.

Este comportamiento evidencia que la estructura actual de costos y gastos no está alineada con una planeación tributaria ni financiera eficiente, lo que compromete la viabilidad de la empresa.

Causas Raíz del Problema

1. Modelo de costeo inadecuado:

- Se trabaja bajo precios estándar fijados por la matriz en EE. UU., a los cuales se adicionan los costos y gastos de importación.
- Este esquema no refleja la rentabilidad local ni discrimina los costos indirectos.

2. Falta de control presupuestal:

- Ausencia de herramientas de seguimiento y validación de gastos.
- Escasa integración entre planeación financiera y operativa.

3. Debilidades en la planeación tributaria:

- No se aprovechan plenamente beneficios fiscales y aduaneros disponibles en Colombia (exención de IVA en insumos médicos, Zonas Francas, deducciones por I+D).

4. Ineficiencias en la gestión de recursos:

- Gastos de venta elevados sin correlación con el nivel de ingresos.
- Procesos administrativos poco optimizados.

Impacto en el Desempeño del Proceso

El proceso de Gestión Administrativa y Financiera se ve debilitado en su función principal: garantizar la eficiencia en el uso de recursos y la sostenibilidad económica. La ausencia de un sistema de costeo adecuado y de una planeación tributaria estratégica afecta directamente:

- La precisión en la fijación de precios de venta.
- La optimización de gastos operativos.
- La capacidad de generar rentabilidad en el mercado local.

Conclusión:

El problema específico identificado en MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S. es la ausencia de un sistema de costeo eficiente y de una planeación tributaria estratégica, lo que ha derivado en un déficit operacional sostenido.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

MERIT MEDICAL COLOMBIA SAS Se basa en comprender, innovar y entregar soluciones de alta calidad enfocadas en las necesidades de los médicos y pacientes. busca brindar una experiencia excepcional a través de innovación constante y compromiso con la excelencia.

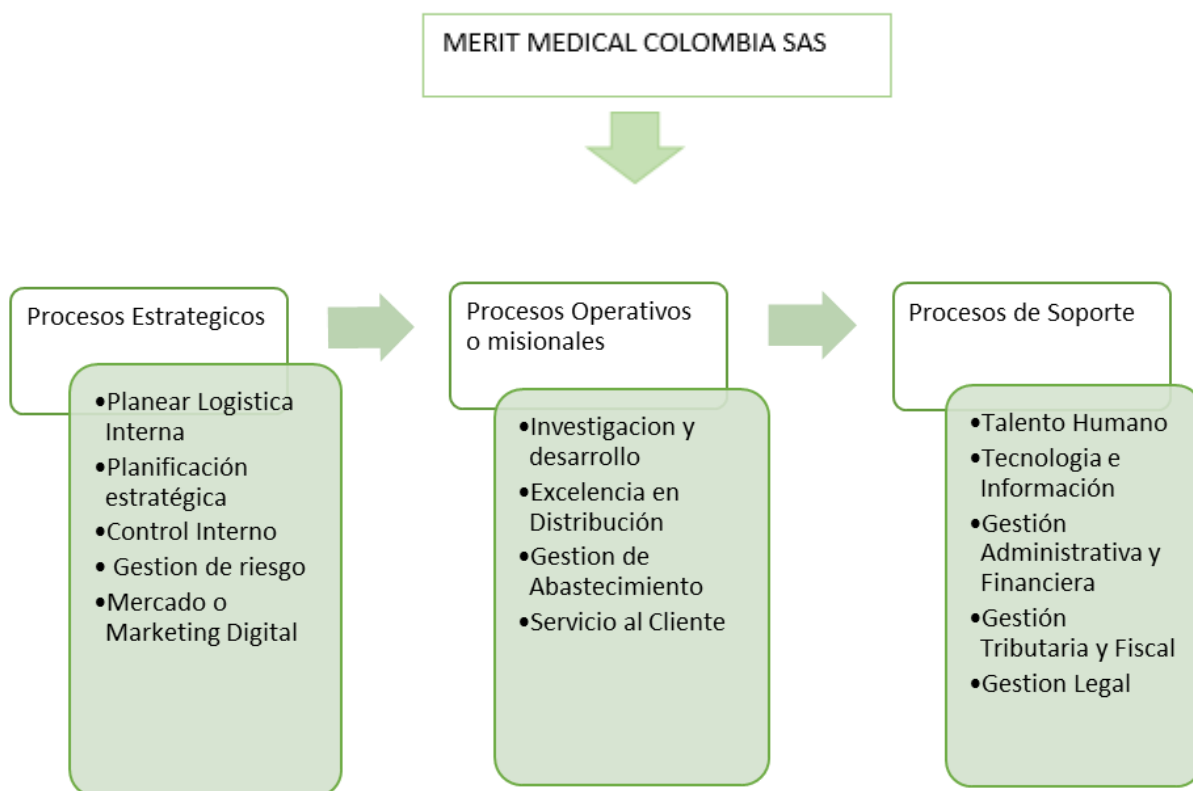
2.1.2. Visión

Su visión es ser la empresa de atención médica más centrada en los clientes. Están decididos a marcar la diferencia cada día al comprender las necesidades de clientes e innovar y ofrecer una amplia gama de productos que mejoren la vida de las personas, empleados, accionistas y comunidades en todo el mundo.

2.1.3. Mapa de procesos

Figura 2

Mapa de proceso de Merit Medical Colombia S.A.S



Nota. Elaboración propia

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso de Gestión Administrativa y Financiera constituye un eje estratégico dentro del mapa de procesos de Merit Medical Colombia SAS. Su propósito es garantizar la sostenibilidad y viabilidad económica de la empresa mediante una administración eficiente de los recursos financieros y una planeación tributaria adecuada. Este proceso ha sido identificado como prioritario para intervenir, dado que se evidenció la ausencia de una planeación tributaria sólida, indispensable para asegurar la estabilidad y el crecimiento organizacional.

Objetivos del proceso

- **Optimizar la estructura de costos y gastos operacionales**, reduciendo pérdidas recurrentes.
- **Implementar decisiones estratégicas** que permitan alcanzar el punto de equilibrio y proyectar utilidades sostenibles.
- **Fortalecer la planeación tributaria**, asegurando el cumplimiento normativo y la maximización de beneficios fiscales.
- **Generar información financiera confiable y oportuna** para la toma de decisiones gerenciales.

Alcance

El proceso abarca todas las actividades relacionadas con:

- Registro y validación de costos y gastos operacionales (compras, nómina, servicios, arrendamientos, suministros).
- Control presupuestal y análisis de desviaciones frente a los planes financieros establecidos.
- Gestión tributaria: identificación de obligaciones fiscales, aplicación de beneficios derivados de tratados internacionales y prevención de sanciones.
- Evaluación de la rentabilidad de las operaciones y proyectos de la compañía.

Enfoque estratégico

Más allá de ordenar y validar los costos y gastos actuales, este proceso busca transformar la información financiera en un insumo estratégico que permita a Merit Medical Colombia SAS tomar decisiones orientadas a la rentabilidad, sostenibilidad y competitividad a largo plazo. La gestión eficiente de los recursos, acompañada de una planeación tributaria adecuada, se convierte en un pilar fundamental para proyectar utilidades y garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

El análisis de los Estados Financieros evidencia que desde su conformación la empresa ha venido arrojando un déficit operacional sostenido. El margen operacional refleja que los costos de ventas representan el 71% de los ingresos, mientras que los gastos de venta alcanzan el 19%, generando un impacto negativo en los resultados finales. Esta problemática se origina en posibles ineficiencias en la gestión de recursos, ausencia de control presupuestal, debilidades en la planeación financiera y falta de estrategias efectivas de reducción y optimización de gastos.

De mantenerse esta tendencia, la organización enfrenta un riesgo significativo de pérdida de sostenibilidad financiera y a largo plazo, el eventual cese de actividades.

Diagnóstico del Sistema de Costeo Actual

MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S. trabaja bajo un esquema de precios estándar fijados por la casa matriz en Estados Unidos, a los cuales se adicionan los costos y gastos de importación (aranceles, transporte, seguros, nacionalización, entre otros). El resultado es el precio de venta total en Colombia.

Este modelo, aunque asegura uniformidad global, no refleja con precisión la rentabilidad local, pues no discrimina el impacto de los costos indirectos ni permite identificar los márgenes reales por producto o línea de negocio.

Propuesta de Sistema de Costeo Adecuado

Se recomienda implementar un modelo híbrido de costeo por absorción complementado con costeo basado en actividades (ABC):

Tabla 1

Propuesta de sistema adecuado

Método	Aplicación	Beneficio para MERIT Colombia
Costeo por absorción	Incluye todos los costos fijos y variables (importación, logística, administrativos).	Permite conocer el costo real de cada unidad vendida.
Costeo basado en actividades (ABC)	Asigna gastos indirectos (aduanas, bodegaje, gestión comercial) según el consumo real por producto o cliente.	Identifica líneas de negocio con mayor carga de costos ocultos.
Análisis de punto de equilibrio	Proyección de ingresos vs. costos totales.	Define metas de ventas necesarias para cubrir costos y generar utilidad.

Nota: Esta tabla muestra la propuesta de sistema de costeo adecuado para Merit Medical Colombia SAS.

Beneficios Esperados

- **Transparencia en márgenes reales** por producto y cliente.
- **Optimización de precios de venta**, ajustados a la realidad del mercado colombiano.
- **Reducción de pérdidas operativas** mediante control de gastos indirectos.
- **Mejor planeación tributaria**, integrando costos deducibles y beneficios fiscales.
- **Sostenibilidad financiera**, con proyección clara hacia la rentabilidad.

Conclusión:

El sistema de costeo híbrido (absorción + ABC) es la opción más viable para MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S., ya que permite mitigar las pérdidas actuales, generar rentabilidad futura y fortalecer la planeación financiera, alineando la política de precios estándar de la matriz con la realidad de los costos locales.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S. enfrenta un déficit operacional que limita su sostenibilidad y competitividad en el mercado. Para revertir esta situación, se plantea un plan de acción integral orientado a optimizar la gestión administrativa, financiera y tributaria de la compañía. La estrategia se centra en tres ejes: rediseñar el sistema de costeo mediante un modelo híbrido (absorción + ABC), fortalecer el control presupuestal y optimizar la planeación tributaria.

La implementación de este plan, bajo la metodología PHVA, permitirá mejorar la eficiencia operativa, garantizar el cumplimiento normativo y generar información financiera confiable para la toma de decisiones gerenciales. Con ello, la organización podrá reducir el déficit, aprovechar beneficios fiscales y asegurar su sostenibilidad y rentabilidad en el mediano y largo plazo.

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo General del Plan de Acción

Diseñar e implementar un plan de acción integral que permita optimizar la gestión administrativa, financiera y tributaria de MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S., mediante la adopción de un sistema de costeo eficiente y una planeación tributaria estratégica, con el fin de reducir el déficit operacional y mejorar la rentabilidad de la compañía.

Objetivos específicos

1. Implementar un sistema de costeo híbrido (absorción y ABC) que permita identificar el costo real de los productos comercializados en Colombia.
2. Fortalecer el control presupuestal, la gestión de costos y gastos operacionales, reduciendo desviaciones frente a los ingresos generados.
3. Optimizar la planeación tributaria de la compañía, garantizando el cumplimiento normativo y el aprovechamiento de beneficios fiscales y aduaneros vigentes.

4. Mejorar la toma de decisiones gerenciales mediante información financiera confiable, oportuna y alineada con la realidad del mercado local.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta consiste en la implementación de un plan de acción enfocado en el proceso de Gestión Administrativa y Financiera, el cual integra tres ejes fundamentales:

- Rediseño del sistema de costeo, mediante la adopción de un modelo híbrido que combine el costeo por absorción con el costeo basado en actividades (ABC), permitiendo una adecuada asignación de costos directos e indirectos asociados a la importación, comercialización y distribución de insumos médicos.
- Fortalecimiento del control presupuestal, a través de herramientas de seguimiento y análisis de desviaciones entre los costos reales y los presupuestados, facilitando la identificación de gastos innecesarios o desproporcionados frente a los ingresos generados.
- Optimización de la planeación tributaria, orientada a la correcta aplicación de beneficios fiscales, deducciones permitidas, tratamientos preferenciales en importaciones y el adecuado manejo de operaciones con vinculados del exterior, bajo el principio de plena competencia.

Como lo que se busca es hacer que la compañía deje de presentar un déficit en su operación esta solución permitirá mitigar las causas del problema identificado, mejorar la eficiencia operativa y contribuir a la sostenibilidad financiera de MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S, haciendo que está en un mediano y largo plazo pueda seguir operando con resultados favorables.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

El plan de acción para la solución del problema está vinculado al ciclo PHVA, el cual es una herramienta dinámica que permite abordar la problemática identificada en MERIT MEDICAL COLOMBIA SAS y nos lleva a formular e implementar estrategias para cumplir con el objetivo de optimizar la carga tributaria y a la mejora de la rentabilidad de la organización.

Figura 3

Plan de Acción para la solución del problema

Acción	Actividad	Descripción	Recursos humanos	Recursos materiales y tecnológicos	Recursos financieros	Resultado esperado
Planear	Revisión de la estructura de costos	Análisis del costo de ventas, costos de importación, logística y demás costos indirectos.	Contador, especialista en auditoría tributaria	Estados financieros, reportes de costos, soportes de importación.	Salarios y honorarios por asesoría profesional	Se revela la metodología aplicada, que afectan la rentabilidad del producto.
Planear	Evaluación de precios de transferencia	Revisión de precios de importación y operaciones con vinculados conforme al principio de plena competencia	Especialista en precios de transferencia, asesor tributario	Estudios de comparabilidad y bases de datos reportadas en la DIAN.	Honorarios por asesoría profesional	Aprobar o mejorar Política de precios de transferencia.
Hacer	Análisis de costos y gastos aceptados fiscalmente	Verificación de la procedencia fiscal de costos y gastos conforme a la normativa tributaria	Contador, especialista en auditoría tributaria	Soportes contables y fiscales, libros auxiliares	Salarios y honorarios por asesoría profesional	Minimización del riesgo en el impuesto sobre la renta
Hacer	Determinar la utilización de pérdidas fiscales	Análisis del uso de pérdidas fiscales	Especialista en auditoría tributaria	Declaraciones tributarias, normatividad vigente	Honorarios por asesoría profesional	Correcta aplicación de pérdidas fiscales en la declaración de renta
Verificar	Control y seguimiento	Evaluación periódica de indicadores	Área contable y financiera	Informes mensuales, capacitaciones periódicas, herramienta tecnológica	Salarios, software, capacitaciones	Minimización del riesgo y control interno oportuno
Actuar	Ajuste y mejora continua	Implementación de acciones correctivas y fortalecimiento de la planeación tributaria	Dirección financiera y Contable	Comités, implementación de estrategias de planeación tributaria	Salarios y honorarios por asesoría profesional	Eficiencia en la recuperación de la rentabilidad y mejora en procesos contables y tributarios

Nota: tabla de Elaboración propia donde está el plan de acción para la solución del problema con ciclo PHVA.

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

A continuación, se presenta la descripción detallada de los recursos necesarios para la ejecución del plan de acción en MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S., organizada por categorías y vinculada al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Esta estructura busca asegurar que cada recurso esté alineado con los objetivos estratégicos previamente definidos y que, además, permita establecer mecanismos de seguimiento y evaluación orientados a la sostenibilidad financiera y tributaria de la organización.

La clasificación por categorías facilita la identificación de los insumos críticos, la asignación de responsabilidades y la integración de herramientas de control, garantizando que las acciones emprendidas se traduzcan en resultados medibles y en mejoras continuas. De esta manera, el plan de acción se convierte en un instrumento práctico y dinámico, capaz de orientar la gestión hacia el cumplimiento normativo y la optimización de los procesos internos.

Recursos Humanos

- **Equipo de Finanzas y Contabilidad**
 - Responsables de implementar el sistema de costeo híbrido (absorción + ABC).
 - Medible: número de reportes de costos generados con el nuevo modelo vs. anteriores.
- **Área de Planeación Tributaria**
 - Especialistas en normativa colombiana e internacional, encargados de aplicar beneficios fiscales y evitar sanciones.
 - Medible: porcentaje de obligaciones tributarias cumplidas en tiempo y forma.
- **Gerencia General y Comité Estratégico**
 - Toma de decisiones basadas en información financiera confiable.
 - Medible: frecuencia de reuniones con informes financieros completos y oportunos.
- **Consultores Externos (si aplica)**
 - Apoyo en el diseño del modelo ABC y en la interpretación de tratados internacionales.
 - Medible: entregables de consultoría implementados en procesos internos.

Recursos Materiales

- **Documentación y Manuales de Procedimientos**
 - Guías para estandarizar el registro de costos y gastos.
 - Medible: porcentaje de procesos documentados y aplicados.
- **Espacios físicos y logísticos**
 - Oficinas, salas de reunión y archivos para soportar la gestión administrativa.
 - Medible: disponibilidad y uso eficiente de recursos físicos.

Recursos Tecnológicos

- **Software de Contabilidad y Costeo**

- ERP o módulos especializados que permitan integrar costeo por absorción y ABC.
- Medible: nivel de automatización alcanzado en el registro y análisis de costos.
- **Herramientas de Control Presupuestal**
 - Dashboards, hojas de control y sistemas de alertas para desviaciones.
 - Medible: reducción en desviaciones presupuestales detectadas.
- **Bases de Datos Tributarias y Normativas**
 - Acceso a plataformas oficiales (DIAN, tratados internacionales, legislación vigente).
 - Medible: número de consultas aplicadas en la planeación tributaria.

Recursos Financieros

- **Presupuesto para Implementación del Sistema de Costeo**
 - Inversión en software, capacitación y consultoría.
 - Medible: ejecución del presupuesto vs. planificado.
- **Fondo para Optimización Tributaria**
 - Recursos destinados a cubrir asesorías, certificaciones y auditorías fiscales.
 - Medible: ahorro fiscal obtenido frente a periodos anteriores.
- **Capital de Trabajo**
 - Garantizar liquidez para cubrir costos operativos mientras se ajusta el modelo.
 - Medible: mejora en indicadores de liquidez y reducción del déficit operacional.

Vinculación al Ciclo PHVA

- **Planear:** Definir recursos humanos clave, presupuesto inicial y herramientas tecnológicas.
- **Hacer:** Implementar el sistema de costeo híbrido y controles presupuestales.
- **Verificar:** Medir desviaciones, cumplimiento tributario y márgenes reales por producto.
- **Actuar:** Ajustar procesos, optimizar gastos y consolidar mejoras sostenibles.

Con esta estructura, cada recurso se convierte en un factor medible y estratégico, asegurando que la solución no solo se implemente, sino que también se evalúe y ajuste continuamente para garantizar la sostenibilidad financiera y tributaria de la compañía.

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

En esta sección, se evidencia que el Plan de Acción busca la optimización del proceso de Gestión Administrativa y Financiera de MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S., mediante la implementación de un sistema de costeo híbrido (absorción + ABC), el fortalecimiento del control presupuestal y la mejora de la planeación tributaria. que lleve a la organización a revertir el déficit, aprovechar beneficios fiscales y asegurar su sostenibilidad y rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Encontrarán partes interesadas con responsabilidades claras de cada actividad para asegurar una ejecución coordinada y eficiente. Del mismo modo un cronograma detallado basado en el ciclo PHVA, que organiza temporalmente las fases de planeación, ejecución y verificación a través de hitos de control. Finalmente, se presenta un presupuesto estructurado de los recursos financieros necesarios, garantizando que la inversión esté plenamente justificada y orientada a la viabilidad económica y la optimización de la carga fiscal de la organización y se cumpla el objetivo de llevar a un punto de equilibrio a la empresa MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S.

4.1.ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

El alcance de esta solución se define como la intervención integral del proceso de Gestión Administrativa y Financiera, con el fin de transformar la estructura de costos y la estrategia fiscal de la compañía para revertir el déficit operacional actual.

Límites de la intervención:

- **Temporalidad:** El análisis y aplicación se centra en los estados financieros comparativos de los años 2023 y 2024.

- **Temática:** Se enfoca en la planeación tributaria, el análisis de costos de importación y la política de precios de transferencia con vinculados en el exterior.
- **Geográfico:** Se aplica para la operación de la filial en Colombia, bajo los lineamientos de la casa matriz en EE. UU. y la relación con la filial en Reino Unido.

Objetivos específicos de la intervención:

- Implementar un modelo de costeo híbrido (absorción + ABC) que asigne de manera precisa los gastos de aduana, logística y gestión comercial.
- Optimizar la carga fiscal mediante el aprovechamiento de beneficios aduaneros y exenciones de IVA en insumos médicos.
- Garantizar que las operaciones internacionales cumplan con el principio de plena competencia para mitigar riesgos sancionatorios.

Resultados esperados:

- **Transparencia financiera:** Obtener información confiable sobre los márgenes reales por producto y cliente.
- **Eficiencia operativa:** Reducción de las desviaciones presupuestales y optimización de los costos de venta, que actualmente impactan negativamente los resultados.
- **Sostenibilidad:** Lograr el punto de equilibrio financiero y proyectar una rentabilidad sostenible a mediano y largo plazo.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Con el fin de que el Plan de Acción sea eficiente mediante el Ciclo PHVA se requiere la participación coordinada de diversas áreas para así garantizar que cada fase del proyecto cuente con el liderazgo técnico y estratégico.

Tabla 2

Responsables ciclo PHVA

Responsable	Actividad	Acción
Gerencia General y Comité Estratégico	Toma decisiones estratégicas	Planear
		Verificar
		Actuar
Área Contable y Financiera	implementar el sistema de costeo híbrido (absorción + ABC)	Planear Hacer
Área de Planeación Tributaria	Validar cumplimiento normativo y descuentos tributarios aplicables	Verificar Actuar
Consultores Externos	Validación de precios de Transferencia	Planear

Nota: Esta tabla muestra los responsables de las actividades de ejecución del ciclo PHVA.

Será fundamental la labor del área contable y Financiera debido a que basados en su actividad, el buen control y seguimiento permitirá a las demás áreas tomar decisión estratégicas y vitales orientadas a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa MERIT MEDICAL COLOMBIA S.A.S.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 3

Cronograma de actividades.

Plan de Acción	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Planear	Revisión de la estructura de costos				
Planear	Evaluación de precios de transferencia				
Hacer	Análisis de costos y gastos aceptados fiscalmente				
Hacer	Determinación de utilización de pedidas fiscales				
Verificar	Control y seguimiento				
Actuar	Ajuste y mejora continua				

Nota: Esta tabla muestra el cronograma de trabajo para la ejecución del plan de acción de Merit Medical Colombia SAS.

4.4.PRESUPUESTO

El presente presupuesto, ajustado a un tiempo de desarrollo de 4 meses y una inversión de 20 millones COP, responde a la necesidad de optimizar recursos y garantizar la ejecución mínima viable del plan de acción. La distribución prioriza el talento humano clave y las herramientas tecnológicas esenciales para implementar el costeo híbrido, mientras se reducen gastos materiales y financieros al mínimo indispensable. Esta estrategia busca mantener el control operativo y fiscal con disciplina presupuestal, asegurando sostenibilidad en el corto plazo y preparando el terreno para futuras expansiones.

Presupuesto.

1. Recursos Humanos

- Equipo de Finanzas y Contabilidad: 1 profesional parcial (apoyo en costeo híbrido) \$6,000,000
- Planeación Tributaria: apoyo puntual de un consultor freelance (horas críticas)\$2,000,000
- Subtotal RH: \$8,000,000

2. Recursos Materiales

- Documentación y manuales: digitalización mínima, sin impresión física \$1,000,000
- Espacios físicos/logísticos: adecuaciones menores en oficinas actuales \$1,000,000
- Subtotal Materiales: \$2,000,000

3. Recursos Tecnológicos

- Software ERP/Costeo híbrido: licencias parciales en modalidad SaaS \$5,000,000
- Herramientas de control presupuestal: dashboards básicos en Excel/Power BI \$2,000,000
- Subtotal Tecnología: \$7,000,000

4. Recursos Financieros

- Capacitación interna: talleres internos con recursos propios \$2,000,000
- Fondo optimización tributaria: auditoría interna básica \$1,000,000
- Capital de trabajo: cubierto con flujo actual \$0
- Subtotal Financiero: \$3,000,000

TOTAL: 20,000,000 COP

Justificación de los recursos necesarios

● **Recursos Humanos:**

Se mantiene un profesional parcial en finanzas para garantizar la implementación del costeo híbrido y un consultor tributario puntual para evitar riesgos fiscales. La reducción se logra limitando horas de consultoría y ajustando la dedicación del profesional.

● **Recursos Materiales:**

Se eliminan gastos superfluos, priorizando únicamente digitalización mínima y adecuaciones básicas en oficinas. Esto asegura documentación ordenada y operatividad sin inversiones mayores.

● **Recursos Tecnológicos:**

El software ERP en versión limitada es indispensable para aplicar el costeo híbrido. Se complementa con dashboards básicos en Excel/Power BI, suficientes para control presupuestal sin necesidad de licencias avanzadas.

● **Recursos Financieros:**

Se reduce la inversión en capacitación y auditoría, aprovechando recursos internos y prácticas de autoevaluación. El capital de trabajo se mantiene cubierto con el flujo operativo actual, evitando nuevas asignaciones.

Tabla 4

Presupuesto.

Rubro	Valor (COP)
Recursos Humanos	\$8,000,000
Recursos Materiales	\$2,000,000
Recursos Tecnológicos	\$7,000,000
Recursos Financieros	\$3,000,000
TOTAL	\$20,000,000

Nota: Esta tabla muestra la inversión que se requiere inicialmente para la ejecución del plan de acción de Merit Medical Colombia SAS.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Segovia-García, N. y Said-Hung, E.M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595-621. <https://cutt.ly/LbUPghi>

Bustamante Salazar, A. M. (2015). *Costeo basado en actividades: Revisión de la literatura*. *Revista CEA*, 1(1), 109–119. <https://doi.org/10.22430/24223182.16> ([doi.org in Bing](https://doi.org/10.22430/24223182.16))

Cuervo Tafur, J., Osorio Agudelo, J., & Duque Roldán, M. (2013). *Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Charlita Hidalgo, P. (2020). *Gestión de costos en salud: teoría, cálculo y uso* (3a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Carrasco Zújar, C., & Pallerola Comamala, J. (2014). *Gestión financiera*. Madrid: RA-MA Editorial.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3a ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Martínez Mosos, D. P., & Gamboa Chaverra, L. (2023). *La planeación tributaria en la determinación del impuesto de renta de las personas naturales en Colombia*. Universidad Tecnológica de Pereira.

Pérez García, K. J. (2017). *La planeación estratégica tributaria como aporte a la competitividad de las pymes del sector de la construcción en Medellín*. Universidad de San Buenaventura.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (s.f.). *Costeo directo y por absorción*. Material académico.