

Propuestas de mejoramiento de control tributario internacional en Sucursal Colombiana de empresa mexicana

Trabajo final presentado por:	Carolina Sofia Tamara Mejía Ivonne Alexandra Torres Orjuela
Programa:	Especialización en Gerencia y Auditoría Tributaria
Docente:	Andrés David Serrato Guana
Fecha:	2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General.....	8
1.2. Objetivos Específicos	8
1.3. Metodología	9
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	10
1.3.2. Planificación de la Solución	10
2. Identificación y descripción DEL problema al interior de la organización	12
2.1. Descripción de la empresa a intervenir.....	12
2.1.1. Misión	12
2.1.2. Visión	13
2.1.3. Mapa de procesos	13
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir.....	14
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....	15
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	17
3.1. Establecimiento de objetivos	17
3.2. Descripción de la solución	18
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	18
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	21
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 23	
4.1. Alcance final de la solución	23
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	24
4.3. Cronograma de ejecución.....	26

4.4.	Presupuesto.....	27
5.	Referencias bibliográficas	30

RESUMEN

El presente proyecto de aplicación en contextos organizacionales tiene como propósito diseñar una propuesta de fortalecimiento del control tributario para la sucursal en Colombia de una sociedad mexicana dedicada a la prestación de servicios de instalaciones eléctricas. La investigación parte del diagnóstico de los procesos tributarios, financieros y operativos de la organización, mediante el cual se identificaron debilidades relacionadas con la gestión de operaciones internacionales, la vinculación de clientes, proveedores y contratistas del exterior, la facturación electrónica, el tratamiento tributario de las transacciones transfronterizas y la administración de recursos provenientes de la casa matriz.

Para el desarrollo del estudio se empleó la metodología de investigación-acción, la cual permitió combinar el análisis técnico de la normatividad tributaria con la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno.

Como resultado, se diseñó un modelo de control tributario basado en procedimientos estandarizados, matrices de validación, controles preventivos y detectivos, flujos de aprobación, indicadores de seguimiento y un plan de implementación que involucra a las diferentes áreas de la organización.

El alcance de la propuesta se centra en el fortalecimiento de la gestión tributaria y financiera de las operaciones nacionales e internacionales, con énfasis en la facturación electrónica, sin modificar la estructura jurídica de la organización. Se espera que la solución contribuya a la sostenibilidad financiera y al cumplimiento normativo de la empresa.

Palabras clave: control tributario, tributación internacional, control interno, gestión del riesgo tributario, facturación electrónica.

ABSTRACT

This applied organizational project aims to design a proposal to strengthen tax control in the Colombian branch of a Mexican company dedicated to electrical installation services, within the context of national and international operations. The study is based on a diagnostic

analysis of the organization's tax, financial, and operational processes, through which weaknesses were identified in the management of international operations, the onboarding of foreign clients, suppliers, and contractors, electronic invoicing, the tax treatment of cross-border transactions, and the administration of resources received from the parent company.

The research was developed using the action-research methodology, which enabled the integration of technical analysis of tax regulations with the formulation of strategies aimed at strengthening the internal control system.

As a result, a tax control model was designed based on standardized procedures, validation matrices, preventive and detective controls, approval workflows, monitoring indicators, and an implementation plan involving the organization's different functional areas.

The scope of the proposal focuses on strengthening the tax and financial management of national and international operations, with an emphasis on electronic invoicing, without modifying the company's legal structure. The proposed solution is expected to contribute to the company's financial sustainability and regulatory compliance.

Keywords: tax control, international taxation, internal control, tax risk management, electronic invoicing.

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de aplicación en contextos organizacionales se centra en la identificación, el análisis y la presentación de propuestas de solución en diversas situaciones tributarias que afectan la parte financiera y legal de una sucursal en Colombia de una sociedad mexicana dedicada a la prestación de servicios de instalaciones eléctricas (CIIU 4321).

Particularmente, en este caso, el control tributario se constituye como un elemento fundamental dentro del sistema de control interno de las organizaciones, al comprender el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos orientados a garantizar el cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones fiscales, así como la mitigación de riesgos asociados a sanciones, contingencias y errores en la determinación de los impuestos.

En este contexto, autores y organismos internacionales han destacado que el control tributario no solo tiene un enfoque de cumplimiento, sino también de gestión del riesgo fiscal, permitiendo a las organizaciones anticipar contingencias y optimizar la toma de decisiones. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013), el control tributario internacional comprende el conjunto de mecanismos que permiten a las administraciones tributarias supervisar y verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales derivadas de operaciones transfronterizas.

Según la misma organización, el control tributario internacional comprende el conjunto de mecanismos que permiten a las administraciones tributarias supervisar y verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales derivadas de operaciones transfronterizas. En este contexto, los precios de transferencia, el intercambio de información y las medidas contra la erosión de la base imponible constituyen herramientas fundamentales para prevenir prácticas de evasión y elusión fiscal entre empresas multinacionales (OCDE, 2022).

En este sentido, la empresa puede optar por vincular en su control modelos de control interno como COSO, los cuales destacan la importancia de la gestión del riesgo, las actividades de control y el monitoreo continuo en los procesos críticos de la organización.

Por su parte, la tributación internacional cobra especial relevancia en empresas que desarrollan operaciones transfronterizas, como es el caso de la organización objeto de estudio, donde se presentan desafíos asociados a la aplicación de normas fiscales en

diferentes jurisdicciones, el manejo de precios de transferencia y el cumplimiento de estándares internacionales.

La OCDE constituye el principal referente internacional en materia de tributación internacional. A través de su Modelo de Convenio Tributario y del Proyecto BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), ha desarrollado lineamientos para evitar la doble imposición, combatir la evasión fiscal internacional y regular aspectos relacionados con los precios de transferencia y la tributación de empresas multinacionales.

En este escenario, surgen retos asociados a la correcta interpretación de la normatividad fiscal, la aplicación de retenciones en la fuente, el tratamiento del impuesto sobre la renta en operaciones internacionales, la gestión de convenios para evitar la doble imposición y el cumplimiento de disposiciones emitidas por autoridades tributarias como la DIAN. Asimismo, la globalización de las operaciones exige la adopción de buenas prácticas en materia de precios de transferencia, reconocimiento de ingresos y control de transacciones con vinculados económicos.

Adicionalmente, desde un enfoque de gestión, el control tributario debe integrarse con la estrategia organizacional, ya que no solo impacta el cumplimiento normativo, sino también la sostenibilidad financiera, la transparencia y la generación de valor empresarial. En este sentido, la adecuada articulación entre control interno, gestión tributaria y toma de decisiones permite a las organizaciones enfrentar de manera eficiente los desafíos derivados de su crecimiento y expansión internacional.

La organización ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años, ampliando sus operaciones tanto en Colombia como en el exterior, sin que dicho crecimiento haya estado acompañado de un fortalecimiento proporcional de sus procesos de control y cumplimiento normativo.

Como resultados de esta experiencia, se han identificado problemáticas relacionadas con el tratamiento tributario de los servicios prestados en el exterior, la contratación del personal y contratistas extranjeros, la determinación adecuada de la rentabilidad de los proyectos, el cumplimiento de las obligaciones tributarias territoriales y la gestión financiera de los recursos provenientes de la casa matriz.

El enfoque de investigación-acción de este trabajo permite integrar los conocimientos teóricos adquiridos durante el proceso académico con el análisis de una situación empresarial real, desarrollando competencias de diagnóstico, evaluación de riesgos y formulación de estrategias de mejora. En este sentido, el fortalecimiento del control tributario no solo contribuye al cumplimiento normativo, sino que también favorece la sostenibilidad financiera, la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas en organizaciones con presencia internacional.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Con la elaboración de este trabajo se busca desarrollar y presentar una propuesta de fortalecimiento del control tributario y las afectaciones financieras y legales de la sucursal en Colombia de una sociedad mexicana dedicada a la prestación de servicios de instalaciones eléctricas, mediante la identificación, el análisis y la mitigación de los riesgos asociados a las operaciones nacionales e internacionales, con el fin de mejorar el cumplimiento normativo, la rentabilidad de los proyectos y la sostenibilidad financiera de la organización.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

1. Diagnosticar las debilidades existentes en los procesos tributarios con afectaciones financieras y legales de la organización, identificando las causas que generan riesgos relacionados con la prestación de servicios en el exterior, la contratación de personal extranjero, la determinación de la rentabilidad de los proyectos, el cumplimiento de obligaciones las tributarias territoriales y la gestión de recursos provenientes de la matriz.
2. Diseñar una propuesta de control tributario que incluya políticas, procedimientos y mecanismos de seguimiento que afectan financiera y legalmente a la organización, orientados a garantizar el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales, optimizar la gestión de costos y fortalecer la toma de decisiones empresariales.

3. Establecer y presentar un plan de implementación de la propuesta, definiendo actividades, responsables, recursos, cronograma e indicadores de seguimiento que permitan la adopción efectiva de las medidas de mejora y la reducción de los riesgos identificados en la organización.

1.3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrolló bajo la metodología de investigación-acción, la cual permitió abordar de manera práctica y sistemática las situaciones identificadas en materia tributaria con afectaciones financieras y legales dentro de la organización objeto de estudio. Este enfoque facilitó la combinación del análisis técnico con la formulación de propuestas de mejora orientadas a fortalecer los procesos de control interno y cumplimiento normativo.

La metodología empleada favoreció la comprensión de las operaciones desarrolladas por la empresa en los ámbitos nacional e internacional, permitiendo evaluar los riesgos asociados al tratamiento tributario de los servicios prestados en el exterior, la contratación de personal y contratistas extranjeros, la determinación de la rentabilidad de los proyectos, el cumplimiento de las obligaciones tributarias territoriales y la gestión financiera de los recursos recibidos de la casa matriz.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas. En la primera, se realizó un diagnóstico organizacional enfocado en la identificación de riesgos tributarios, financieros y legales, mediante la revisión de procedimientos internos, documentación soporte, operaciones realizadas y normativa aplicable. Asimismo, se evaluó el impacto potencial de las situaciones identificadas sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la rentabilidad y la estabilidad financiera de la organización.

En la segunda etapa, se efectuó el análisis de las causas que originan los riesgos detectados y se diseñaron propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento de los controles internos. Para ello, se consideraron las disposiciones legales y tributarias vigentes, las mejores prácticas de gestión empresarial y las necesidades operativas de la organización.

Finalmente, en la tercera etapa se definió un plan de implementación que incluyó actividades, responsables, recursos e indicadores de seguimiento, con el propósito de facilitar la adopción

de las recomendaciones formuladas y contribuir al mejoramiento continuo de los procesos relacionados con la gestión tributaria, financiera y legal de la empresa.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

La identificación y el análisis del problema se desarrollaron mediante un diagnóstico organizacional enfocado en los procesos tributarios que afectan financiera y legalmente a la sucursal en Colombia de la sociedad mexicana objeto de estudio. Para ello, se empleó una metodología basada en la revisión documental, el análisis normativo y la evaluación de riesgos asociados a las operaciones nacionales e internacionales de la compañía.

El diagnóstico comprendió la revisión de la información contable, financiera y tributaria, así como de los contratos, soportes de operaciones internacionales, declaraciones fiscales y procedimientos internos, con el propósito de identificar posibles brechas de cumplimiento y oportunidades de mejora en los mecanismos de control existentes.

Como resultado, se identificaron riesgos asociados al tratamiento tributario de los servicios prestados en el exterior, la contratación del personal y contratistas extranjeros, la determinación de la rentabilidad de los proyectos, el cumplimiento de las obligaciones tributarias territoriales y la gestión de los recursos recibidos desde la casa matriz. Estas situaciones evidenciaron debilidades en los procesos de control y cumplimiento que podrían generar contingencias fiscales, financieras y operativas para la organización.

Con base en los hallazgos obtenidos, se elaboró una matriz de riesgos que permitió analizar las causas, consecuencias y el impacto de cada situación identificada, constituyéndose en el principal insumo para la formulación de las propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento del control tributario, financiero y legal de la empresa.

1.3.2. Planificación de la Solución

Con base en los resultados obtenidos durante la etapa de diagnóstico, se diseñó una propuesta de fortalecimiento de los procesos de control tributario, financiero y legal de la organización. Esta fase se orientó a la formulación de estrategias y mecanismos de control que

permitieran reducir los riesgos identificados y mejorar el cumplimiento de las obligaciones normativas asociadas a las operaciones nacionales e internacionales de la empresa.

La planificación de la solución incluyó la definición de acciones de mejora, procedimientos de control, responsables y herramientas de seguimiento, buscando garantizar una gestión más eficiente de los aspectos tributarios y financieros de la organización. Asimismo, se establecieron lineamientos para el adecuado tratamiento de operaciones con clientes, proveedores y contratistas del exterior, la correcta determinación de costos y rentabilidad de los proyectos, el cumplimiento de las obligaciones tributarias territoriales y la evaluación de decisiones financieras que impactan la estabilidad operativa de la empresa.

La propuesta fue estructurada considerando criterios de viabilidad técnica, normativa y operativa, con el propósito de facilitar su implementación y contribuir al fortalecimiento del sistema de control interno, la mitigación de contingencias y la sostenibilidad financiera de la organización.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

La última etapa se enfocó en definir el alcance de la propuesta de mejora, estableciendo las actividades necesarias para fortalecer los procesos de control tributario, financiero y legal de la organización. El alcance comprendió la formulación de procedimientos, controles y herramientas de seguimiento orientadas a mitigar los riesgos identificados durante el diagnóstico, sin afectar la continuidad de las operaciones de la empresa.

Adicionalmente, se identificaron los recursos humanos, tecnológicos y financieros requeridos para la implementación de las acciones propuestas. Se asignaron responsables para cada actividad, considerando las funciones de las áreas contable, financiera, administrativa y directiva involucradas en los procesos objeto de análisis.

Finalmente, y con la intención de facilitar el seguimiento y control de la ejecución, se elaboró un cronograma de trabajo que permitió establecer tiempos, prioridades y entregables. Asimismo, se estimaron los recursos y costos asociados a la implementación de las mejoras propuestas, proporcionando una base para evaluar su viabilidad y asegurar una adecuada asignación de recursos dentro de la organización.

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

Como resultado de la inspección y verificación realizada por la Revisoría Fiscal, se identificaron debilidades en los procesos de control tributario y financiero asociados a las operaciones internacionales de la sucursal en Colombia de la sociedad mexicana dedicada a la prestación de servicios de instalaciones eléctricas.

Los principales hallazgos evidenciaron la ausencia de procedimientos formales para la vinculación y gestión de clientes, proveedores y contratistas del exterior, generando riesgos relacionados con la aplicación de tratamientos tributarios, retenciones y cumplimiento de obligaciones fiscales derivadas de operaciones internacionales. Del mismo modo, se identificó que las decisiones relacionadas con la devolución de recursos recibidos como inversión suplementaria al capital asignado y la distribución de utilidades fueron efectuadas sin una evaluación integral de su impacto sobre la liquidez y la capacidad operativa de la compañía.

Estas situaciones exponen a la organización a riesgos tributarios, financieros y de cumplimiento, afectando la toma de decisiones y la sostenibilidad de la operación. Por lo anterior, se evidenció la necesidad de fortalecer los controles internos, establecer procedimientos para la gestión de operaciones internacionales y adoptar mecanismos de evaluación financiera que permitan preservar la estabilidad y continuidad del negocio.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

Prestar servicios especializados de instalación y soluciones eléctricas con altos estándares de calidad, seguridad y cumplimiento normativo, contribuyendo al desarrollo de proyectos industriales, comerciales y de infraestructura en Colombia y en otros mercados. La organización busca generar valor para sus clientes mediante la excelencia operativa, la innovación y el compromiso con el talento humano, garantizando una gestión eficiente de los recursos y el cumplimiento de sus responsabilidades tributarias, financieras y legales.

2.1.2. Visión

Ser una organización líder en la prestación de servicios de instalaciones eléctricas y soluciones integrales para proyectos nacionales e internacionales, reconocida por su excelencia técnica, cumplimiento normativo y solidez financiera. Alcanzar un crecimiento sostenible mediante la implementación de buenas prácticas de gestión, control interno y administración de riesgos. Generar valor para clientes, colaboradores y accionistas, contribuyendo al desarrollo de los sectores donde participa.

2.1.3. Mapa de procesos

La empresa estructura su operación a través de un mapa de procesos orientado a la gestión eficiente de proyectos de servicios tecnológicos e instalaciones eléctricas, integrando procedimientos estratégicos, misionales y de apoyo que permiten garantizar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

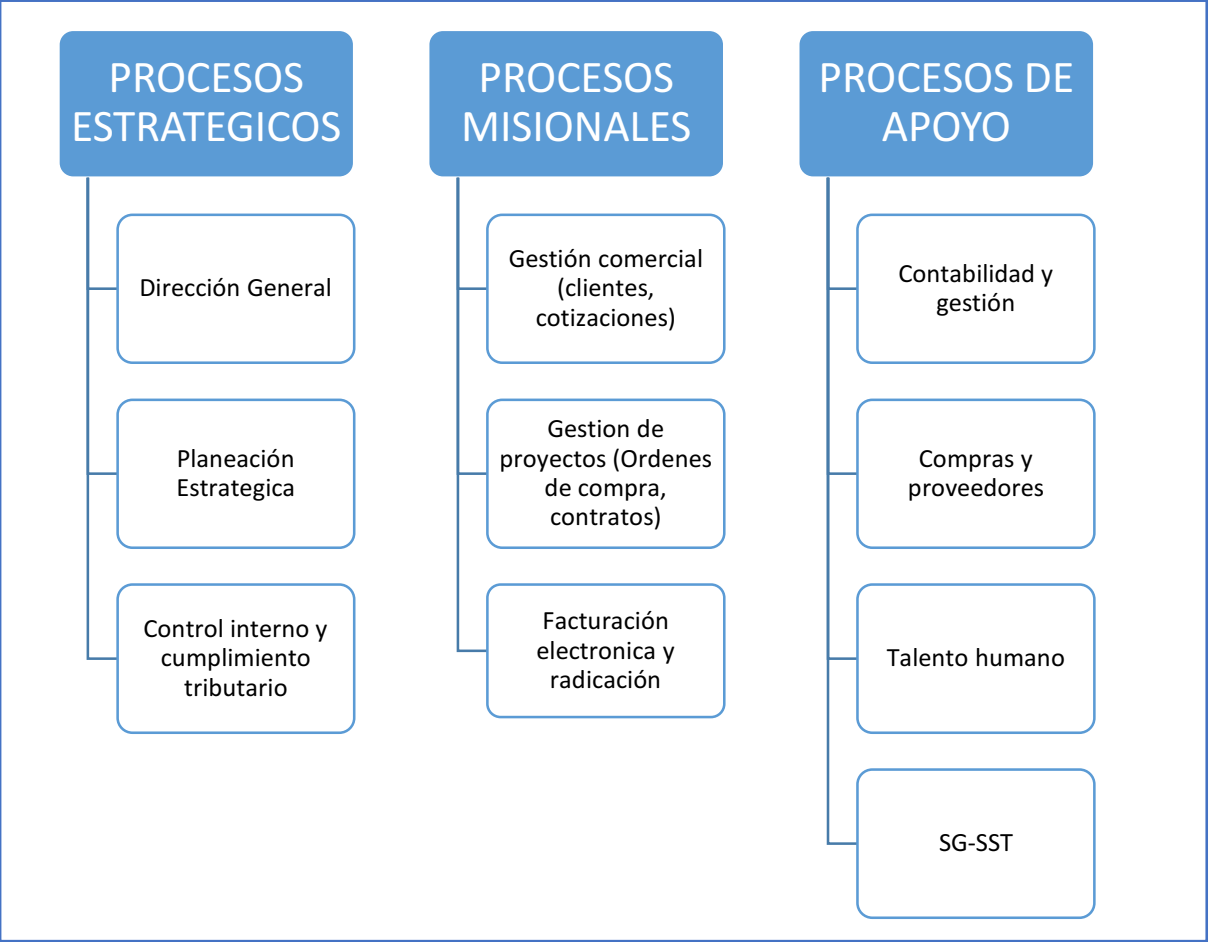
En los procesos estratégicos se encuentran la dirección general, la planeación organizacional y el control de cumplimiento, los cuales definen los lineamientos para la operación de la empresa, incluyendo la gestión administrativa, financiera y tributaria, así como la supervisión de los riesgos asociados a sus actividades.

Los procesos misionales corresponden a la ejecución del objeto social de la empresa, iniciando con la gestión comercial, elaboración de cotizaciones y negociación con clientes nacionales e internacionales. Posteriormente, se desarrolla la ejecución de proyectos, incluyendo la gestión de órdenes de compra (PO), prestación del servicio y entrega de resultados. Finalmente, se incluye el proceso de facturación electrónica y seguimiento a la radicación de facturas, el cual es crítico para la generación de ingresos y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Por su parte, los procesos de apoyo comprenden áreas como contabilidad, gestión tributaria, compras, talento humano y seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), los cuales brindan soporte operativo y administrativo a la organización. En particular, la gestión contable y tributaria tiene un rol fundamental en el control de la información financiera, la correcta liquidación de impuestos y el cumplimiento de las disposiciones de la DIAN.

Este enfoque por procesos permite a la empresa integrar sus actividades operativas con mecanismos de control interno, facilitando la identificación de riesgos, la mejora continua y la toma de decisiones oportunas en un entorno de operación internacional.

Figura 1. Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 1, la organización estructura sus procesos en estratégicos, misionales y de apoyo.

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso que se va a intervenir corresponde a la gestión tributaria, con repercusiones en el área financiera y de operaciones internacionales de la sucursal en Colombia. Este comprende las actividades relacionadas con la vinculación y administración de clientes, proveedores y contratistas del exterior, el análisis de las implicaciones tributarias derivadas de dichas

operaciones, la gestión de los recursos recibidos de la casa matriz y la toma de decisiones relacionadas con la distribución de utilidades y la estructura financiera de la compañía.

En su desarrollo participan principalmente las áreas administrativa, contable, financiera y directiva, responsables de la evaluación, registro, control y seguimiento de las operaciones nacionales e internacionales. Su adecuada ejecución resulta fundamental para garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, la correcta determinación de los resultados financieros y la sostenibilidad de la operación.

Durante las auditorías efectuadas por la Revisoría Fiscal se evidenciaron debilidades en los controles asociados a la vinculación de terceros del exterior, la evaluación de los efectos tributarios de las operaciones internacionales y el análisis financiero previo a la devolución de recursos a la casa matriz. Asimismo, se identificó la ausencia de procedimientos estandarizados que permitan evaluar oportunamente los riesgos tributarios, financieros y de liquidez derivados de estas transacciones.

Estas situaciones generan exposición a contingencias fiscales, posibles sanciones por incumplimiento normativo y riesgos sobre la capacidad financiera de la organización, afectando la eficiencia del proceso y la toma de decisiones. Por tal motivo, la intervención se orienta al fortalecimiento de los mecanismos de control, seguimiento y evaluación que soportan la gestión tributaria y financiera de las operaciones internacionales de la empresa.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

El proceso de facturación electrónica y control tributario de la empresa presenta debilidades significativas que impactan la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo. Estas dificultades se evidencian principalmente en la etapa de validación de la información previa a la emisión de las facturas, en la cual se identifican inconsistencias en los datos suministrados por las áreas de proyectos y comercial.

Entre los principales problemas se encuentran errores en la identificación de las órdenes de compra (PO), diferencias en los valores facturados frente a los soportes aprobados ya que la moneda no siempre es el dólar, a veces, es el peso chileno y la incorrecta clasificación de los conceptos del servicio. Estas situaciones generan reprocesos frecuentes, tales como la

anulación y reexpedición de facturas electrónicas, así como retrasos en la radicación ante los clientes.

Adicionalmente, se evidencian falencias en los controles internos del proceso, especialmente en la falta de procedimientos estandarizados para la revisión y validación de la información antes de la emisión de la factura. Esto incrementa el riesgo de incumplimiento de los requisitos exigidos por la DIAN, así como de posibles inconsistencias en la información reportada en los sistemas fiscales.

Como consecuencia de estas deficiencias, la empresa enfrenta riesgos operativos, financieros y tributarios, tales como retrasos en el recaudo de ingresos, afectación en la relación con clientes estratégicos y exposición a sanciones por errores en la facturación electrónica.

En este contexto, se hace necesario intervenir el proceso de facturación electrónica y control tributario, con el fin de fortalecer los mecanismos de control interno, mejorar la calidad de la información y garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de manera oportuna y confiable.

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

Con base en el diagnóstico realizado en la fase anterior, se propone un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento del sistema de control tributario y financiero de la organización, especialmente en el proceso de facturación electrónica y gestión de operaciones internacionales.

Estas acciones buscan mitigar los riesgos identificados, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones.

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo general de la intervención

Fortalecer el sistema de control tributario en el proceso de facturación electrónica y en la gestión de operaciones internacionales, mediante la implementación de procedimientos estandarizados, controles internos y mecanismos de validación que permitan mitigar riesgos fiscales, financieros y de cumplimiento normativo.

Objetivos específicos

- Diseñar e implementar procedimientos de control para la validación de la información previa a la facturación electrónica.
- Establecer lineamientos tributarios para el tratamiento de operaciones nacionales e internacionales, incluyendo la correcta aplicación de impuestos y retenciones.
- Implementar mecanismos de control interno que permitan reducir los reprocesos y mejorar la calidad de la información financiera.
- Fortalecer la articulación entre las áreas de proyectos, comercial y contabilidad, garantizando la consistencia de la información utilizada en los procesos tributarios.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta consiste en la implementación de un modelo de control tributario operativo, enfocado en la estandarización de procesos, el fortalecimiento de controles previos y el uso de herramientas de validación que aseguren la correcta ejecución del proceso de facturación y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Este modelo incluye:

- La creación de un procedimiento formal de validación pre-facturación, en el cual se verifique la información crítica antes de emitir la factura electrónica.
- La definición de una matriz de validación tributaria, que permita identificar el tratamiento fiscal aplicable a cada tipo de operación, especialmente en transacciones internacionales.
- El establecimiento de controles internos preventivos y detectivos, orientados a garantizar la calidad de la información.
- La implementación de un flujo de aprobación interno, que involucre a las áreas responsables antes de la emisión de las facturas.
- La adopción de lineamientos para el manejo de diferentes monedas y su adecuada conversión y registro contable.

Esta solución permite mejorar el control, reducir errores y asegurar el cumplimiento normativo en un ambiente de operación internacional.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación del modelo de control tributario propuesto requiere el desarrollo de una serie de actividades organizadas de manera secuencial, las cuales permiten garantizar la correcta adopción de los procedimientos, controles y herramientas definidas en la solución planteada.

En una primera fase, se llevará a cabo un diagnóstico detallado del proceso de facturación electrónica y control tributario, con el propósito de identificar los puntos críticos de error, los reprocesos existentes y las debilidades en los mecanismos de control. Esta actividad permitirá profundizar en las causas que originan las inconsistencias detectadas en la fase de análisis.

Posteriormente, se realizará el diseño del procedimiento de validación pre-facturación, en el cual se establecerán los lineamientos para la revisión de la información antes de la emisión de facturas electrónicas. Este procedimiento incluirá la definición de responsables, la estructuración de listas de chequeo (checklist) y la estandarización de criterios para la validación de datos críticos, tales como órdenes de compra, valores, moneda y clasificación tributaria de los servicios.

En una tercera etapa, se procederá a la elaboración de la matriz de validación tributaria, la cual permitirá clasificar las operaciones según su naturaleza (nacional o internacional) y definir el tratamiento fiscal correspondiente. Esta herramienta facilitará la correcta aplicación de impuestos, retenciones en la fuente y reconocimiento de ingresos, contribuyendo a la reducción de riesgos tributarios.

Seguidamente, se llevará a cabo la definición e implementación de un flujo de aprobación interno, el cual integrará la participación de las áreas de proyectos, comercial y contabilidad. Este flujo garantizará la validación integral de la información y la aprobación previa a la emisión de las facturas, fortaleciendo la comunicación interdepartamental y el control interno.

En una fase posterior, se desarrollará la estandarización de formatos y documentos de soporte, incluyendo formatos de validación tributaria, registros de control y documentación necesaria para respaldar las operaciones realizadas. Esto permitirá mejorar la trazabilidad de la información y facilitar los procesos de auditoría.

Adicionalmente, se implementará un programa de capacitación dirigido al personal involucrado, enfocado en el fortalecimiento de competencias en materia tributaria, control interno y uso de las herramientas definidas. Esta actividad es fundamental para asegurar la correcta aplicación de los procedimientos y la sostenibilidad de la solución en el tiempo.

Finalmente, se ejecutará la implementación del modelo de control tributario, acompañada de un proceso de seguimiento y evaluación que permita medir su efectividad. Para ello, se establecerán indicadores asociados a la reducción de reprocesos, mejora en la calidad de la información y cumplimiento de las obligaciones tributarias, permitiendo la adopción de acciones de mejora continua.

Tabla 1. Secuencia de actividades para la implementación del control tributario.

Actividad	Descripción	Responsable	Resultado esperado
Diagnóstico del proceso	Identificación de riesgos y puntos críticos en facturación	Área contable y tributaria	Detección de debilidades del proceso
Diseño de procedimiento	Creación del proceso de validación pre-facturación	Área tributaria	Procedimiento estandarizado definido
Matriz tributaria	Definición del tratamiento fiscal por tipo de operación	Contabilidad	Reducción de errores tributarios
Flujo de aprobación	Validación interdepartamental previa a facturación	Proyectos, comercial y contabilidad	Control previo efectivo
Estandarización documental	Definición de formatos y soportes requeridos	Área administrativa	Mejora en trazabilidad de la información
Capacitación	Formación en temas tributarios y controles internos	Talento humano	Adecuada aplicación de procedimientos
Implementación	Ejecución del modelo de control tributario	Todas las áreas	Optimización del proceso
Seguimiento	Medición de resultados e indicadores de control	Dirección y revisoría fiscal	Mejora continua del sistema

Fuente: Elaboración propia.

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

La implementación del modelo de control tributario propuesto requiere la adecuada asignación y gestión de recursos humanos, tecnológicos, organizacionales y financieros, los cuales son fundamentales para garantizar la ejecución efectiva de las actividades definidas y la sostenibilidad de la solución en el tiempo.

En primer lugar, en cuanto a los recursos humanos, se requiere la participación de las áreas involucradas en el proceso objeto de intervención, principalmente el equipo contable y tributario, el área de proyectos, el área comercial y la dirección administrativa y financiera. Asimismo, resulta importante el acompañamiento de la revisoría fiscal como instancia de verificación y seguimiento del fortalecimiento de los controles internos. La asignación clara de responsabilidades permite garantizar la adecuada implementación de los procedimientos y el cumplimiento de las funciones establecidas.

En relación con los recursos tecnológicos, es necesario disponer de herramientas que faciliten la gestión, control y trazabilidad de la información. Entre estos se incluyen el sistema contable o ERP utilizado por la organización (como Siigo u Odoo), la plataforma de facturación electrónica, hojas de cálculo para el diseño de matrices de control y validación, así como repositorios digitales que permitan el almacenamiento organizado de los soportes documentales. Estos recursos contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y reducir el riesgo de errores en el procesamiento de la información tributaria.

Por otra parte, los recursos organizacionales comprenden la definición y formalización de políticas internas, procedimientos documentados y manuales de funciones actualizados, que soporten la estructura del sistema de control tributario. Adicionalmente, se requiere el fortalecimiento de los canales de comunicación interdepartamental, con el fin de asegurar la coherencia y consistencia de la información utilizada en los procesos de facturación y cumplimiento fiscal.

En cuanto a los recursos financieros, la implementación de la solución implica la inversión en actividades de capacitación del personal, posibles ajustes o configuraciones en herramientas tecnológicas y la asignación de tiempo operativo para el desarrollo e implementación de los nuevos procedimientos. No obstante, estos costos se justifican en la medida en que

contribuyen a la reducción de riesgos tributarios, evitar sanciones y mejorar la eficiencia en los procesos organizacionales.

Finalmente, se considera la necesidad de establecer indicadores de control y seguimiento, los cuales permitan evaluar la eficacia de la solución implementada. Entre estos se pueden incluir el porcentaje de reprocesos en facturación, el número de errores tributarios detectados, el tiempo promedio de radicación de facturas y el nivel de cumplimiento de las obligaciones fiscales. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones y el mejoramiento continuo del sistema de control tributario.

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

El presente apartado tiene como finalidad estructurar la implementación de la solución propuesta desde un enfoque integral de gestión, asegurando su viabilidad técnica, operativa y financiera dentro de la organización. En este sentido, se define el alcance de la intervención, estableciendo los límites, objetivos y resultados esperados del modelo de fortalecimiento del control tributario. Asimismo, se identifican las partes interesadas y los responsables de cada actividad, garantizando una adecuada asignación de roles bajo principios de control interno y segregación de funciones. De igual manera, se presenta un cronograma que permite planificar y hacer seguimiento a la ejecución de las actividades, así como un presupuesto detallado que justifica los recursos necesarios para la implementación. Este análisis integral permite asegurar que la propuesta contribuya efectivamente a la mitigación de riesgos fiscales, al cumplimiento normativo y al mejoramiento continuo de los procesos organizacionales.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La propuesta de fortalecimiento del control tributario para la sucursal colombiana de la sociedad mexicana tiene como alcance la implementación de procedimientos, controles y mecanismos de seguimiento orientados a mejorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales derivadas de las operaciones nacionales e internacionales desarrolladas por la organización, con énfasis en el proceso de facturación electrónica y en la gestión de las operaciones nacionales e internacionales. Esta intervención busca garantizar la correcta aplicación de la normatividad fiscal vigente, la mejora en la calidad de la información financiera y el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

La solución comprende específicamente el diseño e implementación de controles internos preventivos y detectivos dentro del proceso de facturación electrónica, la gestión tributaria de operaciones con clientes, proveedores y contratistas extranjeros, así como el establecimiento de criterios para la adecuada administración de recursos provenientes de la casa matriz y la evaluación de decisiones financieras con impacto tributario. Estos controles

se basan en la estandarización de procedimientos y la definición de lineamientos técnicos para el tratamiento fiscal de las operaciones. Este modelo incluye la validación previa de la información antes de la emisión de facturas electrónicas, la estructuración de una matriz de análisis tributario para operaciones nacionales e internacionales, y la implementación de un flujo de aprobación que garantice la verificación integral de la información por parte de las áreas involucradas.

Asimismo, el alcance contempla el fortalecimiento de la articulación entre las áreas de proyectos, comercial y contable, promoviendo la coherencia, trazabilidad y confiabilidad de la información utilizada en los procesos tributarios. De igual forma, incluye la capacitación del personal en temas relacionados con control interno, normatividad tributaria y procedimientos establecidos, con el fin de asegurar la adecuada aplicación de los controles definidos y la sostenibilidad de la solución en el tiempo.

La implementación propuesta se limita a los procesos administrativos, contables, financieros y tributarios de la sucursal en Colombia, sin modificar la estructura jurídica de la organización ni las políticas corporativas definidas por la casa matriz en México. Sin embargo, busca generar lineamientos que faciliten la alineación entre las disposiciones corporativas y la normativa tributaria colombiana.

Como resultado esperado, la organización contará con un sistema de control tributario más robusto, capaz de reducir contingencias fiscales, mejorar la calidad de la información reportada, optimizar los procesos de facturación y fortalecer la toma de decisiones relacionadas con las operaciones internacionales.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

La implementación de la propuesta requiere la participación coordinada de diferentes áreas de la organización, cada una con responsabilidades específicas orientadas al cumplimiento de los objetivos definidos.

Desde un enfoque de gerencia y auditoría tributaria, la definición de responsables permite garantizar el cumplimiento de los principios de control interno, especialmente la segregación de funciones, la trazabilidad de la información y la mitigación del riesgo tributario en procesos críticos como la facturación electrónica y las operaciones internacionales. De esta manera,

cada área asume un rol específico dentro del proceso, contribuyendo al control, validación y correcta aplicación del tratamiento fiscal de las operaciones.

En este contexto, la ejecución de las actividades se articula entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la organización, facilitando la toma de decisiones, el control del cumplimiento normativo y la sostenibilidad de la operación en un entorno internacional.

A continuación, se presenta la identificación de los responsables de las actividades para la ejecución del modelo de control tributario.

Tabla 2. Responsables de la ejecución de la propuesta.

Actividad	Responsable principal	Área / Cargo	Función dentro del proceso
Aprobación del proyecto	Gerencia y socios (México)	Nivel estratégico	Autorizar la implementación y definir lineamientos generales
Dirección del proyecto	Representante legal / director Colombia	Dirección	Supervisar ejecución y garantizar cumplimiento
Diseño de controles tributarios	Directora administrativa y financiera	Área financiera	Definir políticas, procedimientos y lineamientos fiscales
Validación contable y tributaria	Contador	Área contable	Analizar tratamiento tributario y cumplimiento DIAN
Validación pre-facturación	Líder de proyectos	Área operativa	Verificar información técnica y órdenes de compra
Soporte de información comercial	Departamento comercial	Área comercial	Validar condiciones de negociación y contratos
Ejecución técnica	Ingenieros de preventa y servicio técnico	Área de proyectos	Garantizar coherencia entre servicio prestado y facturación
Gestión de personal y capacitación	Líder de talento humano	RRHH	Coordinar formación en control tributario
Control en seguridad y salud	Líder SST	SG-SST	Verificar cumplimiento en contratación y operaciones
Seguimiento y control	Revisoría fiscal	Control externo	Evaluar control interno y riesgos tributarios

Fuente: Elaboración propia.

La participación de cada responsable permitirá garantizar la correcta ejecución de las actividades, promoviendo la integración entre las áreas operativas y administrativas involucradas en el proceso.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El cronograma de ejecución constituye una herramienta fundamental para la planificación, organización y seguimiento del modelo de control tributario propuesto, permitiendo establecer la secuencia de las actividades en el tiempo y asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos. Desde el enfoque de gerencia y auditoría tributaria, este cronograma facilita el control de los procesos, la evaluación del avance y la mitigación oportuna de riesgos asociados a la implementación.

La implementación de la propuesta se desarrollará durante un período estimado de cinco meses, distribuido en ciclos de ejecución semanales, tiempo considerado suficiente para diseñar, socializar, implementar y evaluar los controles definidos.

A continuación, se presenta el cronograma de ejecución estructurado por meses, evidenciando la duración de cada actividad y su distribución en el tiempo:

Tabla 3. Cronograma de ejecución.

Actividad	Mes	Ciclo	Responsable	Hito de control
Diagnóstico detallado del proceso	Mes 1	Semana 1 y 2	Contador / directora financiera	Identificación de riesgos y debilidades
Diseño de procedimientos de control	Mes 1	Semana 3 y 4	Directora administrativa y financiera	Procedimientos definidos y aprobados
Elaboración de matriz tributaria	Mes 2	Semana 5 y 6	Contador	Clasificación de tratamientos fiscales
Diseño de flujo de aprobación	Mes 2	Semana 7 y 8	Director Colombia / directora financiera	Validación interdepartamental establecida

Estandarización documental	Mes 3	Semana 9 y 10	Área administrativa	Documentos y formatos formalizados
Capacitación del personal	Mes 3	Semana 11 y 12	Líder talento humano	Personal capacitado
Implementación del modelo	Mes 3 y 4	Semana 13 a 16	Dirección / Todas las áreas	Puesta en marcha del sistema
Seguimiento y evaluación	Mes 5	Semana 17 a 20	Revisoría fiscal / Dirección	Medición de indicadores y control

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma podrá ajustarse de acuerdo con las necesidades operativas de la organización y la disponibilidad de recursos, procurando no afectar la continuidad de las actividades empresariales y su seguimiento se realizará mediante el monitoreo de indicadores de cumplimiento, reportes periódicos y revisión por parte de la dirección y la revisoría fiscal.

4.4. PRESUPUESTO

La implementación del modelo de control tributario requiere una inversión moderada enfocada principalmente en capacitación, adecuación de herramientas tecnológicas y acompañamiento técnico especializado. Su ejecución contempla una auditoría tributaria realizada por una firma independiente y la adopción de un enfoque de transformación digital orientada al fortalecimiento del control interno, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.

Se incluyen soluciones como ERP (Odoo), gestión documental digital, plataformas de actualización tributaria y herramientas de validación de terceros (Experian), garantizando confiabilidad, trazabilidad y calidad de la información.

Tabla 4. Presupuesto estimado para la implementación.

Concepto	Detalle	Periodo	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Auditoría externa independiente	Firma especializada (incluye equipo de trabajo y asistente contable)	3 meses	4.500.000	13.500.000
Capacitación del personal responsable	Capacitación en tributación internacional y control tributario	3 meses	800.000	2.400.000
Implementación ERP (Odoo)	Licencia ERP en Colombia + parametrización inicial	1 año	15.000.000	15.000.000
Soporte técnico ERP	Acompañamiento funcional y técnico inicial	3 meses	800.000	2.400.000
Suscripción Actualícese	Acceso a información tributaria actualizada	1 año	350.000	350.000
Matrices	Diseño de matrices y formatos de control	3 meses	266.667	800.000
Seguridad de la información	Herramientas de respaldo y protección de datos	3 meses	120.000	360.000
Gestión documental digital	Organización y estructuración de archivos electrónicos	1 año	600.000	600.000
Adquisición plataforma Experian	Validación de terceros, riesgo crediticio y cumplimiento	1 año	8.000.000	8.000.000
Total				43.410.000

Fuente: Elaboración propia.

Los valores corresponden a una estimación para la implementación del proyecto en un periodo de tres meses e incluyen herramientas tecnológicas, servicios especializados y recursos de apoyo orientados al fortalecimiento del control tributario. Los valores no incluyen IVA y pueden variar según el alcance definitivo y condiciones de mercado.

La inversión propuesta resulta razonable frente a los beneficios esperados, entre los cuales se destacan la disminución de riesgos tributarios, la reducción de sanciones e intereses, la optimización de los procesos de facturación, el fortalecimiento del control interno y una mejor gestión de las operaciones internacionales de la organización.

El presupuesto se fundamenta en la necesidad de fortalecer el sistema de control interno y garantizar la confiabilidad de la información tributaria, en concordancia con el marco COSO, el cual establece que las organizaciones deben implementar mecanismos que aseguren la efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo (COSO, 2017). En este contexto, la adopción de herramientas tecnológicas como el ERP Odoo, la gestión documental digital y el uso de plataformas especializadas contribuyen al fortalecimiento de los componentes de control, información y supervisión.

Asimismo, la contratación de una firma independiente para la ejecución de la auditoría tributaria se alinea con las Normas Internacionales de Auditoría, las cuales establecen la importancia de la independencia del auditor y la obtención de evidencia suficiente y adecuada para sustentar la opinión profesional (IAASB, 2016). De igual forma, la incorporación de herramientas como Experian fortalece la identificación y gestión de riesgos asociados a terceros, contribuyendo a la mitigación de riesgos de incumplimiento tributario.

En conjunto, estos elementos permiten a la organización adoptar un enfoque integral de control y gestión del riesgo, orientado a la mejora continua, la transparencia y la toma de decisiones fundamentadas en información confiable.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022a). OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022b). OECD Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version 2022. OECD Publishing.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal control—Integrated framework. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.

Congreso de la República de Colombia. (1989). Ley 43 de 1990 por la cual se reglamenta la profesión de contador público.

Congreso de la República de Colombia. (2016). Ley 1819 de 2016 por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2022). Estatuto tributario de Colombia. DIAN.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2023). Conceptos y normativa tributaria vigente.

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2016). Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements. IFAC.

International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). (2018). Código internacional de ética para profesionales de la contabilidad. IFAC.

International Federation of Accountants (IFAC). (2018). Manual de pronunciamientos internacionales de control de calidad, auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados. IFAC.

International Federation of Accountants (IFAC). (2023). International standards on auditing (ISA).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2013). Co-operative compliance: A framework. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). Acción 13 del Proyecto BEPS: Documentación sobre precios de transferencia e informe país por país. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). Directrices aplicables en materia de precios de transferencia a empresas multinacionales y administraciones tributarias. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). OECD/G20 Inclusive Framework on BEPS: Progress Report September 2022–September 2023. OECD Publishing.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2025). Manuales de presentación de precios de transferencia y documentación comprobatoria.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2016). Decreto Único Reglamentario en Materia Tributaria (Decreto 1625 de 2016 y sus modificaciones).

Singleton, T. W., & Singleton, A. J. (2010). Fraud auditing and forensic accounting (4th ed.). John Wiley & Sons.

Odoo S.A. (2023). Odoo ERP: Soluciones de gestión empresarial.

Actualícese. (2023). Plataforma de actualización tributaria y contable en Colombia.

Experian. (2023). Soluciones de información crediticia y gestión de riesgos.

JHR Wise. (2023). Herramienta especializada en normativa ICA.

Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2023). Publicaciones técnicas sobre gestión del riesgo tributario y control interno.