

**Gestión Tributaria En Pequeñas Y Medianas Empresas De Barranquilla- Colombia\***

Tax management in small and medium enterprises of Barranquilla-Colombia

Jorge Enrique Pacheco Fuentes\*\*

Universidad del Atlántico. Barranquilla-Colombia

Recibido: Febrero 22 de 2017

Aceptado: Junio 15 de 2017

Publicado: Julio 02 De 2017

**Resumen**

Las organizaciones buscan ocupar un lugar privilegiado en el mercado, a través de diferentes estrategias que implementan de acuerdo a su experiencia. Esta meta no es fácil, teniendo en cuenta que ellas enfrentan grandes retos como es el de sobresalir en un mercado que se encuentra altamente competitivo, y en ocasiones no contando con todos los recursos financieros para poder implementar todas las estrategias posibles. Adicionalmente las altas tasas impositivas restan capacidad de desarrollo a las mismas. El presente artículo tuvo como objetivo generar ventajas competitivas a través de la gestión tributaria en las pymes del sector comercial de la ciudad de Barranquilla. El enfoque utilizado en la investigación es cualitativo, de tipo descriptivo, utilizando como técnica la entrevista para la recolección de la información. Los resultados muestran que las pymes aplican una gestión tributaria de manera tangencial e informal sin contar con una planificación adecuada, dejando de lado el hecho que todas las dependencias de la organización deben aportar valor para la misma. Se concluye que la gestión tributaria debe estar alineada a la planeación estratégica de la organización, contextualizando las estrategias utilizadas al área, con el fin de generar ventajas competitivas para la organización.

**Palabras clave:** Competitividad, gestión, pymes, tributación.

**Abstract**

Organizations aims to be in a privileged place in the market, . This goal is not easy, considering that they cope great challenges in order to set them up apart in a highly and competitive market, and even if they sometimes do not have all the financial resources to be able to implement all possible strategies. In addition, high tax rates reduce their development capacity. This paper aims to generate competitive advantages through tax management in the SMEs of the commercial sector of Barranquilla. A qualitative and descriptive approach was used in this research through an interview as technique for data collection. Results show that SMEs apply tax management in a tangential and informal way without adequate planning setting aside the fact that all units of the organization must contribute value. Results show that SMEs apply tax management in a tangential and informal way without adequate planning, leaving aside the fact that all dependencies of the organization must contribute value for it. It is concluded that tax management must be aligned with the strategic planning of the organization, contextualizing the strategies used in the area, in order to generate competitive advantages for the organization. As a conclusion, tax management must be based on organization strategically planning according to the strategies used in the area, in order to generate competitive advantages for the organization.

**Key words:** Competitiveness, management, SMEs, taxation.

**Este artículo se puede referenciar**

Pacheco-Fuentes, J. (2017). Gestión tributaria en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(2), 102-119.

\* Este artículo se deriva de la investigación "Generación de ventaja competitiva a partir de la gerencia tributaria en pymes de la ciudad de Barranquilla", realizada en la Universidad del Atlántico.

\*\* Universidad del Atlántico, [jorgepacheco30@hotmail.com](mailto:jorgepacheco30@hotmail.com); [jorgepacheco@mail.uniatlantico.edu.co](mailto:jorgepacheco@mail.uniatlantico.edu.co).



## ***1.- Introducción***

Las empresas en Colombia se encuentran inmersas en un mercado altamente saturado, en donde las grandes organizaciones son la que toman mayor parte del mercado, esto se debe a que cuentan con los recursos y la tecnología para ser los mejores. Las medianas y pequeñas empresas enfrentan serias dificultades para ingresar a estos mercados, debido a que no poseen los recursos necesarios para competir con sus productos y/o servicios, situación que les dificulta su operación para generar ventajas competitivas que la potencialicen en el mercado.

Adicionalmente a la falta de altos niveles de calidad, se le suma las diferentes cargas impositivas que dificultan el desarrollo de las mismas. Montoya, Montoya y Castellanos (2010), señalan que “las tarifas de impuestos corporativos y los procedimientos tributarios son considerablemente más alta que en el promedio mundial, a pesar que en se ha avanzado en el proceso de simplificación y acceso al sistema tributario nacional”.

Para Sarmiento (2010) “la alta carga impositiva que soportan las pymes disminuyen notablemente los escasos márgenes de utilidad”, los cuales son producto, a su vez, de las serias limitaciones de acceso a fuente de financiamiento flexibles y a las cada vez más exigentes condiciones del mercado, La parte fiscal como menciona Sarmiento (2010), “es un factor importante debido a que las altas tasas impositivas disminuyen las utilidades de las mismas y desestimulan la creación de estas unidades empresariales”.

Las pymes de Barranquilla no son ajenas al entorno nacional por lo cual enfrentan las mismas dificultades tanto a nivel financiero como impositivo, por lo cual se plantea el siguiente interrogante: ¿De qué manera en las pymes a partir de la gestión de la gerencia tributaria pueden obtener un factor diferencial que contribuyan al crecimiento de las mismas?

Para dar respuesta a esta interrogante en la investigación se planteó como objetivo general generar nuevas ventajas competitivas a través de la gerencia tributaria. A partir de esto se desarrollan los objetivos específicos como son el contextualizar las estrategias competitivas en la gerencia tributaria, la categorización de las estrategias corporativas en la gerencia tributaria, el estructurar las formas de planeación en la gerencia tributaria, caracterizar las formas de control en la gerencia tributaria y a partir de allí recomendar un lineamiento teórico para desarrollar ventajas competitivas en la gerencia tributaria de las pymes en Barranquilla.

Los conceptos a investigar son los de ventaja competitiva que de acuerdo a los autores Robbins y Coulter (2014), “es aquello que hace diferente a una organización respecto a las demás, es su sello distintivo”. Esta distinción proporcionará una percepción a nivel de los clientes que la identificará y la



hará única; y la variable gerencia tributaria según Medina (2015), “es el trabajo coordinado de técnicas que permite identificar, analizar y evaluar los riesgos tributarios inherentes a la empresa y sus operaciones” esto con el fin de garantizar la debida valoración de los mismos e, impulsar a concebir, organizar, dirigir y controlar las estrategias conducentes a la optimización tributaria.

Este estudio parte que el aspecto fiscal que deben atender las empresas deje de ser una carga y se convierta en una oportunidad para visionar que ventajas competitivas se pueden generar a partir de la gerencia de la misma. Así mismo el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, creará un impacto social importante, debido a que se permitirá la apertura de mayores empleos y esto repercutirá en la mejor calidad de vida de los empleados y de sus familias, dando así, el ingreso necesario para cubrir sus necesidades.

De allí que, esta investigación desde el punto de vista teórico se justifica porque muestra un contraste teórico de autores distintos, especialistas en el tema de las variables de dicho estudio, a su vez se pueden dar nuevas interpretaciones, lo cual conducirá al investigador a confrontar diferentes conceptos gerenciales. Desde un punto de vista práctico de la investigación hizo contribuciones a las pequeñas y medianas empresas como son la implementación de la gerencia tributaria como estrategia competitiva a este sector empresarial, sustentado por Villasmil, Romero, Chivietta, & Palacios (2017), lo cual influyó mayormente en su posicionamiento en los mercados nacionales, internacionales como fuentes motoras de desarrollo. En el ámbito social la presente investigación es de gran interés al preocuparse por estas variables, en donde se harán replanteamientos sobre el rol a asumir ante el entorno en el cual se encuentran inmersa las pymes.

Espacialmente esta investigación se desarrolló en la ciudad de Barranquilla, y se tomaran en consideración las pymes de la ciudad de Barranquilla del sector comercial; Así mismo en la parte temporal la investigación cubrió el espacio de tiempo comprendido entre abril de 2016 a febrero de 2017. El enfoque utilizado en la investigación es el cualitativo, de tipo descriptiva, utilizando como técnica la entrevista para la recolección de la información.

Los antecedentes de la variable ventaja competitiva se puede observar en la investigación realizada por Pelayo, Quintero y Toro (2013), titulada Tecnologías del conocimiento como ventaja competitiva para las universidades autónomas, presentada en el doctorado de Ciencias Mención Gerencia, de la Universidad Urbe de Venezuela, que tiene como objetivo principal analizar las tecnologías del conocimiento como ventajas competitivas para las universidades autónomas.

Los resultados de la investigación permitieron determinar la presencia de algunas tecnologías de conocimiento, sin embargo, se reconoce la capacidad para posibilitar el empleo de otras tecnologías, así



mismo consideran poco relevante las fuerzas competitivas para desarrollar sus actividades estratégicas y carece de una estrategia definida para crear ventajas competitivas.

En cuanto a la variable Gerencia Tributaria los antecedentes se obtuvieron de Revelo, Jacanamiejoy y Quinceno (2009), desarrollaron un artículo científico titulado: La estrategia y la planeación tributaria como parte integral de la planeación organizacional de las empresas colombianas. El objetivo principal de esta investigación tuvo como finalidad utilizar la planeación tributaria como herramienta y parte de la administración de las empresas, con el fin de optimalizar los impuestos, además de determinar los posibles efectos impositivos en forma anticipada en la evaluación de los proyectos de inversión.

Como resultado, los hallazgos encontrados hacen referencia, al tema tributario debe ser abordado desde la administración para contemplar todas las posibles eventualidades y consecuencias que enmarca el tema impositivo, el cual sólo es conocido generalmente por la persona responsable de su ejecución y, por tanto, muchas veces se incurren en errores graves por desconocimiento o simplemente falta de propiedad con el tema.

## ***2.- Fundamentación Teórica sobre la Gestión Tributaria***

### ***2.1. Gerencia tributaria***

La gerencia es la encargada de organizar todos los recursos con que cuenta la empresa con el fin de obtener el mayor rendimiento financiero posible, de allí a que utilice todas las estrategias necesarias para alcanzar dicha meta. El área tributaria como encargada de administrar las diversas cargas impositivas que por ley debe presentar la compañía, debe ser administrada con el fin de que las decisiones tanto de inversión y de financiación que se deban tomar generen un impacto positivo en las finanzas de la misma, en opinión de Villasmil & Sierra (2013) de tal forma que esta evalúe estratégicamente el impacto impositivo de tal decisión y cuál deberá ser, después de un estudio previo el mejor camino a seguir, teniendo en cuenta la normatividad tributaria del país.

No debe concebirse la gerencia tributaria solamente como el estudio de la norma impositiva, con la finalidad de no caer en posibles sanciones por no aplicar bien una disposición legal, más bien debe planear, controlar y dirigir todas sus acciones con la finalidad que la carga impositiva sea la más leve, teniendo en cuenta todas las ventajas que provee la misma ley tributaria, Villasmil, Leal, Sierra & Márceles (2017).

En concordancia con lo anterior, Tamayo y Lozano (2015), definen la gerencia tributaria como “el trabajo coordinado de técnicas que permite identificar, analizar y evaluar los riesgos tributarios inherentes



a la empresa y sus operaciones y así garantizar la debida valoración de los mismos e, impulsar a concebir, organizar, dirigir y controlar las estrategias conducentes a la optimización tributaria”.

Adicionalmente, para el autor de esta investigación la gerencia tributaria “es la gestión que permite analizar la política fiscal empresarial y a partir de allí planear y estructurar estrategias y ejercer el control que permita lograr un impacto positivo en la organización que genere valor a la organización.”

## **2.2. Planeación Tributaria**

En el proceso administrativo la planeación ocupa un lugar predominante debido a que indica un camino a seguir, esta es establecida por la gerencia de la organización, teniendo en cuenta las directrices de los socios, para lo cual se tomará en cuenta las fortalezas con que cuenta la compañía.

En concordancia con lo anterior, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007), establece el proceso de planeación como “una herramienta organizacional que a futuro puede generar resultados que se pueden articular con la toma de decisiones, para ello se basa en un análisis crítico del entorno en el que se encuentra la empresa”.

Por su parte Hidalgo de Camba (2009), considera que:

la planificación tributaria, es una herramienta de orden administrativa que tiene como propósito determinar el pago que le corresponde al contribuyente por concepto de tributos, esta misma planificación ayudará a consolidar los procesos gerenciales, tales como la planificación creativa en vez de la rutinaria, la valoración de la reputación en el mismo nivel del capital financiero y los aportes tributarios en vez de la evasión, siendo estos últimos fundamentales para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Por lo anterior es importante la realización de un plan tributario en las pymes, que agregue valor a la empresa, debido a que se podrá anticipar a los hechos económicos y su incidencia en la carga impositiva, permitiendo a la administración tomar decisiones acertadas.

### **✓ Objetivo de la planeación tributaria**

La planeación tributaria debe estar alineada a la estratégica en toda empresa, creando acciones en ámbitos como: financiero y social. Estas son parte fundamental puesto que permiten tener coherencia en el momento de establecer los objetivos a largo plazo y poder determinar la asignación de recursos.

Es así, que uno de los objetivos de la planeación se encuentra en desarrollar un plan a corto, mediano y largo plazo en donde se cumplan las metas de la empresa y el mecanismo a seguir. De acuerdo a Parra (2014), “en la planeación de una empresa deben estar inmersos todos los temas relacionados a la



estructura social, ya que debe ser sistemática y operativa, para esto se requiere establecer los objetivos y las estrategias”.

De acuerdo a lo anterior se podrá decir que el objetivo de la planeación tributaria en las pymes, será el fortalecer la capacidad de toma de decisiones de la gerencia, teniendo en cuenta el entorno económico en el que se encuentra inmersa la empresa, que redunde en menor carga impositiva posible.

#### ✓ *Control en la gerencia tributaria*

El control juega un papel importante en el proceso administrativo, debido a que proporcionará a la gerencia información pertinente y relevante sobre las actividades que se estén realizando y esto permitirá tomar decisiones sobre el curso a seguir en las operaciones de la empresa.

Por lo tanto, toda organización debe realizar controles periódicos sobre la operacionalización de las estrategias y de allí tomar decisiones que permitan mejorar lo implementados y en algunos de los casos, cambiar el rumbo para alcanzar las metas, por esta razón es importante esta fase, debido a que permite corregir a tiempo las acciones que se están realizando.

Por lo cual Chiavenato (2014), establece que “la esencia del control reside en determinar si la actividad que se está analizando alcanzará o no los objetivos o los resultados deseados, permitiendo a la alta dirección tomar las decisiones y las acciones sobre el rumbo que se ha previsto, teniendo en cuenta las variables endógenas y exógenas del entorno empresarial”.

De acuerdo a lo anterior, el control en la gerencia tributaria, permitirá evaluar si las acciones que se emprendieron en materia tributaria, dieron los resultados esperados y con base a lo anterior tomar las medidas correctivas si fuese necesarias, esto con el fin de asegurar que lo planeado tributariamente se está llevando a cabo.

### **2.3. Ventaja Competitiva**

En el mundo empresarial la competitividad juega un papel muy importante, debido a que ésta le permitirá generar un liderazgo al interior del sector en el que se encuentren, de allí que se requieran estrategias que guíen a ser competitivo, y así ganar una ventaja sobre las otras.

En efecto, el concepto de ventaja competitiva según los autores Robbins y Coulter (2014), señalan que “es aquello que hace diferente a una organización respecto a las demás, es su sello distintivo. Esta distinción generará una percepción a nivel de los clientes que la identificará y la hará única”.



Adicionalmente, Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), afirman que “una empresa alcanza la competitividad estratégica cuando se crea una estrategia que crea valor y la aplica con éxito; esto permitirá ubicarla dentro de los líderes del sector en que se encuentren y le dará la sostenibilidad en el tiempo”.

Para Porter y Kramer (2010), la estrategia competitiva es encontrarse en una posición única y de privilegio dentro de una industria, escenario en donde se lleva a cabo la competencia, su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gerencia tributaria de las pymes, debe planear como generar un diferencial en el manejo de los tributos, que permita a partir de este, generar para la organización una ventaja sobre los competidores, para lo cual podrá escoger entre las estrategias competitivas la que mejor se adecue a sus objetivos.

Adicional a lo anterior Ariza y Miranda (2015), establecen que “la estructura administrativa de las pymes en Barranquilla, es uno de los problemas, más común en este tipo de organizaciones y la estructura organizativa es muy débil, donde la preocupación de la gerencia es la sostenibilidad y su gestión es muy empírica”, todo esto dificulta a la generación de nuevas ventajas competitivas al interior de las mismas.

#### ✓ *Estrategias competitivas genéricas*

Las pymes de la ciudad de Barranquilla deben desarrollar estrategias o cursos de acción que permitan colocarlas en lugares privilegiados en el sector empresarial, para lo anterior se requiere de una formación en estrategia que le permita barajar o entrelazar diferentes estrategias que permitan obtener los resultados esperados. Dentro de estas tenemos la de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque.

La estrategia competitiva de liderazgo en costos, según Porter. (2010),” la define como una estrategia que busca o se propone alcanzar una estructura de costos más eficientes que la de los competidores, de tal forma que sea posible traducir esa ventaja de eficiencia interna en una ventaja de mercado a través de precios bajos”.

Para Lorenzo (2012) La estrategia de diferenciación “busca que la organización en general o alguno de sus productos o servicios en particular, sean vistos por el cliente como únicos o, claramente distintos de los productos o servicios de los competidores”.

Según Kotler Y Armstrong (2007), en la estrategia de enfoque “la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a solo unos segmentos de mercado, en lugar de apuntar a todo el mercado”.



Teniendo en cuenta lo anterior la gerencia tributaria debe escoger una de las estrategias arriba planteadas, o hacer un mix de ellas con el fin de lograr los objetivos que se ha planteado en su planeación tributaria.

✓ *Estrategias corporativas*

Adicional a las estrategias competitivas que la alta gerencia de las pymes debe tener en cuenta en el momento de planear, se requiere a su vez que estas tengan en cuenta las corporativas, que requieren de alianzas que permitan conseguir los objetivos deseados.

Para Andrews (1980), quien combinó los conceptos de Drucker y Chandler, definió la estrategia “como un modelo de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes particulares para lograrlos, para lo cual debe definirse en qué clase de sector la empresa se quiere convertir en líder”.

Entre las estrategias corporativas tenemos las estrategias de diversificación, la de integración vertical y horizontal y según Pitts y Hopkins (1982), definen la diversificación “como la oportunidad que tienen las empresas de operar al mismo tiempo en diferentes negocios”;

Así mismo, Booz, Allen y Hamilton (1985), “la integración es vertical, cuando una empresa busca posicionarse en el mercado y lo hace a través de establecer alianzas con organizaciones igual de eficiente que ella”.

Para Wheelen, Hunger (2007), la integración horizontal se da cuando la empresa quiere ganar control sobre la competencia utilizando diferentes estrategias para tomar el control total o parcial sobre ellas.

Por lo anterior las pymes de la ciudad de Barranquilla, deben escoger que tipo de integración le proporciona la habilidad para alcanzar los objetivos propuestos y así lograr tener una ventaja sobre sus posibles competidores.

### **3.- MÉTODO**

#### *Diseño*

El enfoque epistemológico utilizado en esta investigación es el Post positivista (paradigma de investigación cualitativo), dado que representa una perspectiva de la realidad teórica y práctica más amplia, el cual permite abordar el análisis de las categorías objeto de estudio, las estrategias competitivas, la gerencia en la planeación tributaria en las Pymes del sector comercial en la ciudad de Barranquilla.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el enfoque cualitativo se utiliza para refinar preguntas de investigación, el investigador comienza analizando el mundo social y con esto desarrolla una teoría consistente con lo que observa que ocurre”. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban





hipótesis, estas se generan durante el proceso de la investigación. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, no se efectúa una medición numérica, por lo tanto, el análisis no es estadístico. Su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se le llama “holístico” porque considera el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.

El tipo de investigación utilizada es la descriptiva, de acuerdo con Bavaresco (2006), “afirma que el estudio de campo se realiza en el lugar en donde se encuentra el objeto de estudio”. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manipular los datos con más seguridad. Así podrá soportarse en diseños descriptivos. Por su parte, Tamayo (2013), refiere a las investigaciones descriptivas como “el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; trabajando así, sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”.

### ***Participantes***

La entrevista en la investigación cualitativa, para Hernández, Fernández, Baptista (2010), “es más íntima, flexible y abierta, por lo que se define como una reunión para intercambiar información entre una persona llamada entrevistador y otra denominada entrevistado o entrevistados”. Las primeras entrevistas en la investigación cualitativa son abiertas y de tipo piloto y van estructurándose conforme avanza el trabajo.

Igualmente, Taylor y Bogdan (2004), menciona que “el informante clave al comienzo del estudio puede ayudar al indagador a tener una idea clara de los temas”. En toda investigación de corte cualitativo, por ser considerado un diseño flexible, no se debería conocer a priori ni el número ni el tipo de informantes, más bien es fruto del propio proceso que se genera con el acceso al campo del investigador, las investigaciones cualitativas comprenden el estudio de un pequeño número de casos e incluso sólo un caso estudiado detalladamente.

Para este estudio se tiene como elemento del contexto del análisis de (3) pymes del sector comercial, en donde los sujetos informantes claves estarán representados por los expertos tributarista de estas empresas objeto de investigación.

### ***Instrumentos***

Montero y León (2005), proponen tres planos en la metodología para llevar a cabo la investigación cualitativa o cuantitativa;

El plano más general sería el de la epistemología que hace referencia al modo en que el investigador concibe el conocimiento — episteme en griego antiguo—, determina la lógica con la que aborda su tarea. Un segundo plano es el relativo al plan de investigación que se elige en función del objetivo y las condiciones de indagación. El tercer plano lo constituyen las técnicas que se utilizan para recoger la evidencia empírica.

La entrevista de investigación pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo. Constituye un método para recoger información cualitativa, efectuado a modo de conversación con los sujetos, por lo general en entornos naturales para ellos, tales como su hogar, colegio, lugar de trabajo u otro sitio en el que la o el informante tenga plena confianza por pertenecer a su entorno cotidiano.

Según el diseño y tipo de investigación, la técnica utilizada es la entrevista semiestructurada.

Una vez se estructuró el cuestionario con las preguntas para entrevistar a los expertos tributaristas, se escogieron tres de ellos con el fin de la revisión de las preguntas, con el fin de determinar la validez de las mismas.

#### **4.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Al realizar la triangulación de los aportes realizados por los informantes claves, la teoría referencial de los diferentes autores y los aportes del investigador, se observa los siguientes resultados:

**Cuadro 1.** Triangulación de la Gestión Tributaria

<b>Categoría Medular</b>	<b>Gerencia Tributaria</b>
<b>Categoría de entrada</b>	Planeación tributaria
<b>Revelaciones:</b>	
<b>Informante 1</b>	La planeación tributaria, se aplica desde la administración, con el fin de optimizar los impuestos, logrando considerar alternativas de ahorro, aumentar rentabilidad y mejorar el flujo de caja de la compañía, programando con anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias. Debido a lo que se busca es poder presupuestar las obligaciones tributarias.
<b>Informante 2</b>	Los principales aspectos de la planeación tributaria de esta empresa están relacionados con: Aprovechamiento de los beneficios tributarios contemplados en la legislación vigente; Participación activa en la estructuración y definiciones tributarias de los nuevos negocios de la Compañía.; Comunicación a las áreas de la Compañía de los cambios en la normatividad tributaria; Elaboración de Comité Tributario del Grupo Empresarial.
<b>Informante 3</b>	Toda planeación lleva una serie de estudios que permitan que la estrategia implantada genere un impacto positivo en la empresa, en la planeación tributaria el objetivo principal es reducir la carga impositiva, por lo tanto, se debe realizar un estudio previo de las normas, la

	actividad económica, entre otros. La planeación tributaria busca la minimización de sus costos y gastos, por ende el incremento de los ingresos.
<b>Itinerario teórico</b>	<p>Medina (2015), define la gerencia tributaria como el conjunto de técnicas que permite identificar, analizar y evaluar los riesgos tributarios inherentes al negocio y sus operaciones con el fin de garantizar la debida valoración de los mismos y a su vez, impulsa a concebir, organizar, dirigir y controlar estrategias tendientes a la optimización tributaria.</p> <p>Acosta, Benavides, Cristancho, Duarte, &amp; Ortíz (2010), describen la planeación tributaria como el conjunto de opciones que permiten racionalizar los impuestos, disponiendo de procedimientos y razonamientos legales para acordar el pago justo de los tributos. Esta planeación permite reconocer los riesgos y montos a pagar, sirve como herramienta para toma de decisiones y para la gestión gerencial.</p> <p>Romero (2010), plantea que la planeación tributaria tiene como objetivo indagar para prepararse antes las consecuencias que pueden presentarse en materia fiscal debido a las decisiones tomadas por la organización, con la finalidad de organizar, producir, y ejecutar los procedimientos adecuados para la reducción del impacto de la carga tributaria.</p>
<b>Postura del investigador</b>	En virtud de lo planteado por los informantes y el itinerario teórico, La planeación tributaria debe encaminarse en la planeación general de toda la empresa, creando estrategias en ámbitos como: financiero, económico, tecnológico y social. Las estrategias son parte fundamental de la planeación puesto que permiten tener coherencia en el momento de establecer los objetivos a largo plazo y poder determinar la asignación de recursos.
<b>Categoría medular</b>	Control
<b>Revelaciones</b>	
<b>Informante 1</b>	Se lleva un control, pero igual está en proceso de mejoramiento.
<b>Informante 2</b>	<p>El control en las empresas es uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables.</p> <p>El control tributario busca siempre el cumplimiento de las leyes con el fin de no generar mayores cargos impositivos.</p>
<b>Informante 3</b>	El control tributario hace un todo del control con el fin de cumplir las expectativas de la planeación tributario cual es la aplicación correcta de los impuestos y los posibles beneficios de una buena planificación y de esa manera lograr los resultados positivos de la empresa.
<b>Itinerario teórico</b>	<p>De acuerdo a Chiavenato (2014), la finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que se ha planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente.</p> <p>Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear. Adicionalmente establecen el proceso de control básico que comprende tres pasos: Establecer estándares, Medir el desempeño contra estándares y corregir las variaciones de los estándares y planes.</p>
<b>Postura del Investigador</b>	Con respecto a lo manifestado por los informantes, y los aportes teóricos, se infiere que el control en las empresas es fundamental para tomar decisiones acertadas, dado que en él se le hace seguimiento a los objetivos, metas de la misma, los cuales deben estar previamente establecidos, igualmente su función como proceso de control es medir el desempeño de la empresa.
<b>Categoría Medular</b>	Ventaja Competitiva
<b>Categoría de entrada</b>	Estrategias competitivas
<b>Revelaciones:</b>	
<b>Informante 1</b>	Afianzar los valores para que nos sirvan como elemento crucial y así alcanzar el éxito en la aceptación de una estrategia competitiva. Un precio de venta un poco más bajo que la competencia.
<b>Informante 2</b>	La empresa aplica las estrategias competitivas teniendo en cuenta la situación tanto interna como externa, para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA, determinado a dónde

	queremos llegar, esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio. Teniendo en cuenta el plan estratégico, es decir la serie de decisiones que se deben tomar.
<b>Informante 3</b>	Una prestación de servicio a menos costos para el cliente, esto es lo que se denomina estrategia en costos. Su estrategia definida es el marketing.
<b>Itinerario teórico</b>	Porter (2013) define que la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario en donde se lleva a cabo la competencia, su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. De igual modo Weinberger (2009), sostiene que las empresas que aplican una estrategia liderazgos en costos, buscan ser proveedores de bajo costos en la industria, con el propósito de atraer clientes por tener el precio más bajo del mercado. En tal sentido esta estrategia busca ampliar un espectro del mercado para la cual el precio es una característica esencial del producto. Asimismo, Kotler y Armstrong (2007), según este autor “La compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores a su vez con un amplio margen de participación de mercado.
<b>Postura del investigador</b>	
	En relación a lo planteado por los informantes claves y las doctrinas teóricas, las revelaciones tienen cierto grado de coincidencia con los autores que se crea ventaja competitiva en las pymes mediante una adecuada estrategia competitiva, igualmente manifiestan que se deben afianzar los valores de la empresa para el logro de los objetivos propuestos, de la misma manera utilizar la matriz DOFA con la finalidad de determinar el horizonte a donde queremos llegar. También se infiere que la estrategia de costos y marketing es fundamental para prestar servicios a menos costos.
<b>Categoría de entrada</b>	Estrategias corporativas
<b>Revelaciones:</b>	
<b>Informante 1</b>	Teniendo en cuenta las estrategias corporativas, la que se ha utilizado en varias ocasiones es la integración vertical, estableciendo alianzas estratégicas.
<b>Informante 2</b>	Mediante la integración y compromisos del talento humano de la empresa, implementando metas con la finalidad del alcanzar estándares de seguridad, calidad y atención al cliente que se han establecido.
<b>Informante 3</b>	Generalmente las pymes hacen su implementación teniendo en cuenta los factores internos y externos que puedan generar ingresos y disminuyendo gastos. Disminución de gastos, ofrecer un mejor servicio, y trabajando el aumento de las ventas, en otros casos ha implementado sus servicios en conjunto con una alianza del mercado.
<b>Itinerario teórico</b>	Matsusaka (2001), plantea que la diversificación se puede ver como un proceso mediante el cual las empresas buscan nuevos usos productivos de sus capacidades organizacionales. Porter (2010), La integración vertical se refiere al grado de integración entre la cadena de valor de una empresa y las cadenas de valor de sus proveedores y distribuidores. Esta ocurre cuando una empresa incorpora la cadena de valor de un proveedor y/o la cadena de valor de un canal de distribución en su propia cadena de valor.
<b>Postura del Investigador</b>	Dentro de este contexto se considera que las estrategias corporativas son esenciales en las empresas, siendo que estas deben involucrar al talento humano con la finalidad de contribuir ventajas competitivas frente a su competencia. Asimismo, implementando metas con el propósito de alcanzar estándares de calidad, seguridad y una atención al cliente como parte fundamental del proceso. En este mismo sentido se debe tener los factores internos y externos en la generación de ingreso y la reducción de los costos, a la vez establecer servicios en conjunto con alianzas del mercado.

Fuente: Pacheco (2017)



## **5.- Lineamientos Teóricos**

### **✓ *Lineamiento teorico 1. Afianzar las ventajas competitivas en las Pymes mediante la capacitación.***

Se encuentra en la presente investigación, que en las pequeñas y medianas empresas aplican de manera tangencial las ventajas competitivas, muchas veces por el desconocimiento de las mismas, y en otras ocasiones por la alta carga laboral que enfrenta el Contador, que no le permite planear y llevar a cabo una serie de estrategias que le permitan optimizar los recursos financieros de la empresa.

Adicionalmente a lo anterior el área financiera y el área tributaria están fusionadas, debido a que un solo empleado se encarga de dichas áreas, prevaleciendo lo financiero y lo contable sobre lo tributario.

Por lo anterior se recomienda fortalecer estas áreas, reforzando en algunos casos las competencias administrativas, tales como la planeación, organización y control, que dé como resultado la realización de acciones que permitan al área tributaria desarrollarse y prestar un valor agregado a la empresa o una ventaja competitiva.

Esto implicará la especialización en el área tributaria, que traerá consigo una serie de herramientas, que le permitirá a las pymes visionar cuales son las mejores alternativas al momento de tomar decisiones estratégicas sobre los temas de inversión y financiamiento.

### **✓ *Lineamiento teorico 2. Fortalecer la planeacion tributaria en las Pymes de la ciudad de Barranquilla, mediante la capacitación y formacion.***

De acuerdo a los resultados en el proceso de investigación en la que se evidenció, que tienen conocimientos de planeación tributaria, de igual manera se hace necesario fortalecerlos en estos temas mediante un proceso de capacitación y formación, lo cual lo debe establecer la empresa.

En la actualidad, en las pymes el enfoque y la planeación tributaria es hacia la presentación oportuna de las declaraciones tributarias, con el ánimo de evitarse sanciones, pero la planeación debe ir más allá de una simple presentación, se debe involucrar en todas las decisiones comerciales que tengan repercusión en los impuestos.

De allí la necesidad de fortalecer en las pymes, en temas de planeación, que le den herramientas técnicas a los empleados para el desarrollo de acciones que permitan planear y alcanzar las metas trazadas, para lo cual se requiere el involucramiento de este personal en el diseño de la planeación general de la organización.



✓ ***Lineamiento teorico 3. Consolidar el control en las Pymes de la ciudad de Barranquilla, mediante la capacitación y formación.***

Según los hallazgos encontrados en el proceso de investigación se notan, que las pymes tienen conocimientos del proceso de control, de igual manera se necesita consolidarlos, ejerciendo un seguimiento constante sobre las metas planeadas y las realizadas.

Para lo anterior se requiere formalizar un proceso de control que sea constante y que permita corregir o mejorar acciones que requieran de tal acción, por lo tanto, es importante establecer mecanismos que aseguren que el proceso se realice y se deje evidencia de los resultados.

Le corresponde a la gerencia general de las pymes establecer en colaboración con gerencia tributaria, los aspectos específicos que se requiere de control y que acciones se tomarán con el fin de establecer pautas que permitan a la organización tomar los correctivos en lo concerniente a lo impositivo que redunde en un proceso de alta calidad.

#### ***6.- Conclusiones***

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede concluir que, para las pymes del sector comercial de la ciudad de Barranquilla, la gestión tributaria es fundamental para el éxito organizacional, pero ésta es aplicada de forma tangencial, por lo cual se deberán tener en consideración todas las estrategias gerenciales en el manejo de la misma, con el ánimo de profundizar en la gestión de la misma, con el fin de obtener nuevas ventajas competitivas, adicional a las de mercadeo.

Esta gestión tributaria se examina desde dos puntos de vista, el de la planeación y el del control, y al observar los resultados se encuentra que en estas organizaciones la planeación se centra en la alta gerencia que es la que determina los planes de acción a seguir, por lo cual se recomienda que al nivel del área tributaria se planifique todas las acciones que va a emprender con el fin de maximizar los recursos.

Así mismo, desde el punto de vista del control se encontró que las organizaciones aplican acciones centradas en establecer el control como herramienta para evitar futuras sanciones que puedan derivarse de las obligaciones tributarias de las mismas.

Se puede observar por los resultados que el proceso de control es el que más se le presta atención en las pymes, por lo cual deberá ampliarse la visión del área, buscando manera de aprovechar las herramientas tributarias que la misma ley provee, con la finalidad de gestionar desde la operación de la empresa, todas las actividades comerciales y su impacto en la carga tributaria de la misma.

Es fundamental que se fortalezca el proceso de formación gerencial de los funcionarios adscritos al área tributaria, con el fin de que se apliquen todas las herramientas gerenciales, fomentando así la



generación de estrategias que permitan sumar ventajas a las ya existentes y que permitan fortalecer su liderazgo en el sector en que se encuentren.

Adicionalmente, se infiere que la gestión tributaria requiere estructurarse con procesos administrativos que permitan aplicar todos los elementos gerenciales que permitan sobresalir a esta área dejándose de ver como un elemento generador de gastos y convertirse en un área de nuevas oportunidades en la creación de ventajas organizacionales.

Por todo lo anterior se puede decir que en la actualidad la parte tributaria de las pymes se encarga principalmente de la parte técnica de la misma, por la misma operatividad en la que se encuentra inmersa el área tributaria o en su defecto el Contador, cuando no se tiene delimitada un área específica para la tributación.

Por lo tanto, se requiere estructurar un área tributaria que se encargue no solamente de lo técnico sino también de lo gerencial, en lo que la planeación estratégica tributaria se estructure de tal manera que al observar los resultados estos generen una ventaja competitiva para la organización, tales como menores costos de producción, eficiente uso de los recursos financieros, mayor capacidad de trabajo en equipo con las otras áreas funcionales tales como finanzas, producción y mercadeo.

Se plantea que esta investigación sea el inicio de una serie de estudios que profundicen en el área estratégica de la tributaria y como a partir de esta continuar generando nuevas ventajas competitivas que la eleven por encima de sus competidores.

### **7.- Referencias**

- Acosta, C., Benavides J., Cristancho, L., Duarte, R. y Ortíz G. (2010). *Planeación Tributaria Impuesto sobre la Renta*. <http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/Audire/cja.pdf>, consultado 12/05/2016
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.
- Ariza, A. B., & Miranda, P. P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las PYMES del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo gerencial*. 7(2). Barranquilla-Colombia, Pp. 170-187.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación. Como Hacer un diseño de Investigación*. Venezuela, EDILUZ, Quinta edición.
- Booz, A., Allen, J. L., & Hamilton, C. (1985). *Diversification: a survey of European chief executives*. Executive Summary. Allen and Hamilton Inc.



- Chiavenato, I. (2014). *Innovaciones de la Administración, Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas.*, Mexico, Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México, McGraw Hill. Quinta edición.
- Hidalgo de Camba, A. (2010). Aspectos generales de la planificación tributaria en Venezuela. *Comercium et Tributum*, 2(1). Pp. 31-47.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2004), *Administración Estratégica.* México, Editorial Thomson, Quinta Edición.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial.* México, Editorial Mc Graw Hill, Décimo cuarta edición
- Kotler y Armstrong (2008) *Fundamentos de Marketing.* México, Pearson Educación, Octava edición.
- Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf). Consultado 15/05/2016.
- Lozano Rodríguez, E., y Tamayo Medina, D. (2016). Gestión de la ética en la administración tributaria colombiana. *Revista de Derecho Privado*, (55).
- Matusaka, J. (2001). Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities. *The Journal of Business*, 74 (3) 409-431.
- Medina, A. (2015). *Modelo de gerencia tributaria para las empresas en Venezuela.* Recuperado de [www.gestiopolis.com/ modelo-de-gerencia-tributaria-para-las-empresas-en-Venezuela](http://www.gestiopolis.com/modelo-de-gerencia-tributaria-para-las-empresas-en-Venezuela). Consultado 05/06/2016.
- Mintzberg. H, Ahlstrand y Lampel, J. (2007). *Safari a la Estrategia.* Argentina, Ediciones Granica S.A. Primera edición, primera reimpresión.
- Montero, I., & León, O. G. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *International journal of clinical and health psychology*, 2(3).503-508. <http://www.redalyc.org/pdf/337/33720308.pdf>, consultado el 10/06/2016.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1). Pp. 107-117.





- Parra, A. (2014). *Planeación Tributaria y organización Empresarial*. Bogotá, México D.F, Buenos Aires, Caracas, Lima, Santiago: Legis.
- Pelayo, R., Quintero, Y. y Toro, A. (2013). Tecnologías del conocimiento como ventaja competitiva para las universidades autónomas. *VII Jornadas Nacionales y IV Internacionales de la Investigación de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín*. ISBN: 978-980-6510-95-1. Maracaibo.
- Pitts, R. A., & Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *Academy of management Review*, 7(4), 620-629.
- Porter, M & Kramer (2010): «The competitive advantage of corporate Philanthropy». *Harvard Business Review*. 80, pp. 56-58. Edic. Español: «La filantropía empresarial como ventaja competitiva», *Harvard Deusto Review*, nº 112.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. México, Editorial Grupo Editorial Patria. 11 Edición.
- Revelo, A., Jacanamiejoy. & Quinceno, A. (2009). *La estrategia y la planeación tributaria como parte integral de la planeación organizacional de las empresas colombianas*. <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/tgcontaduria/article/view/323590/0>, consultado 02/07/2016
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2014): *Administración*. México, Editorial Pearson, 12 edición.
- Romero, A. (2010). La planeación tributaria y financiera en la consecución de un mismo fin “maximizar utilidades”. Recuperado de: <http://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/717>, consultado 05/06/2016
- Sarmiento, J. (2010). Identificación del impacto de la carga fiscal en las pyme de Bogotá, a partir del contexto latinoamericano, nacional y regional. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3204>, consultado 05/06/2016
- Tamayo M. (2013). *El proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial limusa s.a. Grupo Noriega editores, 5ª Edición.
- Taylor, S.J. y R. Bogdan. (2004). *Introducción a los métodos cualitativos*. España, Editorial Paidós. Cuarta Edición.
- Villasmil Molero, M. y Sierra Romero, G. (2013). Planificación tributaria para el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con los aportes de la ley orgánica de ciencia, tecnología e innovación



(locti) en empresas del sector de industrias lácteas. Caso venezolano. *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 4(8). <http://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/view/262>

Villasmil, Leal, Sierra y Márceles (2017), Enfoques de gestión estratégica para promover el arbitraje tributario en los gobiernos locales el Estado Zulia, Venezuela. *Revista Espacios Volumen 38 número 40*.

Villasmil Molero Milagros, Romero, Francisco Javier, Chivetta, Luz Elena, Palacios, Alexis, (2017) Efectividad de las Contribuciones Parafiscales como estrategia de inversión en la seguridad social. *Revista Espacios Volumen 38 número 42*.

Weinberger, K. (2009), *Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Estados Unidos. Agency for International Development.

Wheelen, T., J. Hunger (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación. Décima edición.