Riesgos tributarios derivados del cumplimiento de los requisitos del Régimen ZESE en la empresa beneficiaria AGG SAS de Armenia, Quindío

Nancy Galindo Aponte

Leidy Liliana Artunduaga Parra

María Alejandra García Cardozo

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Planificación Tributaria

Bogotá

2026

Riesgos tributarios derivados del cumplimiento de los requisitos del Régimen ZESE en la empresa beneficiaria AGG SAS de Armenia, Quindío

Nancy Galindo Aponte

Leidy Liliana Artunduaga Parra

María Alejandra García Cardozo

Tutor: Gerson Manuel Anduquia Rodríguez

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Planeación Tributaria

Universitaria Agustiniana – Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Planificación Tributaria

Bogotá

2026

Dedicatoria

Este trabajo de grado se dedica a las personas e instituciones que apoyaron el proceso de formación académica y profesional que permitió la realización de esta investigación, así como a quienes fomentan el conocimiento y el desarrollo continuo en el ámbito tributario.

Tabla de contenido

Dedicatoria....3
Resumen....8
Abstract....9
Planteamiento del problema....11
Contextualización tributaria del caso....11
Pregunta problema general....12
Preguntas problema específicas....12
Justificación....14
Objetivos....15
Objetivo general....15
Objetivos específicos....15
Introducción....16
Metodología....17
Desarrollo del primer objetivo....19
Identificación de los requisitos formales del Régimen ZESE aplicables a AGG SAS....19
Ubicación y desarrollo efectivo de la actividad económica....19
Incremento y mantenimiento del empleo directo....19
Cumplimiento integral de obligaciones tributarias....20
Permanencia en la actividad económica y conservación documental....20
Análisis de riesgo derivado de la normativa....21
Riesgo de deslocalización de la actividad económica....21
Riesgo financiero por sobrecontratación....21

Riesgo de incumplimiento tributario derivado de presión de liquidez....21

Riesgo documental....22

Riesgo de interpretación errónea de la norma....22

Consideraciones finales del objetivo....23

Desarrollo del segundo objetivo....23

Estado de resultados comparativo....24

Evolución de la planta de personal....25

Relación costo-beneficio del régimen....25

Impacto sobre la liquidez y el flujo de caja....27

Desarrollo del tercer objetivo....27

Análisis del cuadro de control (Dashboard ZESE)....28

Resultados y análisis del cuestionario método *Delphi*....36

Conclusiones....38

Referencias....39

Anexos....40

Lista de tablas

Tabla 1. Estado de resultados comparativo de AGG SAS, 2022–2025

Tabla 2. Variación de la planta de personal de AGG SAS, 2022–2025

Tabla 3. Relación costo-beneficio anual del Régimen ZESE en AGG SAS

Tabla 4. Impacto del Régimen ZESE sobre la utilidad antes de impuestos

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas sobre los riesgos tributarios del Régimen ZESE

Figura 2. Cuadro de Mando Integral AGG SAS Perspectiva financiera

Figura 3. Cuadro de Mando Integral AGG SAS Perspectiva Cliente / Cumplimiento

Figura 4. Cuadro de Mando Integral AGG SAS Perspectiva procesos internos

Figura 5. Cuadro de Mando Integral AGG SAS Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Resumen

Este anteproyecto analiza los riesgos tributarios y el impacto financiero derivados del cumplimiento de los requisitos del Régimen ZESE (Zonas Económicas y Sociales Especiales) en la empresa comercializadora AGG SAS, ubicada en Armenia, Quindío. El problema de investigación central surge de la necesidad de armonizar las estrictas exigencias normativas del régimen, en especial el incremento sostenido de la planta de personal, con la protección de la liquidez y el flujo de caja operativo. En consecuencia, se estableció como objetivo general recomendar lineamientos de sostenibilidad financiera y tributaria que aseguren la permanencia del beneficio fiscal. La metodología empleada corresponde a un estudio de caso analítico, sustentado en la evaluación financiera comparativa (período 2022–2025) y en la medición costo-beneficio del gasto de nómina adicional frente al ahorro en el impuesto sobre la renta. Los resultados principales revelan que una interpretación restrictiva del requisito laboral causada por mal asesoramiento indujo a la empresa a un sobrecosto prestacional significativo; la relación beneficio/costo descendió a un 39,6% en 2025, demostrando que el ahorro tributario fue absorbido por la salida permanente de efectivo. En conclusión, aunque el Régimen ZESE es un instrumento valioso para la empleabilidad regional, su viabilidad corporativa exige una planeación rigurosa. La sobrecontratación no planificada desvirtúa el alivio tributario, convirtiéndolo en un factor de presión financiera. Se requiere evaluar la proyección fiscal frente a la normativa e implementar controles integrales que alineen el crecimiento del personal con la productividad operativa real, garantizando así que el beneficio cumpla su propósito de fortalecimiento patrimonial.

Palabras clave: ZESE, política fiscal, normativa, Régimen tributario, carga tributaria, empresas.

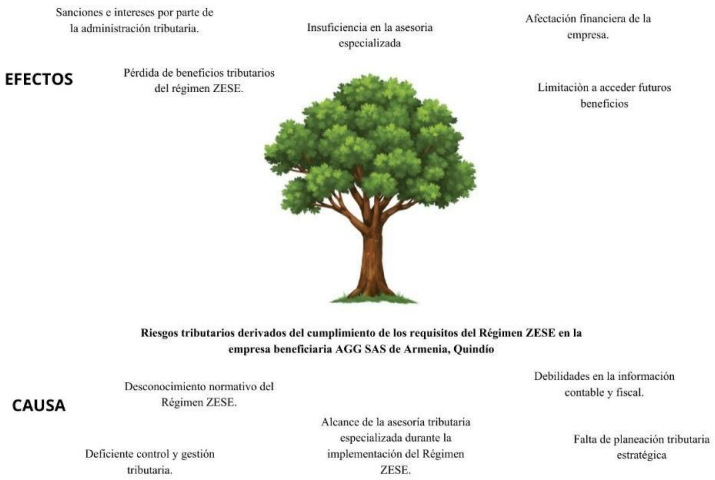
Abstract

This research analyzes the tax risks and financial impact arising from compliance with the requirements of the ZESE Regime (Special Economic and Social Zones) at AGG SAS, a motorcycle parts distributor located in Armenia, Quindío, Colombia. The central research problem stems from the need to reconcile the regime's strict regulatory requirements—particularly the sustained increase in direct employment—with the protection of liquidity and operating cash flow. Accordingly, the general objective was established as recommending financial and tax sustainability guidelines to ensure the permanence of the fiscal benefit. The methodology corresponds to an analytical case study supported by a comparative financial evaluation (2022–2025) and a cost-benefit analysis of additional payroll expenditure versus income tax savings. The main findings reveal that a restrictive interpretation of the labor requirement, caused by inadequate tax advisory services, led the company to incur significant excess payroll costs; the benefit/cost ratio fell to 39.6% in 2025, demonstrating that the tax savings were absorbed by a permanent cash outflow. In conclusion, although the ZESE Regime is a valuable instrument for regional employability, its corporate viability demands rigorous planning. Unplanned over-hiring undermines the tax relief, turning it into a source of financial pressure. It is necessary to assess the fiscal projection against the regulatory framework and implement comprehensive controls that align workforce growth with actual operational productivity, thereby ensuring that the benefit fulfills its purpose of strengthening corporate equity.

Keywords: ZESE, fiscal policy, tax regulation, tax regime, tax burden, companies.

Figura 1

Árbol de problemas sobre los riesgos tributarios del Régimen ZESE



Nota. Elaboración propia.

Planteamiento del problema

Contextualización tributaria del caso

El presente estudio se enmarca en el análisis del Régimen ZESE (Zonas Económicas y Sociales Especiales), establecido mediante el artículo 268 de la Ley 1955 de 2019 y reglamentado por el Decreto 2112 de 2019, compilado en el Decreto 1625 de 2016 (Congreso de la República de Colombia, 2019a, 2019b; Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016a). Este régimen fue diseñado como un incentivo tributario para promover la generación de empleo y la reactivación económica en departamentos con mayores índices de desempleo, entre ellos el Quindío.

La empresa objeto de estudio, en adelante AGG SAS, es una comercializadora de repuestos para motocicletas ubicada en Armenia, que se acogió al beneficio ZESE en calidad de contribuyente del impuesto sobre la renta. Fundada en abril de 2022 con 9 empleados, su planta casi se ha duplicado (20 empleados en la actualidad), lo que representa un importante beneficio social para la región. Sin embargo, sostener este crecimiento exige que AGG SAS cumpla con los requisitos sustanciales y formales del régimen, a saber: sostenimiento del incremento de empleo directo, desarrollo efectivo de la actividad económica principal en la zona y cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, sin comprometer su sostenibilidad financiera.

En ese sentido, el crecimiento de AGG SAS puede verse amenazado por las mismas exigencias legales que hasta ahora le permitieron generar empleo. Conforme al Decreto 2112 de 2019, la empresa enfrenta una transición tarifaria escalonada:

> La tarifa del impuesto sobre la renta aplicable a los beneficiarios de la ZESE será del 0% durante los primeros cinco (5) años contados a partir de la constitución de la sociedad, y

> del 50% de la tarifa general para los siguientes cinco (5) años. (Congreso de la República de Colombia, 2019b, art. 1, párr. 2)

Desde este marco normativo, el estudio se orienta a evaluar los riesgos tributarios latentes y sus implicaciones financieras, especialmente en liquidez y flujo de caja, con el propósito de presentar lineamientos de planificación fiscal que permitan a la empresa mantener su permanencia en el régimen y proteger su sostenibilidad económica frente a la futura carga impositiva. Esta preocupación cobra mayor relevancia al considerar que, según Fergusson y Hofstetter (2022), Colombia posee el tercer estatuto tributario más complejo entre más de 30 países evaluados, y que los ingresos no percibidos por regímenes como el ZESE ni siquiera se incluyen en los cálculos oficiales de gasto tributario, lo que evidencia la opacidad del sistema y dificulta la toma de decisiones informadas por parte de las empresas beneficiarias.

Pregunta problema general

¿De qué manera puede la empresa AGG SAS articular el cumplimiento del Régimen ZESE con su planificación financiera, para buscar la permanencia del beneficio tributario y la sostenibilidad económica a largo plazo?

Preguntas problema específicas

1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento actual de los requisitos sustanciales y formales del Régimen ZESE que generan mayor exposición al riesgo de exclusión para AGG SAS?
2. ¿Cuál es la relación costo-beneficio entre el incremento de la carga prestacional y el ahorro en el impuesto sobre la renta, y su incidencia en el flujo de caja de AGG SAS?

3. ¿Qué lineamientos de sostenibilidad financiera pueden derivarse de la evaluación de la proyección fiscal de AGG SAS frente a la normativa ZESE para fortalecer la efectividad del beneficio tributario?

Justificación

La presente investigación responde a la necesidad de reorganizar el comportamiento tributario de AGG SAS a partir del análisis de los requerimientos del Régimen ZESE, considerando que se trata de un beneficio condicionado cuya inobservancia puede generar consecuencias fiscales significativas. Evaluar el impacto del cumplimiento formal sobre la liquidez y el flujo de caja permitirá determinar si el beneficio tributario realmente fortalece la sostenibilidad empresarial o si exige ajustes en la planeación tributaria y el control interno.

En el ámbito académico y profesional, este estudio aporta un análisis aplicado del Régimen ZESE en una empresa específica de Armenia, Quindío, integrando la normativa tributaria con herramientas de planeación fiscal estratégica que pueden servir como modelo de referencia para otras empresas beneficiarias.

Objetivos

Objetivo general

Recomendar lineamientos de sostenibilidad financiera y tributaria para la permanencia del beneficio tributario del Régimen ZESE de la empresa AGG SAS.

Objetivos específicos

1. Identificar los riesgos asociados a la permanencia de AGG SAS en el Régimen ZESE y su incidencia en la sostenibilidad fiscal de la empresa.
2. Analizar el impacto financiero en la liquidez y el flujo de caja de AGG SAS, mediante una evaluación costo-beneficio entre la carga prestacional de los nuevos empleos y el ahorro tributario generado por el régimen.
3. Evaluar la proyección fiscal de AGG SAS frente a la normativa ZESE y proponer lineamientos de sostenibilidad financiera que fortalezcan la efectividad del beneficio tributario a corto plazo.

Introducción

La empresa AGG SAS enfrenta el desafío de armonizar el cumplimiento formal de los requisitos del Régimen ZESE con la sostenibilidad fiscal y financiera de su operación. Este cumplimiento no solo se traduce en la aplicación de una tarifa preferencial en renta, sino que exige mantener condiciones laborales, administrativas y tributarias verificables por la Administración Tributaria. Su incumplimiento podría generar la pérdida del beneficio y la consecuente aplicación retroactiva de la tarifa general, obligando a la empresa a liquidar los impuestos exonerados y asumir las sanciones que determine la Administración Tributaria, derivando en un pasivo fiscal potencialmente insostenible.

Frente a este escenario, la presente investigación busca establecer lineamientos de gestión fiscal y financiera desde un análisis de riesgos de incumplimiento, evaluando la relación costo-beneficio de los requisitos del régimen y su incidencia en la liquidez y el flujo de caja. Desde una perspectiva de planeación tributaria estratégica, el estudio integra el análisis normativo con la realidad financiera de AGG SAS, identificando mecanismos de control y seguimiento que mitiguen contingencias y fortalezcan la estabilidad económica de la empresa.

Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto con predominancia cualitativa, estructurado como un estudio de caso analítico sobre la empresa AGG SAS. El análisis se desarrolla en tres fases correspondientes a los objetivos específicos.

En la primera fase se realizó una revisión documental de la normativa aplicable al Régimen ZESE, incluyendo la Ley 1955 de 2019, el Decreto 2112 de 2019 y su compilación en el Decreto 1625 de 2016, así como oficios y conceptos de la DIAN. A partir de esta revisión se identificaron los requisitos formales y sustanciales del régimen y se construyó una matriz de riesgos asociados a su incumplimiento.

En la segunda fase se empleó un análisis financiero comparativo del período 2022–2025, sustentado en los estados de resultados, la nómina y los registros contables de AGG SAS. Se construyeron dos escenarios: el escenario real (con la planta de personal efectiva) y un escenario normativo (con el mínimo de empleados exigido por la norma). La comparación entre ambos permitió calcular la relación beneficio/costo y cuantificar el impacto neto sobre el flujo de caja. El análisis se delimita al componente de nómina y sus derivados prestacionales, excluyendo otras variables operativas.

En la tercera fase se diseñó un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) como herramienta de control estratégico, articulando indicadores medibles en cuatro perspectivas: financiera, cumplimiento, procesos internos y aprendizaje.

Es pertinente señalar que, durante el proceso investigativo, se identificó que la empresa fue objeto de una interpretación inadecuada de los requisitos normativos por parte de su asesoría tributaria previa, lo que derivó en decisiones de contratación que excedieron las exigencias

legales. Esta circunstancia, ajena a la presente investigación, constituye un hallazgo transversal que incide en los resultados de los tres objetivos.

Entre las limitaciones del estudio se reconoce que el análisis se basa en un caso único, lo que restringe la generalización de los resultados. Asimismo, el escenario normativo asume condiciones estáticas y no incorpora variables como rotación de personal, inflación diferenciada de prestaciones o cambios en la productividad por empleado a lo largo del tiempo.

Desarrollo del primer objetivo

Identificación de los requisitos formales del Régimen ZESE aplicables a AGG SAS

Aunque el incentivo tributario resulta atractivo desde el punto de vista fiscal, la aplicación del Régimen ZESE no es automática ni permanente: está condicionada al cumplimiento continuo de obligaciones formales verificables por la Administración Tributaria (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016b, art. 1.2.1.23.2.5). Identificar estos requisitos constituye el punto de partida para evaluar los riesgos asociados a la permanencia en el régimen. En el caso de AGG SAS, domiciliada en Armenia, territorio incluido dentro del ámbito geográfico del ZESE, los requisitos formales aplicables se clasifican en los siguientes ejes:

Ubicación y desarrollo efectivo de la actividad económica

La actividad económica principal debe desarrollarse de manera real y material dentro del municipio beneficiario; no basta con el registro formal del domicilio. Para AGG SAS, esto implica mantener actualizada su inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) y en la Cámara de Comercio, garantizando que la dirección principal y la operación estén vinculadas al territorio beneficiado. La DIAN puede verificar este requisito mediante visitas de fiscalización, revisión de facturación electrónica y contratos comerciales.

Incremento y mantenimiento del empleo directo

El núcleo del Régimen ZESE reside en la generación de empleo formal. De acuerdo con el artículo 1.2.1.23.2.2 del Decreto 2112 de 2019, compilado en el Decreto 1625 de 2016, las empresas beneficiarias deben demostrar un incremento del empleo directo. Para sociedades existentes, dicho incremento corresponde al 15% del promedio de trabajadores vinculados

durante los dos últimos años anteriores al ingreso al régimen. Sin embargo, para sociedades con menos de dos años de constituidas al momento de acogerse, como AGG SAS, el artículo 1.2.1.23.2.3 dispone que el incremento se calcula sobre el promedio de trabajadores vinculados desde la constitución, "y en ningún caso podrá ser inferior a dos (2) empleos directos" (Congreso de la República de Colombia, 2019b, art. 7). Este incremento debe mantenerse durante la vigencia del beneficio. El cumplimiento exige contratos laborales válidos, afiliación y pago oportuno de seguridad social, reporte correcto en la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) y conservación de soportes laborales y contables.

Cumplimiento integral de obligaciones tributarias

La empresa beneficiaria debe encontrarse al día en la presentación y pago de sus obligaciones tributarias nacionales y territoriales, incluyendo el impuesto sobre la renta, el IVA, las retenciones en la fuente y las obligaciones formales como información exógena y facturación electrónica.

Permanencia en la actividad económica y conservación documental

Un cambio sustancial en el objeto social o el traslado de la operación fuera del municipio ZESE podría interpretarse como incumplimiento. Asimismo, la empresa debe conservar toda la documentación que acredite el cumplimiento de los requisitos: contratos laborales, estados financieros, declaraciones tributarias, certificados de existencia y representación legal, entre otros. La ausencia de soportes suficientes puede dificultar la defensa ante un eventual proceso de fiscalización.

Análisis de riesgo derivado de la normativa

A partir de los requisitos identificados, se presenta a continuación el análisis de los riesgos asociados y sus posibles consecuencias para la sostenibilidad de AGG SAS.

Riesgo de deslocalización de la actividad económica

La naturaleza expansiva del mercado puede llevar a que la operatividad y facturación de la empresa termine enfocándose fuera de Armenia. Si la DIAN determina que la materialidad del ingreso se generó fuera de la jurisdicción ZESE, desconocerá el beneficio, obligando a AGG SAS a tributar sobre la tarifa general del 35% de manera retroactiva. El pago repentino de este impuesto, sumado a las sanciones e intereses que la Administración Tributaria determine en el proceso de fiscalización, generaría un pasivo fiscal que superaría el capital de trabajo de la empresa.

Riesgo financiero por sobrecontratación

La norma ZESE, originada en 2020, no dimensionó el efecto del aumento anual del salario mínimo de los últimos años sobre el costo fijo de la nómina ampliada. Este es el riesgo financiero más relevante: la empresa podría quedar atrapada en una contradicción operativa donde no puede despedir personal, pues perdería los beneficios ZESE y recibiría sanciones, pero mantener el régimen asfixia su liquidez por los incrementos salariales. Si decide recortar personal, pierde automáticamente el régimen y se reactivan sanciones retroactivas.

Riesgo de incumplimiento tributario derivado de presión de liquidez

La insuficiencia de ingresos para cubrir una nómina sobredimensionada podría llevar a la administración a “financiar” la operación usando el IVA recaudado, convirtiendo un pasivo del

Estado en liquidez aparente. Cuando llega el vencimiento, la empresa no tiene fondos para responder. El incumplimiento del pago del IVA acarrea responsabilidades penales y constituye causal directa de expulsión del Régimen ZESE.

Riesgo documental

Una deficiencia en el archivo y custodia de las planillas PILA, contratos laborales, nómina electrónica y facturación equivale, ante un requerimiento de la DIAN, al incumplimiento del requisito. El rechazo de deducciones y rentas exentas por falta de forma generaría una liquidación oficial de revisión cuyo litigio descapitalizaría a la empresa.

Riesgo de interpretación errónea de la norma

Si bien existe un marco jurídico específico, hay pormenores que no se han comunicado correctamente a las empresas beneficiarias. La naturaleza excepcional de la norma y su efecto territorialmente limitado dificultan el acceso a información actualizada, lo que puede conducir incluso a que la revisoría fiscal recomiende decisiones empresariales erróneas, aunque bien intencionadas. Dentro de los espacios de compilación jurídica de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2025) existen artículos pertinentes, pero no existe un esfuerzo comunicativo suficiente para socializar su impacto entre las empresas. Esta situación no es exclusiva de AGG SAS: en un estudio sobre empresas ZESE en Cúcuta, Rangel y Santisteban (2024) encontraron que varias empresas beneficiarias no conocían a fondo el régimen e incluso algunas no habían escuchado hablar de él; una empresaria manifestó que no percibía beneficio alguno debido a un malentendido derivado de asesoría insuficiente, y la falta de información fue identificada como el mayor obstáculo para el aprovechamiento de los incentivos fiscales.

Consideraciones finales del objetivo

El diagnóstico normativo evidencia que los requisitos del Régimen ZESE representan riesgos potenciales para empresas pequeñas como AGG SAS, debido a la rigidez jurisdiccional y los problemas de comunicación institucional. Sin embargo, el riesgo más crítico es financiero: la obligación de incrementar y sostener el empleo directo, combinada con reformas laborales recientes y cambios en la jornada, genera una presión constante sobre la liquidez operativa.

Identificar estos riesgos de forma cualitativa no es suficiente; resulta necesario cuantificar el marco de acción contrastando la carga prestacional y salarial de los empleos exigidos por la norma frente al ahorro tributario real, determinando así el impacto neto en el flujo de caja y la verdadera viabilidad del beneficio a largo plazo.

Desarrollo del segundo objetivo

El análisis financiero de AGG SAS durante el período 2022–2025 se centra exclusivamente en evaluar la relación entre el crecimiento de la carga laboral y el beneficio tributario obtenido mediante el Régimen ZESE, determinando su impacto sobre la liquidez y el flujo de caja operativo. Se delimita el análisis al componente de nómina y sus derivados prestacionales, excluyendo otras variables operativas como la gestión de inventarios, con el fin de aislar el efecto directo de las decisiones de contratación sobre la sostenibilidad financiera. Cuando la expansión de la planta laboral supera el umbral mínimo exigido por la norma, riesgo identificado en el objetivo anterior, que tiene matices normativos en el caso de AGG SAS, el beneficio tributario pierde capacidad compensatoria y se transforma en un factor de presión sobre la liquidez. Este riesgo se agrava al considerar que, en el contexto colombiano, las tasas efectivas de tributación empresarial varían entre el 33% y casi el 90% según el sector productivo,

y que la carga tributaria recae desproporcionadamente sobre las empresas: Colombia recauda la cuarta parte de sus impuestos a través de personas jurídicas, cifra dos veces y media mayor que el promedio OCDE (Fergusson y Hofstetter, 2022). Cuando AGG SAS pierda la tarifa preferencial, enfrentará una de las cargas corporativas más altas del contexto internacional.

Estado de resultados comparativo

Con el fin de facilitar el análisis del comportamiento financiero, la Tabla 1 presenta un estado de resultados comparativo resumido que permite identificar la evolución de la rentabilidad y el impacto de los costos durante el período 2022–2025.

Tabla 1

Estado de resultados comparativo de AGG SAS, 2022–2025

Concepto	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operacionales	$432.786.029	$729.027.066	$5.060.265.221	$5.173.389.012
Costos Operacionales	$239.634.608	$454.761.269	$3.502.898.290	$3.552.085.759
Utilidad Bruta	**$198.194.390**	**$277.304.359**	**$1.608.351.705**	**$1.690.186.975**
Gastos Operacionales	$138.467.016	$276.668.048	$767.619.960	$1.123.983.461
Utilidad Operacional	**$59.727.374**	**$636.311**	**$840.731.745**	**$566.203.514**
Gastos Financieros	$1.269.187	$3.834.857	$18.713.829	$87.368.488
Utilidad antes de Impuestos	**$58.458.188**	**–$3.198.545**	**$822.017.916**	**$478.835.026**
Impuesto de Renta (sin ZESE)	$20.460.366	$0	$287.706.271	$167.592.259
Utilidad Neta	**$37.997.822**	**–$3.198.545**	**$534.311.646**	**$311.242.767**

*Nota. C*on base en los Estados Financieros de AGG SAS. Cifras en pesos colombianos

Fuente: Elaboración Propia

El análisis evidencia que, si bien la empresa experimentó un crecimiento significativo en sus ingresos operacionales a partir de 2024, este incremento estuvo acompañado de un aumento considerable en los gastos operacionales asociados a la ampliación de la planta de personal. El ahorro tributario derivado del régimen resulta parcialmente compensado por el incremento en la

carga operativa, lo que sugiere que la decisión de contratación no fue eficiente desde el punto de vista financiero.

Evolución de la planta de personal

Durante el período analizado, la planta pasó de 10 empleados en 2022 a 20 en 2025 (véase Tabla 2), con un aumento del 80% en 2024 y un incremento adicional del 11% en 2025.

Tabla 2

Variación de la planta de personal de AGG SAS, 2022–2025

Año	N.° de empleados	Crecimiento (%)
2022	10	—
2023	10	0
2024	18	80
2025	20	11

Nota. Con datos de la nómina de AGG SAS. Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista normativo, el Decreto 2112 de 2019 establece que el incremento de empleo directo para sociedades con menos de dos años de constituidas corresponde al 15% del promedio de trabajadores vinculados desde su constitución, "y en ningún caso podrá ser inferior a dos (2) empleos directos" (art. 7). Con un promedio de 10 trabajadores en el año 2023, AGG SAS cumple con las condiciones del régimen, pues al menos dos empleos directos adicionales se mantuvieron dentro del año gravable. Esto implica que bastaba con mantener 12 trabajadores para acreditar la exigencia.

No obstante, la investigación permitió identificar que la interpretación previa de este requisito fue inadecuada: se consideró que el incremento debía calcularse frente al número de trabajadores del año inmediatamente anterior y no respecto al año base de ingreso al régimen (2022). Esta lectura errónea condujo a que la empresa incrementara su planta en proporciones

significativamente superiores a las exigidas, generando un crecimiento acelerado de los costos laborales y una presión directa sobre la liquidez.

Relación costo-beneficio del régimen

Tabla 3

Relación costo-beneficio anual del Régimen ZESE en AGG SAS

Año	Costo adicional ($)	Beneficio tributario ($)	Resultado neto ($)	Beneficio / Costo (%)
2022	0	20.460.366	+20.460.366	—
2023	–31.903.064	0	–31.903.064	0
2024	332.619.713	287.706.271	–44.913.442	86,5
2025	423.301.798	167.592.259	–255.709.539	39,6
Total	**724.018.447**	**475.758.896**	**–248.259.551**	**65,7**

Nota. El costo adicional se refiere a la carga laboral excedente respecto del mínimo normativo; el beneficio corresponde al ahorro tributario del ZESE Fuente: Elaboración propia.

Entre 2022 y 2025, la carga laboral acumulada ascendió a $1.770.514.197 (véase Tabla 4), mientras que bajo un escenario de cumplimiento mínimo habría sido de $1.046.495.750. La empresa asumió $724.018.447 adicionales en costos laborales, resultado de una expansión superior al umbral requerido.

Tabla 4

Impacto del Régimen ZESE sobre la utilidad antes de impuestos

Año	Carga lab. actual ($)	Carga lab. norma ($)	Util. actual ($)	Util. norma ($)	Ahorro ZESE ($)	Imp. norma ($)	Var. ahorro (%)	C/B (%)
2022	124.884.806	124.884.806	58.458.188	72.040.398	20.460.366	25.214.139	–18,8	16
2023	241.994.440	273.897.504	–3.198.545	–428.002	0	0	0	0
2024	640.210.913	307.591.200	822.017.916	1.282.046.676	287.706.271	448.716.336	–35,9	44,9
2025	763.424.038	340.122.240	478.835.026	1.262.696.247	167.592.259	441.943.686	–62,1	21,9
Total	**1.770.514.197**	**1.046.495.750**	**1.356.112.585**	**2.616.355.319**	**475.758.896**	**915.874.162**	**–48,1**	**26,9**

Nota. Con base en Estados Financieros de AGG SAS. Fuente: Elaboración Propia

El indicador acumulado de 65,7% indica que, por cada peso adicional invertido en carga laboral excedente, solo se recuperan $0,65 a través del ahorro tributario. En 2024 la relación alcanza un 86,5%, cubriendo parcialmente el costo sin compensarlo; en 2025 desciende al 39,6%, evidenciando una caída significativa en la eficiencia del incentivo. A pesar del crecimiento en ingresos operacionales, el aumento sostenido de los gastos de personal absorbe el efecto positivo del incentivo.

Impacto sobre la liquidez y el flujo de caja

El crecimiento acelerado de la planta generó una salida permanente de recursos financieros, reduciendo la disponibilidad de efectivo para inversión y expansión. Bajo la hipótesis de un cumplimiento exacto de la norma, la carga prestacional habría crecido de forma moderada y alineada con la productividad, permitiendo fortalecer el capital de trabajo, mejorar la capacidad de pago a proveedores y reducir la necesidad de financiación externa.

La evaluación demuestra que el impacto negativo sobre la liquidez estuvo condicionado por la interpretación inadecuada del requisito de incremento del empleo, que calculó dicho aumento sobre el promedio del año inmediatamente anterior y no sobre el año base de ingreso al régimen, conforme a la consideración 3 del Decreto 2112 de 2019.

Este resultado guarda coherencia con el árbol de problemas (Figura 1), en el cual se identifica como causa raíz el desconocimiento del régimen, efecto de una asesoría especializada deficiente y la falta de planeación tributaria estratégica. Esta conclusión es consistente con los hallazgos de Rangel Hernández y Santisteban Gómez (2024), quienes encontraron que, aunque más del 70% de las empresas ZESE en Cúcuta consideraron que su gestión tributaria mejoró con el régimen, el crecimiento y las utilidades fueron variables, evidenciando que el beneficio fiscal por sí solo no garantiza sostenibilidad. Se concluye que el Régimen ZESE requiere ser aplicado

bajo criterios rigurosos de planeación financiera, ajustando el nivel de contratación estrictamente a lo exigido por la normativa para que la relación beneficio/costo alcance niveles iguales o superiores al 100%.

Desarrollo del tercer objetivo

A partir de las ineficiencias identificadas en el análisis financiero, derivadas de la interpretación inadecuada de los requisitos normativos descrita en la sección de metodología, se evalúa la proyección fiscal actual de AGG SAS frente a la normativa ZESE y se proponen lineamientos de sostenibilidad financiera implementables a corto plazo. Para dar cumplimiento a este objetivo, se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) como herramienta de control estratégico. Como señalan López Lince y Toro Valencia (2004), el *Balanced Scorecard* permite subsanar la falta de congruencia entre las acciones del día a día y la estrategia adoptada por la empresa, al traducir la estrategia en acciones concretas que se puedan controlar y monitorear, lo que la convierte en una herramienta acorde con las necesidades de las pymes colombianas.

La implementación del *Balanced Scorecard* permite transformar los riesgos identificados en variables medibles y controlables, articuladas en cuatro ejes: (a) la relación beneficio/costo, que permite reevaluar continuamente si el ahorro fiscal compensa el costo laboral asumido; (b) el control del nivel de empleo, que evita escenarios de sobrecontratación; (c) el cumplimiento normativo, cuyos indicadores garantizan la permanencia en el régimen; y (d) la productividad e ingresos por empleado, que alinea el crecimiento de la planta laboral con la capacidad real de generación de ingresos.

Análisis del cuadro de control (Dashboard ZESE)

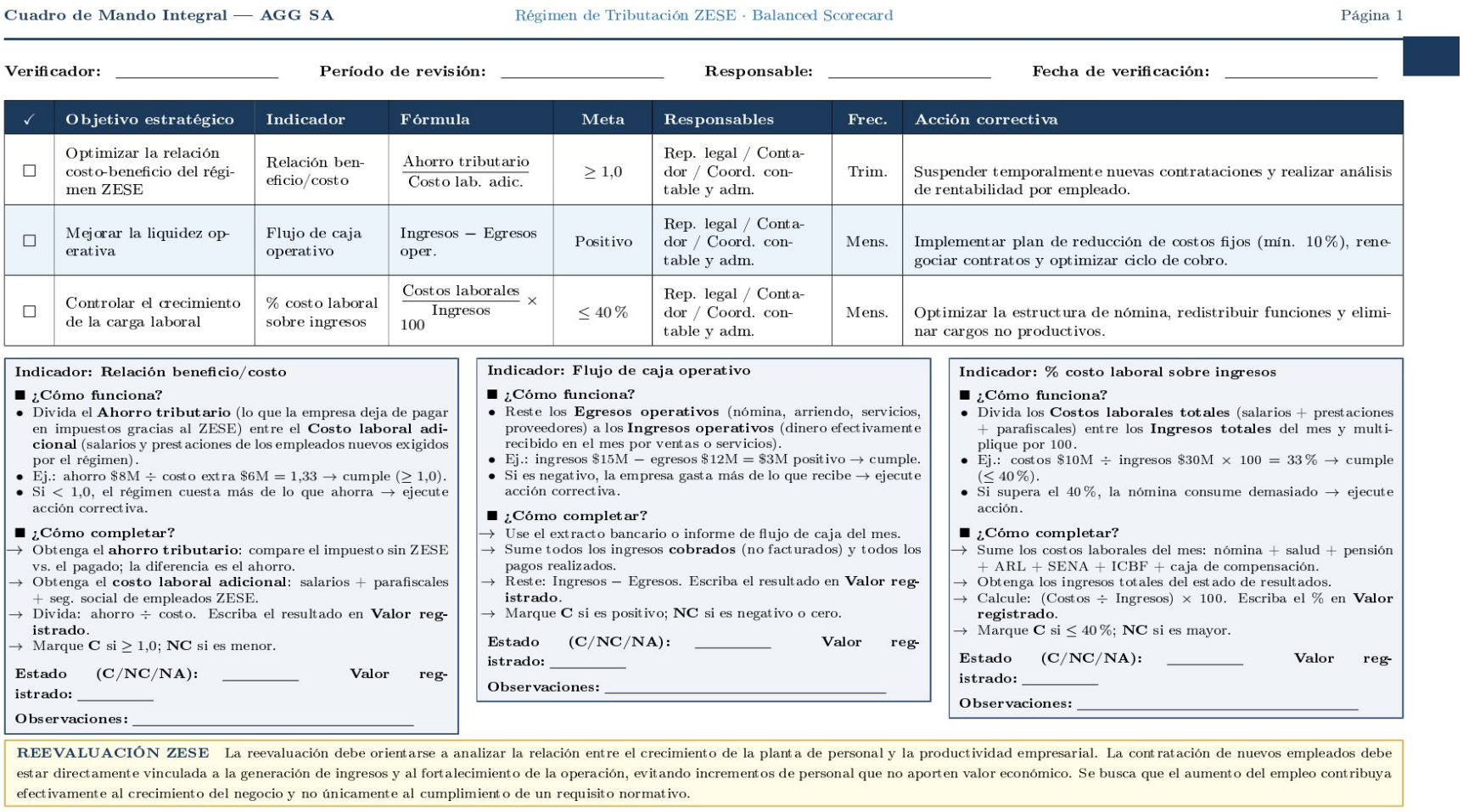
La aplicación de esta herramienta a la realidad de AGG SAS permite evidenciar tanto los indicadores operativos como las fallas en la apropiación del régimen. A partir del *dashboard*, se identifican las siguientes áreas críticas:

- **Eficiencia del beneficio (67,5%):** el régimen no opera como incentivo sino como mecanismo de compensación de costos. La empresa ha consumido operativamente el valor del beneficio, contradiciendo la finalidad de la norma.
- **Riesgo de liquidez:** las decisiones de crecimiento de nómina sin planeación adecuada comprometen la liquidez actual y la sostenibilidad futura, especialmente frente a la transición escalonada a la tarifa del 50%.
- **Gestión del talento humano:** el bajo nivel de ingresos por empleado demuestra que el problema central no es el cumplimiento del requisito de empleo, sino la ineficiencia en su administración. Se generó empleo, pero no se garantizó productividad.
- **Cumplimiento técnico y normativo:** si bien la empresa cumplió formalmente con los requisitos del régimen, la interpretación incorrecta del requisito del incremento del 15% generó una sobrecontratación innecesaria. El riesgo latente no radica en el incumplimiento, sino en que las decisiones derivadas de esa lectura errónea comprometieron la sostenibilidad financiera.

En términos generales, el *dashboard* muestra una relación desalineada entre crecimiento y sostenibilidad: AGG SAS creció en estructura, pero no en eficiencia ni en rentabilidad, configurando un crecimiento frágil que depende del beneficio fiscal y carece de capacidad para sostenerse en condiciones normales de tributación.

Figura 2.

Perspectiva financiera



Cuadro de Mando Integral — AGG SA Régimen de Tributación ZESE · Balanced Scorecard Página 1

Verificador: _____ **Período de revisión:** _____ **Responsable:** _____ **Fecha de verificación:** _____

✓	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Responsables	Frec.	Acción correctiva
☐	Optimizar la relación costo-beneficio del régimen ZESE	Relación beneficio/costo	$\frac{\text{Ahorro tributario}}{\text{Costo lab. adic.}}$	$\geq 1{,}0$	Rep. legal / Contador / Coord. contable y adm.	Trim.	Suspender temporalmente nuevas contrataciones y realizar análisis de rentabilidad por empleado.
☐	Mejorar la liquidez operativa	Flujo de caja operativo	Ingresos − Egresos oper.	Positivo	Rep. legal / Contador / Coord. contable y adm.	Mens.	Implementar plan de reducción de costos fijos (mín. 10 %), renegociar contratos y optimizar ciclo de cobro.
☐	Controlar el crecimiento de la carga laboral	% costo laboral sobre ingresos	$\frac{\text{Costos laborales}}{\text{Ingresos}} \times 100$	$\leq 40\,\%$	Rep. legal / Contador / Coord. contable y adm.	Mens.	Optimizar la estructura de nómina, redistribuir funciones y eliminar cargos no productivos.

Indicador: Relación beneficio/costo

■ **¿Cómo funciona?**
- Divida el **Ahorro tributario** (lo que la empresa deja de pagar en impuestos gracias al ZESE) entre el **Costo laboral adicional** (salarios y prestaciones de los empleados nuevos exigidos por el régimen).
- Ej.: ahorro \$8M ÷ costo extra \$6M = 1,33 → cumple ($\geq 1{,}0$).
- Si $< 1{,}0$, el régimen cuesta más de lo que ahorra → ejecute acción correctiva.

■ **¿Cómo completar?**
→ Obtenga el **ahorro tributario**: compare el impuesto sin ZESE vs. el pagado; la diferencia es el ahorro.
→ Obtenga el **costo laboral adicional**: salarios + parafiscales + seg. social de empleados ZESE.
→ Divida: ahorro ÷ costo. Escriba el resultado en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si $\geq 1{,}0$; **NC** si es menor.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

Observaciones: _____

Indicador: Flujo de caja operativo

■ **¿Cómo funciona?**
- Reste los **Egresos operativos** (nómina, arriendo, servicios, proveedores) a los **Ingresos operativos** (dinero efectivamente recibido en el mes por ventas o servicios).
- Ej.: ingresos \$15M − egresos \$12M = \$3M positivo → cumple.
- Si es negativo, la empresa gasta más de lo que recibe → ejecute acción correctiva.

■ **¿Cómo completar?**
→ Use el extracto bancario o informe de flujo de caja del mes.
→ Sume todos los ingresos **cobrados** (no facturados) y todos los pagos realizados.
→ Reste: Ingresos − Egresos. Escriba el resultado en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si es positivo; **NC** si es negativo o cero.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

Observaciones: _____

Indicador: % costo laboral sobre ingresos

■ **¿Cómo funciona?**
- Divida los **Costos laborales totales** (salarios + prestaciones + parafiscales) entre los **Ingresos totales** del mes y multiplique por 100.
- Ej.: costos \$10M ÷ ingresos \$30M × 100 = 33 % → cumple ($\leq 40\,\%$).
- Si supera el 40 %, la nómina consume demasiado → ejecute acción.

■ **¿Cómo completar?**
→ Sume los costos laborales del mes: nómina + salud + pensión + ARL + SENA + ICBF + caja de compensación.
→ Obtenga los ingresos totales del estado de resultados.
→ Calcule: (Costos ÷ Ingresos) × 100. Escriba el % en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si $\leq 40\,\%$; **NC** si es mayor.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

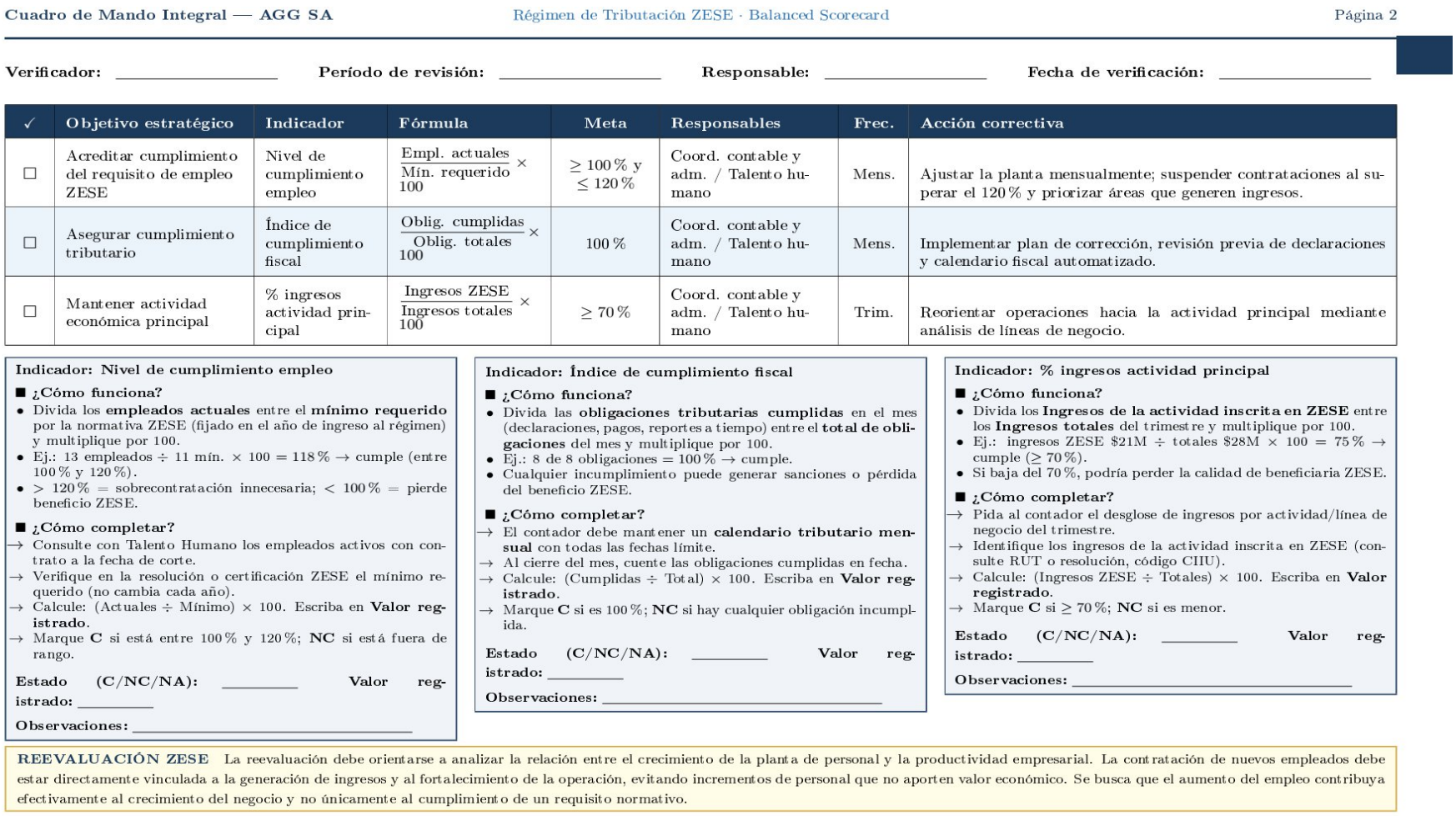
Observaciones: _____

REEVALUACIÓN ZESE La reevaluación debe orientarse a analizar la relación entre el crecimiento de la planta de personal y la productividad empresarial. La contratación de nuevos empleados debe estar directamente vinculada a la generación de ingresos y al fortalecimiento de la operación, evitando incrementos de personal que no aporten valor económico. Se busca que el aumento del empleo contribuya efectivamente al crecimiento del negocio y no únicamente al cumplimiento de un requisito normativo.

Nota: Elaboración propia

Figura 3.

Perspectiva Cliente / Cumplimiento



Cuadro de Mando Integral — AGG SA Régimen de Tributación ZESE · Balanced Scorecard Página 2

Verificador: _____ **Período de revisión:** _____ **Responsable:** _____ **Fecha de verificación:** _____

✓	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Responsables	Frec.	Acción correctiva
☐	Acreditar cumplimiento del requisito de empleo ZESE	Nivel de cumplimiento empleo	$\frac{\text{Empl. actuales}}{\text{Mín. requerido}} \times 100$	$\geq 100\,\%$ y $\leq 120\,\%$	Coord. contable y adm. / Talento humano	Mens.	Ajustar la planta mensualmente; suspender contrataciones al superar el 120 % y priorizar áreas que generen ingresos.
☐	Asegurar cumplimiento tributario	Índice de cumplimiento fiscal	$\frac{\text{Oblig. cumplidas}}{\text{Oblig. totales}} \times 100$	100 %	Coord. contable y adm. / Talento humano	Mens.	Implementar plan de corrección, revisión previa de declaraciones y calendario fiscal automatizado.
☐	Mantener actividad económica principal	% ingresos actividad principal	$\frac{\text{Ingresos ZESE}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	$\geq 70\,\%$	Coord. contable y adm. / Talento humano	Trim.	Reorientar operaciones hacia la actividad principal mediante análisis de líneas de negocio.

Indicador: Nivel de cumplimiento empleo

■ **¿Cómo funciona?**
- Divida los **empleados actuales** entre el **mínimo requerido** por la normativa ZESE (fijado en el año de ingreso al régimen) y multiplique por 100.
- Ej.: 13 empleados ÷ 11 mín. × 100 = 118 % → cumple (entre 100 % y 120 %).
- > 120 % = sobrecontratación innecesaria; < 100 % = pierde beneficio ZESE.

■ **¿Cómo completar?**
→ Consulte con Talento Humano los empleados activos con contrato a la fecha de corte.
→ Verifique en la resolución o certificación ZESE el mínimo requerido (no cambia cada año).
→ Calcule: (Actuales ÷ Mínimo) × 100. Escriba en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si está entre 100 % y 120 %; **NC** si está fuera de rango.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

Observaciones: _____

Indicador: Índice de cumplimiento fiscal

■ **¿Cómo funciona?**
- Divida las **obligaciones tributarias cumplidas** en el mes (declaraciones, pagos, reportes a tiempo) entre el **total de obligaciones** del mes y multiplique por 100.
- Ej.: 8 de 8 obligaciones = 100 % → cumple.
- Cualquier incumplimiento puede generar sanciones o pérdida del beneficio ZESE.

■ **¿Cómo completar?**
→ El contador debe mantener un **calendario tributario mensual** con todas las fechas límite.
→ Al cierre del mes, cuente las obligaciones cumplidas en fecha.
→ Calcule: (Cumplidas ÷ Total) × 100. Escriba en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si es 100 %; **NC** si hay cualquier obligación incumplida.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

Observaciones: _____

Indicador: % ingresos actividad principal

■ **¿Cómo funciona?**
- Divida los **Ingresos de la actividad inscrita en ZESE** entre los **Ingresos totales** del trimestre y multiplique por 100.
- Ej.: ingresos ZESE $21M ÷ totales $28M × 100 = 75 % → cumple (≥ 70 %).
- Si baja del 70 %, podría perder la calidad de beneficiaria ZESE.

■ **¿Cómo completar?**
→ Pida al contador el desglose de ingresos por actividad/línea de negocio del trimestre.
→ Identifique los ingresos de la actividad inscrita en ZESE (consulte RUT o resolución, código CIIU).
→ Calcule: (Ingresos ZESE ÷ Totales) × 100. Escriba en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si ≥ 70 %; **NC** si es menor.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

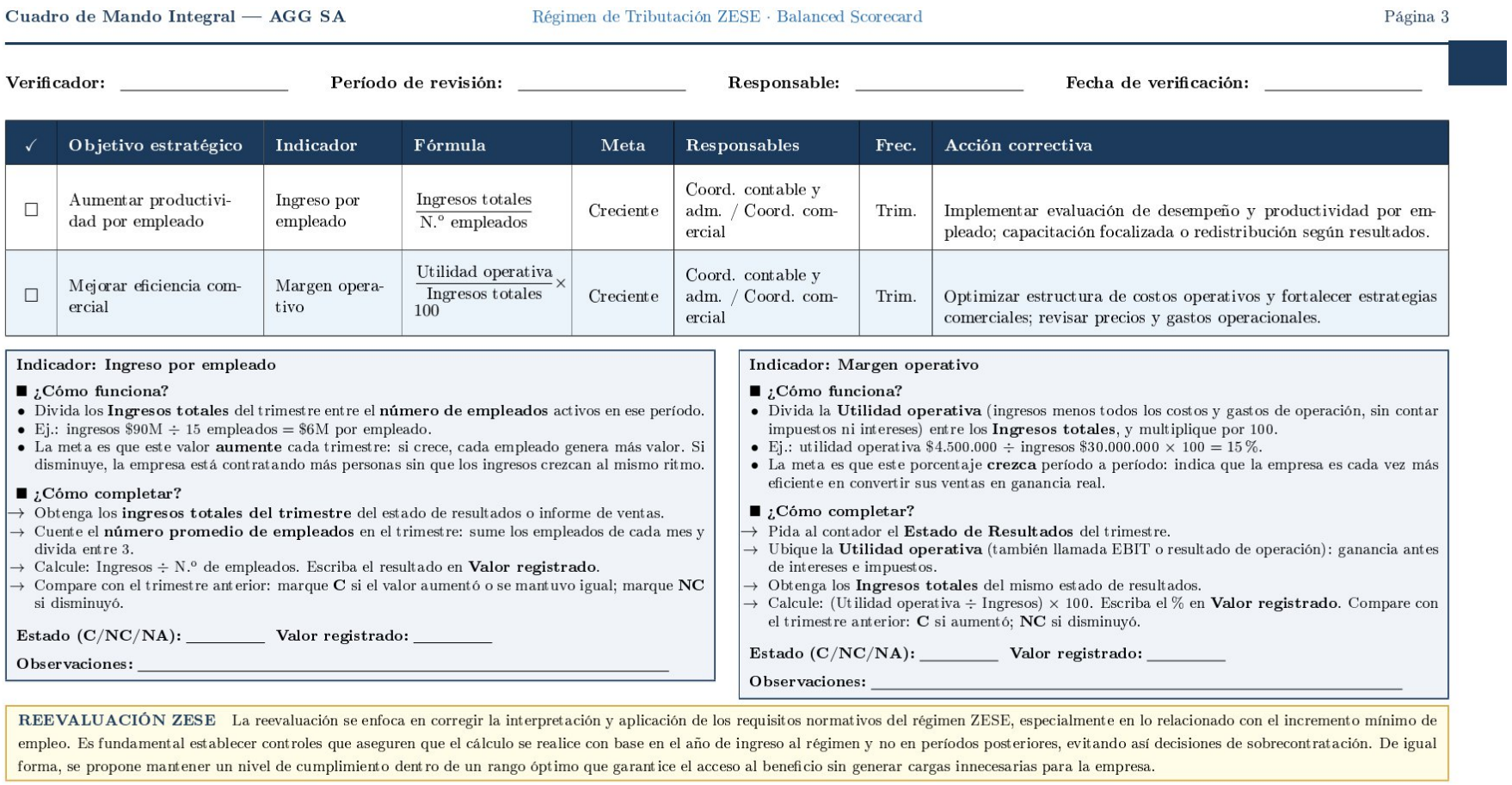
Observaciones: _____

REEVALUACIÓN ZESE La reevaluación debe orientarse a analizar la relación entre el crecimiento de la planta de personal y la productividad empresarial. La contratación de nuevos empleados debe estar directamente vinculada a la generación de ingresos y al fortalecimiento de la operación, evitando incrementos de personal que no aporten valor económico. Se busca que el aumento del empleo contribuya efectivamente al crecimiento del negocio y no únicamente al cumplimiento de un requisito normativo.

Nota: Elaboración propia

Figura 4.

Perspectiva procesos internos



Cuadro de Mando Integral — AGG SA Régimen de Tributación ZESE · Balanced Scorecard Página 3

Verificador: _____ **Período de revisión:** _____ **Responsable:** _____ **Fecha de verificación:** _____

✓	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Responsables	Frec.	Acción correctiva
☐	Aumentar productividad por empleado	Ingreso por empleado	$\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{N.° empleados}}$	Creciente	Coord. contable y adm. / Coord. comercial	Trim.	Implementar evaluación de desempeño y productividad por empleado; capacitación focalizada o redistribución según resultados.
☐	Mejorar eficiencia comercial	Margen operativo	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	Creciente	Coord. contable y adm. / Coord. comercial	Trim.	Optimizar estructura de costos operativos y fortalecer estrategias comerciales; revisar precios y gastos operacionales.

Indicador: Ingreso por empleado

■ **¿Cómo funciona?**
- Divida los **Ingresos totales** del trimestre entre el **número de empleados** activos en ese período.
- Ej.: ingresos \$90M ÷ 15 empleados = \$6M por empleado.
- La meta es que este valor **aumente** cada trimestre: si crece, cada empleado genera más valor. Si disminuye, la empresa está contratando más personas sin que los ingresos crezcan al mismo ritmo.

■ **¿Cómo completar?**
→ Obtenga los **ingresos totales del trimestre** del estado de resultados o informe de ventas.
→ Cuente el **número promedio de empleados** en el trimestre: sume los empleados de cada mes y divida entre 3.
→ Calcule: Ingresos ÷ N.° de empleados. Escriba el resultado en **Valor registrado**.
→ Compare con el trimestre anterior: marque **C** si el valor aumentó o se mantuvo igual; marque **NC** si disminuyó.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

Observaciones: _____

Indicador: Margen operativo

■ **¿Cómo funciona?**
- Divida la **Utilidad operativa** (ingresos menos todos los costos y gastos de operación, sin contar impuestos ni intereses) entre los **Ingresos totales**, y multiplique por 100.
- Ej.: utilidad operativa \$4.500.000 ÷ ingresos \$30.000.000 × 100 = 15 %.
- La meta es que este porcentaje **crezca** período a período: indica que la empresa es cada vez más eficiente en convertir sus ventas en ganancia real.

■ **¿Cómo completar?**
→ Pida al contador el **Estado de Resultados** del trimestre.
→ Ubique la **Utilidad operativa** (también llamada EBIT o resultado de operación): ganancia antes de intereses e impuestos.
→ Obtenga los **Ingresos totales** del mismo estado de resultados.
→ Calcule: (Utilidad operativa ÷ Ingresos) × 100. Escriba el % en **Valor registrado**. Compare con el trimestre anterior: **C** si aumentó; **NC** si disminuyó.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

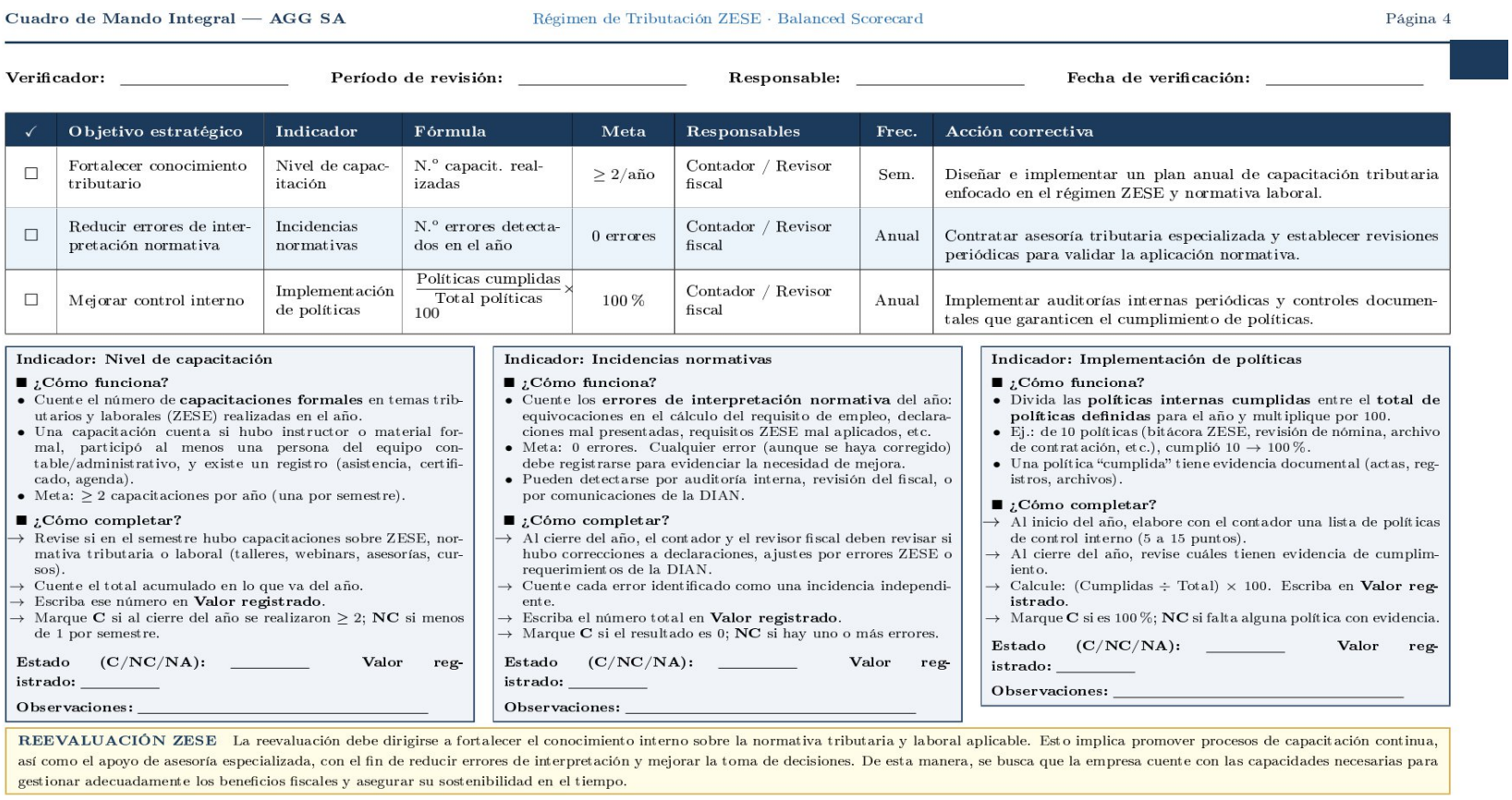
Observaciones: _____

REEVALUACIÓN ZESE La reevaluación se enfoca en corregir la interpretación y aplicación de los requisitos normativos del régimen ZESE, especialmente en lo relacionado con el incremento mínimo de empleo. Es fundamental establecer controles que aseguren que el cálculo se realice con base en el año de ingreso al régimen y no en períodos posteriores, evitando así decisiones de sobrecontratación. De igual forma, se propone mantener un nivel de cumplimiento dentro de un rango óptimo que garantice el acceso al beneficio sin generar cargas innecesarias para la empresa.

Nota: Elaboración propia

Figura 5.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento



Cuadro de Mando Integral — AGG SA Régimen de Tributación ZESE · Balanced Scorecard Página 4

Verificador: _____ **Período de revisión:** _____ **Responsable:** _____ **Fecha de verificación:** _____

✓	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Responsables	Frec.	Acción correctiva
☐	Fortalecer conocimiento tributario	Nivel de capacitación	N.° capacit. realizadas	≥ 2/año	Contador / Revisor fiscal	Sem.	Diseñar e implementar un plan anual de capacitación tributaria enfocado en el régimen ZESE y normativa laboral.
☐	Reducir errores de interpretación normativa	Incidencias normativas	N.° errores detectados en el año	0 errores	Contador / Revisor fiscal	Anual	Contratar asesoría tributaria especializada y establecer revisiones periódicas para validar la aplicación normativa.
☐	Mejorar control interno	Implementación de políticas	$\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Total políticas}} \times 100$	100 %	Contador / Revisor fiscal	Anual	Implementar auditorías internas periódicas y controles documentales que garanticen el cumplimiento de políticas.

Indicador: Nivel de capacitación

■ **¿Cómo funciona?**
- Cuente el número de **capacitaciones formales** en temas tributarios y laborales (ZESE) realizadas en el año.
- Una capacitación cuenta si hubo instructor o material formal, participó al menos una persona del equipo contable/administrativo, y existe un registro (asistencia, certificado, agenda).
- Meta: ≥ 2 capacitaciones por año (una por semestre).

■ **¿Cómo completar?**
→ Revise si en el semestre hubo capacitaciones sobre ZESE, normativa tributaria o laboral (talleres, webinars, asesorías, cursos).
→ Cuente el total acumulado en lo que va del año.
→ Escriba ese número en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si al cierre del año se realizaron ≥ 2; **NC** si menos de 1 por semestre.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

Observaciones: _____

Indicador: Incidencias normativas

■ **¿Cómo funciona?**
- Cuente los **errores de interpretación normativa** del año: equivocaciones en el cálculo del requisito de empleo, declaraciones mal presentadas, requisitos ZESE mal aplicados, etc.
- Meta: 0 errores. Cualquier error (aunque se haya corregido) debe registrarse para evidenciar la necesidad de mejora.
- Pueden detectarse por auditoría interna, revisión del fiscal, o por comunicaciones de la DIAN.

■ **¿Cómo completar?**
→ Al cierre del año, el contador y el revisor fiscal deben revisar si hubo correcciones a declaraciones, ajustes por errores ZESE o requerimientos de la DIAN.
→ Cuente cada error identificado como una incidencia independiente.
→ Escriba el número total en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si el resultado es 0; **NC** si hay uno o más errores.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

Observaciones: _____

Indicador: Implementación de políticas

■ **¿Cómo funciona?**
- Divida las **políticas internas cumplidas** entre el **total de políticas definidas** para el año y multiplique por 100.
- Ej.: de 10 políticas (bitácora ZESE, revisión de nómina, archivo de contratación, etc.), cumplió 10 → 100 %.
- Una política "cumplida" tiene evidencia documental (actas, registros, archivos).

■ **¿Cómo completar?**
→ Al inicio del año, elabore con el contador una lista de políticas de control interno (5 a 15 puntos).
→ Al cierre del año, revise cuáles tienen evidencia de cumplimiento.
→ Calcule: (Cumplidas ÷ Total) × 100. Escriba en **Valor registrado**.
→ Marque **C** si es 100 %; **NC** si falta alguna política con evidencia.

Estado (C/NC/NA): _____ **Valor registrado:** _____

Observaciones: _____

REEVALUACIÓN ZESE La reevaluación debe dirigirse a fortalecer el conocimiento interno sobre la normativa tributaria y laboral aplicable. Esto implica promover procesos de capacitación continua, así como el apoyo de asesoría especializada, con el fin de reducir errores de interpretación y mejorar la toma de decisiones. De esta manera, se busca que la empresa cuente con las capacidades necesarias para gestionar adecuadamente los beneficios fiscales y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Nota: Elaboración propia.

El cuadro de Mando Integral se estructura en cuatro perspectivas. La **Perspectiva Financiera** (superior izquierda) monitorea la relación beneficio/costo del régimen, el flujo de caja operativo y el porcentaje de costo laboral sobre ingresos, con el fin de verificar que el ahorro tributario compense efectivamente la carga prestacional. La **Perspectiva Cliente/Cumplimiento** (superior derecha) controla el nivel de empleo dentro del rango normativo (100%–120%), el cumplimiento fiscal integral y la permanencia de los ingresos en la actividad económica principal registrada ante la DIAN. La **Perspectiva Procesos Internos** (inferior izquierda) evalúa la productividad mediante el ingreso por empleado y el margen operativo, asegurando que el crecimiento de la planta laboral esté alineado con la generación real de ingresos. Finalmente, la **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento** (inferior derecha) mide el nivel de capacitación tributaria, las incidencias normativas y la implementación de políticas de control interno, fortaleciendo el conocimiento organizacional necesario para la correcta gestión del régimen ZESE.

En la documentación adjunta a este trabajo se incluyen el *Dashboard* completo y el manual de uso, que explica la forma de utilizar el formulario, la periodicidad de revisión y los métodos de control.

A partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral presentado, se evidencia el cumplimiento del objetivo específico orientado a evaluar la proyección fiscal de AGG SAS frente a la normativa ZESE y proponer lineamientos de sostenibilidad financiera que fortalezcan la efectividad del beneficio tributario a corto plazo.

La herramienta diseñada no solo traduce los requisitos normativos en indicadores medibles, sino que también establece una estructura de seguimiento basada en responsables,

frecuencias de control, metas cuantificables y acciones correctivas, lo que permite una gestión integral del cumplimiento tributario y financiero de la organización.

En este sentido, el modelo propuesto da respuesta a la pregunta problema planteada, al constituirse en una estrategia de control fiscal y financiero que garantiza la trazabilidad del cumplimiento del Régimen ZESE en el tiempo. A través de la medición periódica de variables críticas como el nivel de empleo, el cumplimiento de obligaciones tributarias, la relación beneficio/costo y la productividad por empleado, la empresa puede anticipar desviaciones, mitigar riesgos de incumplimiento y tomar decisiones oportunas.

De esta manera, los lineamientos definidos e integrados en el Cuadro de Mando Integral permiten no solo verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la normativa, sino también optimizar la utilización del beneficio tributario, evitando escenarios de ineficiencia como la sobrecontratación o el deterioro de la liquidez.

En términos estratégicos, la implementación de esta herramienta de control contribuye significativamente al fortalecimiento de los mecanismos internos de seguimiento, generando una mayor disciplina organizacional, mejorando la calidad de la información para la toma de decisiones y consolidando una gestión tributaria más eficiente. En consecuencia, el modelo propuesto se configura como un instrumento clave para asegurar la sostenibilidad del beneficio ZESE y su impacto positivo en la estabilidad financiera de AGG SAS en el largo plazo.

Resultados y análisis del cuestionario método *Delphi*

El cuestionario aplicado a especialistas del área tributaria permitió validar los hallazgos de la investigación, evidenciando que la efectividad de los beneficios tributarios depende de una evaluación integral y no únicamente del ahorro fiscal. En relación con el objetivo general, el 60% de los encuestados identificó el análisis costo-beneficio como el factor más determinante para garantizar la sostenibilidad financiera, mientras que el 40% restante lo asoció con la planeación tributaria y el impacto en el flujo de caja. Este resultado demuestra que los beneficios deben analizarse desde su efecto real sobre la estructura financiera de la empresa, tal como se evidenció en el caso de AGG SAS, donde el costo de cumplimiento superó el beneficio obtenido.

Respecto al primer objetivo, el 100% de los especialistas coincidió en que una interpretación inadecuada de los requisitos normativos puede generar sanciones y cobros retroactivos, afectando la estabilidad financiera, mientras que el 80% destacó la importancia de la verificación constante del cumplimiento. Esto confirma que el principal riesgo no es solo el incumplimiento, sino la incorrecta interpretación de la norma.

En cuanto al segundo objetivo, todos los encuestados señalaron que la eficiencia de un beneficio tributario depende de la relación entre el ahorro fiscal y los costos asociados, perdiendo efectividad cuando el beneficio es inferior al costo, situación también identificada en la empresa analizada. Finalmente, en relación con el tercer objetivo, se resaltó la importancia de integrar indicadores financieros y tributarios en sistemas de control estratégico y de realizar una planeación basada en el seguimiento continuo. En conjunto, los resultados evidencian que los

beneficios tributarios no garantizan por sí mismos una ventaja competitiva, sino que su efectividad depende de su adecuada interpretación, evaluación y control.

Conclusiones

La situación de AGG SAS evidencia que el Régimen ZESE no garantiza por sí solo el éxito empresarial; sin una adecuada planeación tributaria y financiera, el beneficio puede generar efectos adversos que lo convierten en factor de riesgo en lugar de ventaja competitiva. El problema de la organización no fue acceder al régimen, sino no haberlo administrado estratégicamente. En este sentido, Fergusson y Hofstetter (2022) argumentan que la viabilidad de los cambios tributarios se incrementa cuando su aplicación es gradual, pues la gradualidad evita los costos de ajustes bruscos e incrementa la disposición de los agentes económicos a aceptar las modificaciones. Este principio respalda la propuesta del *Dashboard* ZESE como instrumento de revisiones periódicas y ajustes progresivos, en lugar de cambios abruptos en la estructura operativa de la empresa.

Referencias

Congreso de la República de Colombia. (2019a). *Ley 1955 de 2019. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad"*. Departamento Administrativo de la Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93970

Congreso de la República de Colombia. (2019b). *Decreto 2112 de 2019. Por el cual se reglamenta el régimen especial en materia tributaria ZESE*. Departamento Administrativo de la Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=103372

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2025). *Oficio No. 018160 [int 1957] de 2025: Término de aplicación de la tarifa del 0% en el Régimen ZESE*. Normograma DIAN. https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/oficio_dian_18160_2025.htm

Fergusson, L. y Hofstetter, M. (2022). El sistema tributario colombiano: diagnóstico y propuestas de reforma. *Documento CEDE*, (37). Universidad de los Andes, Facultad de Economía. https://www.undp.org/es/latin-america/publications/el-sistema-tributario-colombiano-diagnostico-y-propuestas-de-reforma

López Lince, L. y Toro Valencia, J. E. (2004). *Balanced Scorecard: llevando la planeación estratégica a la pyme colombiana* [Trabajo de grado, Escuela de Ingeniería de Antioquia]. Repositorio Institucional EIA. https://repository.eia.edu.co/entities/publication/2663ef6f-ed8f-4fc9-bc52-e5552e2adc01

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2016a). *Decreto 1625 de 2016. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria*. Departamento Administrativo de la Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83233

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2016b). *Decreto 1625 de 2016* [Sección 1.2.1.23.2.5, Requisitos para acceder y mantener el beneficio del régimen ZESE]. Normograma DIAN. https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/decreto_1625_2016.htm#1.2.1.23.2.5

Rangel Hernández, D. P. y Santisteban Gómez, I. Y. (2024). *Impacto de la gestión tributaria en la sostenibilidad financiera de las empresas que accedieron al Régimen ZESE en la ciudad de Cúcuta* [Trabajo de grado, Universidad Francisco de Paula Santander]. Repositorio Institucional UFPS. https://repositorio.ufps.edu.co

Anexos

FICHA TÉCNICA DE EXPERTOS
Método Delphi – Trabajo de Énfasis Aplicado

1. Identificación del Proyecto

Título del proyecto: Riesgos tributarios derivados del cumplimiento de los requisitos del Régimen ZESE en la empresa beneficiaria AGG SAS de Armenia, Quindío

Investigador(es): Nancy Galindo Aponte, Leidy Liliana Artunduaga Parra y María Alejandra García Cardozo

Programa académico: Especializacion planificacion tributaria

Fecha de aplicación del instrumento: 12 de abril 2026

2. Identificación del Experto

Código del experto: EXP-01 323061-T

Nombre completo: XIMENA MORENO MONÁ

Profesión: CONTADOR PUBLICO ESPECILISTA EN LEGISLACIÓN TRIBUTARIAS

Nivel de formación académica:

☐ Pregrado ☒ Especialización ☐ Maestría ☐ Doctorado

Área de especialidad: LEGISLACIÓN TRIBUTARIA NACIONAL E INTERNACIONAL

3. Experiencia Profesional

Años de experiencia total: 5

Años de experiencia en el área específica del estudio: 2

Sector de desempeño:

☒Público ☐ Privado ☐ Académico ☐ Independiente

Cargo actual: COORDINADORA CARTERA Y PRESUPUESTO DE INGRESOS

Entidad/Organización: HOSPITAL MENTAL DE FILANDIA

4. Criterios de Experticia (Selección Delphi)

☒ Experiencia directa en el tema del estudio

☐ Producción académica (artículos, investigaciones, libros)

☐ Participación en proyectos similares

☐ Experiencia en toma de decisiones en el área

☐ Reconocimiento profesional

☐ Docencia en el área

5. Nivel de Conocimiento Percibido

1 ☐ Muy bajo 2 ☐ Bajo 3 ☐ Medio 4 ☒ Alto 5 ☐ Muy alto

6. Participación en el Método Delphi

Número de ronda(s) en las que participó:

☒ Ronda 1 ☐ Ronda 2 ☐ Ronda 3

Fecha(s) de participación: _01 DE ARBIL 2026_

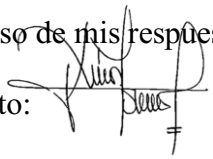
7. Consentimiento Informado

Declaro que:

☒ Acepto participar voluntariamente en el estudio

☒ La información suministrada será utilizada con fines académicos

☒ Autorizo el uso de mis respuestas de manera confidencial

Firma del experto: 

Fecha: 28 DE ABRIL 2026

8. Observaciones del Investigador (Opcional)

_____

_____

_____

FICHA TÉCNICA DE EXPERTOS
Método Delphi – Trabajo de Énfasis Aplicado

1. Identificación del Proyecto

Título del proyecto: Riesgos tributarios derivados del cumplimiento de los requisitos del Régimen ZESE en la empresa beneficiaria AGG SAS de Armenia, Quindío

Investigador(es): Nancy Galindo Aponte, Leidy Liliana Artunduaga Parra y María Alejandra García Cardozo

Programa académico: Especializacion planificacion tributaria

Fecha de aplicación del instrumento: 12 de abril 2026

2. Identificación del Experto

Código del experto: EXP-01 307645-T

Nombre completo: JHEYSON ANDRES GARIBELLO DUQUE

Profesión: CONTADOR PUBLICO ESPECILISTA EN LEGISLACIÓN TRIBUTARIAS

Nivel de formación académica:

☐ Pregrado ☒ Especialización ☐ Maestría ☐ Doctorado

Área de especialidad: LEGISLACIÓN TRIBUTARIA NACIONAL E INTERNACIONAL

3. Experiencia Profesional

Años de experiencia total: 3

Años de experiencia en el área específica del estudio: 1

Sector de desempeño:

☐ Público ☒ Privado ☐ Académico ☐ Independiente

Cargo actual: CONTADOR PUBLICO

Entidad/Organización: AGROLOGY SAS

4. Criterios de Experticia (Selección Delphi)

☒ Experiencia directa en el tema del estudio

☐ Producción académica (artículos, investigaciones, libros)

☐ Participación en proyectos similares

☐ Experiencia en toma de decisiones en el área

☐ Reconocimiento profesional

☐ Docencia en el área

5. Nivel de Conocimiento Percibido

1 ☐ Muy bajo 2 ☐ Bajo 3 ☐ Medio 4 ☒ Alto 5 ☐ Muy alto

6. Participación en el Método Delphi

Número de ronda(s) en las que participó:

☒ Ronda 1 ☐ Ronda 2 ☐ Ronda 3

Fecha(s) de participación: _01 DE ARBIL 2026_

7. Consentimiento Informado

Declaro que:

☒ Acepto participar voluntariamente en el estudio

☒ La información suministrada será utilizada con fines académicos

☒ Autorizo el uso de mis respuestas de manera confidencial

Firma del experto: 

Fecha: 28 DE ABRIL 2026

8. Observaciones del Investigador (Opcional)

_____

_____

_____

FICHA TÉCNICA DE EXPERTOS
Método Delphi – Trabajo de Énfasis Aplicado

1. Identificación del Proyecto

Título del proyecto: Riesgos tributarios derivados del cumplimiento de los requisitos del Régimen ZESE en la empresa beneficiaria AGG SAS de Armenia, Quindío

Investigador(es): Nancy Galindo Aponte, Leidy Liliana Artunduaga Parra y María Alejandra García Cardozo

Programa académico: Especializacion planificacion tributaria

Fecha de aplicación del instrumento: 12 de abril 2026

2. Identificación del Experto

Código del experto: EXP-01 307494-T

Nombre completo: NATALIA MARCELA ARRUBLA HERNANDEZ

Profesión: CONTADOR PUBLICO ESPECILISTA EN LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

Nivel de formación académica:

☐ Pregrado ☒ Especialización ☐ Maestría ☐ Doctorado

Área de especialidad: LEGISLACIÓN TRIBUTARIA NACIONAL E INTERNACIONAL

3. Experiencia Profesional

Años de experiencia total: 3

Años de experiencia en el área específica del estudio: 1

Sector de desempeño:

☐ Público ☐ Privado ☐ Académico x Independiente

Cargo actual: CONTADORA

Entidad/Organización: Inmobiliaria Conectar, SIG Consultores

4. Criterios de Experticia (Selección Delphi)

X Experiencia directa en el tema del estudio

☐ Producción académica (artículos, investigaciones, libros)

☐ Participación en proyectos similares

☐ Experiencia en toma de decisiones en el área

☐ Reconocimiento profesional

☐ Docencia en el área

5. Nivel de Conocimiento Percibido

1 ☐ Muy bajo 2 ☐ Bajo 3 ☐ Medio 4 X Alto 5 ☐ Muy alto

6. Participación en el Método Delphi

Número de ronda(s) en las que participó:

X Ronda 1 ☐ Ronda 2 ☐ Ronda 3

Fecha(s) de participación: 01 de abril

7. Consentimiento Informado

Declaro que:

[redacted] Acepto participar voluntariamente en el estudio

[redacted] La información suministrada será utilizada con fines académicos

[redacted] Autorizo el uso de mis respuestas de manera confidencial

Firma del experto: _____

Fecha: ___28 de abril de 2026_____

8. Observaciones del Investigador (Opcional)

_____

_____

_____

FICHA TÉCNICA DE EXPERTOS
Método Delphi – Trabajo de Énfasis Aplicado

1. Identificación del Proyecto

Título del proyecto: Riesgos tributarios derivados del cumplimiento de los requisitos del Régimen ZESE en la empresa beneficiaria AGG SAS de Armenia, Quindío

Investigador(es): Nancy Galindo Aponte, Leidy Liliana Artunduaga Parra y María Alejandra García Cardozo

Programa académico: Especializacion planificacion tributaria

Fecha de aplicación del instrumento: 12 de abril 2026

2. Identificación del Experto

Código del experto: EXP-01 – 233941- T

Nombre completo: ERIKA FERNANDA MURCIA CRUZ

Profesión: CONTADORA PUBLICA

Nivel de formación académica:

☐ Pregrado ☐ Especialización ■ Maestría ☐ Doctorado

Área de especialidad: TRIBUTACIÒN

3. Experiencia Profesional

Años de experiencia total: 10 Años

Años de experiencia en el área específica del estudio: 3 años

Sector de desempeño:

■ Público ■ Privado ☐ Académico ☐ Independiente

Cargo actual: CONTADORA PUBLICA

Entidad/Organización: ASESORA TRIBUTARIA INDEPENDIENTE

4. Criterios de Experticia (Selección Delphi)

☐ Experiencia directa en el tema del estudio

☐ Producción académica (artículos, investigaciones, libros)

☐ Participación en proyectos similares

☐ Experiencia en toma de decisiones en el área

☐ Reconocimiento profesional

☐ Docencia en el área

5. Nivel de Conocimiento Percibido

1 ☐ Muy bajo 2 ☐ Bajo 3 ☐ Medio 4 ■ Alto 5 ☐ Muy alto

6. Participación en el Método Delphi

Número de ronda(s) en las que participó:

■ Ronda 1 ☐ Ronda 2 ☐ Ronda 3

Fecha(s) de participación: _____

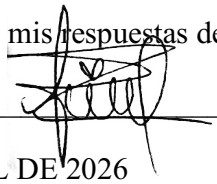
7. Consentimiento Informado

Declaro que:

■ Acepto participar voluntariamente en el estudio

■ La información suministrada será utilizada con fines académicos

■ Autorizo el uso de mis respuestas de manera confidencial

Firma del experto: 

Fecha: 28 DE ABRIL DE 2026

8. Observaciones del Investigador (Opcional)

_____

_____

_____

FICHA TÉCNICA DE EXPERTOS
Método Delphi – Trabajo de Énfasis Aplicado

1. Identificación del Proyecto

Título del proyecto: Riesgos tributarios derivados del cumplimiento de los requisitos del Régimen ZESE en la empresa beneficiaria AGG SAS de Armenia, Quindío

Investigador(es): Nancy Galindo Aponte, Leidy Liliana Artunduaga Parra y María Alejandra García Cardozo

Programa académico: Especializacion planificacion tributaria

Fecha de aplicación del instrumento: 12 de abril 2026

2. Identificación del Experto

Código del experto: EXP-01 TP 347.270

Nombre completo: DARLY ASTRITH RAMOS VARGAS

Profesión: ABOGADA

Nivel de formación académica:

☐ Pregrado X Especialización ☐ Maestría ☐ Doctorado

Área de especialidad: CONTRATACION ESTATAL Y TRIBUTARIO

3. Experiencia Profesional

Años de experiencia total: SEIS

Años de experiencia en el área específica del estudio: TRES

Sector de desempeño:

☐X Público X☐ Privado ☐ Académico ☐ Independiente

Cargo actual: ASESORA JURIDICA

Entidad/Organización: MUNICIPIO DE PITALITO HUILA

4. Criterios de Experticia (Selección Delphi)

Powered by CamScanner

X Experiencia directa en el tema del estudio

☐ Producción académica (artículos, investigaciones, libros)

☐ Participación en proyectos similares

X Experiencia en toma de decisiones en el área

☐ Reconocimiento profesional

☐ Docencia en el área

5. Nivel de Conocimiento Percibido

1 ☐ Muy bajo 2 ☐ Bajo 3 X Medio 4 ☐ Alto 5 ☐ Muy alto

6. Participación en el Método Delphi

Número de ronda(s) en las que participó:

■ Ronda 1 ☐ Ronda 2 ☐ Ronda 3

Fecha(s) de participación: 12 DE ABRIL DE 2026

7. Consentimiento Informado

Declaro que:

■ Acepto participar voluntariamente en el estudio

■ La información suministrada será utilizada con fines académicos

■ Autorizo el uso de mis respuestas de manera confidencial

Firma del experto: _____

Fecha: 28 DE ABRIL DE 2026

8. Observaciones del Investigador (Opcional)

_____

_____

_____

Powered by CamScanner