

**Modelo de Gobernanza Tributaria y Análisis Financiero-Fiscal: Caso Almacenes
Éxito S.A. (2024–2025)**

Yennifer Daniela Galindo Mahecha

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Ciencias Económicas

Planeación tributaria

Bogotá

2026

**Modelo de Gobernanza Tributaria y Análisis Financiero-Fiscal: Caso Almacenes Éxito S.A.
(2024–2025)**

Yennifer Daniela Galindo Mahecha

Martha Lucia Santana Cerda

Universitaria Agustiniiana - Uniagustiniana

Ciencias Económicas

Planeación tributaria

Bogotá

2026

Contenido

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivo Específicos	8
<i>Planteamiento del problema</i>	9
<i>Tratamiento de la incertidumbre</i>	11
<i>Preguntas de Investigación con Criterio Financiero</i>	13
Pregunta General	13
Preguntas Específicas	13
<i>Árbol de problema</i>	14
<i>Marco Teórico</i>	18
Fundamentos Teóricos de la Gobernanza Tributaria y Gestión del Riesgo Fiscal Cumplimiento Cooperativo y Tax Compliance	18
Gestión del Riesgo Fiscal y Evidencia Probatoria	19
Doctrina Económico-Fiscal: Sustancia Económica, Precios de Transferencia e Intangibles ...	20
Valor de Marca y Tratamiento de Intangibles bajo NIC 38	22
Marco Normativo y Reglas de Amortización de Intangibles (Arts. 74 y 143 del E.T.)	24
Régimen de Amortización Fiscal y Restricciones (Art. 143 E.T.)	25
Evolución Jurisprudencial de la Gasto Necesario (Art. 107 del E.T.)	26
Evolución Doctrinal y Riesgo Potencial de Cuestionamiento	27
Marco técnico normativo y conceptual financiero	28
Marco Técnico Normativo Contable y Procedimental Tributario	28
Marco Conceptual y Financiero: Desagregación de Impactos por Ajuste Fiscal	31
Marco Financiero Operativo: Saldos a Favor, Liquidez y Costo de Oportunidad	32
Conclusiones	35
Recomendaciones	38
Aporte Profesional	43
Referencias	45

Resumen

Las discrepancias de criterio entre las fiscalizaciones de la DIAN y la operación de Almacenes Éxito S.A. generan un riesgo fiscal significativo que exige una gestión preventiva. Este estudio examina la deducibilidad de expensas asociadas a intangibles (NIC 38), publicidad compartida (*cobranding*) y operaciones en precios de transferencia (arts. 107, 74, 143 y 260-1 al 260-11 del Estatuto Tributario). Dichas fricciones interpretativas no solo comprometen la liquidez al inmovilizar saldos a favor en el activo corriente, sino que obligan a reconocer contingencias contables bajo NIC 37 y CINIIF 23. Ante esta vulnerabilidad probatoria, se propone la estructuración de un modelo de gobernanza tributaria (*Tax Compliance*) y una Matriz de Riesgos enfocada en fundamentar técnicamente cada transacción.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo de soporte documental y financiero estructurado en tres etapas: el análisis jurisprudencial sobre la causa económica y la potencialidad del gasto (Sentencia de Unificación 21329 de 2020 del Consejo de Estado y pautas DEMPE de la OCDE), el examen de los estados financieros públicos de la compañía para los periodos 2024 y 2025, y el diseño del sistema de control. Como aporte final, se presenta un protocolo de soporte probatorio *ex ante* junto con los lineamientos operativos para un Comité de Tax Compliance, herramientas orientadas a acreditar la sustancia económica de las operaciones, aportar certeza jurídica al gobierno corporativo y proteger el flujo de caja.

Palabras clave: gobernanza tributaria, riesgo fiscal, Almacenes Éxito S.A., activos intangibles, precios de transferencia, sustancia económica.

Abstract

The discrepancies in interpretation between the Colombian Tax and Customs Authority (DIAN) audits and the operations of Almacenes Éxito S.A. generate a significant tax risk that requires proactive management. This study examines the deductibility of expenses associated with intangible assets (IAS 38), co-branding, and transfer pricing transactions (Articles 107, 74, 143, and 260-1 to 260-11 of the Colombian Tax Code). These interpretive frictions not only compromise liquidity by immobilizing tax credits in current assets but also require the recognition of accounting contingencies under IAS 37 and IFRIC 23. Given this evidentiary vulnerability, the study proposes the structuring of a tax governance model (Tax Compliance) and a Risk Matrix focused on providing a technical basis for each transaction.

Methodologically, the research adopts a qualitative approach supported by documentary and financial data, structured in three stages: a jurisprudential analysis of the economic basis and potential of the expenditure (Unification Ruling 21329 of 2020 from the Council of State and the OECD's DEMPE guidelines), an examination of the company's public financial statements for the 2024 and 2025 periods, and the design of the control system. As a final contribution, a protocol for ex-ante evidentiary support is presented, along with operational guidelines for a Tax Compliance Committee. These tools are designed to demonstrate the economic substance of transactions, provide legal certainty to corporate governance, and protect cash flow.

Keywords: tax governance, tax risk, Almacenes Éxito S.A., intangible assets, transfer pricing, economic substance.

Introducción

El entorno tributario contemporáneo impone a las grandes corporaciones la necesidad de adaptar continuamente sus decisiones a las exigencias de fiscalización de las autoridades tributarias y a los criterios sentados por las altas cortes. En Colombia, la verificación práctica de los requisitos de causalidad, necesidad y proporcionalidad de las deducciones (Estatuto Tributario, art. 107) ha alcanzado un alto nivel de complejidad en el sector *retail*, particularmente al evaluar expensas por intangibles, esquemas de publicidad compartida (*cobranding*) y transacciones con vinculados económicos (OCDE, 2022).

Esta dinámica suele poner de manifiesto la distancia interpretativa entre la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la operativa del contribuyente. Mientras la administración tributaria privilegia una correlación directa e inmediata entre la erogación y el ingreso bruto, la gestión del comercio masivo opera mediante modelos omnicanal cuyas eficiencias y retornos se proyectan a mediano y largo plazo. Aun cuando la jurisprudencia unificada del Consejo de Estado (Sentencia 21329 de 2020) respaldó la tesis de la potencialidad comercial como sustento suficiente de la necesidad del gasto, la falta de expedientes probatorios estandarizados *ex ante* perpetúa una severa exposición a reajustes impositivos.

Para Almacenes Éxito S.A., esta discrepancia constituye un frente crítico de gestión financiera y corporativa. Las controversias sobre la deducibilidad de expensas no solo erosionan la certidumbre fiscal, sino que comprometen directamente la liquidez al forzar el reconocimiento contable de provisiones por contingencias (IASB, 2001; IFRIC, 2017) e inmovilizar saldos a favor en el activo corriente. No obstante, la literatura sobre

gobernanza corporativa recalca que estos riesgos raras veces responden a la invalidez de los negocios jurídicos, sino a la falta de un sistema de control interno estructurado para preconstituir la sustancia económica de las operaciones (COSO, 2017).

Frente a estas vulnerabilidades probatorias y procedimentales, esta investigación aplicada propone el diseño de un modelo de gobernanza tributaria (*Tax Compliance*) y una Matriz de Riesgos para Almacenes Éxito S.A., concebidos para prevenir, controlar y sustentar técnicamente las operaciones con intangibles y partes relacionadas. El estudio adopta un alcance descriptivo, analítico y propositivo, delimitado conceptualmente por el marco normativo y jurisprudencial vigente, y temporalmente por los datos financieros y corporativos públicos de la compañía correspondientes al bienio 2024–2025.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de gobernanza tributaria para Almacenes Éxito S.A., previa caracterización de los riesgos fiscales asociados a la deducibilidad de intangibles y operaciones con vinculados entre 2024 y 2025, con el fin de reducir la exposición a contingencias tributarias.

Objetivo Específicos

- Identificar los riesgos fiscales recurrentes en la deducibilidad de gastos por intangibles, publicidad compartida y precios de transferencia, mediante la revisión del Estatuto Tributario y la jurisprudencia del Consejo de Estado.
- Evaluar el posible impacto financiero que genera la incertidumbre tributaria en las provisiones contables y la liquidez de Almacenes Éxito S.A., a partir de los estados financieros del periodo 2024–2025.
- Estructurar los controles internos y el protocolo de soporte documental del modelo de gobernanza tributaria, aplicando las directrices DEMPE de la OCDE para respaldar la sustancia económica de las operaciones.

Planteamiento del problema

La gestión tributaria en el sector del comercio al por menor en Colombia enfrenta un entorno de alta complejidad técnica debido al incremento en el rigor de las acciones de fiscalización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). En las grandes corporaciones, la deducción de expensas asociadas a activos intangibles, publicidad compartida (*cobranding*) y operaciones con partes vinculadas constituye un área de permanente análisis, dada la divergencia estructural entre los criterios de reconocimientos contables bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los requisitos de deducibilidad previstos en el Estatuto Tributario (Presidencia de la República de Colombia, 1989). Almacenes Éxito S.A. opera como uno de los principales actores del mercado minorista del país, inmerso en reestructuraciones corporativas recientes que incluyeron la finalización del proceso de des registro de sus *American Depositary Shares* (ADS) ante la *Securities and Exchange Commission* (SEC) entre 2024 y 2026.

De acuerdo con las Notas a los Estados Financieros Consolidados al cierre del ejercicio 2023 y sus reportes de actualización a 2024, Almacenes Éxito S.A. registra activos de alta materialidad en su estado de situación financiera, destacándose partidas por \$276.705 millones en marcas y \$3,1 billones en plusvalía (*goodwill*) (Almacenes Éxito S.A., 2024). Sin embargo, desde la perspectiva del derecho tributario sustancial, la valoración contable de un activo intangible bajo la NIC 38 no equivale automáticamente a un costo fiscal amortizable ni constituye evidencia de una controversia abierta con la administración tributaria.

Conviene precisar que, en la información financiera y jurídica de acceso público correspondiente a Almacenes Éxito S.A. durante el periodo 2024–2025, no existe evidencia documental pública sobre la imposición de liquidaciones oficiales de revisión o glosas ejecutoriadas en materia de *cobranding*, intangibles o precios de transferencia. Por consiguiente, la problemática de la organización no debe formularse como una sanción consumada, sino como una exposición al riesgo tributario y una incertidumbre fiscal potencial. La administración tributaria ha incrementado sus programas de auditoría sobre el sector *retail* amparándose en el principio de expensa necesaria (Estatuto Tributario, art. 107). La jurisprudencia unificada del Consejo de Estado (2020, Sentencia Exp. 21329) aclaró que la necesidad del gasto debe evaluarse bajo la regla de "potencialidad comercial" en el año de causación, criterio que ampara las inversiones estratégicas en mercadeo omnicanal cuya rentabilidad no es inmediata, siempre que exista un soporte probatorio adecuado.

Respecto al régimen de precios de transferencia, la normativa colombiana (Estatuto Tributario, arts. 260-1 y 260-2) centra su ámbito de aplicación principal en las operaciones realizadas con vinculados económicos del exterior o ubicados en jurisdicciones no cooperativas. Aunque no constan en los registros públicos auditorías específicas sobre *management fees* o servicios administrativos internos contra Almacenes Éxito S.A., las operaciones con vinculados transfronterizos conllevan un riesgo inherente de fiscalización. La DIAN exige la demostración técnica de la realidad económica y la prueba del beneficio recibido (*Benefit Test*) conforme a las directrices DEMPE de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022),

requerimiento que resulta determinante para evitar el rechazo de costos en transacciones entre partes relacionadas.

La incertidumbre sobre el tratamiento fiscal de estas operaciones repercute directamente en la información financiera bajo NIIF, marco que exige rigor metodológico en la distinción de partidas, a continuación se presenta tabla donde se evidencia el tratamiento de la incertidumbre:

Tabla 1

Tratamiento de la incertidumbre

CINIIF 23 (Complemento de NIC 12 - Impuestos)	NIC 37 (Provisiones y Pasivos Contingentes)
Evalúa la probabilidad de que la autoridad fiscal acepte un tratamiento tributario incierto. Si la probabilidad es baja, se mide por el valor más probable o el valor esperado.	Provisión: Obligación presente, salida probable de recursos y estimación fiable (se reconoce). Pasivo Contingente: Obligación posible o salida no probable (solo se revela en notas).

Nota. Elaboración propia

La CINIIF 23 complementa la NIC 12 regulando la contabilización del impuesto a las ganancias cuando existen dudas sobre la aceptación del tratamiento por la autoridad fiscal (Comité de Interpretaciones de las NIIF [IFRIC], 2017). Por su parte, la NIC 37 establece que solo se reconoce una provisión en el estado de situación financiera cuando existe una obligación presente derivada de un suceso pasado, una probabilidad de salida

de recursos superior al 50 % y una estimación fiable (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad [IASB], 2001). Cuando la salida de recursos se califica como posible pero no probable, la partida constituye un pasivo contingente, el cual no se reconoce en el balance ni implica una restricción o congelamiento directo del efectivo disponible, sino que se revela en las notas a los estados financieros.

En el ámbito procedimental y sancionatorio, la eventual materialización de una glosa por parte de la DIAN activa consecuencias financieras reguladas por el Estatuto Tributario. La sanción por inexactitud aplicable de manera general equivale al 100 % de la diferencia entre el impuesto determinado y el saldo a favor o impuesto a cargo (art. 648), reservándose la tarifa del 160 % para supuestos específicos de maniobras fraudulentas u omisiones agravadas previstos por la ley. Adicionalmente, el artículo 635 del Estatuto Tributario fija la tasa de interés moratorio en una tasa diaria equivalente a la tasa de usura vigente para créditos de consumo menos dos puntos porcentuales, descartando la aplicación de la tasa de usura plena. En cuanto a, la decisión de solicitar la devolución o compensación de saldos a favor acumulados en renta está sujeta a la facultad discrecional del artículo 857-1 del Estatuto Tributario, el cual permite a la DIAN suspender el término de devolución hasta por 90 días para investigar la procedencia del saldo únicamente cuando se configuren indicios de inexactitud, sin que constituya una auditoría previa obligatoria para la totalidad de las solicitudes.

Ante la falta de evidencia pública de glosas ejecutoriadas en Almacenes Éxito S.A., pero dada la existencia de una compleja estructura de intangibles y operaciones entre partes relacionadas en el sector *retail*, la problemática central radica en la exposición a la incertidumbre tributaria derivada de la brecha entre el soporte probatorio

contable y las exigencias de sustancia económica de la DIAN. La ausencia de un modelo preventivo que sistematice el expediente probatorio (*dossier*) *ex ante* genera una vulnerabilidad procedimental que puede afectar la posición fiscal de la empresa, justificación fundamental para el diseño de un modelo de gobernanza tributaria (*Tax Compliance*) adaptado a la organización.

Preguntas de Investigación con Criterio Financiero

Pregunta General

¿De qué manera el diseño de un modelo de gobernanza tributaria (*Tax Compliance*) contribuye a mitigar la exposición al riesgo fiscal derivado de la deducibilidad de expensas por intangibles, publicidad compartida y precios de transferencia en Almacenes Éxito S.A., a partir del análisis del marco normativo e información financiera del periodo 2024–2025?

Preguntas Específicas

Dimensión Jurídica y Normativa:

¿Cuáles son los criterios normativos, la doctrina jurisprudencial sobre la potencialidad del gasto (Estatuto Tributario, art. 107 y Sentencia Exp 21329 de 2020) y los estándares DEMPE de la OCDE que determinan la naturaleza y alcance de los riesgos fiscales en la deducibilidad de intangibles y operaciones entre vinculados?

Dimensión Contable y Financiera:

¿De qué manera la incertidumbre tributaria incide o podría incidir en la evaluación de tratamientos fiscales inciertos bajo CINIIF 23, la revelación de pasivos

contingentes según la NIC 37 y la política de gestión sobre la devolución o compensación de saldos a favor acumulados en Almacenes Éxito S.A. durante el periodo 2024–2025?

Dimensión Propositiva y de Control Interno:

¿Qué componentes, matrices de riesgo y protocolos de soporte probatorio ex ante deben estructurar el modelo de gobernanza tributaria para fortalecer la sustanciación de la sustancia económica de las operaciones y reducir la vulnerabilidad procedimental de la compañía ante eventuales procesos de fiscalización?

Árbol de problema

Figura 1

Árbol de problema Almacenes Éxito S.A.

PROBLEMA CENTRAL

Incremento del riesgo fiscal y contingencias financieras en Almacenes Éxito S.A. derivadas de glosas impuestas por la DIAN sobre la deducibilidad de gastos por intangibles, *cobranding* y operaciones de precios de transferencia.

Soporte Documental: Notas a los Estados Financieros Consolidados (Secciones: "Impuestos a las ganancias", "Activos intangibles" y "Contingencias").

Las raíces explican *por qué* se genera la fricción entre la empresa y la DIAN. Se dividen en causas primarias (directas) y secundarias (indirectas o de contexto).

CAUSAS DEL PROBLEMA CENTRAL

CAUSAS DIRECTAS

Debilidad en la demostración de la "Sustancia Económica":
Falta de trazabilidad documental que conecte inequívocamente el gasto de publicidad o el uso de una marca (ej. *Taeq*) con el beneficio directo para la matriz, en lugar de beneficiar exclusivamente a filiales.

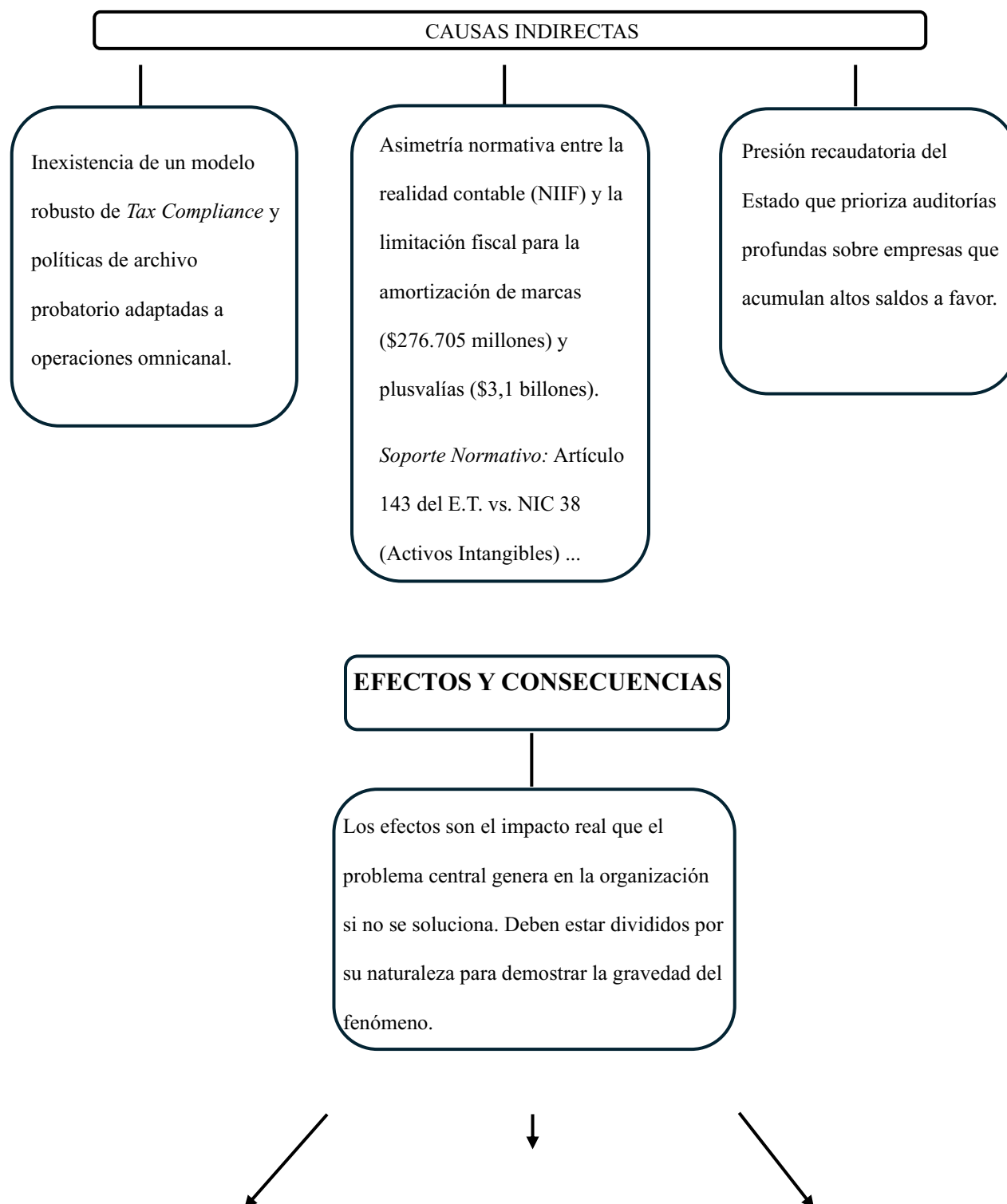
- **Soporte Normativo:** Artículo 107 del Estatuto Tributario (E.T.) - Principios de causalidad, necesidad y proporcionalidad.

Divergencia en la valoración de intangibles y servicios corporativos: Dificultad técnica para determinar precios de mercado (*Arm's Length*) en servicios centralizados y regalías transadas con filiales del exterior.

- **Soporte Normativo:** Artículos 260-2 y 260-5 del E.T. (Régimen de Precios de Transferencia).

Fiscalización restrictiva por parte de la DIAN: La autoridad tributaria aplica un estándar de auditoría exegético a los Grandes Contribuyentes, exigiendo ingresos inmediatos asociados a cada gasto y desconociendo la "potencialidad comercial" de las inversiones en *retail*.

- **Soporte Documental:** Conceptos Generales Unificados de la DIAN sobre el Impuesto sobre la Renta.



Efectos Financieros:

- Inmovilización de Capital de Trabajo: Bloqueo operativo de \$388.891 millones de pesos correspondientes a saldos a favor en renta, debido al temor corporativo de solicitar su devolución y desatar auditorías fiscales exhaustivas.
 - *Soporte Normativo:* Decreto 1625 de 2016 (Procedimientos de devolución y compensación).
- Castigo a la Utilidad Neta (Provisiones): Obligación de constituir pasivos contingentes y congelar recursos del Estado de Resultados por la incertidumbre jurídica de perder los litigios contra el Estado.
 - *Soporte Normativo:* CINIIF 23 (Incertidumbre en Impuestos a las Ganancias) y NIC 37 (Provisiones).

Efectos Jurídicos:

- Riesgo de Sanciones Tasadas: Exposición al pago del impuesto omitido más la sanción por inexactitud (entre el 100% y el 160% del valor glosado) e intereses moratorios calculados a tasa de usura.
 - *Soporte Normativo:* Artículos 647 y 648 del E.T. (Sanción por inexactitud).
- Litigiosidad Prolongada: Desgaste procesal en la jurisdicción contencioso-administrativa, asumiendo altos costos en defensa técnica durante los 5 a 10 años que puede tardar un fallo definitivo.
 - *Soporte Documental:* Jurisprudencia del Consejo de Estado - Sección Cuarta (Sentencia de Unificación de 2020, Exp. 21329).

Efectos Operativos y de Mercado:

- Afectación Reputacional Bursátil: Como emisor de valores en la bvc y en mercados internacionales (ADRs), la materialización de multas fiscales millonarias erosiona la confianza de los inversionistas y puede afectar la calificación de riesgo de la compañía.
- Pérdida de Competitividad Estratégica: Desvío de recursos humanos y financieros (que deberían ir a la transformación digital y apertura de tiendas) hacia la defensa fiscal, otorgando ventaja a modelos de *hard discount* (D1, Ara) con estructuras tributarias menos fiscalizadas.

Nota. Elaboración propia

Marco Teórico

Fundamentos Teóricos de la Gobernanza Tributaria y Gestión del Riesgo Fiscal Cumplimiento Cooperativo y Tax Compliance

- Concepto: La gobernanza tributaria (Tax Compliance) se define como el conjunto de estructuras, políticas y procedimientos de control interno mediante los cuales una organización asegura el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, alinea la planificación tributaria con los objetivos de buen gobierno corporativo y gestiona de manera proactiva la exposición a riesgos de fiscalización (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2008, 2013).
- Autores y Enfoques: La teoría del cumplimiento tributario ha evolucionado desde el modelo económico clásico de disuasión de Allingham y Sandmo (1972) basado en la probabilidad de auditoría y la severidad de las sanciones hacia modelos de autorregulación y cumplimiento cooperativo (Cooperative Compliance). Autores como Braithwaite (2007) y Freedman et al. (2014) sostienen que la gobernanza tributaria moderna supera la perspectiva de la mera liquidación del impuesto para convertirse en una dimensión del buen gobierno corporativo. Desde el enfoque del responsive regulation (Braithwaite, 2007), la autorregulación con transparencia reduce la asimetría informativa entre los contribuyentes de gran tamaño y las administraciones tributarias.
- Discusión Teórica: La discusión académica contrapone la visión tradicional de la gestión tributaria como un centro de costos orientado a la minimización

de la carga fiscal (tax minimisation) frente a la postura contemporánea que concibe el Tax Compliance como un activo de sostenibilidad y reputación corporativa (Schön, 2008).

Bajo este segundo paradigma, la incertidumbre en la interpretación normativa genera un riesgo operativo e impositivo que no puede gestionarse de forma reactiva en la etapa de litigio, sino mediante esquemas de control preventivo integrados en la estructura organizativa (Hasselback, 2018).

- Aplicación al Caso Almacenes Éxito S.A.: En una corporación del sector retail de la magnitud de Almacenes Éxito S.A., la adopción teórica del cumplimiento cooperativo sustenta la necesidad de transitar de un esquema puramente declarativo a una arquitectura de Tax Compliance. Dado el volumen y la diversidad de sus transacciones, la implementación de políticas internas de control probatorio reduce la vulnerabilidad ante eventuales cuestionamientos de la administración tributaria sin comprometer la eficiencia operativa.

Gestión del Riesgo Fiscal y Evidencia Probatoria

- Concepto: La gestión del riesgo fiscal abarca el proceso sistemático de identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de las incertidumbres asociadas a la aplicación de las normas tributarias y a la preparación de la información contable-fiscal (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017). La evidencia probatoria tributaria es el soporte documental y sustancial exigido para fundamentar la realidad y finalidad de las transacciones.

- Autores y Enfoques: Marco teórico derivado de la metodología COSO ERM (2017) adaptada a la fiscalidad corporativa por Radford (2020) y Radvan (2021). Este

enfoque sostiene que el riesgo tributario no se limita a la imposición de sanciones, sino que abarca la incertidumbre sobre la posición fiscal (uncertain tax positions), el costo de oportunidad del capital en discusión y la exposición reputacional. En el ámbito probatorio, la doctrina de la prueba tributaria (Radvan, 2021) enfatiza la pre constitución de la evidencia (ex ante) como elemento determinante para sostener la carga de la prueba en procesos administrativos.

- **Discusión Teórica:** Se debatía históricamente si la carga probatoria en materia tributaria recaía de forma exclusiva en la administración o en el contribuyente. La doctrina contemporánea coincide en que, si bien la administración debe probar la inexactitud del tributo, el contribuyente asume la carga de fundamentar la sustancia y procedencia de las deducciones solicitadas. Por consiguiente, la falta de soporte oportuno no genera automáticamente la ilicitud de la operación, pero sí expone a la empresa a la posibilidad de reajustes impositivos por insuficiencia probatoria.

- **Aplicación al Caso Almacenes Éxito S.A.:** La incorporación de la teoría de gestión de riesgos bajo el estándar COSO ERM permite estructurar la Matriz de Riesgos Tributarios para Almacenes Éxito S.A. En lugar de asumir un escenario de controversia consumada, el modelo evalúa la exposición potencial frente a partidas complejas (como publicidad compartida y amortización de intangibles), pre constituyendo la evidencia requerida antes de la presentación de las declaraciones de renta.

Doctrina Económico-Fiscal: Sustancia Económica, Precios de Transferencia e Intangibles

El Principio de Sustancia Económica sobre la Forma

- Concepto: El principio de prevalencia de la sustancia económica sobre la forma jurídica establece que la calificación y el tratamiento fiscal de las operaciones deben responder a la realidad económica efectiva de los hechos, derechos y obligaciones contraídos, más allá de la denominación o estructura legal formal utilizada por las partes.

- Autores y Enfoques: En el plano internacional, este principio ha sido parametrizado por la OCDE a través del Proyecto BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), en particular en las Acciones 8-10, y el estándar DEMPE para intangibles (Development, Enhancement, Maintenance, Protection, and Exploitation). En el ámbito colombiano, el concepto se bifurca en dos esferas regulatorias de origen distinto:

Ámbito internacional y precios de transferencia

- Estándar DEMPE(OCDE, 2022)
- Evaluación de la realidad económica en transacciones con partes vinculadas

Ámbito normativo nacional colombiano

- Clausula general antiabuso (E.T. Art, 869).
- Doctrina de la simulación y prueba de la realidad operativa en la deducción de expensas (Art.107 E.T.)
- Discusión Teórica: Resulta imprescindible diferenciar conceptualmente el estándar internacional DEMPE en precios de transferencia de la figura sustancial colombiana de la Cláusula General Antiabuso (Estatuto Tributario, art. 869) y de la prueba general de la realidad operativa del gasto. El estándar DEMPE de la OCDE

(2022) no es un mecanismo sancionatorio de abuso, sino un criterio técnico para evaluar si las utilidades derivadas de un intangible se alinean con las funciones efectivamente desempeñadas, los activos utilizados y los riesgos asumidos por cada parte vinculada. Por su parte, el artículo 869 del Estatuto Tributario regula el abuso en materia tributaria definiéndolo como la reconfiguración de operaciones encaminadas a la obtención de un provecho fiscal sin razón comercial o de negocio legítima. Finalmente, la demostración de la sustancia operativa en gastos del giro ordinario del negocio no requiere la declaratoria de abuso, sino el cumplimiento de la realidad probatoria requerida por la normativa local y la jurisprudencia del Consejo de Estado.

- Aplicación al Caso Almacenes Éxito S.A.: La delimitación conceptual evita atribuir a la OCDE una regla general indeterminada. Para Almacenes Éxito S.A., la sustancia económica se aplica en dos frentes claros: (i) en las operaciones transfronterizas con partes relacionadas mediante la aplicación del análisis DEMPE para verificar que los pagos reflejen valor económico real, y (ii) en las operaciones locales de publicidad compartida (cobranding), probando la realidad de la prestación del servicio sin que ello implique la presencia de maniobras abusivas o simuladas.

Valor de Marca y Tratamiento de Intangibles bajo NIC 38

- Concepto: El valor de marca (brand equity) desde la teoría comercial comprende el conjunto de activos y pasivos vinculados a la reputación, símbolos e imagen de una empresa que añaden valor a sus productos. Contablemente, la Norma Internacional de Contabilidad 38 (NIC 38) regula el reconocimiento, medición y revelación de activos intangibles, definiéndolos como activos identificables, de carácter

no monetario y sin apariencia física, bajo el control de la entidad y generadores de beneficios económicos futuros (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad [IASB], 2004).

- Autores y Enfoques: Se diferencia de manera estricta la teoría de mercadotecnia sobre el valor de marca (Aaker, 1991; Keller, 2013) del tratamiento técnico contable fijado por la IASB (2004). Mientras que la teoría comercial considera que toda inversión publicitaria y de posicionamiento "construye" el valor del activo intangible de la marca, la NIC 38 prohíbe taxativamente el reconocimiento de las marcas, cabeceras de periódicos, sellos editoriales, listas de clientes y partidas similares generadas internamente como activos intangibles (NIC 38, párrafo 63). Asimismo, los desembolsos por publicidad, promoción y actividades de mercadeo deben reconocerse obligatoriamente como un gasto en el estado de resultados en el momento en que se incurre en ellos o se recibe el servicio (NIC 38, párrafo 69).

- Discusión Teórica: La colisión entre la visión financiera/comercial y el rigor de la NIC 38 radica en que los desembolsos de publicidad no otorgan un control legal ni un derecho sobre beneficios futuros que cumpla el criterio estricto de identificabilidad para su capitalización. Por lo tanto, un activo intangible solo se reconoce en el balance cuando ha sido adquirido de forma independiente de un tercero o adquirido mediante una combinación de negocios a su valor razonable.

- Aplicación al Caso Almacenes Éxito S.A.: La precisión es crítica para evitar errores conceptuales en la investigación. Las campañas de publicidad compartida o cobranding desarrolladas por Almacenes Éxito S.A. corresponden a gastos del ejercicio y no a la constitución de activos diferidos o intangibles capitalizables bajo la NIC 38. En

paralelo, los valores registrados en su balance bajo el rubro de marcas (por ejemplo, los \$276.705 millones reportados en sus notas financieras) corresponden a marcas adquiridas o reconocidas en combinaciones de negocios previas, cuyo tratamiento contable y fiscal se rige por reglas independientes.

Marco Normativo y Reglas de Amortización de Intangibles (Arts. 74 y 143 del E.T.)

Naturaleza, Costo Fiscal y Tipología de Intangibles (Art. 74 E.T.)

- Concepto: El artículo 74 del Estatuto Tributario regula la determinación del costo fiscal de los activos intangibles para efectos del Impuesto sobre la Renta, clasificándolos según su origen en adquiridos a título oneroso, creados internamente o provenientes de combinaciones de negocios (Presidencia de la República de Colombia, 1989).
- Desarrollo Técnico y Normativo: Para efectos tributarios, la norma distingue claramente el origen del activo para autorizar su incorporación al patrimonio fiscal:
 - Intangibles adquiridos a título oneroso: El costo fiscal corresponde al precio de adquisición más los costos directos atribuibles a su preparación.
 - Intangibles formados o generados internamente: Su costo fiscal está constituido por las erogaciones directamente asociadas a su desarrollo, siempre que cumplan los criterios de capitalización contable y no correspondan a gastos de investigación ni a marcas formadas.

Régimen de Amortización Fiscal y Restricciones (Art. 143 E.T.)

- Concepto y Tratamiento: El artículo 143 del Estatuto Tributario fija las pautas para la deducibilidad de la amortización de activos intangibles, exigiendo que tengan una vida útil definida y que contribuyan a la generación de renta.
- Análisis de Restricciones Específicas:
 1. Regla General de Amortización: La amortización de intangibles con vida útil determinada se realiza por el método de línea recta en un término no inferior a cinco (5) años (alícuota máxima anual del 20 %), salvo que por la naturaleza del activo se demuestre una vida útil inferior (E.T., art. 143, par. 1).
 2. Exclusión Expresa de la Plusvalía (Goodwill): Conforme al parágrafo 3 del artículo 143 del Estatuto Tributario, la plusvalía o goodwill adquirida no es objeto de amortización ni de deducción en el Impuesto sobre la Renta. Por consiguiente, las partidas contables por concepto de plusvalía (como los \$3,1 billones reflejados en la estructura contable consolidada de la compañía) carecen de deducibilidad fiscal por amortización.
 3. Restricciones para Operaciones con Vinculados y Precios de Transferencia: El parágrafo 2 del artículo 143 del Estatuto Tributario establece restricciones severas sobre la amortización de intangibles adquiridos o licenciados entre partes vinculadas económicamente. Asimismo, las erogaciones sujetas al régimen de precios de transferencia deben superar el análisis de arm's length (principio de plena competencia) para evaluar la procedencia fiscal del costo o deducción.

- Aplicación al Caso Almacenes Éxito S.A.: El análisis tributario del proyecto delimita con precisión que el plan de amortizaciones de la empresa no aplica sobre la plusvalía, sino exclusivamente sobre las marcas u otros intangibles de vida útil definida adquiridos de terceros, aplicando los topes legales y verificando la condición de independencia en las transacciones con vinculados.

Evolución Jurisprudencial de la Expensa Necesaria (Art. 107 del E.T.)

Las Reglas de Unificación de la Sentencia 2020CE-SUJ-4-005 (Exp. 21329)

- Marco Jurisprudencial Completo: Consejo de Estado, Sección Cuarta, sentencia de unificación 2020CE-SUJ-4-005, 26 de noviembre de 2020, rad. 25000-23-37-000-2013-00443-01 (21329), C.P. Julio Roberto Piza Rodríguez.
- Contenido de la Unificación: Esta providencia unificó las reglas de interpretación jurisprudencial sobre los requisitos de relación de causalidad, necesidad y proporcionalidad de los gastos establecidos en el artículo 107 del Estatuto Tributario, superando la interpretación administrativa previa que condicionaba la necesidad de la expensa a la generación de un ingreso directo, obligatorio e inmediato en el mismo periodo gravable.

Reglas Jurisprudenciales Fijas:

Reglas de unificación - sentencia 21329 de 2020 (consejo de estado)

- Causalidad: Exige una relación de correspondencia lógica entre la expensa y la actividad económica desarrollada por el contribuyente, sin que sea indispensable la obtención efectiva de un ingreso imponible.

- Necesidad: Debe evaluarse desde la razonabilidad comercial en el contexto específico de cada sector. El Consejo de Estado precisó que la obtención de ingresos inmediatos no es determinante y que la necesidad se analiza en función de la potencialidad del gasto para desarrollar, conservar, defender o mejorar la actividad generadora de renta.
- Proporcionalidad: Determina que la magnitud del gasto debe ser cualitativa y cuantitativamente razonable conforme al uso y costumbre comercial del sector correspondiente.

Evolución Doctrinal y Riesgo Potencial de Cuestionamiento

- Alineación Doctrinal de la DIAN: Es impreciso plantear una oposición automática y permanente entre la DIAN y el Consejo de Estado. Con posterioridad a la expedición de la Sentencia de Unificación 21329 de 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales acogió formalmente estos criterios jurisprudenciales mediante la reestructuración de su doctrina oficial (Concepto General Unificado sobre Procedimiento y Deducciones). La administración tributaria reconoce la validez de la potencialidad del gasto; sin embargo, en sus programas de fiscalización traslada el énfasis al cumplimiento de la carga probatoria del soporte documental.
- Formulación del Riesgo de Rechazo: No debe afirmarse la existencia de "rechazos sistemáticos" contra Almacenes Éxito S.A. sin un expediente administrativo de auditoría pública que lo sustente. La problemática radica en la posibilidad o riesgo potencial de rechazo fiscal que surge cuando gastos significativos en publicidad compartida (cobranding) o servicios comerciales carecen de un dossier probatorio ex ante

que demuestre su razonabilidad comercial y la métrica de su potencialidad operativa ante una eventual auditoría de la DIAN.

Marco técnico normativo y conceptual financiero

Marco Técnico Normativo Contable y Procedimental Tributario

Precisiones Conceptuales sobre la Actuación Administrativa

Para efectos de la investigación, la caracterización de las actuaciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se delimita conforme a las etapas y figuras técnicas reguladas en el Libro Quinto del Estatuto Tributario, evitando la equiparación errónea entre actos preparatorios y actos definitivos:

- **Requerimiento Especial (E.T., art. 703):** Corresponde a un acto administrativo de carácter preparatorio y previo a la determinación oficial del impuesto. En este instrumento, la administración tributaria propone de manera motivada las modificaciones a la liquidación privada del contribuyente cuantificando los costos, deducciones o exenciones que propone desconocer y otorga la oportunidad procesal de formular objeciones, aportar pruebas y solicitar inspecciones tributarias. No constituye un título ejecutivo ni una modificación formal ejecutoriada de la obligación.
- **Liquidación Oficial de Revisión (E.T., art. 710):** Representa el acto administrativo de fondo y carácter definitivo mediante el cual la DIAN modifica formalmente la liquidación privada del contribuyente. En este acto se fija el mayor valor del impuesto a cargo, se reducen o eliminan saldos a favor previamente declarados y se imponen las sanciones tributarias procedentes (como la sanción por inexactitud del

artículo 648 del Estatuto Tributario). Una vez agotada la vía administrativa o judicial, constituye título ejecutivo exigible.

- **Rechazo de Deducción (Glosa Fiscal):** Consiste en la decisión administrativa sustentada en el desconocimiento tributario de un costo o expensa declarada por el contribuyente. Su motivación se fundamenta en el incumplimiento de requisitos sustanciales (E.T., art. 107) o en la insuficiencia del soporte probatorio ex ante. Su efecto técnico directo es el incremento de la base gravable en el Impuesto sobre la Renta.

- **Contingencia Tributaria:** Se define como una situación de incertidumbre económico-jurídica originada por posiciones fiscales adoptadas por la organización en sus declaraciones privadas, las cuales se encuentran expuestas a posibles cuestionamientos, auditorías o discrepancias de interpretación por parte de la autoridad doctrinaria o jurisdiccional.

Tratamiento Contable Dual de Incertidumbres y Provisiones: CINIIF 23 frente a NIC 37

El reconocimiento, medición y revelación de la exposición a riesgos fiscales en la información financiera bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) no responde a una regla uniforme de registro de gasto, sino a un esquema dual según la naturaleza del tributo y el grado de probabilidad del evento:

- **CINIIF 23 — La Incertidumbre frente al Impuesto a las Ganancias**
(Complemento de la NIC 12):

Esta interpretación aplica exclusivamente para determinar la ganancia fiscal, las bases fiscales, las pérdidas fiscales no utilizadas y las tasas impositivas cuando existe incertidumbre sobre la aceptación de un tratamiento tributario por parte de la DIAN en el Impuesto sobre la Renta (Comité de Interpretaciones de las NIIF [IFRIC], 2017). Si la entidad concluye que no es probable que la autoridad fiscal acepte una deducción adoptada (por ejemplo, la amortización de un intangible o la deducibilidad de management fees), la incertidumbre se refleja en la medición del gasto por impuesto a las ganancias (corriente o diferido) en el estado de resultados, empleando el método del valor más probable o el método del valor esperado, según el que mejor prediga la resolución del evento.

- NIC 37 — Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes:

Regula las obligaciones inciertas que se encuentran fuera del alcance de la NIC 12 e CINIIF 23, tales como disputas por impuestos indirectos, tasas o sanciones procedimentales autónomas (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad [IASB], 2001). Bajo este estándar, un importe se reconoce como provisión (impactando el gasto operativo) únicamente cuando concurren tres condiciones: existencia de una obligación presente derivada de un suceso pasado, probabilidad de salida de recursos superior al 50 % y posibilidad de realizar una estimación fiable. Cuando la probabilidad de salida de recursos es calificada únicamente como posible (inferior al 50 %), la partida constituye un pasivo contingente, el cual prohíbe su registro en el estado de situación financiera y exige exclusivamente su revelación en las notas a los estados financieros.

Marco Conceptual y Financiero: Desagregación de Impactos por Ajuste Fiscal

Triangulación del Impacto: Efecto Tributario, Contable y de Caja

Un eventual rechazo de deducciones por parte de la administración tributaria genera consecuencias diferenciadas que deben analizarse de manera independiente en tres esferas de la estructura financiera:

1. Efecto Tributario: Se manifiesta en el incremento directo de la base gravable en el Impuesto sobre la Renta, la consecuente reducción del saldo a favor o aumento del impuesto a cargo, y la eventual liquidación de la sanción por inexactitud (equivalente en la regla general del art. 648 del E.T. al 100 % de la diferencia) junto con los intereses moratorios calculados a la tasa diaria del artículo 635 del Estatuto Tributario (tasa de usura de crédito de consumo menos dos puntos).
2. Efecto Contable: No altera las partidas operativas brutas previamente registradas. Modifica el renglón del gasto por impuesto a las ganancias en el estado de resultados (bajo NIC 12 / CINIIF 23) y reduce la utilidad neta del ejercicio por el mayor gasto tributario, sanciones e intereses.
3. Efecto de Caja (Flujo de Efectivo): Corresponde a la erogación efectiva de recursos monetarios en el momento de la cancelación del mayor impuesto determinado o en la firma de acuerdos de pago, sumado a la menor disponibilidad de liquidez cuando los saldos a favor son objeto de discusión o retención preventiva.

Neutralidad Directa de la Glosa Fiscal sobre el EBITDA

Una precisión técnica indispensable para el análisis financiero radica en que un rechazo fiscal de deducciones no reduce por sí solo el EBITDA contable (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) de la organización.

Dado que el EBITDA mide la utilidad operativa antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, las expensas ordinarias por publicidad, honorarios o servicios comerciales ya fueron descontadas previamente como gasto operativo contable para determinar la utilidad operacional. Cuando la DIAN desconoce la deducibilidad tributaria de una expensa, dicha glosa modifica la determinación del tributo en la conciliación fiscal pero deja intacta la utilidad operativa contable. Por lo tanto, el rechazo fiscal incrementa el gasto por impuesto a las ganancias (afectando la utilidad neta), pero mantiene inalterado el EBITDA.

Los únicos elementos asociados a una controversia tributaria que podrían llegar a impactar el EBITDA corresponden a los gastos operativos adicionales de defensa, tales como los honorarios profesionales por asesoría jurídica e impuestos, o los costos de reestructuración de procesos derivados de la implementación de nuevos controles internos.

Marco Financiero Operativo: Saldos a Favor, Liquidez y Costo de Oportunidad

Formulación Hipotética sobre la Gestión de Saldos a Favor

En la evaluación de la información financiera pública de Almacenes Éxito S.A. durante el periodo 2024–2025, la acumulación de saldos a favor en las declaraciones de renta constituye un hecho contable verificable en las notas financieras. Pese a ello, al no existir manifestaciones corporativas explícitas en actas o informes de gestión, la

abstención de solicitar devoluciones en efectivo no debe afirmarse como un hecho probado motivado por el temor a una auditoría.

Dentro del rigor metodológico de la investigación, dicha conducta se formula como una hipótesis de gestión estratégica del riesgo fiscal. Conforme al artículo 857-1 del Estatuto Tributario, la solicitud de devolución o compensación otorga a la DIAN la facultad discrecional de suspender términos hasta por 90 días e iniciar investigaciones cuando existan indicios de inexactitud o perfiles de riesgo. Por ende, la decisión de imputar los saldos a favor a periodos gravables subsiguientes en lugar de solicitar su reintegro monetario responde a una evaluación prudencial donde la empresa pondera el costo de fiscalización e inspección integral frente al beneficio de la liquidez inmediata.

Análisis del Capital de Trabajo y Costo de Oportunidad Financiero

De manera análoga, la presencia simultánea en el balance de endeudamiento financiero de corto plazo y saldos a favor pendientes de compensación no demuestra una causalidad directa e ineludible (es decir, no prueba que la deuda se haya contratado con el fin exclusivo de suplir el saldo a favor retenido).

Desde la teoría de la administración del capital de trabajo, esta coexistencia se analiza como un costo de oportunidad en la gestión de tesorería:

- Menor Disponibilidad de Capital Propio: La inmovilización temporal de saldos a favor priva a la tesorería corporativa de recursos líquidos de disponibilidad inmediata generados por la propia operación.
- Costo de Financiación Indirecto: La ausencia de dichos recursos propios genera una presión sobre el flujo de caja operativo, lo que obliga a la organización a

mantener activa su capacidad de endeudamiento crediticio para financiar la operación diaria o los proyectos de inversión capitalizable (CAPEX).

- Evaluación del Costo de Oportunidad: El impacto financiero real se calcula comparando el costo medio ponderado del endeudamiento financiero de corto plazo (tasas de interés de mercado asumidas por los créditos) frente al rendimiento nulo que produce el saldo a favor retenido en la administración tributaria antes de su imputación o devolución efectiva.

Conclusiones

La investigación realizada permite estructurar una visión integral de la gestión del riesgo fiscal y la gobernanza tributaria en corporaciones del sector *retail*, a partir de la evaluación normativa, contable y financiera de Almacenes Éxito S.A. durante los ejercicios 2024 y 2025. Del contraste entre el marco legal vigente y los estados financieros de la sociedad, se desprenden las siguientes conclusiones organizadas en sus tres dimensiones analíticas:

1. Dimensión Jurídico-Normativa: Causa económica y potencialidad del gasto

El análisis sistemático del artículo 107 del Estatuto Tributario, la Sentencia de Unificación 21329 de 2020 del Consejo de Estado y las directrices DEMPE de la OCDE demuestra que el riesgo de rechazo fiscal en operaciones complejas no se origina en vicios formales de la contratación, sino en la deficiente acreditación de la sustancia económica y la potencialidad del gasto. En el sector *retail*, las fiscalizaciones de la DIAN suelen focalizarse en cuestionar la proporcionalidad y necesidad de erogaciones por intangibles, marcas y servicios compartidos. Dado que el Consejo de Estado exige probar de forma objetiva que la erogación posea la capacidad potencial de generar renta o eficiencias operativas en el periodo de su deducción, la defensa técnica exige trasladar el eje probatorio desde la simple factura o contrato hacia la consolidación *ex ante* de evidencias probatorias que demuestren el beneficio económico real obtenido por la organización.

2. Dimensión Contable y Financiera: Incertidumbre tributaria, EBITDA y liquidez

El examen de la información financiera pública y de las notas a los estados financieros consolidados de la compañía, bajo el estándar NIIF, permite establecer tres hallazgos centrales sobre el tratamiento de la contingencia fiscal:

- **Improcedencia de homologar CINIIF 23 y NIC 37:** Se ratifica que ambos estándares atienden realidades distintas. La CINIIF 23 regula el reconocimiento y medición del gasto por impuesto a las ganancias (corriente y diferido) frente a posiciones fiscales inciertas en renta, mientras que la NIC 37 norma la revelación o provisión de contingencias por otros tributos o sanciones bajo criterios de probabilidad de pérdida. La mera existencia de un proceso de discusión con la DIAN no obliga al registro automático de provisiones operativas.
- **Neutralidad de la glosa fiscal sobre el EBITDA operativo:** El rechazo de deducciones no afecta de forma directa el EBITDA de la empresa, toda vez que las erogaciones cuestionadas ya fueron descontadas como gasto operativo en la contabilidad. El impacto directo de una reliquidación oficial recae sobre la liquidación del impuesto y las cargas por intereses o sanciones (afectando la utilidad neta); el EBITDA solo experimentaría un efecto indirecto por los gastos administrativos derivados de la defensa jurídica y la reestructuración de controles.
- **Costo de oportunidad en la gestión de saldos a favor:** El seguimiento del activo corriente confirma una presencia continua de saldos a favor acumulados en renta. Aunque los estados financieros no declaren explícitamente que la decisión de no solicitar la devolución en efectivo obedezca al temor a procesos de fiscalización, la coexistencia de liquidez inmovilizada en el activo tributario con la contratación simultánea de deuda

financiera a corto plazo para fondar el capital de trabajo entraña un costo de oportunidad equivalente a la tasa de interés asumida por la financiación externa.

3. Dimensión Propositiva y de Control Interno: Gobernanza tributaria y mitigación del riesgo

Como respuesta estratégica a las vulnerabilidades identificadas, se concluye que la exposición procedimental de Almacenes Éxito S.A. ante eventuales auditorías se reduce sustancialmente mediante la implementación de un Modelo de Gobernanza Tributaria (*Tax Compliance*). La articulación de expedientes probatorios *ex ante*, matrices de riesgo y protocolos de trazabilidad para intangibles, *cobranding* y precios de transferencia transforma la gestión fiscal en un proceso continuo de autorregulación. Este esquema no solo permite sustentar fehacientemente la sustancia económica antes de la presentación de la declaración privada de renta, sino que optimiza la toma de decisiones sobre la imputación o compensación de saldos a favor, resguardando el patrimonio corporativo y la certeza jurídica de la entidad.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y conclusiones del estudio, se formulan las siguientes recomendaciones estratégicas:

1. Estrategia de Gestión de Saldos a Favor y Solicitudes de Devolución o Compensación

Se recomienda a la Dirección Financiera y al área de Gestión Tributaria diseñar e implementar un protocolo institucional de preparación documental, evaluación de riesgo y gestión técnica de solicitudes de devolución y compensación de saldos a favor, sustentado de manera estricta en el procedimiento legal regulado en el Estatuto Tributario (artículos 850 y siguientes) y en el Decreto Único Reglamentario 1625 de 2016.

En la estructuración de este protocolo es indispensable asumir que ninguna auditoría preventiva externa, por rigurosa que sea, posee la facultad de eliminar o restringir las competencias legales de fiscalización e inspección que la DIAN conserva de forma autónoma (E.T., art. 857-1). Por consiguiente, la auditoría o revisión previa no debe presentarse internamente como un mecanismo para liberar caja "sin exposición a reajustes", sino como una herramienta de diagnóstico probatorio y mitigación de vulnerabilidades. La estrategia debe estructurarse bajo los siguientes lineamientos procedimentales:

- Auditoría Probatoria Previa de la Declaración: Antes de radicar formalmente una solicitud de devolución o compensación, realizar una revisión exhaustiva del expediente sustancial que soporta las partidas declaradas (costos, deducciones, retenciones en la fuente e impuestos descontables), evaluando la consistencia cruzada con los medios magnéticos y la facturación electrónica.

- Calificación del Perfil de Riesgo procedimental: Evaluar el nivel de exposición de la compañía frente a los criterios de selección de la administración tributaria, analizando la probabilidad de que la solicitud desencadene un auto de suspensión de términos para investigación previa o la emisión de una fiscalización integral.
- Toma de Decisiones Estratégica sobre Liquidez: Formular un análisis de costo-beneficio que pondere el costo financiero de la deuda de corto plazo contratada para suplir el capital de trabajo versus el tiempo proyectado de inmovilización del saldo a favor, permitiendo a la alta gerencia decidir de forma fundamentada entre la devolución en efectivo, la compensación contra otras obligaciones tributarias o la imputación a períodos gravables subsiguientes.

2. Implementación del Protocolo Probatorio Ex Ante para Intangibles y Operaciones Vinculadas

Se sugiere a la Vicepresidencia Jurídica y a la Dirección Tributaria adoptar formalmente el Modelo de Gobernanza Tributaria (Tax Compliance) propuesto en esta investigación, enfocado en la construcción preventiva (ex ante) de expedientes probatorios sustanciales para expensas por intangibles, publicidad compartida (cobranding) y servicios corporativos.

Para dar cumplimiento a los estándares de necesidad, proporcionalidad y relación de causalidad exigidos por el artículo 107 del Estatuto Tributario y desarrollados en la Sentencia de Unificación Exp. 21329 de 2020 del Consejo de Estado, la entidad debe:

- Estructurar la prueba de la causa económica: Exigir que todo contrato de licencia de marca, uso de intangibles o servicios prestados entre partes relacionadas cuente con un reporte técnico contemporáneo que demuestre el beneficio económico directo o la eficiencia operacional alcanzada en el año del gasto.
- Aplicar el marco DEMPE de la OCDE: Para operaciones transfronterizas o con vinculados económicos, documentar explícitamente qué entidad desarrolla, mejora, mantiene, protege y explota los intangibles, garantizando que la remuneración atribuida guarde estricta consonancia con las funciones efectivamente desempeñadas, los activos utilizados y los riesgos asumidos.
- Estandarizar el expediente probatorio previo: Priorizar la reconstrucción reactiva de pruebas ex post (durante la respuesta a un Requerimiento Especial), centralizando en un repositorio digital seguro la totalidad de entregables, métricas de impacto comercial, estudios de mercado y certificaciones de contadores o revisores fiscales en el momento en que se devenga el gasto.

3. Articulación Contable-Tributaria bajo CINIIF 23 y NIC 37

Se recomienda a la Gerencia de Contabilidad y Consolidación Financiera formalizar una política contable unificada para el tratamiento de las contingencias e incertidumbres fiscales, que garantice la correcta aplicación segregada de los estándares internacionales de información financiera (NIIF):

- Aplicación rigurosa de la CINIIF 23 para Impuesto a las Ganancias: Evaluar de manera periódica las posiciones fiscales inciertas en el impuesto sobre la renta (como deducciones sujetas a interpretación doctrinal discrepante) y reflejar dicha

incertidumbre en el cálculo del gasto por impuesto a las ganancias (corriente y diferido) mediante el método del valor más probable o el valor esperado. Debe evitarse la práctica de reconocer estas incertidumbres como provisiones operativas dentro del EBITDA.

- Aplicación de la NIC 37 para Impuestos Indirectos y Sanciones: Registrar provisiones en el estado de resultados solo cuando exista una obligación presente por un impuesto no relacionado con ganancias (o una sanción procedimental autónoma), cuya probabilidad de salida de recursos sea superior al 50 % y su cuantía pueda estimarse con fiabilidad. En los demás casos calificables como pasivo contingente (salida de recursos posible), limitar el tratamiento a la debida revelación en notas a los estados financieros.
- Monitoreo de Impactos Financieros: Mantener una clara diferenciación en el reporte directivo entre el impacto fiscal (mayor impuesto a cargo), el impacto contable en la utilidad neta (gasto tributario e intereses) y el impacto operativo (gastos de defensa jurídica), asegurando que las contingencias fiscales no distorsionen la medición de la capacidad generadora de caja operativa (EBITDA) de la compañía.

4. Fortalecimiento Institucional y Control Interno Continuo

Se sugiere a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría institucionalizar la función de cumplimiento tributario como un pilar fundamental del buen gobierno corporativo:

- Capacitación Interdisciplinaria: Promover programas permanentes de formación conjunta para los equipos de compras, mercadeo, contabilidad y jurídico, asegurando que la comprensión de los requisitos sustanciales de deductibilidad fiscal esté incorporada desde la negociación previa de los contratos.

- Auditoría de Cumplimiento del Modelo: Establecer revisiones periódicas anuales sobre el grado de cumplimiento de los protocolos de soporte probatorio ex ante, incorporando los hallazgos de riesgo tributario en los informes presentados al Comité de Auditoría.

Aporte Profesional

El desarrollo de este trabajo trasciende el cumplimiento de un requisito académico y se determina como una propuesta técnica aplicable a la gestión tributaria en el sector corporativo. A través de la integración entre el derecho tributario sustancial, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las finanzas corporativas, la investigación demuestra que la gobernanza tributaria no es un costo administrativo ni un ejercicio reactivo frente a las auditorías de la DIAN, sino un esquema estratégico de control interno y defensa del patrimonio.

En el ejercicio profesional, esta investigación aporta valor concreto en tres áreas:

- Un marco de sustentación preventiva: Permite migrar de la reconstrucción documental posterior (elaborada durante la respuesta a un Requerimiento Especial) hacia la creación de expedientes probatorios previos (*ex ante*). Esto entrega a las áreas tributarias y jurídicas un procedimiento estandarizado para respaldar la deducibilidad de expensas complejas —como licencias de marca, *cobranding* y servicios compartidos— conforme a las exigencias del artículo 107 del Estatuto Tributario y la jurisprudencia del Consejo de Estado.
- Criterio técnico en el reporte financiero: Establece una delimitación clara entre la CINIIF 23 y la NIC 37, evitando la práctica imprecisa de registrar provisiones que distorsionan el EBITDA contable ante la sola existencia de una discusión fiscal. Con esto, se aporta un modelo de análisis útil para las direcciones contables que buscan reflejar la incertidumbre tributaria sin comprometer la lectura del desempeño operacional de la empresa.

- Evaluación de liquidez basada en costo de oportunidad: Ofrece una metodología para analizar la retención de saldos a favor en el activo corriente no como un dato aislado, sino como una decisión de tesorería que debe ponderar el costo financiero del endeudamiento de corto plazo frente a los tiempos e implicaciones procedimentales de una solicitud de devolución o compensación.

Mensaje de Cierre

El estudio del modelo de gobernanza tributaria para Almacenes Éxito S.A. confirma que la estabilidad financiera y la seguridad jurídica de las grandes organizaciones no dependen de evitar la fiscalización, sino de contar con la sustancia económica y probatoria para respaldar cada decisión adoptada en las declaraciones privadas.

La gestión fiscal actual exige que los profesionales de las áreas contable, financiera y legal trabajen de forma articulada. La prevención, el rigor en la construcción de la prueba y la lectura precisa de las normas internacionales de contabilidad son las herramientas que garantizan que el cumplimiento tributario se convierta en una ventaja competitiva. Este proyecto ratifica que la transparencia contable y la estructuración técnica del riesgo no solo protegen la reputación y la caja de la compañía, sino que fortalecen la toma de decisiones al más alto nivel directivo.

Referencias

- Almacenes Éxito S.A. (2021). *Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2020 y 2019 y sus correspondientes notas*. Portal de Relación con Inversionistas de Grupo Éxito. <https://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Almacenes Éxito S.A. (2022). *Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2021 y 2020 y sus correspondientes notas*. Portal de Relación con Inversionistas de Grupo Éxito. <https://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Almacenes Éxito S.A. (2023). *Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2022 y 2021 y sus correspondientes notas*. Portal de Relación con Inversionistas de Grupo Éxito. <https://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Almacenes Éxito S.A. (2024). *Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2023 y 2022 y sus correspondientes notas*. Portal de Relación con Inversionistas de Grupo Éxito. <https://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Almacenes Éxito S.A. (2025a). *Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2024 y 2023 y sus correspondientes notas*. Portal de Relación con Inversionistas de Grupo Éxito. <https://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Almacenes Éxito S.A. (2025b). *Estados financieros consolidados intermedios no auditados al 30 de junio de 2025 y sus correspondientes notas*. Portal de Relación con Inversionistas de Grupo Éxito. <https://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Braithwaite, V. (2007). Responsive regulation and taxation: Introduction. *Law & Policy*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9930.2007.00242.x>

Colombia. Presidencia de la República. (1989, 30 de marzo). *Decreto 624 de 1989: Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales*. Diario Oficial No. 38.756.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html

Colombia. Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Cuarta. (2020, 26 de noviembre). *Sentencia de Unificación de Jurisprudencia Código 2020CE-SUJ-4-005* [C. P. Julio Roberto Piza Rodríguez; Radicación 25000-23-37-000-2013-00443-01 (21329)]. <https://www.consejodeestado.gov.co/>

Colombia. Presidencia de la República. (2015, 14 de diciembre). *Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 49.726. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019930>

Colombia. Presidencia de la República. (2016, 11 de octubre). *Decreto Único Reglamentario 1625 de 2016: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en Materia Tributaria*. Diario Oficial No. 50.023. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30031895>

International Accounting Standards Board. (2001a). *Norma Internacional de Contabilidad 36: Deterioro del Valor de los Activos (NIC 36)*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/>

International Accounting Standards Board. (2001b). *Norma Internacional de Contabilidad 37: Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes (NIC 37)*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/>

International Accounting Standards Board. (2004). *Norma Internacional de Contabilidad 38:*

Activos Intangibles (NIC 38). IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/>

International Accounting Standards Board. (2008). *Norma Internacional de Información*

Financiera 3: Combinaciones de Negocios (NIIF 3). IFRS Foundation.

<https://www.ifrs.org/>

International Accounting Standards Board. (2017). *Interpretación CINIIF 23: La Incertidumbre*

frente a los Tratamientos del Impuesto a las Ganancias. IFRS Foundation.

<https://www.ifrs.org/>

International Accounting Standards Board. (2019). *Norma Internacional de Contabilidad 12:*

Impuesto a las Ganancias (NIC 12). IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013). *Co-operative*

Compliance: A Framework: From Enhanced Relationship to Co-operative Compliance.

OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264200852-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Aligning Transfer*

Pricing Outcomes with Value Creation, Actions 8-10 - 2015 Final Reports: OECD/G20

Base Erosion and Profit Shifting Project. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/9789264241190-en>