

## **Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales**

**Servicio y Control**

**Elaborado por:**

**Coordinación de Gestión de Canales de Servicio  
Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente**

**Julio 2017**

## PRESENTACIÓN

Este documento contiene la segunda versión de la metodología para la segmentación institucional de contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Colombia, realizada con apoyo de expertos del Departamento de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional a las autoridades de Colombia (FAD-FMI), a través del Proyecto SECO. En el primer ejercicio se establecieron un total 19 segmentos y en esta versión se reduce el esquema a cuatro macrosegmentos transversales los cuales pueden desagregarse en segmentos y microsegmentos.

La segmentación se convierte en el componente principal para centrar la gestión en los clientes estratégicos, tendiente a incrementar el recaudo voluntario por segmentos, con base en el diagnóstico de la caracterización de servicio y control por macrosegmentos y ajuste de estrategias diferenciadas y articuladas para mejorar el comportamiento hacia el cumplimiento de los contribuyentes.

Este documento es el resultado es la construcción de la guía estandarizada para clasificar los contribuyentes en los macrosegmentos de: grandes contribuyentes, medianos contribuyentes, pequeños contribuyentes y personas naturales, acorde con el nivel de ingresos del año gravable de estudio (2015). El documento señala los objetivos, justificación y beneficios de la segmentación, así como la descripción metodológica identificando la estructura de segmentación, variable de clasificación y puntos de corte, resultado de clasificación e identificación clientes por macrosegmentos a nivel nacional y seccional; la evaluación de la consistencia y aspectos a tener en cuenta para el monitoreo del impacto de las estrategias de servicio, la propuesta preliminar para evaluar el recaudo por macrosegmento en una año fiscal. En el aparte final se presenta la guía para caracterización de servicio y control.

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>6</b>
<b>1. OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
1.1. Objetivos General. ....	8
1.2. Objetivos Específicos.....	8
<b>2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA SEGMENTACIÓN .....</b>	<b>9</b>
2.1. Diferenciación de la actitud comportamiento y de estrategias para fortalecerlo o controlarlo. ....	11
<b>2.2. Aspectos a tener en cuenta para definir estrategias para mejorar cumplimiento.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Consideraciones importantes para dimensionar el cambio de enfoque requerido. ....</b>	<b>12</b>
<b>3. BENEFICIOS ESPERADOS DE LA SEGMENTACIÓN .....</b>	<b>13</b>
3.1. Generales hacia la competencia institucional.....	13
3.1.1. Para el enfoque estratégico y de Tecnologías de la información (TI) .....	14
3.1.2. Para el Contribuyente en Ámbito Atención y Asistencia.....	14
3.1.3. Para el Contribuyente en Ámbito Fiscalización.....	15
3.1.4. Para distribución de recursos.....	15
<b>4. DESCRIPCION DE LA METODOLOGÍA .....</b>	<b>16</b>
4.1. Definir Macrosegmentos excluyentes de clientes y puntos de corte.....	17
4.1.1. Estructura de la clasificación de segmentación para la DIAN.....	19
4.1.2. Fuentes de información: Clasificación de contribuyentes por macrosegmento.....	20
4.2. Clasificación de contribuyentes a macrosegmentos.....	21
4.2.1. Reglas para determinar los ingresos soporte para la clasificación.....	21
4.3. Definir el Portafolio de trámites y servicios para clientes.....	29
4.4. Definir la demanda de trámites y servicios por contribuyentes y macrosegmentos (caracterización de servicios).....	29
4.5. Identificación de tipos de control.....	29
<b>5. EVALUACIÓN DE LA CONSISTENCIA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....</b>	<b>30</b>
<b>6. MONITOREO DEL IMPACTO DE ESTRATAGIAS DE SERVICIO Y CONTROL SOBRE EL RECAUDO POR SEGMENTO .....</b>	<b>31</b>
<b>7. GUIA PARA CARACTERIZACION DE LA DEMANDA DE TRÁMITES, SERVICIOS Y CONTROL POR CADA SEGMENTO .....</b>	<b>32</b>
7.1. Matriz de trámites y servicios .....	32

7.2. Análisis de demanda de trámites y servicios por tipo de canal .....	33
7.2.1. Análisis de la demanda de información sobre trámites y servicios por los canales telefónico y chat. ....	33
7.2.2. Análisis de la demanda de trámites y servicios gestionados a través de la página web DIAN..	34
<b>7.2.3. Utilización de trámites y servicios gestionados en forma presencial en puntos de contacto.</b> .....	<b>34</b>
7.3. Identificación y cierre de brechas de servicio .....	37
7.3.1. Definición brecha de servicio y de gestión de cumplimiento. ....	37
7.3.2. Enfoques seleccionados para establecer las brechas.....	38
7.3.3. Cadena de valor para identificación y reducción de las brechas. ....	39
7.4. Tipos de Brechas .....	39
7.4.1. Brechas Operativas de servicio.....	40
7.4.2. Brechas operativas de control o cumplimiento tributario.....	42
7.4.3. Brecha de Evasión.....	44
<b>8. REQUERIMIENTOS ESPECIALES</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>45</b>
ANEXO 1. DESCRIPCIÓN OPERATIVA PARA CLASIFICAR CLIENTES POR INGRESOS.....	45
ANEXO 2. DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA PARA MACROSEGMENTOS .....	51

## Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1. Objetivo de una administración Tributaria .....	10
Ilustración 2. Participación del recaudo voluntario y recaudo por Gestión Control.....	10
Ilustración 3. Pirámide de cumplimiento tributario. ....	11
Ilustración 4. Etapas generales de la Segmentación.....	16
Ilustración 5. Diagrama metodológico integración servicio y control.....	17
Ilustración 6. Distribución General de los 14.404.208 Clientes.....	22
Ilustración 7. Declarantes de IVA y Renta.....	23
Ilustración 8. Tipo de cliente por Macrosegmento .....	25
Ilustración 9. Cadena de valor para identificación y reducción de las brechas .....	39
Ilustración 10. Tipos de Brechas .....	39
Ilustración 11. Estructura Brechas de Servicio .....	40
Ilustración 12. Brechas de Cumplimiento .....	43

Tabla 1. Diferenciación de la actitud comportamiento y de estrategias para fortalecerlo o controlarlo. .....	11
Tabla 2. Macrosegmento y puntos de corte. ....	18
Tabla 3. Tabla de clasificación para segmentación de clientes DIAN.....	19
Tabla 4. Fuentes de información: Clasificación de contribuyentes por macrosegmento .....	20
Tabla 5. Datos de partida para clasificar los contribuyentes.....	22
Tabla 6. Macrosegmento 1: Grandes Contribuyentes .....	22
Tabla 7. Distribución personas jurídicas diferentes a Grandes contribuyentes y de Personas Naturales a los Macrosegmentos 2 y 3 .....	23
Tabla 8. Datos de la Distribución final por Macrosegmento.....	24
Tabla 9. Clasificación Segmentación de Clientes.....	25
Tabla 10. Clasificación de clientes por dirección seccional y macrosegmento .....	27
Tabla 11. Evaluación de la consistencia de segmentación de clientes.....	30
Tabla 12. Tabla para determinar el índice anual 2015 -2016 .....	31
Tabla 13. Tabla para determinar el índice anual 2014 -2016 .....	32
Tabla 14. Ejemplo de comparación del recaudo a precios constantes año base 2016 vrs. año 2015. 32	

## RESUMEN EJECUTIVO.

Los objetivos principales de la segmentación están orientados a establecer la metodología de segmentación para la DIAN; fortalecer el recaudo voluntario y reducir la brecha fiscal a partir del diagnóstico y del reenfoque de las estrategias diferenciadas de servicio y control para la gestión tributaria, aduanera y cambiaria orientada hacia los mismos macrosegmentos, en concordancia con conocimiento del comportamiento hacia el cumplimiento voluntario de los contribuyentes; monitorear el resultado fiscal de cada macrosegmento y mejorar la eficiencia integral de la Entidad y del nivel de satisfacción de clientes.

El documento define los objetivos de la segmentación; justificación de su importancia estratégica; identificación de los beneficios esperados; descripción de la metodología de segmentación; los resultados de clasificación de contribuyentes por macrosegmentos; la evaluación de la consistencia de segmentación y la orientación preliminar para el monitoreo del aporte de cada macrosegmento a la meta de recaudo nacional.

Para cada uno de los apartes se brindan los contenidos técnicos que dan consistencia metodológica para la segmentación; con fácil comprensión tanto para directivos como para los demás servidores, con el fin de interiorizar en toda la Entidad la integración de los siguientes componentes:

- **Estrategias y responsables de la gestión del comportamiento del contribuyente hacia el cumplimiento de obligaciones:**
  - ✓ Para quienes desean cumplir las obligaciones, pero no pueden por fallas institucionales, se debe implementar la *estrategia de facilitación*.
  - ✓ Para aquellos que tratan de cumplir, pero no siempre lo logran, porque no entienden las normas, los procesos y/o los sistemas: implementar la *estrategia de asistencia*.
  - ✓ Para quienes no quieren cumplir ya que tienen confianza de no ser detectados: la *estrategia será orientada a identificar, disuadir y sancionar*.
  - ✓ Para quienes han decidido no cumplir: desarrollar *estrategias que permitan detectarlos y aplicarles todo el peso de la Ley*.
  
- **Dividir el universo de clientes en cuatro macrosegmentos estratégicos e identificar los clientes que corresponden a cada uno:** Se soporta en la información de la base de datos de inscritos en el Registro Único tributario - RUT; la base de datos de declaraciones de renta y complementarios del año gravable 2015; la base de datos de declaraciones de IVA 2015; y los contribuyentes clasificados como grandes contribuyentes según Resolución 076 de diciembre 2016; (para los siguientes ejercicios los periodos se tomaran las declaraciones de los años respectivos, la nueva resolución de clasificación de grandes contribuyentes, acorde con el año de corte de segmentación, según corresponda), el valor de ingresos reportados en las declaraciones de renta e IVA se toma como variable de clasificación. Los pequeños contribuyentes son quienes reportan el valor de ingresos inferiores a 5.001 SMMLV., los medianos contribuyentes se establecer por diferencia entre los grandes y los pequeños.

De un total de 14'404.208 de inscritos en el RUT, los resultados generales de clasificación por macrosegmentos son los siguientes:

- ✓ **Grandes contribuyentes:** 3.598 clientes.
  - ✓ **Medianos contribuyentes:** 35.176 clientes, de ellos 29.547 son personas jurídicas; 4.689 son personas naturales obligadas a llevar contabilidad y 940 son personas naturales con ingresos de rentas de capital superiores al 50%.
  - ✓ **Pequeños Contribuyentes:** 1'939.667 clientes, de ellos 394.054 son personas jurídicas; 145.065 son personas naturales obligados a llevar contabilidad; 625.230 clientes corresponden a personas naturales reclasificadas a este macrosegmento por tener ingresos superiores al 50% de origen en rentas de capital, y el resto de clientes (775.318) corresponden a personas jurídicas no declarantes o sin ingresos.
  - ✓ **Personas naturales:** 12'425.767 clientes. De los cuales, son declarantes 1'603.417 porque sus ingresos corresponden al 50% o más de fuentes de rentas de trabajo; los demás clientes (10.822.350) son naturales inscritos en el RUT que no reportan ingresos.
- **Establecer la caracterización de la demanda de trámites y servicios – OPAS, de los controles aplicados detectando las respectivas brechas de servicio y control:** Parte del análisis de la demanda real de trámites y servicios – OPAS, realizadas por los clientes en el periodo de estudio, así como de la construcción de la matriz de tipos de control aplicados a nivel nacional por clientes y macrosegmentos, para establecer las brechas, redefinir las políticas de servicio y control, brindar ofertas diferenciadas e integradas tendientes a fortalecer el recaudo y la sensación de riesgo de no cumplimiento (estas etapas están en desarrollo).
- **Monitoreo de resultados fiscales por macrosegmento:** El finalizar cada año fiscal, se debe evaluar los efectos de la implementación de ajustes de estrategias de servicio y control diferenciadas, sobre el nivel de recaudo voluntario alcanzado por cada macrosegmento y el impacto en el cambio de comportamiento hacia el cumplimiento. Se entiende que se ha logrado el objetivo, si el resultado refleja crecimiento del recaudo respecto del año anterior.

Se concluye que la segmentación es un proceso dinámico, transversal y de alto impacto, la cual requiere el compromiso por parte de la Alta Dirección, especialmente en apoyo para el cambio del modelo gerencial por procesos al centrado en los clientes; se parte de un recaudo voluntario de 126.6 billones en 2016, con tendencia de tratamiento masivo de servicio y control, limitado en cobertura y efectividad, para llegar a un monitoreo detallado por cliente y segmento a nivel fiscal.

La caracterización de la demanda de trámites y de los controles aplicados, es un proceso complejo por la variedad de sistemas de información de la DIAN, el alto volumen clientes y de datos transaccionales y el requerimiento de nuevas competencias institucionales y cambios culturales; por tanto, la metodología y los Set análisis se irán ajustado y mejorando a medida que la segmentación se hace más transversal y profunda en toda la Entidad.

# 1. OBJETIVOS

---

## 1.1. Objetivos General.

- Establecer la metodología de segmentación sistemática de los contribuyentes administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN, que permita definir macrosegmentos y clasificar e identificar los contribuyentes que corresponden a cada grupo.
- Incrementar el recaudo voluntario y reducir la brecha fiscal a partir del enfoque de la gestión tributaria aduanera y cambiaria hacia los mismos macrosegmentos en concordancia con comportamiento hacia el cumplimiento de los contribuyentes y con el seguimiento del resultado fiscal.
- Detectar la orientación actual del servicio y de los controles aplicados, para alinear la gestión estratégica, táctica y operativa institucional hacia el mejoramiento del recaudo voluntario y fortalecimiento del riesgo subjetivo por macrosegmentos y a la identificación y cierre de brechas cumplimiento.
- Aplicar estrategias diferenciadas en servicio y control por macrosegmentos, acorde con las necesidades, obligaciones y preferencia de uso de canales de servicio, articuladas al comportamiento, hacia el cumplimiento de los contribuyentes y a la gestión de riesgos institucionales.
- Mejorar la eficiencia integral de la Entidad y el nivel de satisfacción de clientes.

## 1.2. Objetivos Específicos.

- Definir los macrosegmentos y clasificar los contribuyentes que corresponden a cada uno, así como la caracterización de la respectiva demanda de trámites, servicios - OPAS y controles aplicados.
- Integrar las estrategias institucionales de servicio y de control a partir de segmentación institucional con ofertas diferenciadas y complementadas.
- Enfocar la gestión de trámites, servicios - OPAS y el control, por macrosegmento, con base en el análisis de patrones de comportamiento hacia el cumplimiento de obligaciones por parte de los contribuyentes.
- Mejorar los esquemas o modelos de identificación, extracción, procesamiento, análisis de datos e información para profundización en el conocimiento de los clientes a partir de inteligencia el negocio (BI).

- Incrementar en forma sostenida el número de contribuyentes reales por macrosegmento y tipo de impuesto, a nivel nacional, así como su recaudo.
- Monitorear periódicamente los resultados fiscales reales de cada macrosegmento de contribuyentes para cada tipo de impuesto.
- Disponer de información precisa de los clientes estratégicos para soportar el diseño de estrategias para identificar y cerrar las brechas de servicio y control.
- Establecer una guía para determinar los macrosegmentos y los contribuyentes a los cuales le serán aplicados cada uno de los tipos de control de acuerdo con el cumplimiento demostrado.
- Efectuar los ajustes organizacionales, funcionales, tecnológicos y demás que se deriven de la segmentación y caracterización de contribuyentes y usuarios, reduciendo costos de operación en la DIAN y para los contribuyentes
- Proporcionar insumos para rendición de cuentas y participación ciudadana en la DIAN.
- Focalizar acciones de control tributario, a partir de una evaluación permanente del riesgo de incumplimiento, para reducir la evasión, elusión y prácticas no transparentes hacia la tributación y el comercio exterior.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA SEGMENTACIÓN

---

Los contribuyentes ya sean personas naturales o jurídicas, son diferentes en cuanto a sus necesidades, valores, comportamientos, tamaño, conocimientos, interés, ubicación geográfica, actividades, etc. Por tanto, para obtener un conocimiento útil de los clientes para la gestión fiscal, se debe propiciar una diferenciación de valor agregado, tanto para ellos como para la Entidad en sus diferentes procesos.

Una estrategia de alto impacto para lograrlo es la **segmentación de clientes**, la cual conduce a mejorar la competencia institucional, es decir propiciar incremento del recaudo voluntario en forma sostenida, ya que se convierte en la columna vertebral para gestionar la administración tributaria, articulando simultáneamente cinco ejes centrales: 1. Gestión del comportamiento del contribuyente hacia el cumplimiento, 2. Gestión del relacionamiento con el contribuyente, 3. Gestión del riesgo subjetivo de control, 4. Gestión de la satisfacción del contribuyente y 5. Gestión de los riesgos de cumplimiento.

Es de alto impacto ya que propicia la transición de la gestión por proceso a centrarla en el cliente, a la vez facilita incrementar del recaudo voluntario en forma sostenida en el tiempo, pretendiendo pasar de un nivel estático y forzado por reformas tributarias a un nivel muy superior logrado por la integración de estrategias planificadas y diferenciadas de servicio y control basadas en el comportamiento hacia el cumplimiento y la identificación y cierre de brechas.

En las gráficas siguientes se muestra el cambio de orientación basado en segmentación de contribuyentes<sup>1</sup>.



Ilustración 1. Objetivo de una administración Tributaria

Durante los tres últimos años pese a las reformas tributarias y esfuerzo institucional, el comportamiento del recaudo presenta el siguiente comportamiento:

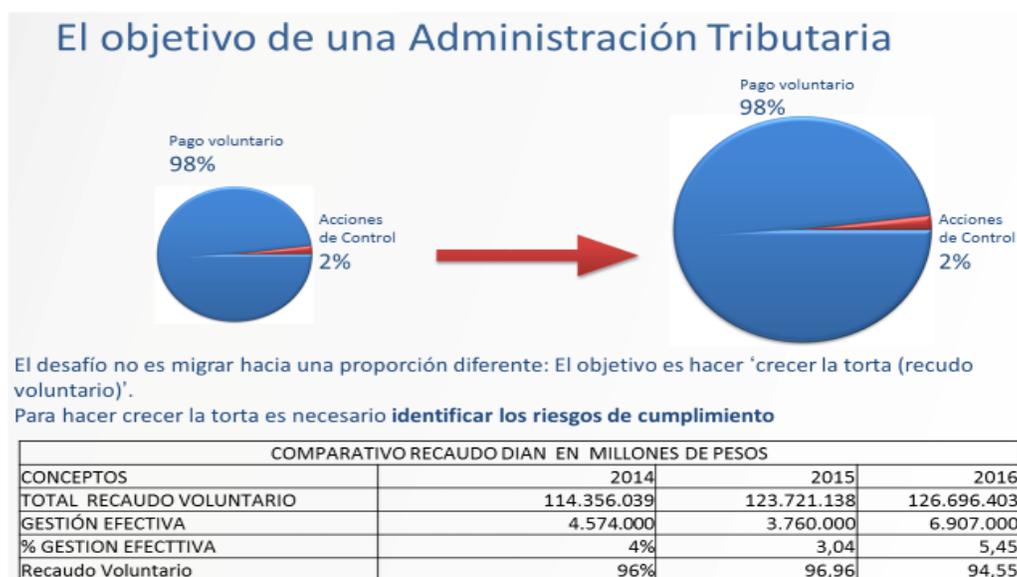


Ilustración 2. Participación del recaudo voluntario y recaudo por Gestión Control.

<sup>1</sup> Esquema gráfico del Asesor FMI a DIAN Colombia Proyecto SECO 2017 - Segmentación de Contribuyentes.

Se hace necesario que en el enfoque de gestión estratégico se contemple el conocer y direccionar el mejoramiento del recaudo voluntario de los contribuyentes, con estrategias de facilitación, asistencia o de persuasión o rigor sancionatorio según corresponda, a la actitud frente al cumplimiento, para presionar la migración de contribuyentes de las zonas 2,3 y 4 hacia la zona 1, como se muestra en la gráfica siguiente:

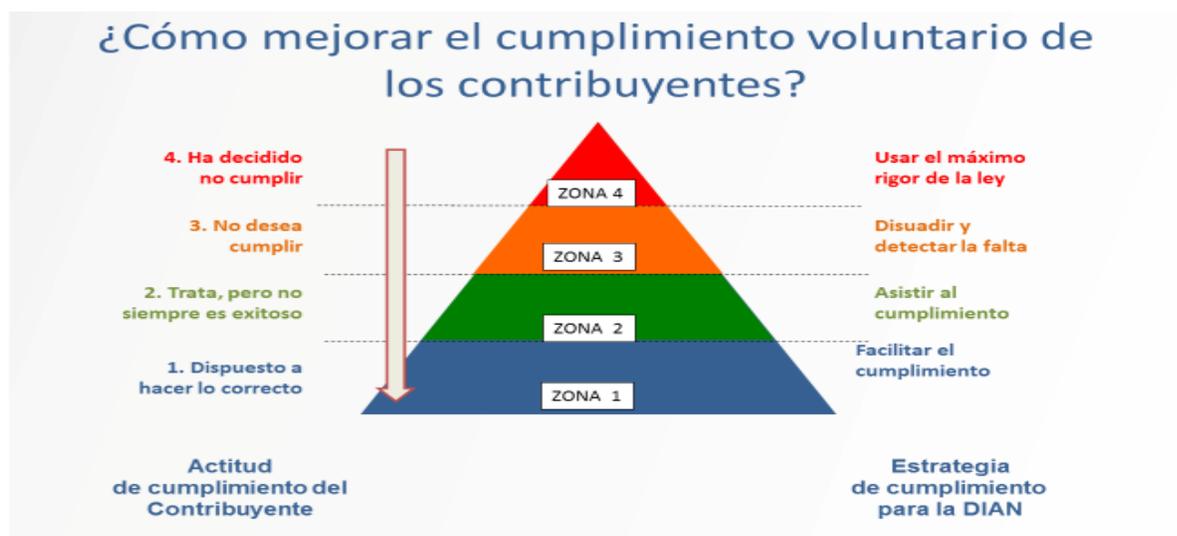


Ilustración 3. Pirámide de cumplimiento tributario.

### 2.1. Diferenciación de la actitud comportamiento y de estrategias para fortalecerlo o controlarlo.

Tabla 1. Diferenciación de la actitud comportamiento y de estrategias para fortalecerlo o controlarlo.

ZONA	ESTRATEGIA	RESPONSABLES
<b>Zona 1</b>	<b>Para aquellos contribuyentes que están dispuestos a cumplir:</b> La DIAN tiene que adoptar una estrategia de <b>facilitación</b> .  Ejemplos de riesgo: el contribuyente que quiere declarar no lo hace porque el canal para hacerlo no funciona, no está disponible, o el medio no está habilitado.	<b>Servicio al cliente (El servicio es de toda la Entidad)</b>
<b>Zona 2</b>	<b>Para aquellos contribuyentes que tratan de cumplir, pero no siempre lo logran:</b> La DIAN tiene que adoptar estrategias de asistencia que les ayuden a cumplir.  Ejemplos de riesgo: El contribuyente quiere declarar, pero no entiende cómo tiene que hacerlo y/o cuándo tiene que hacerlo. El trámite es muy complejo.	
<b>Zona 3</b>	<b>Para aquellos contribuyentes que no quieren cumplir con sus obligaciones:</b> La DIAN tiene que implementar una estrategia que sea capaz de identificarlos y sancionarlos.	<b>Fiscalización</b>

ZONA	ESTRATEGIA	RESPONSABLES
	Ejemplos de riesgo: El contribuyente que usa créditos indocumentados no es sancionado; o si se detecta no es conocido por otros contribuyentes. Los que están dudando si evadirán o no, finalmente lo harán.	
<b>Zona 4</b>	<p><b>Para aquellos contribuyentes que han decidido definitivamente no cumplir con sus obligaciones:</b> La DIAN tiene que desarrollar estrategias que permitan detectarlos y aplicarles todo el peso de la Ley.</p> <p>Ejemplos de riesgo: El contribuyente que utiliza facturas falsas y no es sancionado ejemplarmente, tiene fuertes incentivos a transformarse en un delincuente tributario peligroso.</p>	

## 2.2. Aspectos a tener en cuenta para definir estrategias para mejorar cumplimiento.

- Cada contribuyente responde de manera diferente al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- El origen del riesgo de no cumplir las obligaciones tributarias es diferente para cada tipo de contribuyente.
- Se debe aplicar el método adecuado para mitigar cada uno de los tipos de riesgo de cumplimiento.
- Abordando y mitigando los riesgos de cumplimiento se aumenta la recaudación.

## 2.3. Consideraciones importantes para dimensionar el cambio de enfoque requerido.

1. El Control no es para Recaudar: Es para mejorar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.
2. El optimizar algunos resultados de un área de la DIAN no garantiza que se mejore el desempeño global de la DIAN:
  - Desarrollar eficazmente la tarea de un área, aún a costa de duplicar esfuerzos, de degradar la relación con los procesos de otras áreas, o del mismo proceso a nivel de la DIAN.
  - Enfocar los procesos exclusivamente desde el punto de vista de la facilitación vs las necesidades de control.
  - Duplicar sistemas con información incongruente y/o mostrar múltiples ‘caras’ de la DIAN sin coordinación ante el contribuyente.
3. Se deben considerar las limitaciones y condiciones de fondo en este enfoque:
  - El **abordar riesgos complejos** necesita frecuentemente medidas **estructurales**.
  - Algunas veces es la misma ley tributaria la que representa una categoría de riesgo.
  - Los tratamientos requeridos **pueden requerir una modificación legal** importante antes de realizar cambios administrativos.
  - Se deben considerar los aspectos de la **gestión del cambio en los funcionarios**.

4. El desafío es encontrar aquellos riesgos que deben ser priorizados por la DIAN en función de su importancia, presupuesto, plazo, y restricciones. La evaluación de tiempo, costo, y calidad es relevante.
5. No obstante, no todos los contribuyentes son iguales: No es eficiente ni efectivo determinar y resolver los riesgos de cumplimiento como si todos los contribuyentes fuesen un grupo homogéneo.
6. De aquí, que se requiere segmentar a los contribuyentes, para abordar sobre grupos de comportamiento similar el determinar cuáles con los riesgos de cumplimiento que presentan y sus tratamientos
7. En la experiencia internacional, el primer nivel de macrosegmentos no es más allá de 4 o 5 categorías.
8. Lo anterior implica un cambio de enfoque en la gestión, centrándola en los contribuyentes (no en procesos), en base en la segmentación (grupos de contribuyentes), con necesidades de fiscalización, asistencia y atención que permita agruparlos.

### **3. BENEFICIOS ESPERADOS DE LA SEGMENTACIÓN**

#### **3.1. Generales hacia la competencia institucional.**

Centralización de la gestión tributaria, aduanera y cambiaria en los mismos clientes estratégicos, para identificar oportunidades de crecimiento en número de clientes reales y resultados de gestión fiscal.

La segmentación se convierte en herramienta básica para lograr ventajas competitivas institucionales hacia el control de evasión por tipo de impuesto.

Permite enfocar el análisis de macrosegmentos, (segmentos y microsegmentos), respecto de sus caracterización de demanda de trámites, facilita identificar clientes preferentes para implementar las decisiones estratégicas de servicio y control diferenciadas, pero con mayor valor del macrosegmento a menos costo; definir propuestas de valor diferenciadas por macrosegmento; ajustar el portafolio de trámites, servicios y controles delimitados y diferenciados según actitud hacia el cumplimiento; identificar brechas y requerimientos de atención y gestión: Mejorar la asignación de recursos institucionales; generar depuraciones de información; establecer nuevas formas de acercamiento y generar campañas de información, educación, servicio y control más efectivas, definir y cumplir promesas de servicio estandarizadas.

Brinda la oportunidad de implementar diversidad de ajustes, así:

- ✓ A la estrategia institucional de cumplimiento voluntario y control a la evasión y el contrabando,
- ✓ A La estructura organizacional y funcional, con la incorporación de enfoques de gestión por macrosegmentos a las líneas de mando (organigrama).
- ✓ A los procesos, procedimientos, trámites y servicios facilitando la delimitación de responsabilidades respecto de servicio y control para el cumplimiento obligaciones.

- ✓ Permite incorporar elementos más profundos de control y evaluación como actividades económicas, conglomerados, por cada nivel de segmentación de los contribuyentes.
- ✓ Permite evaluar los resultados de las estrategias de servicio y control implementadas, frente al resultado fiscal por macrosegmentos y demás niveles, la efectividad de las mismas para incremento del recaudo voluntario o de mejoramiento en la percepción de riesgo de control por incumplimiento.

### **3.1.1. Para el enfoque estratégico y de Tecnologías de la información (TI)**

- ✓ Unificar el direccionamiento estratégico institucional hacia los mismos macrosegmentos de clientes.
- ✓ Ajustar los requerimientos de datos, información, conocimiento del negocio soportados en ajustes de procesos, plataformas tecnológicas flexibles y modernas facilitadores de la inteligencia de negocios para de gestión transaccional histórica, y predictiva de servicio, control, recaudo, cobro y evasión.
- ✓ Fortalecimiento de procesos automáticos para establecer modelos, cruces de variables, patrones de comportamiento de macrosegmentos, segmentos y macrosegmentos y caracterización de demanda de trámites y servicios; monitoreo automatizado de cumplimiento por cliente y macrosegmento, de responsabilidades, obligaciones, declaraciones y pagos, actividades económicas, grupos económicos, o contribuyentes por sectores geográficos, entre otros.
- ✓ Extracción de datos, procesamiento, análisis para obtención de información y fortalecimiento del conocimiento del cliente. Sistematización de reportes de gestión, por clientes y niveles de la segmentación, para cada una de las áreas, con el fin de ajustar las estrategias de servicio y control.
- ✓ Monitoreo selectivo a segmentos de clientes.
- ✓ Implementación de tecnología para Business Intelligence (BI); que soporte el proceso de segmentación para de conocimiento de servicio y control objeto de reenfoque, paralelamente con el desarrollo de equipos de trabajo transversales para este mismo propósito.

### **3.1.2. Para el Contribuyente en Ámbito Atención y Asistencia.**

- ✓ Facilita de gestión de trámites por disminución de congestión, reducción de costos y de tiempos para atención a los contribuyentes.
- ✓ Mejora en calidad y oportunidad de la atención de los contribuyentes por la incorporación y distribución de personal más especializado de acuerdo con la demanda real trámites y servicios - OPAS requeridos para potenciar cada grupo.
- ✓ Permite ajustar la capacidad de las ventanillas de atención y /o puntos de atención, de acuerdo con los macrosegmentos y/o con la distribución y localización del volumen de clientes.
- ✓ Facilita la priorización de depuración de información a partir de los macrosegmentos, segmentos y microsegmentos y trámites, por ejemplo: Datos de registro único tributario, solicitud y uso de facturas, o presentación de declaraciones, entre otros.
- ✓ Entrega de información más completa y oportuna al contribuyente.
- ✓ Permite el desarrollo de nuevas herramientas de apoyo tecnológico para auto-atención.
- ✓ Enfoque de estrategias institucionales para informar, educar y asistir a los contribuyentes de acuerdo a los macrosegmentos y las responsabilidades.

- ✓ Fortalece la eficiencia en calidad y menor costo de campañas, por precisión en la identificación de los contribuyentes por macrosegmento, objeto de contacto telefónico, virtual o presencial.
- ✓ Permite definir o ajustar políticas de servicio sobre resultados fiscales por segmento y de comportamiento hacia el cumplimiento.

### **3.1.3. Para el Contribuyente en Ámbito Fiscalización.**

- ✓ Se dispone de la identificación precisa de clientes para enfocar acciones de control.
- ✓ Se facilita establecer información e inconsistencias para planeación y ejecución de controles más efectivos.
- ✓ Dispone de información para verificación de cumplimiento o incumplimiento de obligaciones por tipo de control y macrosegmentos.
- ✓ Se dispone de información de apoyo para la gestión a nivel local.
- ✓ Mejorar la oportunidad y el costo operacional en las revisiones de cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.
- ✓ Facilita la implantación de diferentes tipos de control dependiendo la importancia del macrosegmento y el comportamiento hacia el cumplimiento.
- ✓ Aumento de la cantidad de controles masivos con impacto para el comportamiento y para el recaudo.
- ✓ Auditorias con mayor certeza tributaria.
- ✓ Mayor sensación de riesgo tributario en los contribuyentes.
- ✓ Integra la gestión de riesgos a macrosegmentos de clientes.
- ✓ Acortar tiempos de control.
- ✓ Identificación de brechas de control a partir de los controles aplicados y el comportamiento hacia el cumplimiento.
- ✓ Permite monitorear el impacto sobre el comportamiento hacia el cumplimiento.
- ✓ Permite definir o ajustar políticas de control y propuestas normativas sobre resultados de control documentado.

### **3.1.4. Para distribución de recursos.**

- ✓ Permite apoyar en cifras reales, la revisión y ajuste de la asignación de recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos, de capacitación, de control a la evasión y el contrabando, acorde con el volumen de clientes, la participación en la meta de gestión, el comportamiento y necesidades de servicio de cada macrosegmento de clientes, integrado al fortalecimiento del control.
- ✓ Permite la interacción entre asignación de recursos y el valor del macrosegmento en términos de resultados fiscales.

## 4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La segmentación para la DIAN consiste en tomar el universo total de contribuyentes y establecer grupos más pequeños de acuerdo con un conjunto de características comunes, con el fin de enfocar las estrategias de oferta de servicios y controles diferenciadas para cada grupo meta, conduciendo sistemáticamente a los clientes a maximizar los resultados de gestión fiscal y a la reducción de la evasión.

En tal sentido, la metodología se visualiza en dos vías complementarias: la primera define las etapas generales para el desarrollo de la segmentación y segunda establece la estructura para integración de la actitud hacia el cumplimiento desde servicio y control. Las dos ayudan a crear la cadena de valor del incremento de recaudo por macrosegmentos.

En el siguiente diagrama se presentan las etapas generales de la segmentación que se deben desarrollar para cumplir el ciclo completo:

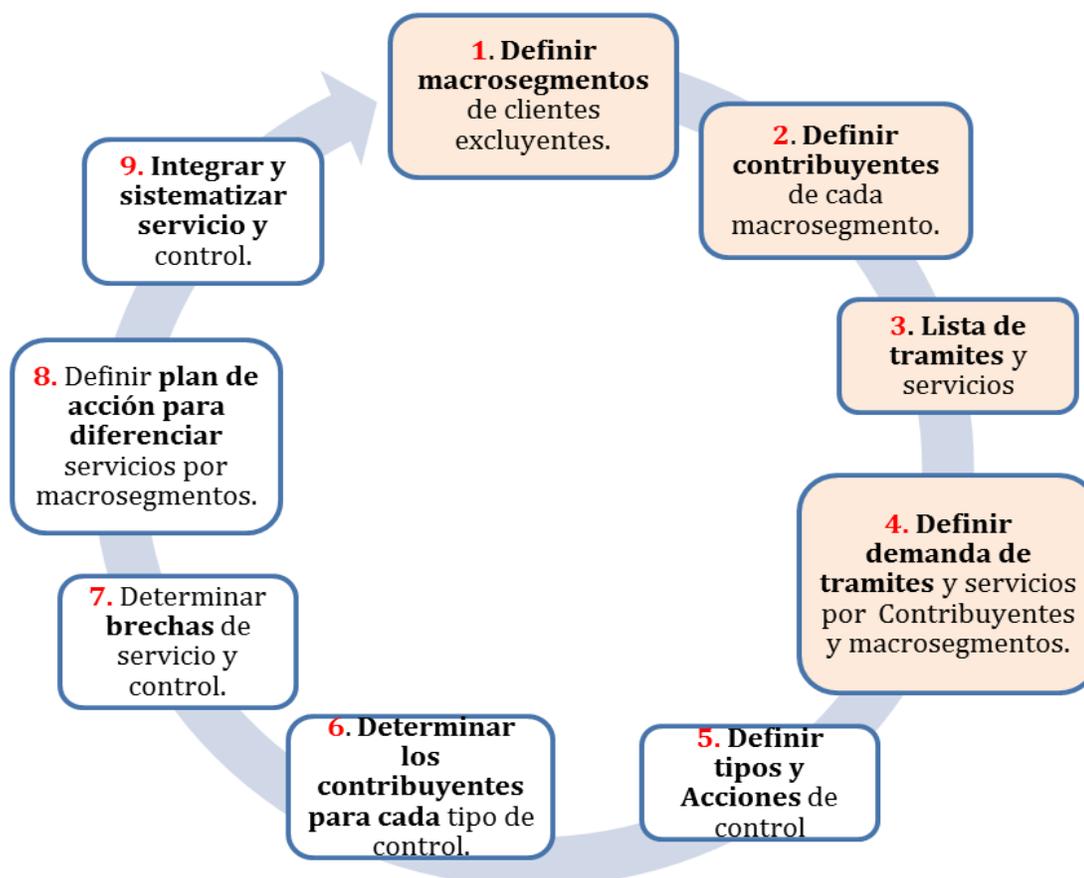


Ilustración 4. Etapas generales de la Segmentación.

La estructura para integración de actitud hacia el cumplimiento voluntario, desde servicio y control, es la siguiente:

## Diagrama Metodológico Ajustado - FMI

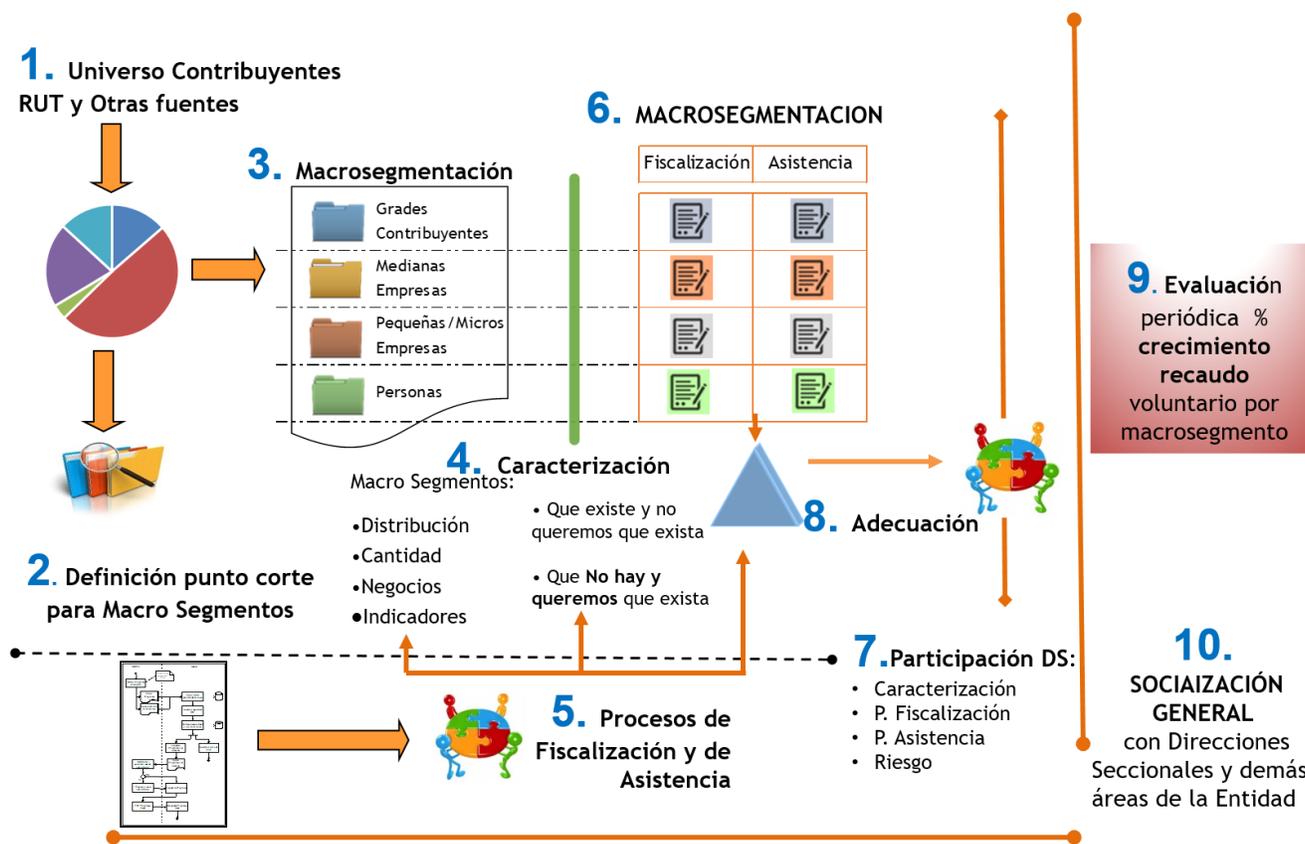


Ilustración 5. Diagrama metodológico integración servicio y control

### 4.1. Definir Macrosegmentos excluyentes de clientes y puntos de corte.

Teniendo en cuenta que a nivel mundial las administraciones tributarias ya tienen identificados los macrosegmentos para la gestión fiscal con resultados positivos hacia el recaudo y el control, Para la DIAN acoge dicha desagregación en cuatro macrosegmentos, así:

- ✓ Grandes Contribuyentes
- ✓ Medianos Contribuyentes,
- ✓ Pequeños Contribuyentes y
- ✓ Personas Naturales.

La definición de cada macrosegmento y los puntos de corte se identifican así:

Tabla 2. Macrosegmento y puntos de corte.

MACROSEGMENTOS	DESCRIPCIÓN
Grandes contribuyentes (GC)	<p>Lo integran los contribuyentes Personas Naturales o Jurídicas, clasificadas mediante resolución expedida por la DIAN y se encuentre vigente. Para los años 2017 y 2018, los GC fueron establecidos por la Resolución 000076 del 1 diciembre de 2016. Así mismo, harán parte de éste macrosegmento las demás personas Jurídicas y Naturales, que son vinculados económicos de Personas Jurídicas o Naturales clasificadas como grandes contribuyentes, pero que no fueron clasificadas como tal en la respectiva resolución. (Pendiente de estudio)</p>
Pequeños Contribuyentes	<p>Corresponde al grupo de personas jurídicas cuyo nivel de ingresos netos, informados en la Declaración de Renta del año gravable de estudio, (para este ejercicio se toma el 2015) y /o los ingresos acumulados, informados en las declaraciones de IVA del año de estudio (2015) sean inferiores a 5.001 SMMLV del año de estudio (2015).</p> <p>El punto de corte para la variable de clasificación de macrosegmentos, ingresos netos, se toma con base en el criterio señalado en el artículo 2 de la Ley 590 de 2000, especificado en el valor inferior a 5.001 SMMLV de activos totales en SMMLV. Para esta metodología se prefiere aplicar este rango, pero reemplazando los activos totales por ingresos netos.</p> <p>Las Personas Jurídicas sin ingresos, también hacen parte de este macrosegmento</p> <p>Así mismo, forman parte de este macrosegmento, las personas naturales reclasificadas del grupo de naturales, cuyos ingresos de fuente de rentas de capital, (sin incluir rentas ocasionales), sean superiores al 50% del total de ingresos; en rango inferior a 5001 SMMLV.</p> <p>Las personas jurídicas que ingresen por primera vez al Registro Único Tributario, hasta tanto se haga una nueva clasificación de segmentación.</p>
Medianos Contribuyentes	<p>Corresponde al grupo de contribuyentes de personas jurídicas no hacen parte ni de los Grandes Contribuyentes ni de los Pequeños contribuyentes, es decir, se obtienen por diferencia entre los dos macrosegmentos anteriores.</p> <p>Se pueden definir también como las personas jurídicas con ingresos netos iguales o superiores a 5.001 SMMLV del año de estudio, diferentes a Grandes Contribuyentes.</p> <p>Igualmente hacen parte de este macrosegmento las personas naturales reclasificadas, cuyos ingresos de fuente de rentas de capital (sin incluir ganancias ocasionales), sean superiores al 50% del 100% del total de ingresos; en valor total superior a 5.001 SMMLV.</p>
Personas Naturales	<p>Corresponde a las personas naturales con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personas naturales cuyos ingresos corresponden a rentas de trabajo en un porcentaje igual o superior a 50% del total de ingresos (sin incluir ganancias ocasionales) informados en declaración de renta.</li> <li>➤ Las personas naturales inscritas en el RUT que no presentan declaraciones, por tanto, no registran ingresos; o declaran, pero no tienen rentas.</li> <li>➤ Las personas naturales que ingresen por primera vez al Registro Único Tributario, hasta tanto se haga una nueva clasificación.</li> </ul>

MACROSEGMENTOS	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas naturales que, aunque no estén inscritas en el RUT, por cruces de información reportada por terceros, se detecte que superan los requisitos establecidos para los no declarantes del impuesto de renta y complementario de las personas naturales (estos contribuyentes serán incorporados cuando la Entidad Tributaria realice los cruces de información pertinentes).</li> </ul>

La clasificación de segmentación para ejercicios posteriores, se debe ajustar dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de expedición de la resolución de clasificación de Grandes Contribuyentes.

#### 4.1.1. Estructura de la clasificación de segmentación para la DIAN.

La estructura de la segmentación comprende: macrosegmentos (primer nivel), segmentos (segundo nivel) y microsegmentos (tercer nivel). Los segmentos hacen parte de los macrosegmentos y los micro de los segmentos. La identificación de cada uno será por código y descripción como se presenta en la Tabla No. 3. Tabla de clasificación para segmentación de clientes DIAN.

La creación de segmentos y microsegmentos será de acuerdo con las necesidades operativas de las áreas con aval del Jefe de la Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente y el del área técnica que requiera la clasificación.

Tabla 3. Tabla de clasificación para segmentación de clientes DIAN

TABLA DE CLASIFICACION PARA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DIAN					
MACROSEGMENTOS		SEGMENTOS		MICROSEGMENTOS*	
Código	Denominación	Cód.	Denominación (provisional)	Cód. (1)	Denominación*
1	Grandes contribuyentes	1	Grandes contribuyentes	1	XX
				2	XX
		2	Vinculados económicos (no clasificados como grandes) (2)	1	XX
				2	XX
2	Medianos contribuyentes (3)	1	Medianos altos	1	XX
				2	XX
		2	Medianos	1	XX
				2	XX
3	Pequeños contribuyentes	1	Pequeños contribuyentes	1	XX
				2	XX
		2	Micro contribuyentes	1	XX
				2	XX
		3	Personas Jurídicas no declarantes	1	XX
				2	XX
4	Personas naturales (4)	1	Personas Naturales declarantes	1	XX
				2	XX
		2	Personas Naturales no declarantes	1	XX
				2	XX

(1). En esta versión no se establecen microsegmentos, pero se deja considerada la estructura para efectos de especificación tecnológica

(2). El segmento de vinculados de Grandes Contribuyentes, no serán calculados en esta versión de la metodología ya que implica análisis de profundidad a partir de los datos del Rut.

TABLA DE CLASIFICACION PARA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DIAN					
MACROSEGMENTOS		SEGMENTOS		MICROSEGMENTOS*	
Código	Denominación	Cód.	Denominación (provisional)	Cód. (1)	Denominación*
(3). La clasificación de segmentos para el Macro de los Medianos Contribuyentes se establecerá así: Medianos altos para contribuyentes de iguales o superiores a 30.000 SMMLV, y medianos para clientes con ingresos superiores a 5.001 e inferiores a 30.000 SMMLV. (4) Los segmentos de personas naturales se clasificarán sobre la diferenciación de si son o no declarantes de renta.					

Los segmentos y microsegmentos son dinámicos, por tanto, es viable crear nuevos códigos, cambiar la denominación, o suspender o eliminarlos grupos.

#### 4.1.2. Fuentes de información: Clasificación de contribuyentes por macrosegmento.

Tabla 4. Fuentes de información: Clasificación de contribuyentes por macrosegmento

NÚMERO	NOMBRE DEL MACROSEGMENTO	VARIABLE	FUENTE
1	Grandes Contribuyentes	NIT's  Clasificados grandes Contribuyentes	Reporte de la Base de Clientes del RUT Con responsabilidad 13 "Grandes Contribuyentes".  Lista de NIT de los contribuyentes clasificados como grandes contribuyentes por resolución. (Para este ejercicio se toma la Resolución 076 de 1 de diciembre de 2017).
2	Medianos Contribuyentes	Ingresos	En su orden:
3.	Pequeños Contribuyentes	Ingresos	1. Declaraciones Renta año gravable de estudio. (año 2015, formularios 110 (presentadas en 2016).  2. Declaraciones de IVA Año gravable de estudio. (2015, formulario 350, renglón Ingresos Netos durante el Periodo (sumatoria de las declaraciones del año para cada NIT).  3. Información Exógena. (cuando la DIAN así lo aplique la Entidad).
4	Personas naturales	Ingresos	En su orden:
			1. Declaraciones Renta año gravable de estudio (2015) formularios 110; 210, 230 y 240, presentadas en 2016) 2. Declaraciones de IVA Año gravable de estudio (2015) Renglón Ingresos Netos durante el Periodo sumatoria declaraciones del año por NIT presentados en el formulario 350). 3. Información Exógena propia y reportada por terceros. (suma conceptos de los diferentes formatos. Los datos se tomarán cuando la DIAN así lo aplique).
5	Universo de clientes	Registro RUT	Base de datos del Registro Único Tributario

## 4.2. Clasificación de contribuyentes a macrosegmentos.

La variable de clasificación será ingresos.

### 4.2.1. Reglas para determinar los ingresos soporte para la clasificación.

- ✓ Establecer los ingresos por NIT, con base en las declaraciones de renta gravable año de estudio (2015).
- ✓ Complementar el análisis de los ingresos por renta con el acumulado de ingresos reportados en las declaraciones de IVA del año gravable de estudio (2015), de los diferentes periodos.
- ✓ Comparar los ingresos de cada NIT, informados en declaración de renta frente a los de la declaración de IVA, y seleccionar el mundo mayor.
- ✓ Consolidar la base general de los contribuyentes que reportaron ingresos con los siguientes parámetros:
  1. Contribuyentes que solo reportan ingresos en declaración de renta
  2. Contribuyentes cuyos ingresos son superiores en IVA que en Renta.
  3. Contribuyentes que tienen ingresos en declaración de IVA, pero no en Renta.
  4. Contribuyentes que no tienen ingresos en renta.
- ✓ Complementar la identificación de clientes por ingresos de renta y de IVA, con los reportes de conceptos de ingresos reportados en información e exógena. (Este análisis no se contempla en esta versión)
- ✓ Las personas jurídicas que no tienen ingresos y las personas jurídicas nuevas inscritas en el Rut quedarán clasificadas en el macrosegmento de los “Pequeños Contribuyentes; hasta una nueva clasificación.
- ✓ Las personas naturales que se registren en el RUT, automáticamente se clasificaran al macrosegmento 4 “Personas Naturales”
- ✓ La participación de los ingresos por concepto de rentas de capital o de trabajo se toma como criterio para reclasificar las personas naturales a los macrosegmentos 2 y 3. Los aspectos metodológicos tanto operativos como estadísticos para conformar la base de las personas jurídicas y naturales y la respectiva clasificaron a los macrosegmentos se describen en el Anexo 1. “Descripción operativa para clasificar clientes por ingresos” y en el Anexo 2. “Descripción estadística para macrosegmentos”.

Para este ejercicio los datos de partida para clasificar los contribuyentes por macrosegmentos son los siguientes:

Tabla 5. Datos de partida para clasificar los contribuyentes

CONCEPTO	TOTAL	%
Inscritos RUT	14.404.208	100,00
Declarantes de Renta	2.808.799	19,50
Declarantes de IVA	396.200	2,75
Diferencia RUT-Renta	30.275	0,21
Diferencia RUT-IVA	1.751	0,01
Diferencia Renta-IVA (Posibles Omisos Renta)	28.815	0,20
Diferencia Renta-IVA-RUT	883	0,01

➤ **Macrosegmento 1: Grandes Contribuyentes:**

Una vez verificada la información de la Resolución 076 de 2016, referente a la clasificación de los grandes contribuyentes) frente a los datos del RUT, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 6. Macrosegmento 1: Grandes Contribuyentes

Concepto	Total
Grandes contribuyentes según Resolución (000076 de 2016)	3.603
Clientes con la responsabilidad 13 “Grandes Contribuyentes” en el RUT.	3.620
Diferencia Resolución vs. Responsables. (falta capturar responsabilidad 13)	68
Diferencia Responsabilidad 13 vs. Resolución. (tienen la responsabilidad 13 y no están en la Resolución).	85
Diferencia Resolución vs. RUT (no existe el RUT por que fue cancelado).	5
Total, de contribuyentes Macrosegmento 1 Grandes Contribuyentes.	3.598

➤ **Distribución general de contribuyentes:**

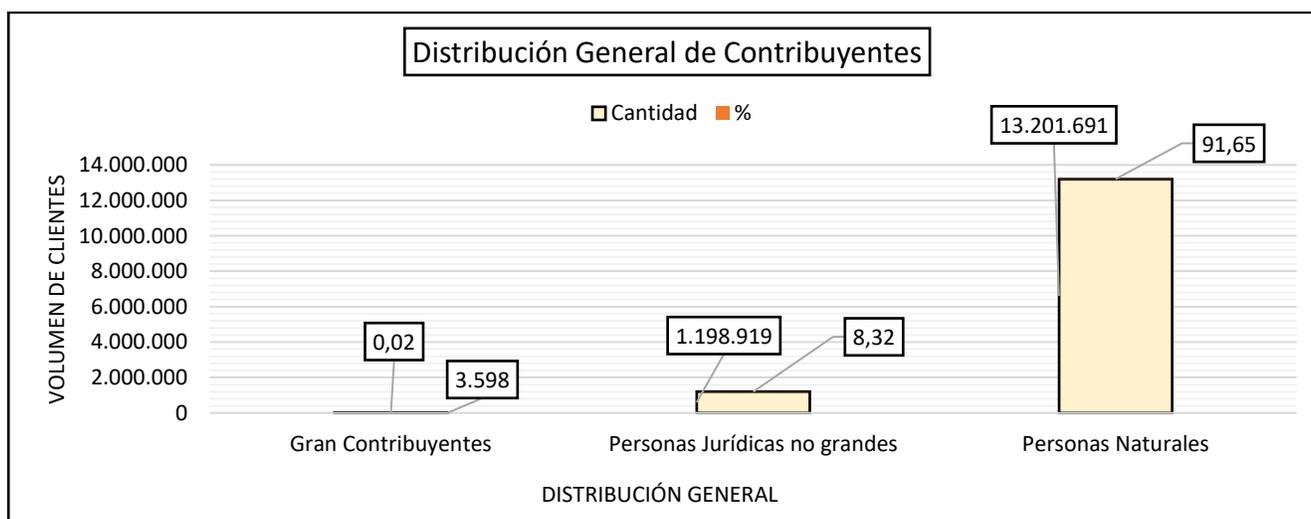


Ilustración 6. Distribución General de los 14.404.208 Clientes.

Para determinar los clientes por macrosegmento, con base en el valor de ingresos, los siguientes son los datos del volumen de declarantes de renta 2015 y de IVA 2015.

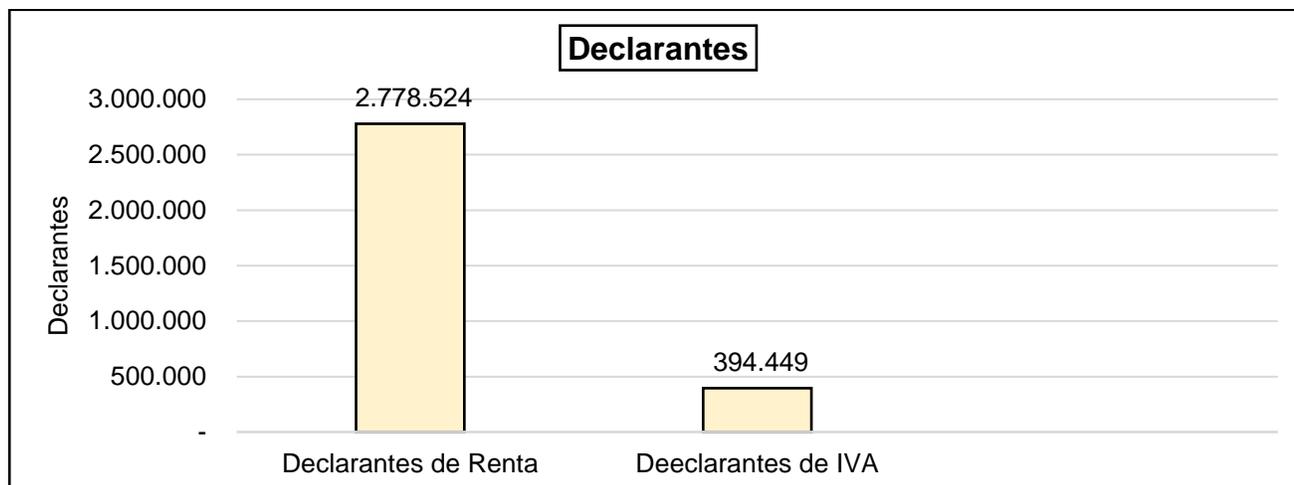


Ilustración 7. Declarantes de IVA y Renta

Con base en los datos anteriores se establecen los clientes para los macrosegmentos 2, 3 y 4 aplicando la reglas señaladas anteriormente.

➤ **Distribución personas jurídicas diferentes a Grandes contribuyentes y de Personas Naturales a los Macrosegmentos 2 y 3:**

Tabla 7. Distribución personas jurídicas diferentes a Grandes contribuyentes y de Personas Naturales a los Macrosegmentos 2 y 3

RECLASIFICACIÓN DE PERSONAS NATURALES A LOS MACROSEGMENTOS 2 Y 3									
Macrosegmento	Personas jurídicas				Personas Naturales				Total por macrosegmento
	Declarantes		No Declarantes		Declarantes del formulario 110 Reclasificadas (Ingresos rentas de K + 50%)		Declarantes de formularios 210, 230, 240 Reclasificadas (Ingresos rentas de K + 50%)		
	Cantidad Clientes	%	Cantidad Clientes	%	Cantidad Clientes PN	%	Cantidad Clientes	%	Cantidad Clientes
<b>Macrosegmento 2:</b> Medianos Contribuyentes. (+ 5001 MMLV)	29.547	6,98	-	0,	4.689	3	940	0,15	<b>35.176</b>

RECLASIFICACIÓN DE PERSONAS NATURALES A LOS MACROSEGMENTOS 2 Y 3									
Macrosegmento	Personas jurídicas				Personas Naturales				Total por macrosegmento
	Declarantes		No Declarantes		Declarantes del formulario 110 Reclasificadas (Ingresos rentas de K + 50%)		Declarantes de formularios 210, 230, 240 Reclasificadas (Ingresos rentas de K + 50%)		
	Cantidad Clientes	%	Cantidad Clientes	%	Cantidad Clientes PN	%	Cantidad Clientes	%	Cantidad Clientes
<b>Macrosegmento 3:</b> Pequeños Contribuyentes. (= o - a 5001 SMMLV).	394.054	93,02	775.318	100	145.065	97	625.230	99,85	<b>1.939.667</b>
<b>Total</b>	423.601	100%	775.318	100%	149.754	100	626.170	100	
	<b>Total de Personas Jurídicas</b>		1.198.919		<b>Total de personas naturales reclasificadas</b>		775.924		

➤ **Resumen de clasificación clientes por macrosegmentos y segmentos.**

Con la información de los cuadros anteriores la distribución final de clientes queda así:

Tabla 8. Datos de la Distribución final por Macrosegmento

Macrosegmento	Total	%
Grandes Contribuyentes	3.598	0,02%
Medianos Contribuyentes	35.176	0,24%
Pequeños Contribuyentes	1.939.667	13,47%
Personas Naturales	12.425.767	86,26%
<b>Total</b>	<b>14.404.208</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 9A. Datos de la Distribución final por Macrosegmento y tipo de persona

Tipo de persona		
MACROSEGMENTO/SEGMENTO	Contribuyentes	%
<b>Grandes contribuyentes</b>	<b>3.598</b>	<b>0,02%</b>
Persona Jurídica	3.539	98,36%
Persona Natural	59	1,64%
<b>Medianos contribuyentes</b>	<b>35.176</b>	<b>0,24%</b>
Persona Jurídica	29.547	84,00%
Persona Natural	5.629	16,00%

<b>Pequeños contribuyentes</b>	<b>1.939.667</b>	<b>13,47%</b>
Persona Jurídica	1.169.372	60,29%
Persona Natural	770.295	39,71%
<b>Personas Naturales</b>	<b>12.425.767</b>	<b>86,26%</b>
Persona Natural	12.425.767	100,00%
<b>Total general</b>	<b>14.404.208</b>	<b>100,00%</b>

En la gráfica siguiente se presenta la desagregación del total de clientes de cada macrosegmento por tipo de personas: naturales y jurídicas:

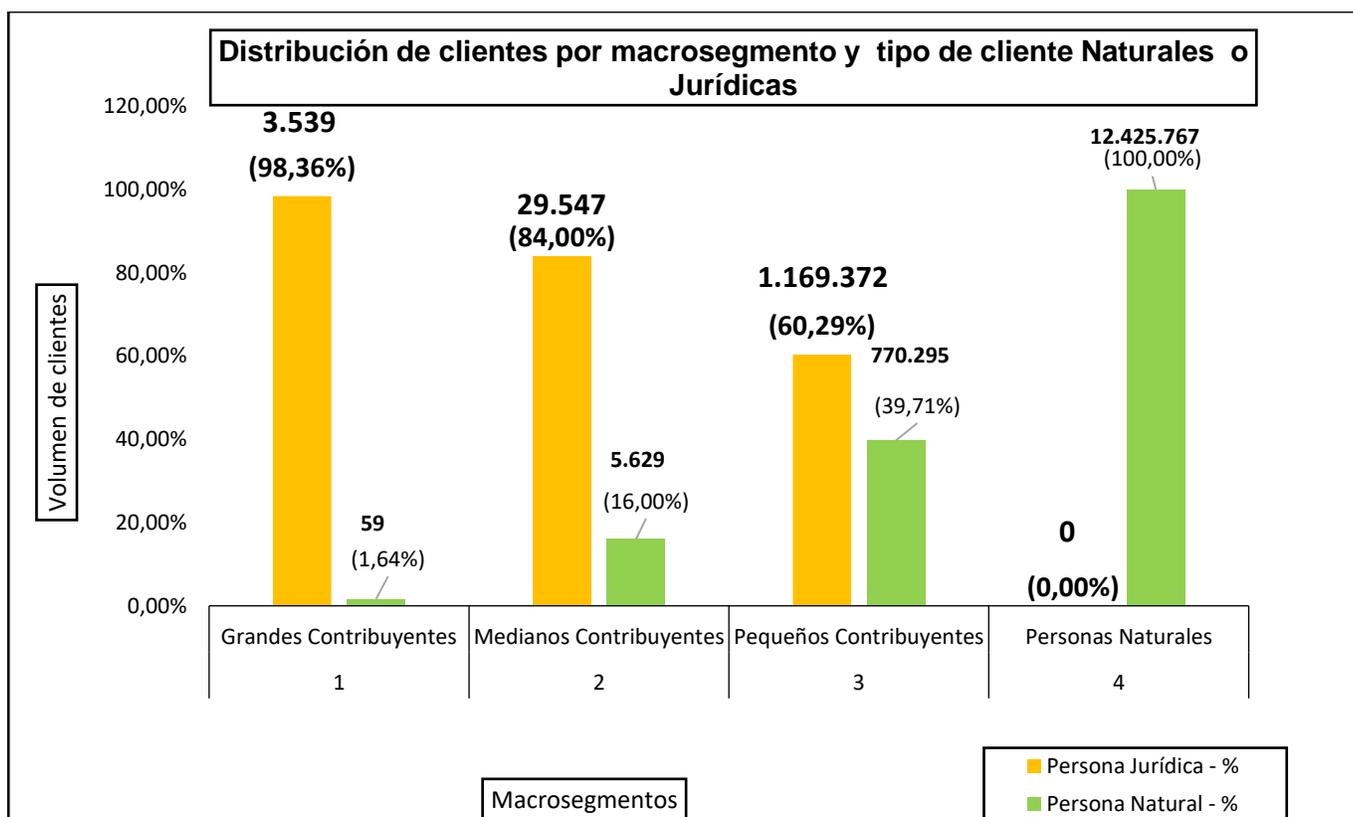


Ilustración 8. Tipo de cliente por Macrosegmento

La Coordinación de Gestión de Canales del Servicio dispondrá para consulta de los servidores públicos de la Entidad, la identificación específica de los clientes por cada macrosegmento.

➤ **Deteminación de Contribuyentes por Macrosegmentos y segmentos.**

La estructura de Segmentos por cada Macosegmento se presenta en la siguiente tabla con la respectiva estimación del total de contribuyentes por cada grupo:

Tabla 10. Clasificación Segmentación de Clientes

TABLA DE CLASIFICACIÓN SEGMENTACIÓN DE CLIENTES					
MACROSEGMENTOS			SEGMENTOS		
Código	Denominación	Número de Contribuyentes	Código	Denominación	Número de Contribuyentes
1	Grandes contribuyentes	3.598	1	Grandes contribuyentes	3.598
			2	Vinculados económicos (no clasificados como grades)	-
2	Medianos contribuyentes	35.176	1	Medianos altos (= o superior a 30.000 SMML)	4.739
			2	Medianos (superior a 5.001 e inferior a 30.000 SMMLV)	30.437
3	Pequeños contribuyentes	1.939.667	1	Pequeños contribuyentes (Mas 501 a menos 5001 SMMLV)	198.333
			2	Micro contribuyentes (de = o inferior a 501 SMMLV)	966.016
			3	Personas Jurídicas no declarantes	775.318
4	Personas Naturales	12.425.767	2	Personas Naturales declarantes	1.603.417
			3	Personas Naturales no declarantes	10.822.350
<b>TOTAL</b>		<b>14.404.208</b>	<b>TOTAL</b>		<b>14.404.208</b>

**Nota:** En esta versión de metodología no se presenta distribución de clientes por macrosegmento y segmento

➤ **Clasificación de clientes por dirección seccional y macrosegmento.**

Las Direcciones Seccionales más respersentativas en numero de clientes son en su orden: Las Direccionles Seccional de Impuestos de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y las Direcciones Seccionales de Impuestos y Aduanas de Bucaramanga y Cartagena, las cuales acumuladas representan el 60% del total de clientes segmentados, como se observa en el cuadro siguiente:

*Tabla 11. Clasificación de clientes por dirección seccional y macrosegmento*

Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES POR DIRECCIÓN SECCIONAL Y POR SEGMENTO											
CÓD. SEG	Dirección Seccional	Grandes		Medianos PJ		Pequeños PJ		Personas Naturales		Total por Seccional	
	SECCIONAL	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
32	Impuestos de Bogotá	8	0,20%	14.268	40,60%	695.138	35,80%	3.660.381	29,50%	4.369.795	30,30%
11	Impuestos de Medellín	523	14,50%	5.674	16,10%	251.465	13,00%	1.437.461	11,60%	1.695.123	11,80%
5	Impuestos de Cali	257	7,10%	2.304	6,50%	120.499	6,20%	857.193	6,90%	980.253	6,80%
2	Impuestos de Barranquilla	184	5,10%	1.846	5,20%	86.510	4,50%	538.294	4,30%	626.834	4,40%
4	Impuestos y Aduanas de Bucaramanga	101	2,80%	1.387	3,90%	90.239	4,70%	522.360	4,20%	614.087	4,30%
6	Impuestos de Cartagena	73	2,00%	902	2,60%	52.266	2,70%	421.749	3,40%	474.990	3,30%
14	Impuestos y Aduanas de Pasto	17	0,50%	488	1,40%	33.056	1,70%	344.427	2,80%	377.988	2,60%
7	Impuestos de Cúcuta	19	0,50%	624	1,80%	45.982	2,40%	311.242	2,50%	357.867	2,50%
9	Impuestos y Aduanas de Ibagué	17	0,50%	524	1,50%	40.693	2,10%	313.838	2,50%	355.072	2,50%
13	Impuestos y Aduanas de Neiva	19	0,50%	555	1,60%	43.879	2,30%	306.187	2,50%	350.640	2,40%
16	Impuestos y Aduanas de Pereira	43	1,20%	610	1,70%	40.381	2,10%	282.829	2,30%	323.863	2,20%
22	Impuestos y Aduanas de Villavicencio	22	0,60%	690	2,00%	45.846	2,40%	272.493	2,20%	319.051	2,20%
10	Impuestos y Aduanas de Manizales	37	1,00%	466	1,30%	31.457	1,60%	258.811	2,10%	290.771	2,00%
12	Impuestos y Aduanas de Montería	19	0,50%	535	1,50%	29.975	1,50%	240.445	1,90%	270.974	1,90%
17	Impuestos y Aduanas de Popayán	37	1,00%	342	1,00%	23.261	1,20%	239.982	1,90%	263.622	1,80%
19	Impuestos y Aduanas de Santa Marta	20	0,60%	375	1,10%	26.918	1,40%	214.979	1,70%	242.292	1,70%
24	Impuestos y Aduanas de Valledupar	7	0,20%	383	1,10%	27.225	1,40%	198.667	1,60%	226.282	1,60%
21	Impuestos y Aduanas de Tuluá	14	0,40%	282	0,80%	18.827	1,00%	199.965	1,60%	219.088	1,50%
15	Impuestos y Aduanas de Palmira	40	1,10%	331	0,90%	18.265	0,90%	199.344	1,60%	217.980	1,50%
1	Impuestos y Aduanas de Armenia	8	0,20%	273	0,80%	21.046	1,10%	178.246	1,40%	199.573	1,40%
20	Impuestos y Aduanas de Tunja	13	0,40%	239	0,70%	27.483	1,40%	159.051	1,30%	186.786	1,30%
44	Impuestos y Aduanas de Yopal	9	0,30%	316	0,90%	24.411	1,30%	137.444	1,10%	162.180	1,10%
8	Impuestos y Aduanas de Girardot	2	0,10%	148	0,40%	17.605	0,90%	133.507	1,10%	151.262	1,10%
23	Impuestos y Aduanas de Sincelejo	4	0,10%	242	0,70%	18.804	1,00%	132.204	1,10%	151.254	1,10%
25	Impuestos y Aduanas de Riohacha	4	0,10%	177	0,50%	13.542	0,70%	134.709	1,10%	148.432	1,00%
26	Impuestos y Aduanas de Sogamoso	7	0,20%	173	0,50%	19.560	1,00%	126.143	1,00%	145.883	1,00%
29	Impuestos y Aduanas de Barrancabermeja	12	0,30%	195	0,60%	14.250	0,70%	118.451	1,00%	132.908	0,90%
28	Impuestos y Aduanas de Florencia	1	0,00%	172	0,50%	13.256	0,70%	90.420	0,70%	103.849	0,70%
18	Impuestos y Aduanas de Quibdá	4	0,10%	122	0,30%	7.832	0,40%	83.629	0,70%	91.587	0,60%
46	Delegada de Impuestos y Aduanas de P. Asís	2	0,10%	89	0,30%	9.519	0,50%	81.098	0,70%	90.708	0,60%
35	Impuestos y Aduanas de Buenaventura	6	0,20%	90	0,30%	6.760	0,30%	83.500	0,70%	90.356	0,60%
34	Impuestos y Aduanas de Arauca	1	0,00%	141	0,40%	12.475	0,60%	62.202	0,50%	74.819	0,50%
27	Impuestos y Aduanas de San Andrés	5	0,10%	110	0,30%	3.681	0,20%	21.983	0,20%	25.779	0,20%
38	Impuestos y Aduanas de Leticia	0	0,00%	38	0,10%	2.109	0,10%	19.209	0,20%	21.356	0,10%
78	Delegada de Imp y Aduanas de San José de Guaviare	0	0,00%	24	0,10%	2.310	0,10%	17.661	0,10%	19.995	0,10%
42	Delegada de Impuestos y Aduanas de Puerto Carreño	0	0,00%	11	0,00%	1.417	0,10%	10.424	0,10%	11.852	0,10%
43	Delegada de Impuestos y Aduanas de Inírida	0	0,00%	14	0,00%	645	0,00%	7.589	0,10%	8.248	0,10%
45	Delegada de Impuestos y Aduanas de Mitú	0	0,00%	7	0,00%	471	0,00%	4.446	0,00%	4.924	0,00%
31	Impuestos de Grandes Contribuyentes	2.063	57,30%	9	0,00%	7	0,00%	0	0,00%	2.079	0,00%
40	Delegada de Impuestos y Aduanas de Tumaco	0	0,00%	0	0,00%	206	0,00%	1.184	0,00%	1.390	0,00%
36	Delegada de Impuestos y Aduanas de Cartago	0	0,00%	0	0,00%	118	0,00%	823	0,00%	941	0,00%
39	Impuestos y Aduanas de Maicao	0	0,00%	0	0,00%	133	0,00%	424	0,00%	557	0,00%
37	Impuestos y Aduanas de Ipiales	0	0,00%	0	0,00%	63	0,00%	441	0,00%	504	0,00%
41	Impuestos y Aduanas de Urabá	0	0,00%	0	0,00%	82	0,00%	332	0,00%	414	0,00%
<b>Total por macrosegmento</b>		<b>3.598</b>	<b>0,02%</b>	<b>35.176</b>	<b>0,24%</b>	<b>1.939.667</b>	<b>13,47%</b>	<b>12.425.767</b>	<b>86,26%</b>	<b>14.404.208</b>	<b>100,00%</b>

La Coordinación de Gestión de Canales del Servicio dispondrá para consulta de los servidores públicos de la Entidad, la distribución e identificación de clientes por macrosegmento por dirección seccional.

➤ **Actualización de macrosegmentos.**

La actualización de los clientes que corresponden a cada macrosegmento se debe ajustar máximo cada dos años, uno de los criterios corresponde al cambio de los Contribuyentes clasificados como grandes contribuyentes.

#### **4.3. Definir el Portafolio de trámites y servicios para clientes.**

Para el cumplimiento de las obligaciones, los clientes deben gestionar los trámites y servicios dispuestos por la Entidad. El inventario de estos definidos hasta la fecha, reporta 68 trámites y 5 servicios, los cuales se encuentran publicados para conocimiento de los ciudadanos en <http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/tramites.html>.

#### **4.4. Definir la demanda de trámites y servicios por contribuyentes y macrosegmentos (caracterización de servicios)**

El análisis de demanda de trámites y servicios – OPAS, se encuentra en desarrollo para los periodos 2016 y 2017, tendrá alcance a las transacciones realizadas a través de los canales: telefónico, presencial en puntos de contacto nivel nacional, virtual para declaraciones, RUT; facturación; establecimientos de comercio, y demás datos que sea posible identificar. A la fecha ya se realizó dicho análisis para el año 2014 y se espera cumplir también para 2016 y siguientes. El resultado de la caracterización de demanda de servicio se presentará en informe independiente una vez concluyan los cruces estadísticos respectivos. Vale aclarar que ya se aplicó el procedimiento para el periodo 2014, con experiencia valiosa para el proceso de caracterización.

#### **4.5. Identificación de tipos de control.**

Inventario preliminar de tipos de control o portafolio de control es el siguiente.

1. Programas de Fiscalización enviados desde la Coordinación de Programas de la Subdirección de Gestión de Fiscalización Tributaria (SGFT).
2. Acciones de Control origen en nivel central
3. Acciones de Control originen el nivel seccional
4. Denuncias: enviadas desde nivel central a nivel de la Coordinación de Denuncias en cada Dirección Seccional.
5. Casos de Devoluciones vía decisión de aplicación informática central.
6. Devoluciones con decisión en nivel local (Dirección Seccional): se denominan devoluciones de inclusión forzosa.
7. Acciones locales.
8. Derivados de denuncias (casos conexos de denuncias)
9. Censos (desde nivel central).
10. Control de ingreso y facturación (punto fijo).
11. Acciones de control de emisión de la factura:

Esta será la primera versión de caracterización de control segmentada, por tanto, es un ejercicio complejo respecto del cambio de cultura y del procesamiento de datos. Los resultados se presentarán en documento independiente con la respectiva caracterización para la gestión del año 2016.

**Nota:** Las etapas siguientes de la metodología se continuarán desarrollando una vez se tengan los informes de caracterización de servicio y control; esto es establecimiento de brechas y plan de acción o estrategias diferenciadas.

## 5. EVALUACIÓN DE LA CONSISTENCIA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Dentro de la evaluación de consistencia se presenta los factores de verificación y cumplimiento según concepto de universalidad, unicidad entre otros:

Tabla 12. Evaluación de la consistencia de segmentación de clientes

CONCEPTO	FACTORES DE VERIFICACION	VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO PARA SEGMENTOS.
Base de referencia	Base de datos de inscritos en el Registro Único Tributario Rut con corte a enero de 2017.	Si.
Universalidad	Los contribuyentes clasificados en los diferentes segmentos están inscritos el 100% en el RUT	Si
Registrados	El 100% de los clientes segmentados están inscritos en el RUT	Si
Unicidad	Cada contribuyente segmentado solo se clasifica en un solo segmento	Si
Consistencia	Regímenes	Régimen Renta: Ordinario General y Especial Ventas: simplificado y Común Consumo: Simplificado y responsables. Los contribuyentes segmentados pueden pertenecer a varios regímenes, por ejemplo: ordinario en renta y común en ventas.
% Cobertura segmentados respecto del total de población, de la población económicamente activa ocupada	Población total año 2015 = 46.819.000. Población económicamente activa ocupada PEAO- DANE 2015 = 22.014.000 Inscritos Rut a enero 2017=	% segmentados / PT= 30.7%.

CONCEPTO	FACTORES DE VERIFICACION	VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO PARA SEGMENTOS.
PEAO en Colombia, y del RUT	14.404.208  Segmentados= 14.404.208	% segmentados/ PEAO respecto al Rut: 59.5%  % Segmentados: 100%

## 6. MONITOREO DEL IMPACTO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO Y CONTROL SOBRE EL RECAUDO POR SEGMENTO

La evaluación del recaudo voluntario por segmento se puede realizar de manera general o con el acumulado de recaudo por NIT y tipo de impuesto; en los dos métodos se trata de establecer el impacto positivo o negativo en los resultados de recaudo y de percepción del riesgo generados por redefinición de políticas y estrategias de servicio y control tendientes a mejorar el comportamiento tributario.

Si el recaudo total creció por efecto de las estrategias de servicio y control, quiere decir que la Administración Tributaria está enfocando bien la gestión, en caso contrario se deben analizar más profundamente las brechas detectadas y ajustar nuevamente las estrategias.

La comparación del recaudo de un año a otro debe hacerse a precios constantes, para lo cual podemos deflactar el valor del recado del año de estudio frente al o los años(s) anterior(es) y así establecer el incremento o decremento real, para lo cual se puede aplicar las formulas señaladas a continuación.

- Para deflactar podemos fijar como año base el periodo final (2016) de la serie de estudio, caso en el cual se aplica la siguiente formula:

$$Indice \text{ Año } x = \frac{Indice \text{ año } x + 1}{(1 + variacion \text{ IPC})}$$

Donde:

Tabla 13. Tabla para determinar el índice anual 2015 -2016

AÑO	VARIACION IPC ANUAL	INDICE
2.015	5,75	94,56264775 %
2.016	6,77	100

- Si el año base de estudio es el año inicial de la serie, (2015) la fórmula será la siguiente:

$$\text{Índice Año } x = \frac{\text{Índice año } x - 1}{(1 + \text{variación IPC})}$$

Donde:

Tabla 14. Tabla para determinar el índice anual 2014 -2016

AÑO	VARIACION IPC ANUAL	INDICE
2.014	3,66	
2.015	5,75	100
2.016	6,77	106.77

A continuación, se presenta un ejemplo de la aplicación para comparar el recaudo a precios constantes año base 2016, comparado con el año 2015.

Tabla 15. Ejemplo de comparación del recaudo a precios constantes año base 2016 vrs. año 2015.

Año	Recaudo precios corrientes (millones)	IPC	Índice	Recaudo 2016 (a precios constantes de 2015)
2.015	123.721.138	5,75	94,563	123.721.138
2.016	126.696.403	6,77	100	119.807.473

Complementario al análisis nacional se debe aplicar la misma metodología por segmento y la evaluación y ajustes del incremento o disminución del recaudo por cada segmento, debe ser objeto de análisis de cada área de la entidad, para establecer los ajustes estratégicos especialmente en servicio y control.

## 7. GUIA PARA CARACTERIZACION DE LA DEMANDA DE TRÁMITES, SERVICIOS Y CONTROL POR CADA SEGMENTO

Este análisis comprenderá en su orden: la identificación de los trámites y servicios más frecuentes que se realizan por cada área; la utilización del canal telefónico y virtual (chat); de la página web y el canal presencial.

### 7.1. Matriz de trámites y servicios

El inventario reporta 68 trámites y 5 servicios, los cuales se encuentran publicados para conocimiento de los ciudadanos en <http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/tramites.html> sobre los cuales se efectuará el análisis de demanda real por parte de cada contribuyente y macrosegmento.

## 7.2. Análisis de demanda de trámites y servicios por tipo de canal

Con base en la información disponible en la DIAN y en las bases de datos del Contact Center se efectuará el análisis de la utilización de trámites y servicios por cada canal.

### 7.2.1. Análisis de la demanda de información sobre trámites y servicios por los canales telefónico y chat.

Se propone el siguiente procedimiento:

- Disponer de la base de llamadas telefónicas y contactos chat, efectivamente atendidas durante el año. (base de datos del servicio de Contact Center para atención telefónica virtual y presencial).
- Solicitar la "Tipificación de llamadas y chat", (estructura de clasificación por temas de los contactos recibidos, para efectos de guiar la atención y reportes estadísticos), del año o el periodo que se defina.
- Analizar la relación de "Tipificación de llamadas telefónicas y chat" frente a la lista de trámites y servicios, para verificar su equivalencia; si no la hay, hacer la tabla aproximada de equivalencias, para establecer a partir de las estadísticas de gestión del Contact Center, la utilización de trámites y servicios.
- Preparar el documento de lineamientos del trabajo para entregar al Contratista del servicio Telefónico y virtual (chat), con las instrucciones de actividades a realizar, para obtener los cruces de información y determinar los motivos de consulta (la utilización), de Trámites y Servicios por cada contribuyente y segmento.
- Hacer reunión con el Contact Center, para socializar el documento de lineamientos y retroalimentar el proceso.
- Ajustar el documento de lineamientos con las observaciones que se deriven de la socialización.
- Establecer la estructura y campos de la base de datos de contribuyentes por cada segmento DIAN, para entregar al Contact Center
- Entregar al Contratista la base de datos de los NIT clasificada por cada segmento.
- Cruzar la lista de Números de Identificación Tributaria NIT, por contribuyente y segmento entregada por la DIAN, frente a la base de datos de los NIT o números de documento de identidad registrados en el CRM del Contact Center para establecer la base de datos de NIT concordantes por segmento.
- Establecer el número de contactos atendidos por cada trámite y servicio, por cada contribuyente o usuario de la base de contribuyentes por segmento reportada por la DIAN, en el año o periodo de estudio.

- Establecer la cantidad de solicitudes por cada trámite o servicio y por segmento.
- Elaborar informe detallado y gerencial sobre el resultado de utilización de servicios por segmento o mapa de requerimientos de información de trámites y servicios.
- Analizar los motivos por los cuales se generan la demanda de información, establecer mapa de brechas de servicio, soporte para diseñar la estrategia de mejoramiento del servicio.

### **7.2.2. Análisis de la demanda de trámites y servicios gestionados a través de la página web DIAN.**

- Establecer los trámites y servicios que legalmente se gestionan en forma únicamente virtual (web), es decir a través de los servicios en línea.
- Preparar el documento de especificaciones para establecer el volumen de trámites y servicios gestionado en forma virtual por cada contribuyente de cada segmento durante el año 2014 o periodo de estudio.
- Realizar reunión de socialización del documento de especificación, con las Direcciones de Gestión de Ingresos, Organizacional y Fiscalización, para establecer viabilidad de aplicación y detectar ajustes
- Ajustar el documento de especificación de utilización de trámites y servicios en forma virtual.
- Establecer estructura de la información requerida
- Solicitar a la Subdirección de Gestión de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones y/o áreas responsables cruce de información para establecer la utilización de cada trámite y servicio por vía página web DIAN, para cada contribuyente de cada uno de los segmentos.
- Entrega de resultados de cruces de utilización de trámites y servicios vía virtual, por contribuyente y segmento
- Elaborar Informe Gerencial de utilización virtual de trámites y servicios virtuales por cada segmento.

### **7.2.3. Utilización de trámites y servicios gestionados en forma presencial en puntos de contacto.**

Uno de los aspectos más críticos para el análisis de demanda de trámites y servicios es el del canal presencial, ya que posiblemente no se dispone del total de la información consolidada de las transacciones atendidas a nivel nacional por número de NIT, ni se identifica el trámite o servicio gestionado sino una descripción ambigua sobre la demanda del cliente.

Inicialmente se podrán utilizar las bases de datos de los servicios prestados por el Contact Center, en el servicio presencial, con la salvedad de que estos cuentan con información parcial de los puntos de contacto de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla y algunos trámites. Esta información será complementada con los registros del sistema de turnos, sistema de gestión para reportes de planeación y demás registros con se puedan recolectar.

Una vez se cuente con la información de la atención presencial y se confirme que no está completa o que es demasiado gruesa o genérica, se definirá el periodo seleccionado y si es necesario las muestras por Dirección Seccional, priorizando los trámites atendidos en la Direcciones Seccionales de Impuestos de Grandes Contribuyentes, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Cúcuta, Bucaramanga, Tunja y/o Armenia. Esta selección responderá a las Direcciones Seccionales representativas a nivel nacional de alto, medio y bajo volumen de transacciones.

En caso de no disponer de información para hacer el análisis, se efectuará la recopilación de datos sobre demanda real, con base en la observación directa por un mes, para lo cual se realizaría un ejercicio piloto en dos Direcciones Seccionales Impuestos Bogotá y Armenia o las que se decida.

Procedimiento general (si se dispone de información histórica):

- Establecer los trámites y servicios que se gestionaron en forma presencial en los puntos de contacto durante el año o periodo de estudio.
- Analizar la tipificación de trámites y servicios gestionados en puntos de contacto (del aplicativo de turnos o reportes de gestión), frene a la lista de trámites y servicios atendidos en forma presencial, para establecer su equivalencia. Sí no lo son, hacer la tabla de equivalencias para establecer estadísticas de utilización de trámites y servicios en puntos de contacto.
- Efectuar la consulta sobre la disponibilidad de las bases de datos de gestión presencial a nivel nacional, y pedir una muestra de prueba para analizar la estructura y contenido de los campos.
- Análisis de la información de gestión de trámites y servicios por Dirección Seccional para establecer, si tiene el registro de transacciones por NIT. (hacer la limpieza de datos para seleccionar los que tengan este dato).
- Preparar el documento de instrucciones para identificar la demanda de trámites y servicios que se han gestionado en forma presencial en puntos de contacto, por cada contribuyente de cada segmento.
- Establecer estructura de la información requerida y hacer los cruces de información.
- Establecer el volumen de utilización de trámites y servicios atendidos en puntos de contacto por cada contribuyente y segmento del año o periodo seleccionado.
- Elaborar Informe Gerencial de utilización de trámites y servicios presenciales por Trámites y Servicios y por cada contribuyente y segmento.
- Elaborar el informe gerencial de utilización de servicios por los segmentos en todos los canales.

### 7.3. Caracterización de control.

La caracterización de control debe ser un instrumento orientado a cambiar el comportamiento de los contribuyentes, mas no a recaudar; implementado acciones para detectar el comportamiento acorde con la estructura de la pirámide de cumplimiento y las estrategias que se deben aplicar para servicio y para control son complementarias pero diferenciadas, las dos para presionar el mejoramiento continuo del recaudo voluntario. La importancia de segmentar y caracterizar los clientes deber tener mayor efecto en la gestión tributaria a partir clasificar el universo de clientes en grupos estratégicos para enfocar mejor el servicio y control.

El análisis se debe hacer en forma simultánea, partir de tres variables: segmentos de clientes, evasión y controles. La caracterización de control es una forma de evaluación de la efectividad de los controles aplicados, de si los resultados impactan en el cambio de comportamiento de los contribuyentes y por ende se debe reflejar en el incremento del nivel general de recaudo, comparando el resultado de un año a otro, con ajuste del valor del IPC, para establecer si hay o no crecimiento real.

La caracterización de control inicialmente tiene dos componentes:

a) Identificación de los de los tipos de control que se aplican en la DIAN, preliminar mene se tienen los siguientes:

- Programas de control origen Nivel Central.
- Acciones de Control Origen Nivel Centra.
- Acciones de control origen Nivel Seccional.
- Denuncias que RILO comunicadas a Fiscalización
- Control Devoluciones
- Inclusión forzosa
- Acciones locales
- Derivados de Denuncias.
- Censos
- Punto Fijo de facturación
- Acciones e control Emisión de facturas.

A la fecha de elaboración de este documento, está iniciando esta etapa, la cual comprende los siguientes pasos generales:

1. Identificación de tipos de control previstos por la Entidad y responsables de la actuación.
2. Definir y las fuentes de información de los controles aplicados por NIT y tipo de control en el periodo de estudio (2016).
3. Identificar el inventario de procesos de control, aplicados en el periodo definido: inventario inicial nuevos procesos, procesos terminados y procesos en trámite.
4. Solicitar de bases de datos de registro de transacciones de control aplicados por tipo, Nit, dirección seccional, y actuación en la que se encuentra.
5. Diseñar y desarrollar los cruces y análisis de controles aplicados por cada contribuyente y macrosegmento.
6. Ajustar las políticas y estrategias de control.

La caracterización de control es una herramienta para evaluar a que macrosegmentos se está orientando el esfuerzo institucional, los recursos humanos y financieros aplicados y ajustar las políticas, estrategias, recursos y cobertura del control y los segmentos que se deben priorizar y que aporten mayor efectividad en el riesgo subjetivo de control y en mejoramiento del recaudo.

b) Construcción de la matriz de controles aplicados por cada tipo (Inventario de controles): se debe identificar del número controles aplicados por cada tipo, a cada NIT y macrosegmento, en el periodo de análisis y resultados obtenidos.

Esto implica revisar las fuentes de información, sistemas de registro, inventario inicial, entradas al periodo y saldo final de controles por cliente (NIT) y tipo de control.

Para el inventario de controles se debe establecer por cada tipo de control, como mínimo los datos de: NIT, dirección seccional, fecha de enviado, fecha de apertura; fecha de ingreso, fecha de salida, actuación; área responsable de la actuación (fiscalización, Liquidación, jurídica, cobranzas.)

c) Identificación de las Formas de Evasión y correlación con la caracterización de los controles aplicados. La información de caracterización de control servirá de insumo para la el Plan Anticorrupción.

### 7.3. Identificación y cierre de brechas de servicio

Con base en el análisis de demanda de servicios por cada segmento y canal, se realiza el análisis de brechas de servicio, el cual permitirá identificar las situaciones críticas respecto del servicio planeado por la DIAN y el preferido por los contribuyentes, así mismo sobre los tipos controles aplicados por segmentos con el fin de establecer las brechas de control y los correspondientes ajustes para tendientes al mejoramiento del cumplimiento.

#### 7.3.1. Definición brecha de servicio y de gestión de cumplimiento.

Con el fin de contextualizar la importancia de las brechas para mejoramiento continuo de la gestión tributaria aduanera y cambiaria, presentamos a continuación aspectos teóricos referentes a definición y tipos de brechas.

Por definición, brecha según la Real Academia de la Lengua, significa una rotura, filtración que debilita estructuras. Brecha es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad.

---

*En términos fiscales, las brechas son un indicador que permiten determinar la diferencia entre el pleno cumplimiento de una obligación tributaria y el real nivel de cumplimiento.*

---

En servicio al cliente la brecha de servicio es la diferencia entre las expectativas que tienen los clientes frente a los productos o servicios y la percepción real una vez el servicio se le ha brindado. Se genera

por la deficiencia de comprensión o mala interpretación de las necesidades o deseos del cliente, por falta de gerencia de investigación de las expectativas de los usuarios.

En la gestión de clientes, la cual hace referencia a identificar, atraer, retener y fidelizar los contribuyentes, son diversas las brechas que se pueden generar y que en su conjunto generan una separación entre la satisfacción del cliente y la percepción de calidad del servicio.

Respecto a las brechas de gestión del cumplimiento son muy importantes para la Administración tributaria, buscan maximizar la recaudación de los tributos y promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones.

La identificación de brechas permite focalizar la gestión y los recursos en cerrar progresivamente aquellas brechas más relevantes e ir avanzando en el mejoramiento sostenido de los niveles de cumplimiento tributario.

La DIAN dentro de su esfuerzo gerencial también debe orientar sus esfuerzos a identificar y controlar las brechas tanto de servicio como de control y en tal sentido desarrollamos el presente documento.

### **7.3.2. Enfoques seleccionados para establecer las brechas**

Para efecto de unificar el análisis de brechas de mayor impacto en la gestión del servicio para el cumplimiento del recaudo voluntario se tendrán en cuenta inicialmente los siguientes enfoques:

- Identificación de expectativas.
- Comunicación al cliente
- Satisfacción del cliente
- Inscripción RUT
- Facturación
- Presentación declaraciones
- Veracidad
- Pago.

### 7.3.3. Cadena de valor para identificación y reducción de las brechas.

Para la identificación y gestión de brechas tanto de servicio como de control se debe seguir una estructura organizada e integral, que comprenda como mínimo los siguientes pasos:

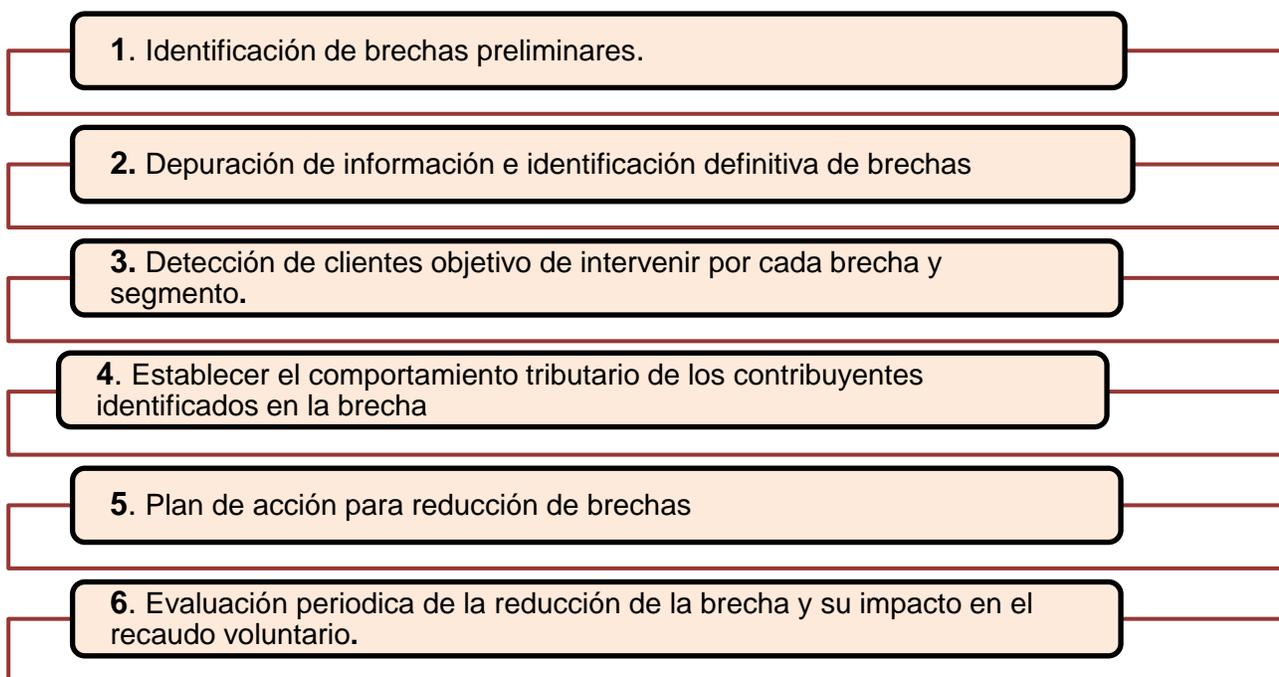


Ilustración 9. Cadena de valor para identificación y reducción de las brechas

En este documento se planea el acercamiento a la primera actividad, es decir a identificación preliminar de brechas, y en las versiones siguientes se irá mejorando el alcance en dicha cadena.

### 7.4. Tipos de Brechas

En el diagrama siguiente se presenta la clasificación general de tipos de brechas:

OPERATIVAS	De servicio
	De control o de cumplimiento tributario
	Otras brechas
ESTRUCTURALES	Evasión
	Costo tributario

Ilustración 10. Tipos de Brechas

### 7.4.1. Brechas Operativas de servicio.

Hacen referencia a las brechas propias de la gestión de servicio institucional en las diferentes áreas y procesos, para facilitar la gestión de trámites y servicios.

En la siguiente gráfica se muestra la estructura general de las brechas de servicio, las cuales deben ser analizadas y corregidas en forma trasversal en toda la entidad, ya que se trata de las falencias en la gestión institucional para lograr mejorar el cumplimiento voluntario.

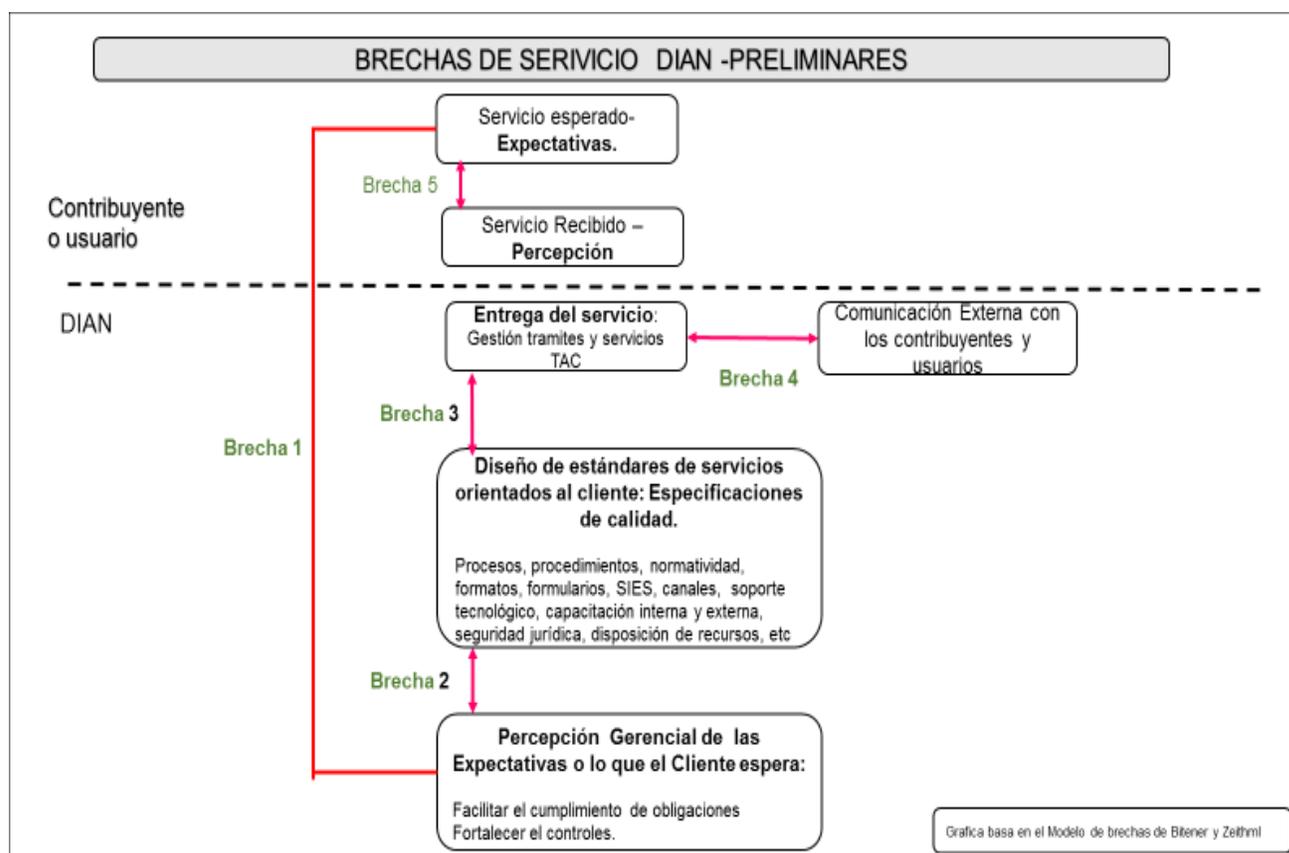


Ilustración 11. Estructura Brechas de Servicio

A continuación, se describen la concepción teórica de cada tipo de brecha, basado en el modelo Servqual, y en el aparte tres del presente documento se desarrolla la respectiva identificación y justificación de cada tipo de brecha:

➤ **Brecha del conocimiento** (No saber lo que el cliente espera).

Es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía sobre estas; es decir, la empresa carece de cuáles son las expectativas del cliente. Carece de información sobre sus clientes, no hay o es mínima interacción con ellos en función de la calidad.

Algunos factores que conllevan a esta brecha son la falta de orientación clara en la investigación de mercados; no se usa adecuadamente o no se enfoca en la calidad del servicio. No hay comunicación ascendente: interacción entre clientes, empleados y gerentes. La empresa no se enfoca en la relación, comunicación retención de clientes. No hay estímulo alguno por intentar solucionar quejas de los clientes.

➤ **Brecha del diseño y estándares de servicio.**

Las empresas no tienen un diseño adecuado: sus procesos no están sistematizados e integrados, sus diseños son estáticos e imprecisos o indefinidos. No tienen definidos cuáles son los estándares orientados al cliente: sus procesos no se enfocan en lo que quiere el cliente, la empresa no sabe transformar las expectativas del cliente en tangible de servicio por cada segmento.

➤ **Brecha del desempeño del servicio.**

La diferencia entre el desarrollo de los estándares de servicios (todos los procesos que la empresa establezca) y lo que en verdad se entrega al cliente. Esta brecha está más enfocada en la productividad de los empleados y en la lógica que están diseñados los estándares y procesos. No hay un reclutamiento eficaz, existe una tecnología deficiente para que los empleados hagan sus actividades. La empresa no sabe definir ni entregar un buen servicio cuando hay piques o valles en la demanda.

➤ **Brecha de la comunicación.**

Esta brecha ilustra aquellas diferencias entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas que la empresa hace al cliente.

Estos problemas se dan por falta de comunicación oportuna, honestidad en la misa o deficiente comunicación. También se da porque las empresas prometen demasiado y no hay una coordinación adecuada entre lo que se hace y lo que se dice que se va a hacer. Hace promesas exageradas en la información que se le tramite al cliente en publicidad, de forma telefónica o presencial.

➤ **Brecha del cliente.**

Diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente. Se define a las expectativas como puntos de referencia que se obtienen por experiencias mientras que a las percepciones como las evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicio por parte de los clientes.

Esta brecha es la más importante ya que al cerrarla se entregará un servicio con calidad. No debería existir diferencia entre expectativa y percepción, por lo que la meta de cualquier empresa sería el eliminar esa distancia y para lograr este objetivo se tendrán que eliminar los errores en las brechas anteriores.

### 7.4.2. Brechas operativas de control o cumplimiento tributario.

El objetivo de este grupo de brechas es orientar la identificación de brechas a los aspectos críticos de control, que afectan el cumplimiento, de ser posible establecer el valor de línea base para el mejoramiento, depuración de información y fortalecer la sensación de riesgo de control. Para este documento se señalan las siguientes, a manera de ejemplo:

#### ➤ Brecha de Inscripción.

Corresponde a la relación entre los inscritos en RUT frente a la Población económicamente activa ocupada. También puede definirse como la diferencia entre el universo de potenciales contribuyentes calculados en función de la población económicamente activa dispuesta a trabajar, y los inscritos en el Registro Único Tributario RUT. Corresponde al conjunto de personas jurídicas y naturales que estando obligadas a inscribirse en el RUT no lo han realizado.

Se origina principalmente por falta de información adecuada sobre los deberes y obligaciones que tiene un ciudadano cuando inicia una actividad económica por la que debe pagar impuestos; la capacitación adquiere un papel fundamental para reducirla. También la causa puede ser la informalidad y las barreras de entrada que tiene la Administración Tributaria

#### ➤ Brechas de facturación IVA.

Corresponde a todas las acciones que afectan el proceso de facturación desde el registro de la responsabilidad 11 en el RUT, reconocimiento de la obligación de solicitar facturas y hasta la expedición y entrega de las mismas. Extensivamente las brechas se deben analizar hasta la presentación de declaraciones, pago del impuesto y solicitudes de devolución.

En este documento solamente se presentarán datos preliminares, respecto del número de contribuyentes con registro de la responsabilidad 11 “Régimen Común” y la comparación con el número de clientes que han solicitado autorización y numeración de facturación y los declarantes de IVA. En ejercicio posterior se identificarán en forma detallada los NIT por segmento que conforma la brecha de autorización de facturación y de estos los no declarantes de IVA

#### ➤ Brecha de Presentación de declaraciones.

Establece la relación entre el total de inscritos en el RUT, que tienen obligación o responsabilidades que implican presentar declaraciones tributarias frente a aquellos que no cumplen con su obligación de presentar las declaraciones tributarias. Corresponde al grupo de contribuyentes Registrados en el RUT, a quienes, la Administración Tributaria los ha identificado por no presentar las declaraciones de impuestos según su gestión económica.

La Brecha de declaración es determinada por la diferencia entre los contribuyentes registrados que cumplen los requisitos para ser declarantes de los diferentes tipos de impuestos y los que presentan declaraciones.

Puede originarse por el bajo conocimiento en materia tributaria que posee la ciudadanía una vez que inician sus actividades económicas y que han sido reportadas en la responsabilidad del RUT; así como por la actitud negativa hacia el incumplimiento voluntario.

➤ **Brechas de pago**

La Brecha de pago está determinada por la relación entre el número de declaraciones recibidas no pagadas y el total de declaraciones presentadas con pago, especialmente con aquellas declaraciones que generaron valor a pagar; incluye declaraciones con no pago o pago parcial respecto al total obligado.

En este documento no se presentarán análisis de este concepto.

➤ **Brechas de veracidad**

Corresponde a la diferencia entre el impuesto potencial que se podría extraer de una economía contra el impuesto realmente declarado por el contribuyente.

También corresponde a aquellos contribuyentes inscritos en el RUT que presenta declaraciones, pero no registran en ellas la información veraz. En este documento no se presentarán análisis para brechas tributarias.

En la siguiente gráfica se visualiza la secuencia de identificación de brecha de cumplimiento:

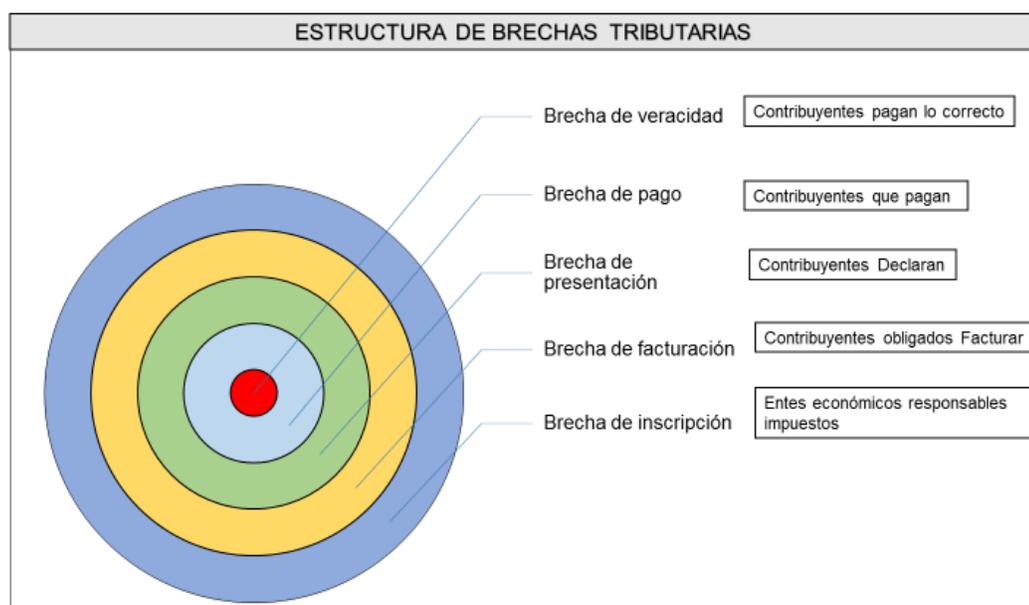


Ilustración 12. Brechas de Cumplimiento

### ➤ Otras brechas

En este grupo se pueden contemplar cualquier tipo de brecha que afecte la calidad del servicio, por ejemplo:

- Brecha de acceso a la información y procesamiento automático de datos.
- Brechas de capacitación: de clientes y de servidores públicos.
- Brechas de universo de campaña de servicio para IVA, retención, gasolina, ACPM, Consumo y demás impuestos de competencia de la DIAN.

#### 7.4.3. Brecha de Evasión.

La evasión tributaria es cualquier acción fraudulenta para evitar el pago total o parcial de un impuesto. La brecha en términos muy generales puede definirse como es la diferencia entre la recaudación potencial y la recaudación efectiva.

En el documento “Colombia: Estimación de la Evasión del Impuesto de Renta de Personas Jurídicas 2007-2012” de la Subdirección de Gestión de Análisis Operacional Dirección de Gestión Organizacional de la DIAN, de agosto de 2015, se muestra que el promedio de la tasa de evasión de 2007 a 2012 en renta personas jurídicas fue 39% durante el periodo analizado. La tasa de evasión cayó al 34.4% en el año 2012.

El documento presenta una guía general para la primera segmentación de contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que permita identificar los segmentos (grupos objetivos) de ciudadanos clientes y sus características, para enfocar acciones estratégicas de servicios y control diferenciadas, que optimicen los resultados de la gestión tributaria aduanera y cambiaria, reflejadas en mejoramiento de precepción de atención y de incremento de recaudo voluntario.

## 8. REQUERIMIENTOS ESPECIALES

---

Se enfatiza sobre la necesidad de apoyo por parte de la Alta Dirección para fortalecer el enfoque gerencial hacia el cliente, así como para facilitar el soporte operativo de la segmentación con provisión de recurso humano de la DIAN, experto en estadística y análisis y modelamiento de Big Data y BI, soporte tecnológico, especificación y sistematización funcional de la segmentación y de la caracterización; apropiación, profundización y continuidad del proceso de segmentación y mejoramiento de estrategias por todas las áreas del nivel central y de las direcciones seccionales.

## ANEXOS

### ANEXO 1. DESCRIPCIÓN OPERATIVA PARA CLASIFICAR CLIENTES POR INGRESOS.

En este anexo se describen los lineamientos operativos generales de la metodología para conformar base de datos de clientes por volumen de ingresos, sin perjuicio de los ajustes que a nivel estadístico se realicen.

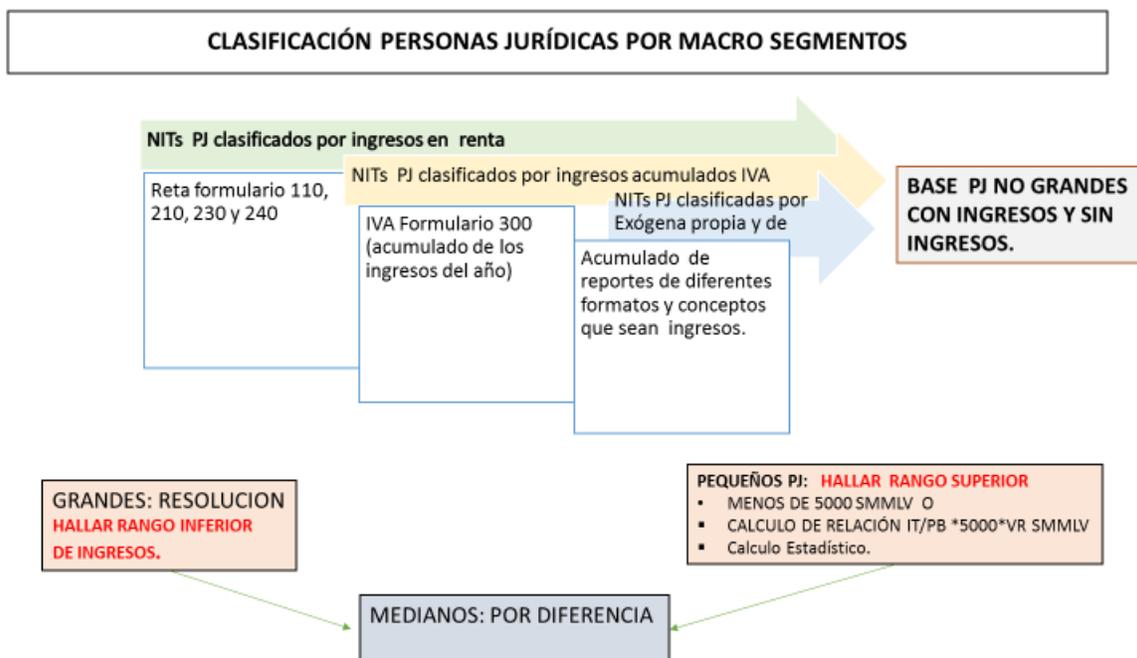
#### Fuentes de Información para identificar clientes y volumen de ingresos:

- ✓ Base de datos de los inscritos al RUT.
- ✓ Base de datos de declarantes de renta año gravable 2015 y de IVA de 2015

#### Grafica para conformación base de datos de contribuyentes con ingresos

##### ➤ Orden de verificación de ingresos.

Con base en la información del Registro Único tributario se establecen las personas Naturales y las Personas Jurídicas, para luego establecer los respectivos ingresos por NIT.



### **Primera selección: Por Ingresos reportados en Declaración de renta.**

- ✓ Establecer la base de datos de los grandes contribuyentes clasificados por la Resolución 076 de 2016.
- ✓ Establecer la base de datos de inscritos en el RUT, diferentes a grandes contribuyentes, (total inscritos menos Grandes Contribuyentes).
- ✓ Cruce de la base anterior (Inscritos a Rut menos Grandes) con la base de los declarantes de Renta año gravable 2015 (presentada en el año 2016), con los campos señalados para los formularios 110.
- ✓ Establecer las bases las personas Jurídicas declarantes y no declarantes de renta; para las declarantes clasificarlas de mayor a menor por la variable de “Ingresos” equivalente al renglón 48 “Total Ingresos Netos del formulario 110 “Declaración de Renta y Complementarios o de ingresos y patrimonio para personas jurídicas y personas naturales y asimiladas obligadas a llevar contabilidad” año gravable 2015.

### **Segunda Selección: por Ingresos reportados en declaraciones de IVA**

- ✓ Cruzar la base total de los inscritos en el RUT, diferentes a Grandes Contribuyentes, frente a los declarantes de IVA, del año gravable 2015.
- ✓ Establecer las bases de las personas jurídicas, Personas Naturales declarantes y no decantes de IVA; para la clasificación de macrosegmentos tomar la variable de “Ingresos”, reportado en el renglón 41 del formulario 300 “Declaración del Impuesto sobre las Venas IVA” acumulado por los periodos según corresponda a cada NIT.
- ✓ Establecer la base de datos Comparativa de las personas jurídicas declarantes de Renta y de IVA a partir del NIT y de los Ingresos referenciados.

### **Tercera Selección: Por ingresos a partir de la información Exógena propia**

Pendiente por definir los formatos y los conceptos específicos.

### **Cuarta Selección: Por ingresos a partir de la información Exógena de otros.**

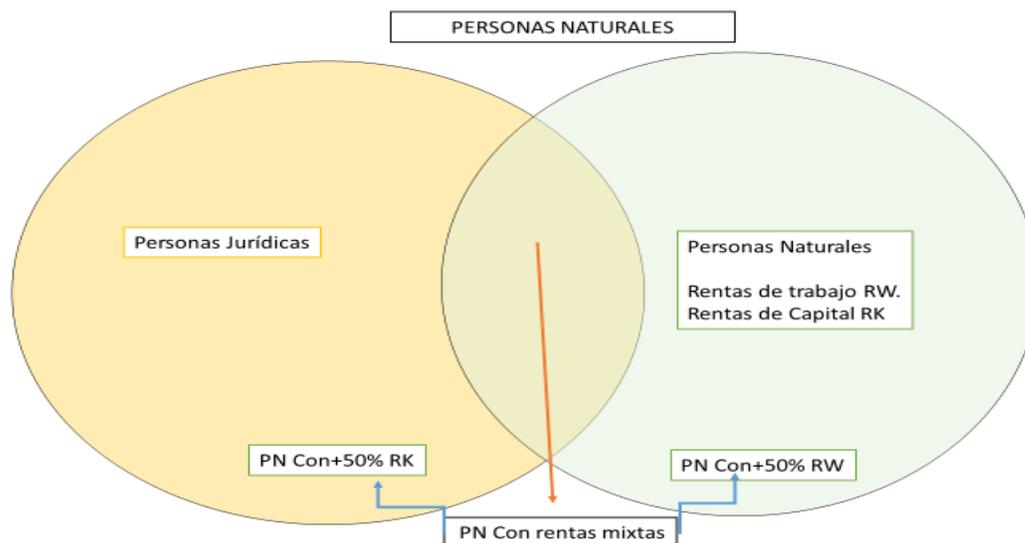
Pendiente por definir los formatos y los conceptos específicos.

#### **➤ Reglas para personas naturales:**

- ✓ Establecer las rentas de trabajo y las rentas de capital por cada NIT o CC.
- ✓ Establecer la participación de las rentas de trabajo, o de capital, respecto al total de ingresos por NIT.
- ✓ Para los contribuyentes cuyos ingresos por rentas de trabajo sean del 50% o más, se mantienen en el grupo de Personas naturales.
- ✓ Si las rentas de capital son del 50% o más, el contribuyente se agrupa a las personas jurídicas, al segmento que corresponda según el monto de los ingresos.

- ✓ Si no tiene ingresos o ingresa nuevo al Rut se mantiene en el grupo de las personas Naturales hasta tanto se haga una nueva clasificación.

➤ **Distribución**



### 1.1. Identificación de datos para cruces de información para Identificar contribuyentes por macrosegmento

Para renta personas jurídicas y naturales se tendrán en cuenta como mínimo los siguientes campos detallados:

CREUCE PARA NUEVA PROPUESTA DE SEGMENTACION SEGMENTACION 2											
NOMBRE	FORMULARIO 110/2015 Renta PJ		FORMULARIO 210 Renta PN 2015			FORMULARIO 230 Renta PN 2015			FORMULARIO 240 Renta PN 2015		
GRUPO 1	REGLON	OBSERVACIONES	CONCEPTO	REGLON	OBSERVACIONES	CONCEPTO	REGLON	OBSERVACIONES	CONCEPTO	REGLON	OBSERVACIONES
DATOS GENERALES ( IGUAL QUE AL AÑO 2014	1,, 4, 5, 7 A 10;			1, 5 A 10;			1, 5 A 10;			1, 5 A 10;	
RAZON SOCIAL	11			NA			NA			NA	
DIRECCION SECCIONAL	12			12			12			12	
ACTIVIDAD ECONOMICA	24	agrupar primera segunda tercera cuarta		24	agrupar primera segunda tercera cuarta		24	agrupar primera segunda tercera cuarta		24	agrupar primera segunda tercera cuarta
SI ES CORRECCION	26			25			25			25	
GRUPO 2 PATRIMONIO											
TOTAL PATRIMONIO BRUTO	39			30			27			27	
TOTAL PATRIMONIO LIQUIDO	41			32			29			29	
						ingreso bruto del empleado	30				30
GRUPO 3 INGRESOS			RECIBIDO COMO EMPLEADO	33							
INGRESOS BRUTOS OPERACIONALES	42		RECIBIDO PENSION JUBILIACION ...	34							
INGRSOS BRUTOS NO OPERACIONALES	43		HONORARIOS COMISIONES SERVICIOS	35							
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	44		INTERESES RENDIMIENOS FINANCIEROS	36	RENTISTA K						
TOTAL INGRESOS BRUTOS	45	NUEVA SEGMENTACION	DIVIDENDOS PARTICIPACIONES	37	RENTISTA K						
DEVOLUCIONES REBAJAS Y DESCUENTOS	46	(RESTAR 45-46)	OTROS (VENTAS ARRENDAMIENTOS)	38	COMERCIENTE Y /O RENTIDSTA K	otros Ingresos	31				31
			OBETNIDAS EN EL EXTERIOR	39							
TOTAL INGRESOS NETOS	48	SEGMENTACION A	TOTAL INGRESOS OBTENIDOS POR CONCEPTO DE RENTA	40	segmentación A	Calculo matemático	sumar 30+31 =A		Calculo matemático		Sumar 30+31 = A
INGRESOS GANANCIAS OCACIONALES	65	ANALIZAR	INGRESO GANANCIA OCACIONAL NACIONAL	67			48				45
			INGRESO GANANCIAS OCACIONALES EXTERIOR	68	Sumar 67 y 68						
COSTOS GANANCIAS OCACIONALES	66	RESTAR 65-66 B	COSTOS POR GANANCIAS OCACIONALES	69	(67+68-69) según B		49	RESTAR 48 -49 B		46	Restar 45-46
CALCULO MATEMATICO		SUMAR A +B	CALCULO MATEMATICO		sumar A Y B	CALCULO MATE	SUMA A+B				Sumar A +B
GRUPO 5 IMPUESTOS											
Impuesto sobre la renta liquida gravable	69		Impuesto sobre la renta liquida	84		Impuesto sobre la renta mínima alternativa IMAS			Impuesto sobre la renta mínima alternativa simple IMAS	52	49
descuentos tributarios	70		Total descuentos	90						53	50
impuesto neto de renta	71				segmentar						
impuesto sobre ganancias ocasionales	72										
total impuesto a cargo	74	Aporte real ala meta	total impuesto a cargo	74						56	53
saldo impuesto a pagar	81		Saldo a pagar Impuesto	99						61	58
pago total	980		Pago total	980						980	980
tarjeta profesional	983										

### Campos detallados para Declaraciones de IVA:

DETALLE FUENTES DE INFORMACION PARA INGRESOS POR IVA			
CONCEPTOS	FORMULARIO 300 IVA- 2015		FORMULARIO 300 IVA- 2016
CONCEPTO	REGLON		REGLON
DATOS GENERALES	1, 3, 5 7 AA 10;		1, 3, 5 7 AA 10;
RAZON SOCIAL	11		11
DIRECCION SECCIONAL	12		12
PERIODICIDAD DE LA DECLARRACION	24		24
SI ES CORRECCION IDIQUE	25		25
<b>INGRESOS</b>			
TOTAL, DE INGRESOS BRUTOS	39		39
DEVOLUCIONES REBAJAS.	40		40
TOTAL, INGRESOS NETOS DURANTE EL PERIODO	41	SEGMENTACION	41
TOTAL, COMPRAS	55		55
TOTAL, IMPUESTO GENERADO OPERACIONES GRAVADAS	63		63
TOTAL, IMPUESTO DESCONTABLE	77		77
SALDO A PAGAR POR EL PERIODO FISCAL	78		78
SALDO A PAGAR POR IMPUESTO	82		82
PAGO	980		980

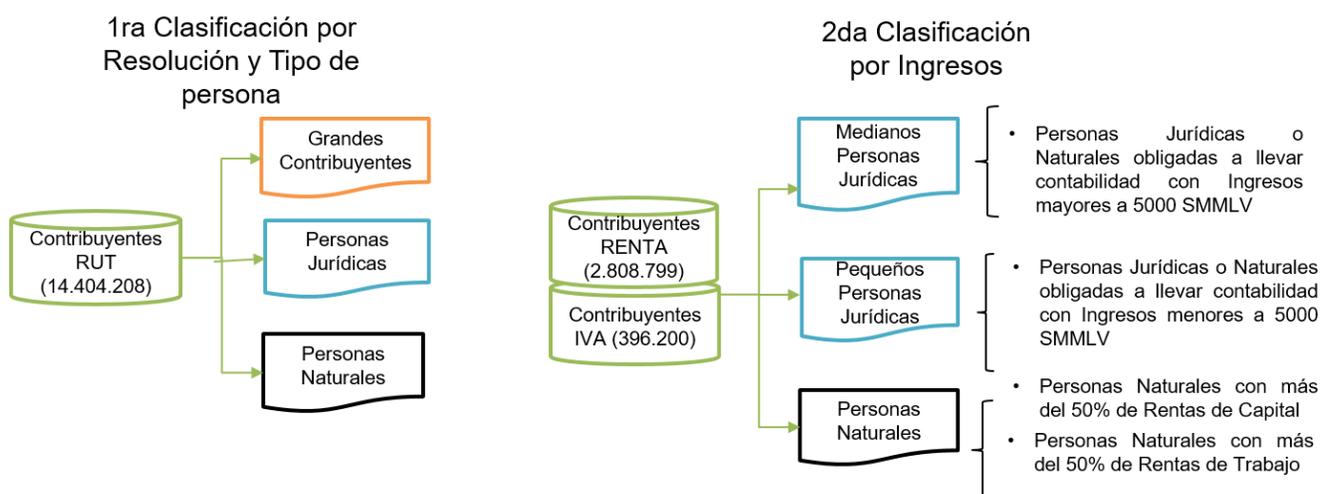
## 1.2. Fuentes de información de personas naturales para establecer volumen y tipo de ingresos.

PERSONAS NATURALES					
RENTAS	CONCEPTOS	VALOR ACUMULADO INGRESOS	%	SEGMENTO	
RENTAS DE TRABAJO	SUMAR: Renta formulario 210 renglones: 33 (como empleado; +34 (pensiones); 35 honorarios,+ comisiones servicios)	SUMAR POR CADA NIT	RW/RT *100 ( Renta de trabajo/ renta total )	50% +1 o mas = PN	
	O formulario 230 sumar Renglón 30+31	SUMAR POR CADA NIT			
	O formulario 240 sumar Renglón 30+31 + la diferencia de los renglón 48-50	SUMAR POR CADA NIT			
	Exógena propia	ANALISIS			
	exógena de otros hacia el contribuyente	ANALISIS			
	TOTAL RENTAS DE TRABAJO (RW)	ACUMULADO RENTAS TRABAJO POR NIT O CC			
RENTAS DE K	Renta formulario 210 renglón: 36 (intereses rendimientos financieros; 37 (dividendos y participaciones); 38 (otros ventas arrendamientos);	SUMAR POR CADA NIT	RK/RT *100	. 50% +1 O MAS = Pj	
	Exógena propia	ANALISIS			
	exógena de otros hacia el contribuyente	ANALISIS			
	TOTAL RENTAS DE CAPITAL RK				
GANANCIAS OCACIONALES DE w O k ?????	FORMULARIO 210: RESTAR RENGLON 67 - RGLON 68.	CALCULO	RO/RT *100	. =+ 50% +1 = PN	Analizar si es por única vez cruzar con juegos suerte y azar exógena.
	Formulario 230: restar renglon 48-49				
	Formulario 240: restar renglón 45 -46				
	Exógena propia				
	exógena de otros hacia el contribuyente				
TOTAL RENTAS OCACIONALES (RO)+F15 POR NIT O CC					
RENTAS TOTALES POR NIT O CC		. =+RW+RK+RO	100%		
NO MUESTRA INGRESOS			0%	PN	

## ANEXO 2. DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA PARA MACROSEGMENTOS

### 2.1. Descripción de Metodología

La segmentación considera básicamente dos criterios: tipo de persona y total de ingresos (de Renta o IVA). Por lo que los contribuyentes primero son clasificados por tipo de persona (Grandes Contribuyentes según Resolución) y luego por Ingresos (para personas jurídicas se define un corte de acuerdo a SMMLV, para naturales de acuerdo a rentas de capital o rentas de trabajo):



### 2.2. Procedimientos

Para la realización de la segmentación planteada se siguieron básicamente los siguientes pasos:

1. Preparación de bases de datos RUT, IVA y Renta.
2. Definición de INGRESOS a partir de Renta e IVA.
3. Clasificación Personas Jurídicas.
4. Clasificación Personas Naturales.
5. Clasificación Contribuyentes de sólo RUT.
6. Consolidación características de clasificaciones.
7. Generación de informes.

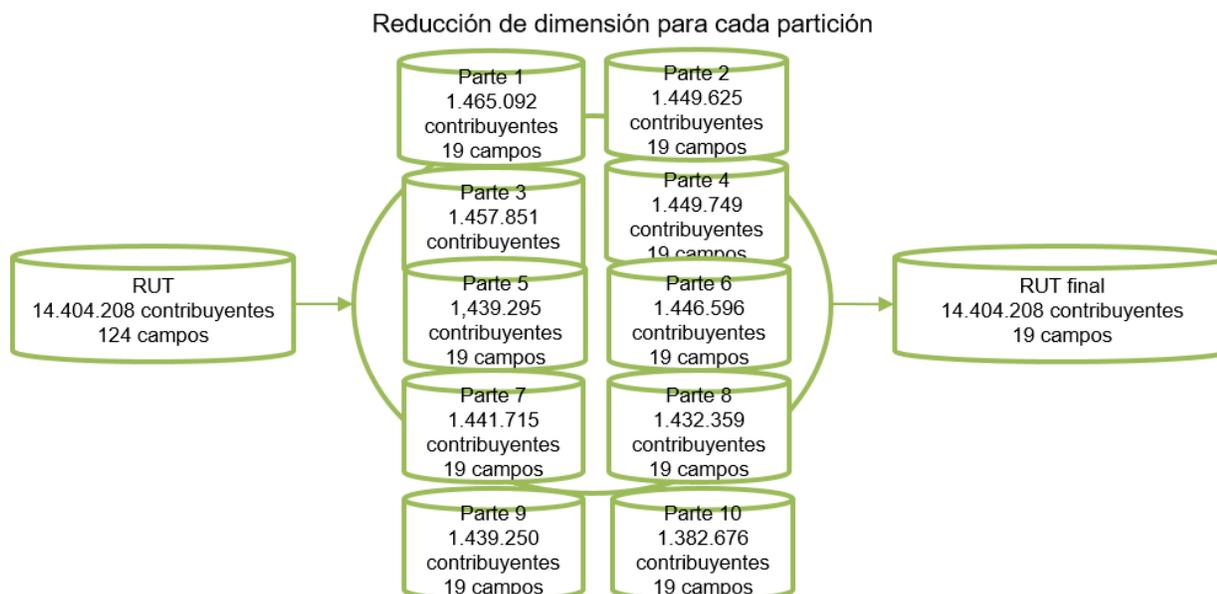
### 2.3. Bases de datos

Las bases de datos utilizadas son de Inscritos RUT, declarantes Renta y declarantes IVA, se identificaron diferencias entre estas bases de datos consideradas para generar una base de datos de declarantes más completa:

Concepto	Total
Inscritos RUT	14.404.208
Declarantes de Renta	2.808.799
Declarantes de IVA	396.200
Diferencia RUT-Renta	30.275
Diferencia RUT-IVA	1.751
Diferencia Renta-IVA (Posibles Omisos Renta)	28.815
Diferencia Renta-IVA-RUT	883

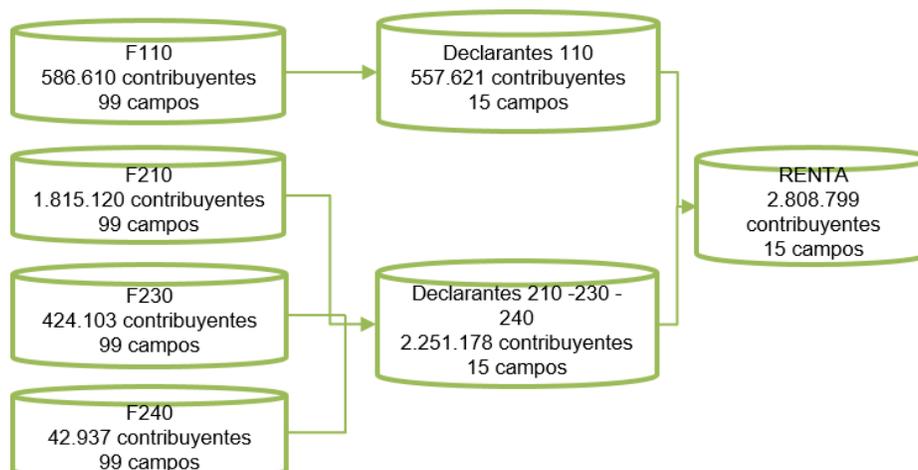
#### 2.3.1. Preparación base de datos RUT.

Para la preparación de las bases de datos se procedió de la siguiente manera: (1) Se divide la base de datos en 10 partes. (2) Se filtra sólo los campos necesarios en cada partición, se consolida el campo razón social, recodifica la actividad económica, entre otras transformaciones de campos. (3) Se unen particiones con dimensión reducida:



### 2.3.2. Preparación base de datos RENTA.

Para la preparación de las bases de datos se procedió de la siguiente manera: (1) Se consolidan las bases de datos de declarantes Formato 110 y Declarantes Formatos 210, 230 y 240. (2) Se fusionan las bases de datos de RENTA y se excluyen casos de contribuyentes duplicados dejando el registro con fecha más actual.



### 2.3.3. Preparación base de datos IVA.

Para la preparación de las bases de datos se procedió de la siguiente manera: (1) Se divide la base de datos en 3 partes de acuerdo a su periodicidad (bimensual, cuatrimestral, anual). (2) En cada parte se excluyen duplicados de acuerdo al campo concatenado NIT\_Periodicidad dejando los contribuyentes con fecha más actual. (3) Se consolidan los campos dejando el más actual (fecha, razón social, dirección seccional) o sumando (declaraciones, ingresos, impuestos) en cada parte de la base de datos. (4) Se unen de nuevo las partes de la base de datos y se vuelven a descartar duplicados de acuerdo al NIT dejando el registro más actual.



## 2.4. Clasificación de Contribuyentes

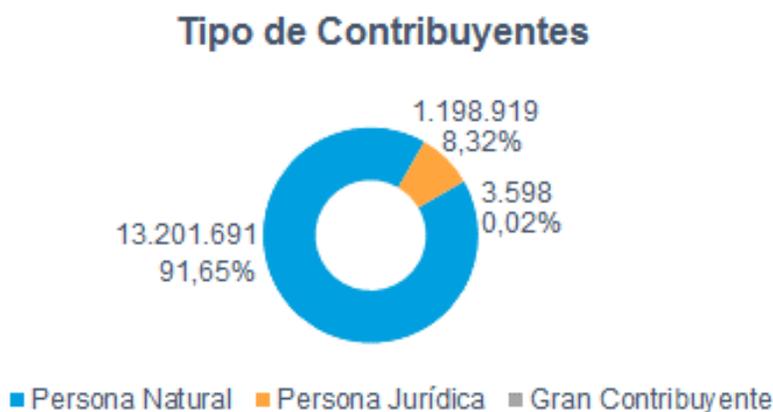
### 2.4.1. Grandes Contribuyentes.

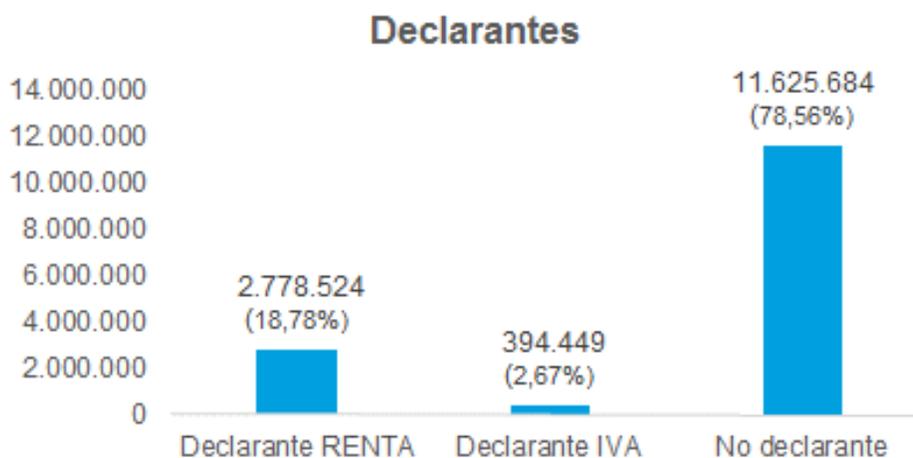
El primer paso fue definir los Grandes Contribuyentes. Hay dos formas de identificarlos: por Resolución 000076 de 2016 y por Responsabilidad No. 13, la diferencia de contribuyentes por estos criterios se puede deber a la no actualización de la base de datos. En total por Resolución hay 3.603 Grandes Contribuyentes:

Concepto	Total
Por Resolución (000076 de 2016)	3.603
Por Responsabilidad No. 13	3.620
Diferencia Resol. -Resp.	68
Diferencia Resp.-Resol.	85
Diferencia Resol.-RUT	5

### 2.4.2. Tipo de Contribuyentes.

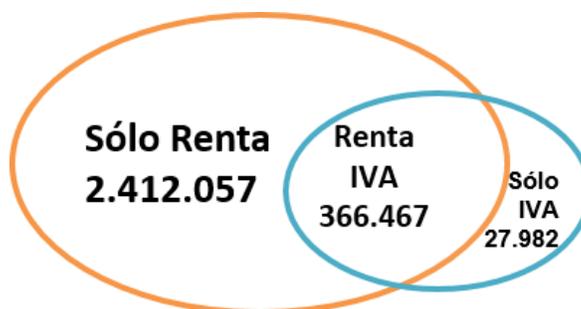
El segundo paso es hacer la primera clasificación por tipo de contribuyente. De esta manera se encontró que el 0,02% son Grandes Contribuyentes, 8,32% son personas jurídicas y 91,65% son personas naturales. Así mismo, el 18,78% son declarantes de Renta, 2,67% son declarantes de IVA y 78,56% no son declarantes:





### 2.4.3. Comparación Ingresos RENTA- Ingresos IVA

Las bases de datos de Renta e IVA son fusionadas, el campo ingresos definido a partir de estas dos bases de datos es utilizado para la segmentación de personas jurídicas. En total hay 2.412.057 declarantes de sólo Renta, 27.982 declarantes de sólo IVA y 366.467 declarantes de tanto Renta como IVA:



Para los 366.467 declarantes de tanto Renta como de IVA, hay que definir cuál de los dos Ingresos se toma para realizar la segmentación. El criterio será escoger el mayor de los dos valores:

Concepto	Ingresos tomados	Núm. Contribuyentes	Dif. Mínima	Dif. Máxima
Ingresos Renta = Ingresos IVA	Indiferente	121.969	0	0
Ingresos Renta > Ingresos IVA	Ingresos Renta	194.507	77	2.529.020.846.000
Ingresos Renta < Ingresos IVA	Ingresos IVA	49.991	356	7.745.695.121.000
Total		366.467	0	7.745.695.121.000

#### 2.4.4. Clasificación de Declarantes Personas Jurídicas o Naturales obligadas a llevar contabilidad

Los declarantes Personas Jurídicas o Naturales obligadas a llevar contabilidad son clasificadas de acuerdo al criterio de corte  $5000 * SMMLV$ , es decir, para el año 2015 ( $5000 * 644.350 = 3.221.750.000$ ). De esta forma se encuentra que 34.242 (5,97%) son Medianos Personas Jurídicas y 539.113 (94,03%) son Pequeños Personas Jurídicas.

Segmento	Núm.	%	Ingresos Netos (Mill. de pesos)			
			Media	Desv.	Mín.	Máx.
Medianos Personas Jurídicas	34.242	5,97%	19.391	550749	3.222	76.582.773
Pequeños Personas Jurídicas	539.113	94,03%	350	602	-139.775	3.222
Total	573.355	100,00%	1.487	134.668	-139.775	76.582.773

#### 2.4.5. Clasificación de Declarantes Personas Naturales

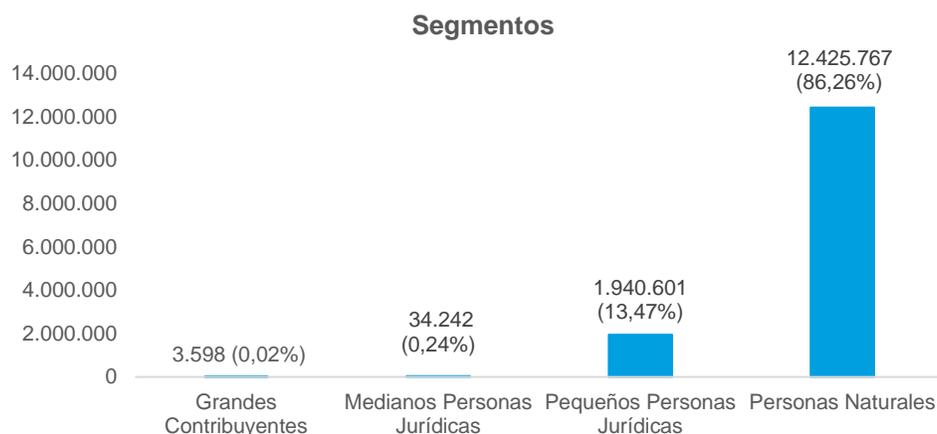
Declarantes personas naturales son clasificadas de acuerdo a su mayor proporción de Rentas de Trabajo ( $\geq 50\%$ ) en Personas Naturales o mayor proporción de Rentas de Capital ( $> 50\%$ ) en Pequeños Personas Jurídicas. Contribuyentes con igual % de rentas o rentas cero son consideradas también como Naturales. Se encontró que de acuerdo a estos criterios 626.170 (28,08%) de los declarantes personas naturales serían Pequeños Personas Jurídicas y 1.603.417 (71,92%) Personas Naturales:

Segmento	Núm.	%	Ingresos Netos (Mill. de pesos)			
			Media	Desv.	Mín.	Máx.
Pequeños Personas Jurídicas	626.170	28,08%	122	544	-10.677	216.372
Personas Naturales	1.603.417	71,92%	91	442	-2.436	451.061
Total	2.229.587	100,00%	99	473	-10.677	451.061

### 2.4.6. Clasificación del Total de Contribuyentes

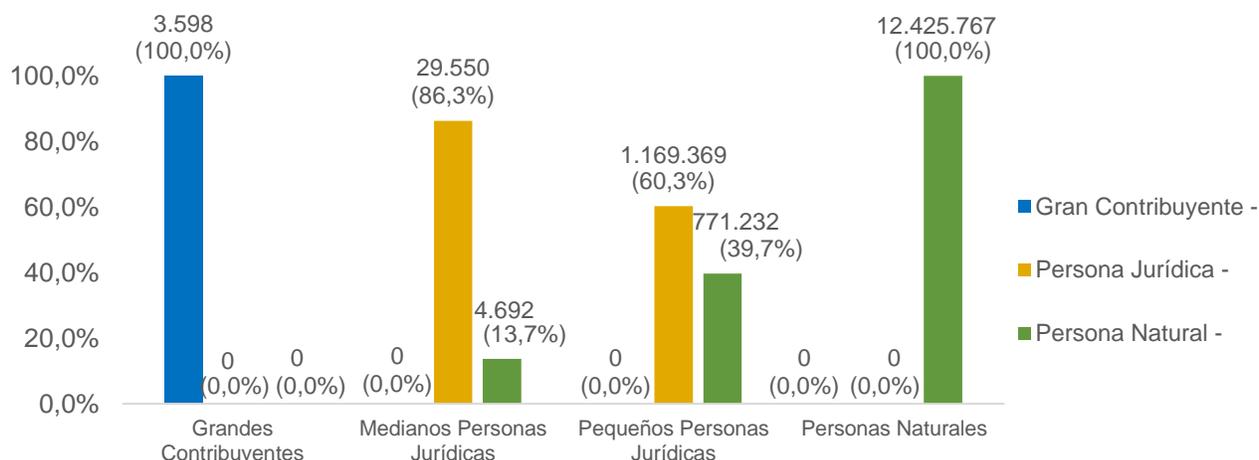
Finalmente, sobre el total de contribuyentes de acuerdo a contribuyentes de la base de datos de RUT, quedan 0,02% de contribuyentes en Grandes Contribuyentes, 0,24% contribuyentes en Medianos Personas Jurídicas, 13,47% contribuyentes en Pequeños Personas Jurídicas y 86,26% contribuyentes en Personas Naturales:

Segmento	Total	%
Grandes Contribuyentes	3.598	0,02%
Medianos Personas Jurídicas	34.242	0,24%
Pequeños Personas Jurídicas	1.940.601	13,47%
Personas Naturales	12.425.767	86,26%
<b>Total</b>	<b>14.404.208</b>	<b>100,00%</b>



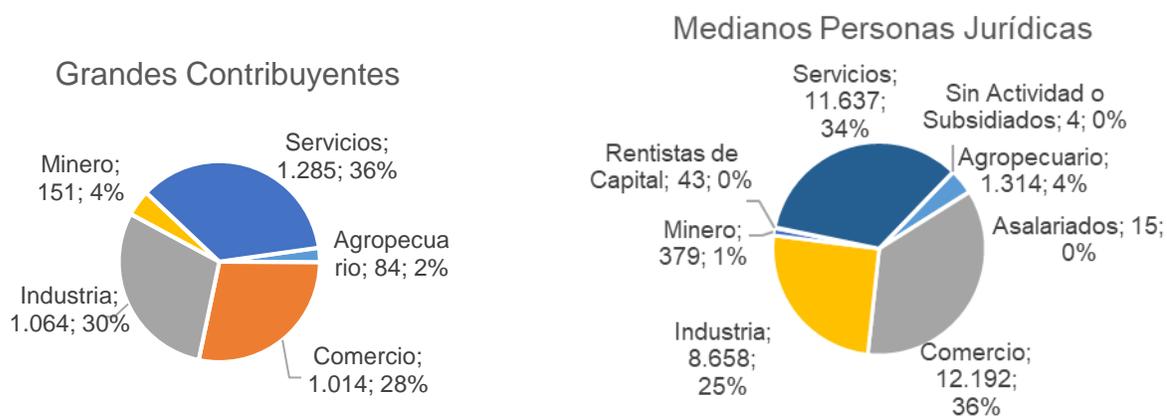
## 2.5. Distribución Segmentos por tipo de contribuyente

Los segmentos por tipo de contribuyente se distribuyen de la siguiente forma: Grandes contribuyentes son 100% grandes contribuyentes, Medianos Personas Jurídicas son 86,3% personas jurídicas y 13,7% personas naturales, Pequeños personas jurídicas son 60,3% personas jurídicas y 39,7% personas naturales y Personas Naturales son 100% personas naturales:

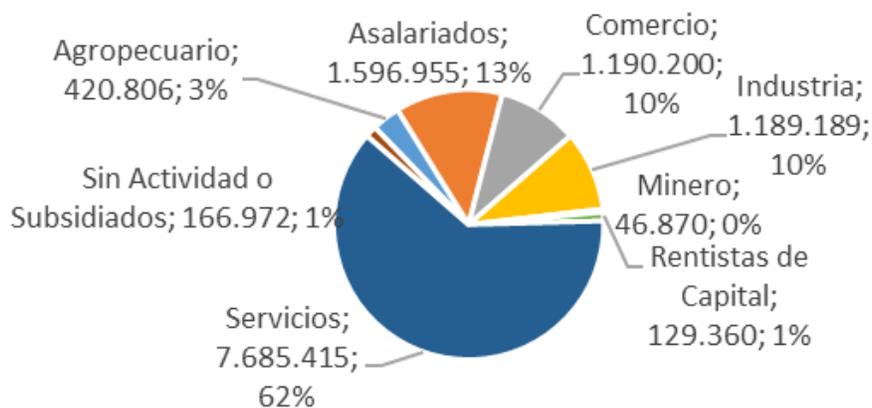


## 2.6. Distribución Segmentos por Actividad económica

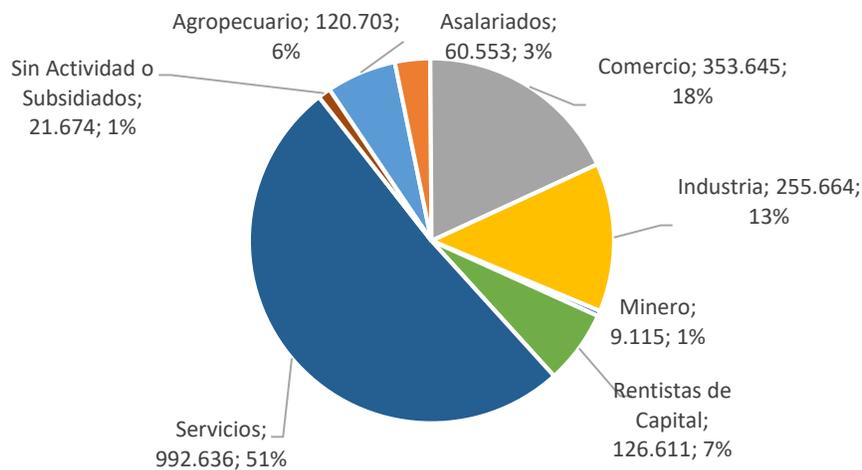
En la distribución de segmentos por actividad económica se encuentra que Grandes Contribuyentes son en su mayoría del sector servicios (36%), Medianos Personas Jurídicas son en su mayoría del sector comercio (36%) y Pequeños Personas Jurídicas y Naturales son en su mayoría del sector servicios (51% y 62% respectivamente):



### Personas Naturales



### Pequeñas Personas Jurídicas



## 2.7. Distribución Segmentos por Dirección Seccional

CÓD. ADMINISTRACIÓN	SEGMENTO									
	Grandes Contribuyentes		Medianos Personas Jurídicas		Pequeños Personas Jurídicas		Personas Naturales		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	Total #	%
1Impuestos y Aduanas de Armenia	8	0,2%	267	0,8%	21.052	1,1%	178.246	1,4%	199.573	1,4%
2Impuestos de Barranquilla	184	5,1%	1.828	5,3%	86.528	4,5%	538.294	4,3%	626.834	4,4%
4Impuestos y Aduanas de Bucaramanga	101	2,8%	1.341	3,9%	90.285	4,7%	522.360	4,2%	614.087	4,3%
5Impuestos de Cali	257	7,1%	2.235	6,5%	120.568	6,2%	857.193	6,9%	980.253	6,8%
6Impuestos de Cartagena	73	2,0%	892	2,6%	52.276	2,7%	421.749	3,4%	474.990	3,3%
7Impuestos de Cúcuta	19	0,5%	620	1,8%	45.986	2,4%	311.242	2,5%	357.867	2,5%
8Impuestos y Aduanas de Girardot	2	0,1%	148	0,4%	17.605	0,9%	133.507	1,1%	151.262	1,1%
9Impuestos y Aduanas de Ibagué	17	0,5%	499	1,5%	40.718	2,1%	313.838	2,5%	355.072	2,5%
10Impuestos y Aduanas de Manizales	37	1,0%	454	1,3%	31.469	1,6%	258.811	2,1%	290.771	2,0%
									1.695.12	
11Impuestos de Medellín	523	14,5%	5.498	16,1%	251.641	13,0%	1.437.461	11,6%	3	11,8%
12Impuestos y Aduanas de Montería	19	0,5%	505	1,5%	30.005	1,5%	240.445	1,9%	270.974	1,9%
13Impuestos y Aduanas de Neiva	19	0,5%	546	1,6%	43.888	2,3%	306.187	2,5%	350.640	2,4%
14Impuestos y Aduanas de Pasto	17	0,5%	476	1,4%	33.068	1,7%	344.427	2,8%	377.988	2,6%
15Impuestos y Aduanas de Palmira	40	1,1%	320	0,9%	18.276	0,9%	199.344	1,6%	217.980	1,5%
16Impuestos y Aduanas de Pereira	43	1,2%	588	1,7%	40.403	2,1%	282.829	2,3%	323.863	2,2%
17Impuestos y Aduanas de Popayán	37	1,0%	336	1,0%	23.267	1,2%	239.982	1,9%	263.622	1,8%
18Impuestos y Aduanas de Quibdó	4	0,1%	119	0,3%	7.835	0,4%	83.629	0,7%	91.587	0,6%
19Impuestos y Aduanas de Santa Marta	20	0,6%	370	1,1%	26.923	1,4%	214.979	1,7%	242.292	1,7%
20Impuestos y Aduanas de Tunja	13	0,4%	237	0,7%	27.485	1,4%	159.051	1,3%	186.786	1,3%
21Impuestos y Aduanas de Tulúa	14	0,4%	270	0,8%	18.839	1,0%	199.965	1,6%	219.088	1,5%
22Impuestos y Aduanas de Villavicencio	22	0,6%	650	1,9%	45.886	2,4%	272.493	2,2%	319.051	2,2%
23Impuestos y Aduanas de Sincelejo	4	0,1%	238	0,7%	18.808	1,0%	132.204	1,1%	151.254	1,1%
24Impuestos y Aduanas de Valledupar	7	0,2%	376	1,1%	27.232	1,4%	198.667	1,6%	226.282	1,6%
25Impuestos y Aduanas de Riohacha	4	0,1%	174	0,5%	13.545	0,7%	134.709	1,1%	148.432	1,0%
26Impuestos y Aduanas de Sogamoso	7	0,2%	172	0,5%	19.561	1,0%	126.143	1,0%	145.883	1,0%
27Impuestos y Aduanas de San Andrés	5	0,1%	110	0,3%	3.681	0,2%	21.983	0,2%	25.779	0,2%
28Impuestos y Aduanas de Florencia	1	0,0%	162	0,5%	13.266	0,7%	90.420	0,7%	103.849	0,7%
29Impuestos y Aduanas de Barrancabermeja	12	0,3%	193	0,6%	14.252	0,7%	118.451	1,0%	132.908	0,9%
31Impuestos de Grandes Contribuyentes	2.063	57,3%	9	0,0%	7	0,0%	0	0,0%	2.079	0,0%
									4.369.79	
32Impuestos de Bogotá	8	0,2%	13.916	40,6%	695.490	35,8%	3.660.381	29,5%	5	30,3%
34Impuestos y Aduanas de Arauca	1	0,0%	138	0,4%	12.478	0,6%	62.202	0,5%	74.819	0,5%
35Impuestos y Aduanas de Buenaventura	6	0,2%	90	0,3%	6.760	0,3%	83.500	0,7%	90.356	0,6%
Delegada de Impuestos y Aduanas de										
36Cartago	0	0,0%	0	0,0%	118	0,0%	823	0,0%	941	0,0%
37Impuestos y Aduanas de Ipiales	0	0,0%	0	0,0%	63	0,0%	441	0,0%	504	0,0%
38Impuestos y Aduanas de Leticia	0	0,0%	38	0,1%	2.109	0,1%	19.209	0,2%	21.356	0,1%
39Impuestos y Aduanas de Maicao	0	0,0%	0	0,0%	133	0,0%	424	0,0%	557	0,0%
Delegada de Impuestos y Aduanas de										
40Tumaco	0	0,0%	0	0,0%	206	0,0%	1.184	0,0%	1.390	0,0%
41Impuestos y Aduanas de Urabá	0	0,0%	0	0,0%	82	0,0%	332	0,0%	414	0,0%
Delegada de Impuestos y Aduanas de										
42Puerto Carreño	0	0,0%	10	0,0%	1.418	0,1%	10.424	0,1%	11.852	0,1%
Delegada de Impuestos y Aduanas de										
43Inírida	0	0,0%	14	0,0%	645	0,0%	7.589	0,1%	8.248	0,1%
44Impuestos y Aduanas de Yopal	9	0,3%	287	0,8%	24.440	1,3%	137.444	1,1%	162.180	1,1%
45Delegada de Impuestos y Aduanas de Mitú	0	0,0%	7	0,0%	471	0,0%	4.446	0,0%	4.924	0,0%
Delegada de Impuestos y Aduanas de										
46Puerto Asís	2	0,1%	86	0,3%	9.522	0,5%	81.098	0,7%	90.708	0,6%
Delegada de Imp y Aduanas de San José de										
78Guaviare	0	0,0%	23	0,1%	2.311	0,1%	17.661	0,1%	19.995	0,1%
									100,014.404.2	100,0
Total general	3.598	100,0%	34.242	100,0%	1.940.601	100,0%	12.425.767	%	08	%

Elaboró: Coordinación de Gestión de Canales del Servicio.

Rosa Lucía Herrera Torres  
Martha Consuelo Moyano.  
Adriana Sarmiento Bohorquez

Apoyo estadístico:  
Mabel Andrea Zabala Perez – Agente Minero de Datos.

Coordinación Canales de Servicio  
Jefe: Ivan Mauricio Quintero Sosa