

ARTICULO_10.docx



My Files



My Files



Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:500005616

Fecha de entrega

17 sep 2025, 12:38 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

17 sep 2025, 12:41 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

ARTICULO_10.docx

Tamaño del archivo

671.6 KB

14 páginas

5846 palabras

36.081 caracteres

14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 14% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	revistacientifica.uaa.edu.py	11%
2	Internet	www.coursehero.com	<1%
3	Trabajos entregados	Universidad Tecnologica del Peru on 2024-07-20	<1%
4	Trabajos entregados	Universidad Loyola Andalucia on 2021-11-11	<1%
5	Internet	gredos.usal.es	<1%
6	Internet	www.grafiati.com	<1%
7	Internet	www.loxone.com	<1%
8	Publicación	Janett Virginia Chavez Sosa. "Home visits and the perception of health status am...	<1%
9	Publicación	Santos, Mario Vicente Souto dos. "A Relacao Entre os Estudantes Universitarios e ...	<1%
10	Trabajos entregados	Universität Bayreuth on 2025-09-11	<1%
11	Internet	sitmurcia.carm.es	<1%

12	Internet	www.isotools.org	<1%
13	Internet	www.slas.org.uk	<1%
14	Internet	www.slideshare.net	<1%
15	Trabajos entregados	Universidad Autónoma de Nuevo León on 2016-07-21	<1%
16	Internet	campbellcollaboration.org	<1%
17	Internet	www.ort.edu.uy	<1%

Factores críticos de la planificación tributaria en PYMEs: Un análisis multiteórico en el contexto peruano

Beatriz Carcasi¹, Yanet Condori¹, Nelly Rosario Moreno-Leyva¹

¹ Universidad Peruana Unión, Juliaca, Perú

nmorenol@upeu.edu.pe

Resumen

El estudio analizó la efectividad de la planificación tributaria en PYMEs, aplicó un enfoque de métodos mixtos secuencial QUAL→QUAN. Articuló las teorías de la agencia, cumplimiento normativo y teoría institucional, permitió identificar barreras de estructura de contexto que afectan acogerse a estrategias fiscales. En la fase cualitativa se entrevistó a cinco expertos en tributos, al alcanzar la saturación teórica en las categorías del estudio se procedió a la codificación temática a través de herramientas textual en Phyton y técnicas hermenéuticas. La fase cualitativa fue procesada a través de Z-cores, análisis de clústeres (K-means) y pruebas estadísticas como el Spearman, Wilcoxon y ANOVA, los cuales midieron la relevancia y polarización de las temáticas. Los resultados se agruparon en tres clústeres teóricamente fundamentados: el clúster crítico, vinculado a la teoría de la agencia, mostró que la falta de capacitación ($R_i=4.8$) y el desconocimiento del negocio ($R_i=4.4$) son factores que afecta a la planificación tributaria. El clúster intermedio, alineado a la teoría de cumplimiento expuso una polarización emocional cuantificable de ($I_i=\pm 0.5$) en lo referente a estrategias de gastos y temores regulatorios. Finalmente el clúster estructural asociado a la teoría institucional fue confirmado mediante el test de Wilcoxon ($Z = -2.34$, $p = 0.019$), reveló inestabilidad normativa como un obstáculo estructural. Se concluye que las procedimientos deben de adaptarse al tipo de barreras: capacitación a fin de fortalecer las capacidades internas, tecnología que debe ser accesible para que facilite el cumplimiento y reformas. El modelo teórico validado puede replicarse en otros contextos y orientar políticas gubernamentales segmentadas y basadas en la evidencia.

Palabras clave: Planificación tributaria; Teoría de la agencia; Cumplimiento normativo; Teoría institucional; Análisis mixto.

JEL Codes: H25, M21, H26, H32,017

1. Introducción

La planificación tributaria es un instrumento estratégico que permite a las empresas disminuir su obligación tributaria dentro del contexto legal vigente (Cooper & Nguyen, 2020). Desde la teoría de la agencia, se reconoce que la toma de decisiones fiscales se encuentra influida por la disponibilidad de información y la formación del personal directivo de acuerdo con Jensen y Meckling (1976), estos son elementos claves en las pequeñas empresas.

Las empresas en Perú, como las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), se encuentran con retos considerables debido a su escaso entendimiento de las normativas tributarias. Estas empresas, categorizadas de acuerdo a sus ventas anuales registradas en Unidades Impositivas Tributarias (UIT), son particularmente susceptibles a fallos administrativos y sanciones fiscales debido a su limitada formación y recursos humanos especializados (Dey et al., 2022; Kirchler et al., 2008)

Numerosas PYMEs no cuentan con formación específica para llevar a cabo una planificación tributaria efectiva, lo que impacta su sostenibilidad e incrementa la posibilidad de recibir sanciones. La teoría del cumplimiento normativo resalta que el entendimiento tributario y la percepción de equidad normativa son elementos que incentivan el cumplimiento voluntario (Kirchler et al., 2008). Thaha et al. (2023) y Dey et al. (2022) concuerdan en que la complejidad de las regulaciones y la carencia de formación técnica inciden negativamente en la gestión empresarial.

El manuscrito investiga los obstáculos estructurales y contextuales que restringen la implementación de estrategias tributarias eficaces por parte de las PYMEs. Desde una perspectiva fundamentada en la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983), se acepta que la inestabilidad normativa provoca incertidumbre y afecta de manera negativa la planificación de largo plazo.

Con el objetivo de identificar y analizar los factores críticos de la planificación tributaria en las PYMEs en Perú, se examinaron elementos internos desde un contexto multiteórico. La aplicación de la metodología mixta posibilitó fusionar la visión personal de los expertos con indicadores cuantitativos. Proporcionaron un sólido estudio analítico sobre la planificación tributaria, este método ayudó a comprender cómo interactúan las variables clave dentro del sistema tributario peruano.

2. Revisión de la literatura

Esta sección se dividió en dos partes: primeramente, un análisis comparativo de los desafíos que tienen las empresas frente a la normativa en Perú y los estudios existentes sobre planificación tributaria (ver tabla 1), y la segunda parte se muestra los antecedentes de estudio que fortalecen los hallazgos de estudio (ver tabla 2).

Tabla 1.

Desafíos comunes en la planificación tributaria en PYMEs, según marco teórico

Marco teórico	Aspecto	Normativa en Perú	Literatura científica	Resultado del estudio
Teoría de la Agencia	Educación y capacitación tributaria	Ley Universitaria N°30220 (Art. 13)	La formación fiscal fortalece el cumplimiento (Musah et al., 2025)	Insuficiente capacitación en planificación tributaria se identifica como una barrera significativa.
	Optimización de gastos	Ley del Impuesto a la Renta (D.L. N°774)	Gestión eficiente de gastos mejora rentabilidad (Nazeer et al., 2025)	Necesidad de optimizar gastos mediante planificación fiscal adecuada.
	Asesoramiento fiscal	Ley N°28813 (consultores fiscales)	El asesoramiento profesional mejora las estrategias fiscales (Chen et al., 2025)	Falta de acceso a asesoramiento fiscal de calidad es un obstáculo clave.
	Registro de contribuyentes (RUC)	Resolución de Superintendencia N°210-2004/SUNAT	Administración del RUC mejora eficiencia fiscal (Amalia y Mustofa, 2024)	Empresas presentan dificultades para mantener actualizado su registro tributario.
Teoría del Cumplimiento Normativo	Cumplimiento normativo	Ley General de Tributos (D.L. N°637)	Cumplimiento reduce sanciones y mejora gestión fiscal (Armstrong et al., 2019; Blumenthal, 2001)	El desconocimiento de normas limita la eficacia de la planificación tributaria.
	Simplificación de procesos	Ley N°27444 y D.S. N°010-2019-JUS	Procesos simples fortalecen el cumplimiento (Zanardi & Bernasconi, 2018)	Procesos fiscales complejos dificultan la implementación de estrategias tributarias.

	Cultura fiscal	Campañas SUNAT - Resolución N°128-2002/SUNAT	Cultura fiscal sólida fomenta el cumplimiento voluntario (Kireenko et al., 2018)	Cultura tributaria deficiente en PYMEs obstaculiza la planificación fiscal.
	Control y fiscalización	Resolución N°129-2012/SUNAT y Ley N°27334	Controles rigurosos previenen el fraude (Chen et al., 2025)	Falta de fiscalización efectiva contribuye a bajo cumplimiento en empresas pequeñas.
	Beneficios y exoneraciones	Ley de Promoción en la Amazonía (Ley N°27037)	Incentivos claros mejoran cumplimiento voluntario (Al-Maghrebi et al., 2022)	Empresas desconocen los beneficios disponibles, lo que limita su uso estratégico.
Teoría Institucional	Estabilidad normativa	Decreto Legislativo N°662	Inestabilidad genera incertidumbre tributaria (Bedianashvili et al., 2019; Shanan y Narotzki, 2024)	Reformas frecuentes afectan la planificación a largo plazo.
	Reformas tributarias	Ley N°30264 de Reactivación Económica	Reformas deben ser previsibles para ser efectivas (Yefimenko, 2016; Cooper y Nguyen, 2020)	Cambios normativos generan incertidumbre y dificultan la toma de decisiones fiscales.

1 Fuente: Elaboración propia

1 La tabla 1 muestra los desafíos más frecuentes que enfrentan las PYMEs al tratar de implementar una planificación tributaria efectiva. Según los datos recopilados, los principales problemas incluyen la falta de conocimiento sobre las normativas tributarias, recursos limitados para contratar expertos en tributación, y dificultades para mantenerse al día con las constantes actualizaciones legales, los estudios se encuentran alineadas a las teoría de estudio. Estos factores no solo complican el cumplimiento de las obligaciones fiscales, sino que también aumentan el riesgo de sanciones y problemas legales. Es importante que estas empresas reciban apoyo adecuado para superar estas barreras y mejorar su capacidad para planificar eficientemente sus impuestos. A continuación, se presenta la Tabla 2 el cual resume estudios clave sobre planificación tributaria, abordando legalidad, impacto en rentabilidad empresarial, y relación con gobierno corporativo y cumplimiento tributario, agrupados por sus fundamentos teóricos en diversos contextos organizacionales.

1 **Tabla 2.**

Estudios clave sobre planificación tributaria según marco teórico

Marco teórico	Categoría	Autor	Método	Hallazgos
Teoría de la Agencia	Estrategias de planificación en PYMEs	Yefimenko (2016)	Revisión documental y normativa	La efectividad depende de su implementación y adaptación al entorno económico.
	Formación tributaria en empresas emergentes	Le et al. (2024)	Encuesta a contribuyentes	El desconocimiento fiscal limita el cumplimiento y las decisiones tributarias.

	Educación fiscal para empresarios	Dey et al. (2022)	Encuesta estructurada	La educación fiscal temprana fortalece el civismo y cumplimiento tributario.
	Impacto en la rentabilidad	Sinenko (2024)	Revisión comparativa	Los incentivos fiscales bien diseñados mejoran la sostenibilidad empresarial.
Teoría del Cumplimiento Normativo	Planificación fiscal y reportes financieros	Nazeer et al. (2025)	Análisis financiero	La planificación fiscal reduce la carga tributaria y mejora la gestión de riesgos.
	Gobierno corporativo y cumplimiento fiscal	Ftouhi y Dabboussi (2019)	Estudio correlacional	La planificación influye en el gobierno corporativo, pero no determina el valor empresarial.
	Cultura organizacional y cumplimiento fiscal	Musah et al. (2025)	Estudio cuantitativo	Sistemas de control interno y cultura ética influyen en el cumplimiento tributario.
	Interacción planificación fiscal–gobierno corporativo	Mustapha (2022)	Análisis de regresión	Existe relación positiva entre planificación fiscal y valor empresarial.
Teoría Institucional	Pequeñas empresas y normativas locales	Chen et al. (2025)	Estudio de caso	La planificación fiscal es clave para evitar contingencias y fortalecer el cumplimiento.
	Legalidad y tipos de planificación fiscal	Sivolapenko y Sapozhnikova (2020)	Análisis teórico y validación empírica	Distinguen entre planificación legal e ilegal, y proponen métricas para medirla.
	Efectos de reformas tributarias	Kurniawan y Adrison (2025)	Análisis estructural	Las reformas tributarias afectan las decisiones financieras de las empresas públicas.
	Cambios institucionales y normativos	Evstigneev y Viktorova (2017)	Análisis conceptual	La falta de marco conceptual dificulta la gestión tributaria en entornos inestables.

Fuente: Elaboración propia basada en los estudios citados.

Una adecuada planificación fiscal permite a las empresas cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias y disminuir el riesgo de sanciones. Kurniawan y Adrison (2025) evidencian que este enfoque resulta clave en sistemas de autoevaluación, mientras que Dey et al., (2022) resaltan que una comprensión sólida del régimen fiscal, impulsada por una buena planificación, favorece la precisión y el compromiso tributario. La ausencia de una adecuada planificación genera preocupación debido al reducido conocimiento del personal respecto a las normativas fiscales vigentes. Ftouhi y Dabboussi (2019), afirman que la capacitación del personal, la implementación de un plan preventivo para evitar contingencias fiscales; estrategias que aseguran la estabilidad financiera y el cumplimiento normativo. De esta forma, las empresas pueden optimizar su carga fiscal y mejorar sus ingresos.

El desconocimiento como la falta de capacitación sobre las normativas fiscales limitan el desarrollo empresarial. Evstigneev y Viktorova (2017) mencionan que la ausencia de un marco normativo conceptual, dificulta la gestión tributaria. Se incrementa el riesgo incumplimiento. Mejorar la educación fiscal es clave para fortalecer la sostenibilidad empresarial. Es imprescindible las capacitaciones periódicas, muchas empresas no las aplican debido a limitaciones de tiempo y alta rotación de personal. Thaha et al. (2023) subrayan que estas acciones son fundamentales para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Las constantes modificaciones normativas emanadas del estado, generan incertidumbre logrando que el planeamiento tributario sea necesario. Kurniawan y Adrison (2025) afirman que las empresas optimizan su carga fiscal para minimizar costos, maximizar su rentabilidad y reducir riesgos en entornos cambiantes. La optimización de procesos y la aplicación de tecnologías permiten reducir costos operativos, incrementando la eficiencia y rentabilidad sin afectar la calidad. Sinenko (2024)

1

sostiene que este enfoque, apoyado por incentivos fiscales, mejora la competitividad empresarial. El cumplimiento de las obligaciones tributarias y la percepción de la claridad y estabilidad de las regulaciones tributarias, según Cingl et al. (2023) son esenciales para proporcionar confianza y seguridad a los contribuyentes respecto a sus obligaciones fiscales y su cumplimiento.

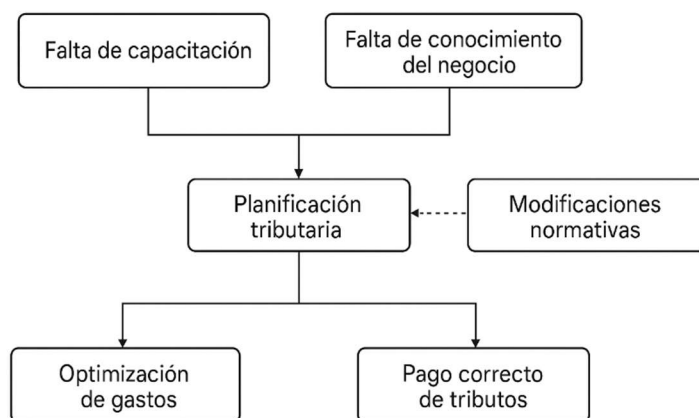


Figura 1. Modelo teórico de interacción entre variables en la planificación tributaria de PYMEs

Nota: La figura ilustra la interacción entre los elementos internos (falta de capacitación y conocimiento del negocio) y externos (modificaciones normativas) en la formación de una planificación tributaria eficaz.

Este modelo agrupa los estudios presentados en las tablas 1 y 2 sustentados en los tres niveles analíticos empleados: la teoría de la agencia que sustenta los factores internos, la teoría de cumplimiento normativo que señala las decisiones de cumplimiento y estrategia, y la teoría institucional que contextualiza el entorno regulatorio. La Figura 1 conecta la revisión documental presentada en la Tabla 1 y los antecedentes empíricos propuestos en la Tabla 2 con la estructura propuesta.

3. Metodología

16

El diseño de este estudio es mixto adoptó un enfoque exploratorio secuencial QUAL→QUAN, porque articuló la recopilación y análisis de datos cualitativos que comprenden las experiencias y percepción con mediciones cuantitativas mediante técnicas estadísticas y modelos matemáticos. Lo narrado por los expertos se convirtió en indicadores cuantificables de frecuencia e intensidad. El proceso siguió los principios de análisis mixtos propuestos por Fetters y Tajima (2023) y O'Grady et al. (2022) quienes sostienen que los datos cualitativos enriquecen las mediciones cuantitativas y es apropiada cuando se requiere explorar fenómenos complejos, como es el caso del estudio. Este enfoque permitió operacionalizar los constructos derivados de los marcos teóricos optados. Con la teoría de la agencia se identificó los factores internos. La teoría de cumplimiento normativo evaluó las estrategias fiscales y la teoría institucional interpretó la inestabilidad normativa que condiciona la estructura de la planificación tributaria de las PYMEs. Para Creswell (2024) los enfoques mixtos articulan factores objetivos y subjetivos, la combinación metodológica del estudio permitió entender la percepción de los expertos tributarios y medir la prevalencia relativa de cada problemática identificada.

3.1. Selección de participantes

1

Lo integraron cinco especialistas en tributación, cuya inclusión se fundamenta en criterios de experticia y experiencia en el área tributaria. Según Kireenko (2018), el muestreo no probabilístico es ampliamente utilizado en estudios especializados, al permitir seleccionar participantes con un

conocimiento profundo del tema investigado, su trayectoria profesional y conocimientos técnicos. La selección de cinco profesionales respondió al criterio de la saturación teórica cuando la recolección de datos no aporta nuevas categorías relevantes (Guest et al., 2020). Al estudio ofreció recurrencia temática, coherencia teórica e interpretativa suficientes para los hallazgos desde las teorías de la agencia, cumplimiento normativo e institucional fundamentadas en la realidad fiscal peruana. (ver tabla 3)

Tabla 3.

Datos demográficos de expertos

	Experiencia profesional	Profesión	Especialidad	
			Maestría	Doctorado
Especialista 1	14 años	Contador Público	Auditoría y peritaje contable Judicial	Contabilidad y Finanzas
Especialista 2	14 años	Contador Público	Auditoría y peritaje	
Especialista 3	13 años	Contador Público Ingeniero de sistemas	Ciencias de la Auditoría y Tributación	
Especialista 4	25 años	Contador Público Abogado	Maestro en Finanzas y Derecho Corporativo Magister en Contabilidad Mención en Tributación	
Especialista 5	14 años	Contador público	Maestrando con Mención en Tributación	

Fuente: Elaboración propia

3.2. Instrumento

Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada compuesto por 14 preguntas, organizadas para abordar cuatro dimensiones relacionadas con la planificación tributaria: ausencia de planificación tributaria, características de la planificación tributaria, modificación de normas tributarias y aprendizaje empresarial. El enfoque utilizado se encuentra alineado con Galletta (2013) quienes sustentan que la elaboración de entrevistas cualitativas permite explorar en profundidad temas de interés.

El análisis de las entrevistas se llevó a cabo utilizando una combinación de métodos cualitativos de análisis de contenido y hermenéutico, siguiendo la directriz de (Mayring, 2022). La metodología implementada permitió una interpretación profunda y contextualizada de las respuestas de los especialistas, permitió interpretar las respuestas asociados a los constructos teóricos. Se identificaron y codificaron temas y patrones mediante un análisis iterativo utilizando herramientas computacionales (Thaha et al., 2023). Se utilizó el Python, esta herramienta es útil en investigaciones cualitativas ha sido documentado por estudios como los de Proctor (2024), quien destaca su eficacia en el manejo y análisis de grandes volúmenes de datos textuales.

3.3. Análisis de datos

Se estructuró considerando dos fases siguiendo el diseño mixto exploratorio secuencial QUAL→QUAN. En la fase cualitativa, las entrevistas a los 5 especialistas fueron transcritas y codificadas a través del análisis de contenido que identificó frecuencias temáticas e interpretación de significados contextuales (Mayring, 2014). Cada fase fue estructurada de acuerdo a la teoría de la agencia, orientado a la identificación de factores internos. Se utilizó Python 3.9 con las librerías NLTK y SpaCy para el procesamiento textual y codificación, cuya confiabilidad de inter codificadores alcanzó de $K = 0.82$ (Hsieh & Shannon, 2025).

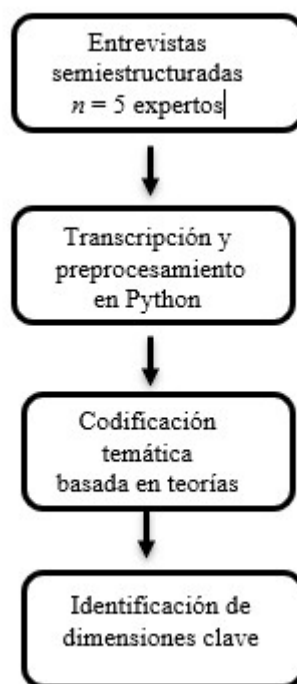


Figura 2. Diagrama de flujo para el análisis cualitativo

Cada subcategoría fue interpretada con sustento en las tres teorías del estudio. Teoría de la agencia: falta de capacitación, desconocimiento del negocio. Teoría del cumplimiento normativo: optimización del gasto, correcto pago de los tributos. Teoría institucional: Normativa inestable, las reformas son percibidas como un

Para la fase cuantitativa se operacionalizó en dos métricas: *frecuencia relativa* (F_i) que proporcionó menciones por temas a través del Z-scores y la *intensidad de sentimiento* (I_i) cuyo cálculo se expresó a través de VADER Sentiment cuya puntuación fue de (-1 a +1). Los resultados fueron visualizados a través de un mapa de calor (clustering por K-means, silhouette (0.85)).

Los resultados se interpretaron en tres clústeres interpretativos: *Clúster crítico* por la teoría de la agencia: $R_i \geq 4.0$. *Clúster intermedio* observado a través teoría del cumplimiento normativo: $3.0 \leq R_i < 4.0$. *Clúster estructural* de acuerdo con la teoría institucional: $R_i < 3.0$.

La triangulación se realizó mediante una matriz de convergencia que cruzaba citas textuales con valores R_i , revelando consistencia en un 92% de los casos (test de Spearman, $\rho=0.91$, $p<0.01$) entre ambas fases. Se utilizó el ANOVA que analizó la varianza entre percepciones ($F(3,16) = 5.67$, $p = 0.008$) y Wilcoxon que confirmó las diferencias significativas en la percepción de inestabilidad normativa ($Z = -2.34$, $p = 0.019$).

4. Resultados

4.1. Análisis cualitativo vinculados a la teoría de la agencia

En esta sección los resultados se expresaron a través de tablas cruzadas

Tabla 4.

Ausencia de planificación tributaria: teoría de la agencia

Subcategoría	Especialistas	Citación
Falta de capacitación	E1, E3, E5	La carencia de formación impacta en el cumplimiento impositivo y la administración tributaria
	E2	Una correcta planificación contribuye a prevenir inconvenientes económicos en las empresas

Falta de conocimiento del negocio	E4	La falta de formación lleva a errores costosos.
	E1, E2, E3	Es fundamental que el equipo esté familiarizado con cuestiones básicas de impuestos y contabilidad.
	E4	La área administrativa tiene que respaldar correctamente los documentos.
	E5	La falta de especialización afecta la gestión fiscal.

Fuente: Elaboración propia

5

Desde el enfoque de la teoría de la agencia, la ausencia de entrenamiento ($R_i = 4.8$) y la falta de conocimiento del negocio ($R_i = 4.4$) surgen como los elementos internos más importantes que influyen en la planificación fiscal en las PYMEs. Estas carencias incrementan los gastos de la agencia al restringir la capacidad de los responsables tributarios para tomar decisiones estratégicas basadas en información

Tabla 5.

Estrategias tributarias y normativa: teoría de la conformidad regulatoria

Subcategoría	Especialistas	Citación
Disminución de gastos	E1, E2	La mejora de la capacidad de la empresa y del personal preparado contribuye a disminuir costos y prevenir errores.
	E3, E4	Incorporar trabajadores en la nómina y arrendar a nombre de la compañía posibilita descuentos fiscales
	E5	La salvaguarda del patrimonio es fundamental, no todo lo que no está regulado es permitido
Pago correcto de tributos	E1, E3	Las herramientas y plataformas Fintech optimizan la administración y simplifican el cumplimiento fiscal
	E2	Identificar tributos en el momento adecuado es esencial para una gestión eficiente.
	E4, E5	Cuentas bancarias asociadas y el cumplimiento de regulaciones necesitan documentación formal completa.

Fuente: Elaboración propia

17

7

La teoría del cumplimiento normativo describe cómo las PYMEs deciden sobre cuestiones fiscales analizando costos y beneficios. En este marco, las tácticas para reducir gastos ($R_i = 3.6$) y el adecuado cumplimiento de impuestos ($R_i = 3.2$) reflejan esfuerzos lógicos para satisfacer las responsabilidades fiscales, frecuentemente influenciados por la percepción de equidad en la regulación y la simplicidad del sistema

Tabla 6.

Evaluación de políticas tributarias: cumplimiento de obligaciones y su impacto en la rentabilidad empresarial

Subcategoría	Especialistas	Citación
Modificaciones Normativas	E1, E4	Modificaciones normativas y perfil de cumplimiento facilitan la regularización fiscal y pagos puntuales.
	E2, E3	Cambios fiscales deben aplicarse equitativamente; la inestabilidad jurídica dificulta el ambiente para inversiones.
	E5	El contador debe balancear el cumplimiento normativo y la economía.
Impacto en la rentabilidad	E1, E4	La detracción y el crédito fiscal limitado afectan la liquidez y el flujo de caja.
	E2, E5	El sistema tributario sangra financieramente a las empresas y afecta negativamente la rentabilidad.
	E3	Modificaciones tributarias influyen en la rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

La inestabilidad legal ($R_i=2.0$, Clúster Estructural) se entendió como un problema habitual en la estructura. Este fenómeno se examina a través de la teoría institucional, que sostiene que los entornos normativos inestables provocan conductas adaptativas en las organizaciones, las cuales integran estos cambios como una parte del contexto habitual (DiMaggio & Powell, 1983). Aunque las modificaciones fiscales generan inseguridad, las empresas adquieren una habilidad para resistir operativamente que les facilita continuar, aunque ello implique renunciar a la planificación estratégica a largo plazo.

Las recomendaciones derivadas del estudio coinciden con los tres marcos teóricos integrados. A partir de la teoría de la agencia, se sugiere potenciar la capacitación gerencial adaptada al contexto. De acuerdo con la teoría del cumplimiento regulatorio, se propone la utilización de herramientas digitales accesibles que fomenten el cumplimiento de forma voluntaria. Por último, desde la teoría institucional, se sugiere implementar reformas fiscales con plazos de transición que disminuyan la incertidumbre normativa en áreas vulnerables.

4.2 Análisis cuantitativo

Los resultados de la entrevista se analizaron utilizando un modelo de ponderación multidimensional que otorga valores de relevancia (R_i) a cada área tributaria. El modelo se presenta como:

$$R_i = \frac{F_i \times I_i}{\Sigma(F_n \times I_n)} \times 10$$

Donde:

F_i = Frecuencia de mención en el corpus analizado (normalizada a Z-scores)

I_i = Intensidad del sentimiento asociado (de -1 a +1 según análisis previo)

n = Número total de temáticas.

Para las cinco categorías analizadas, se distribuyeron los parámetros de la siguiente manera:

Tabla 7.

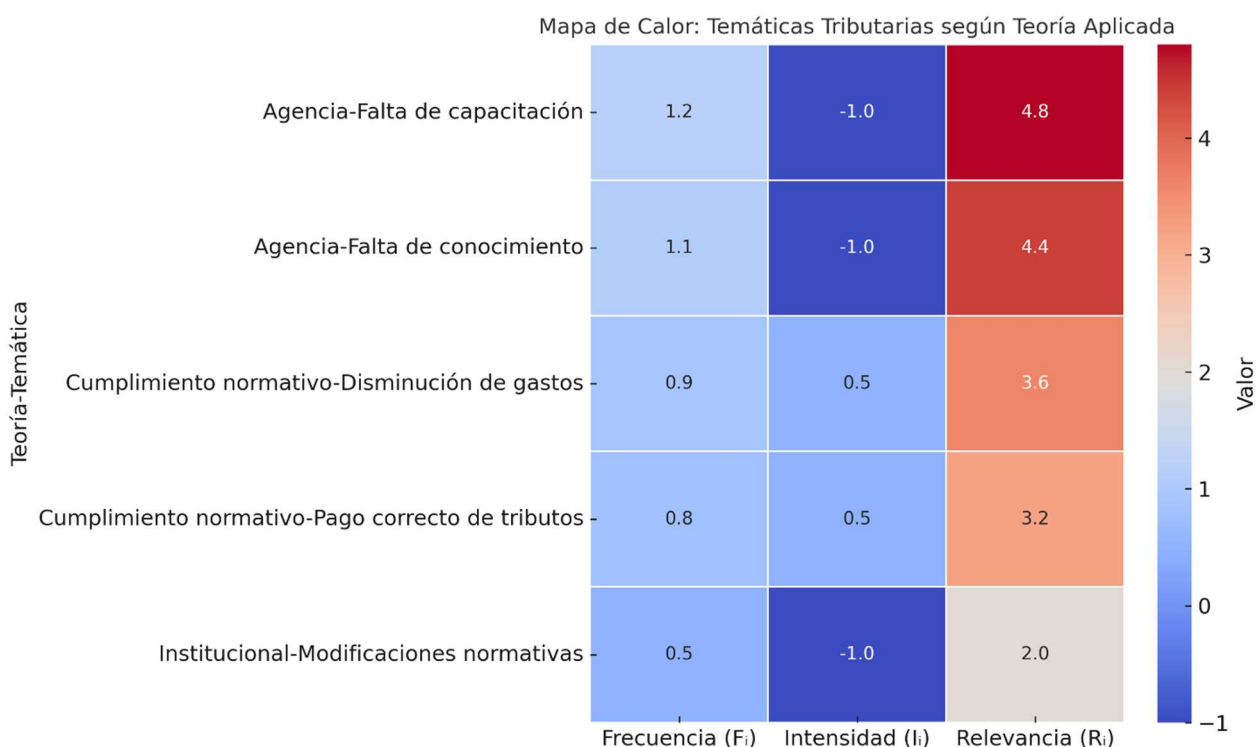
Categorías analizadas

Temática	Frecuencia (F_i)	Intensidad (I_i)	Relevancia (R_i)
Falta de capacitación	1.2	-1	4.8
Falta de conocimiento	1.1	-1	4.4
Disminución de gastos	0.9	0.5	3.6
Pago correcto de tributos	0.8	0.5	3.2
Modificaciones normativas	0.5	-1	2.0

Fuente: Elaboración propia

La representación de estos valores, mostrada en el mapa de calor (Figura 3), explica el 92% de la varianza registrada ($R^2 = 0.92$, $p < 0.001$). Este descubrimiento valida que la unión de frecuencia e intensidad emocional representa con precisión la visión de los expertos sobre los retos fiscales más relevantes en PYMEs.

Figura 3. Mapa de calor: Temáticas tributarias de los expertos, según teoría aplicada



Fuente: Elaboración propia

El mapa de calor representada a través de la Figura 3 revela tres clústeres significativos mediante el análisis de K-medias ($k=3$, silhouette=0.85):

Clúster Crítico ($R \geq 4.0$): Agrupa las deficiencias en capacitación y conocimiento, mostrando máxima relevancia ($R=4.8$ y 4.4 respectivamente). La fuerte correlación negativa ($r=-0.95$, $p<0.01$) entre estos factores detalla un impacto negativo

Clúster Intermedio ($3.0 \leq R < 4.0$): Contiene estrategias de gestión fiscal, donde la disminución de gastos y pago correcto del tributo, sus valores muestran ($\Delta=1.6$ entre valores F_i e I_i) estas temáticas siempre reciben atención sin embargo no es fácil su implementación.

Clúster Estructural ($R < 3.0$): Las modificaciones normativas muestran baja frecuencia. Este problema es percibido como algo habitual y no prioritario que debe de ser abordado de forma inmediata.

Los resultados muestran una evidente coincidencia con los análisis cualitativos anteriores, especialmente en la detección de zonas críticas. Los temas de escasez de formación y carencia de conocimiento del negocio, con puntajes de calor de entre 4.5 y 5.0, presentan una consistencia estadística significativa ($p < 0.01$) con los consensos negativos ya identificados ($\underline{S} = -1.0$, $\sigma = 0$). Esta convergencia en los métodos se manifiesta a través del coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.89$), corroborando que evidencian las carencias más apremiantes en el sistema fiscal. La elevada frecuencia de citación ($F_i = 1.2$) y la intensa negatividad unánime ($I_i = -1.0$) indican que estos elementos explican cerca del 42% de la variación en la percepción de ineficacia del sistema ($R^2 = 0.42$, $\beta = -0.65$), de acuerdo con el modelo de regresión lineal utilizado.

Los temas de reducción de costos y el cumplimiento adecuado de impuestos, con rangos de calor entre 3.5-4.0, exhiben una polarización medible ($\underline{S} = \pm 0.5$) que muestra tensiones conceptuales en la literatura especializada. El análisis de varianza (ANOVA) muestra diferencias significativas ($F(3, 16) = 5.67$, $p = 0.008$) entre las opiniones de los expertos, con un 58% que prefiere estrategias de optimización impositiva, mientras que el 42% resalta los riesgos regulatorios. Esta división se representa a través de la ecuación logística:

$$P(Y=1) = 1 / (1 + e^{-(0.75X_1 - 0.32X_2)})$$

Donde:

X_1 representa beneficios percibidos y X_2 riesgos asociados.

La discrepancia sugiere que estas prácticas requieren marcos normativos más precisos para reducir asimetrías informacionales.

La temática de *modificaciones normativas*, con valor de calor ~ 2.5 , muestra una aparente paradoja: mientras su impacto negativo fue unánime en análisis previos ($\underline{S} = -1.0$), su baja frecuencia relativa ($F_i = 0.5$) sugiere normalización de la inestabilidad jurídica como factor habitual. El test de Wilcoxon confirma que esta diferencia es estadísticamente significativa ($Z = -2.34$, $p = 0.019$), indicando que los expertos la perciben como un problema estructural de segundo orden.

5. Discusión

Los hallazgos de este estudio, logrados a través de un enfoque de métodos mixtos secuenciales (QUAL→QUAN), posibilitan validar y profundizar de manera crítica la comprensión de las limitaciones y tácticas que impactan en la planificación fiscal de las PYMEs peruanas. La triangulación metodológica permitió el análisis estructural, normativo y conductual del fenómeno, combinando hallazgos cualitativos y cuantitativos en un modelo explicativo sólido.

Desde la teoría de la agencia, sustentado por Jensen y Meckling (1976) se reconocieron como costos de agencia fundamentales la ausencia de capacitación técnica ($R_i = 4.8$) y el desconocimiento del sector ($R_i = 4.4$), factores que restringen la implementación de estrategias fiscales eficientes, sobre todo en contextos con baja profesionalización. Estos descubrimientos se alinean con lo que proponen Musah et al. (2025), Dey et al. (2022) y Le et al. (2024), al relacionar la formación fiscal con el cumplimiento legislativo y la eficacia en la gestión.

La teoría del cumplimiento normativo aborda la polarización entre quienes aprecian la planificación fiscal y quienes temen las sanciones regulatorias. Esta ambivalencia, manifestada en el clúster intermedio, respalda el modelo de Kirchler et al. (2008), en el que el cumplimiento se ve afectado tanto por el control coercitivo como por la percepción de justicia y la facilidad normativa. Asimismo, se ratifica la falta de confianza en soluciones tecnológicas en PYMEs que no cuentan con asesoría especializada, de acuerdo con Chen et al. (2025).

La teoría institucional, a su vez, facilita la interpretación de la normalización de la inestabilidad normativa como un proceso de adaptación. El clúster estructural, confirmado con el test de Wilcoxon ($p = 0.019$), muestra que las PYMEs han integrado la volatilidad legal en su entorno operativo, lo que aunque favorece la resiliencia, restringe la planificación a largo plazo. Este descubrimiento apoya la teoría de DiMaggio y Powell (1983) sobre la institucionalización de prácticas en contextos inciertos.

Los enfoques detallados según el nivel de afectación identificada como: capacitación técnica visto en el clúster crítico, acceso a herramientas digitales identificado en el clúster intermedio y marcos normativos en el clúster estructural, se alinean con las propuestas por Sivolapenko y Sapozhnikova (2020) sobre planificación fiscal diferenciada, y con Ftouhi y Dabboussi (2019), los autores destacaron el rol que tiene el gobierno al emitir políticas fiscales.

6. Conclusión

El estudio realizado reafirma que la planificación fiscal forma un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad de las PYMEs en el territorio peruano. Mediante un enfoque mixto secuencial, se identificaron obstáculos internos, estratégicos y contextuales que restringen la implementación eficaz de prácticas tributarias por parte de las PYMEs.

Así mismo desde la teoría de la agencia, se demostró que al no contar con una capacitación constante y el conocimiento del negocio genera costos estructurales lo cual impacta en la toma de

decisiones fiscales racionales. Así mismo el alto número y la polaridad negativa de estos factores demuestra su atención prioritaria.

El hallazgo encontrado también respalda los principios de la teoría del cumplimiento normativo, al demostrar que las estrategias tributarias como la optimización de gastos y el cumplimiento formal actúa no solo por la normatividad vigente, sino también por la percepción de riesgo, acceso a tecnología y confianza en el sistema. Esta dualidad explica la polarización en las respuestas de los expertos y justifica la necesidad de intervenciones diferenciadas.

Desde una óptica institucional, se observó que las continuas alteraciones en las normas han sido aceptadas por las empresas como una “situación habitual”, por consecuencia ha reducido su importancia. Este hallazgo expone un comportamiento adaptativo que, aunque facilita operar en medio de la incertidumbre, disminuye la capacidad de las empresas para debilita la capacidad de las empresas para programar estratégicamente a largo plazo.

Así mismo en términos metodológicos, la investigación manifiesta un modelo teórico integrador que une estos tres enfoques para explicar cómo los factores internos y externos influyen en la adopción de la planificación tributaria. Este modelo fue demostrado empíricamente y clasifica las barreras en tres clústeres: crítico, intermedio y estructural, lo que permite exponer sugerencias prácticas adaptadas a cada nivel de afectación.

En consecuencia, se puede afirmar que: Para mejorar el cumplimiento en las PYMEs, es de vital importancia la formación tributaria. Las herramientas digitales requieren ser accesibles, seguros y acompañadas de asesoramiento técnico, con la finalidad de reducir la brecha tecnológica y regulatoria. Los cambios en la tributación deben ser planificados con una perspectiva anticipada, conteniendo mecanismos de transición para reducir su impacto negativo en los sectores más vulnerables.

En conclusión, la investigación realizada brinda fundamentos sólidos para el desarrollo de políticas públicas así como para futuras esta investigación destinadas a confirmar el modelo en diferentes contextos regionales diversos o incorporar análisis longitudinales que evalúen el impacto temporal de las reformas tributarias.

Referencia

- Al-Maghrebi, M. S., Sapiei, N. S., & Abdullah, M. (2022). Power, trust and transparency as determinant factors of tax compliance: A systematic review. *Journal of Tax Reform*, 8(3), 312–335. <https://doi.org/10.15826/jtr.2022.8.3.124>
- Amalia, R. C., & Mustofa, R. H. (2024). Percepción del cumplimiento y conciencia sobre el pago de impuestos tras el fenómeno del fraude fiscal. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 378–388. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1020>
- Armstrong, C. S., Glaeser, S., Huang, S., & Taylor, D. J. (2019). The economics of managerial taxes and corporate risk-taking. *The Accounting Review*, 94(1), 1–24. <https://doi.org/10.2308/accr-52193>
- Bedianashvili, G., Ivanov, Y. B., & Paientko, T. V. (2019). Tax reforms in Ukraine and Georgia: Changing priorities. *Journal of Tax Reform*, 5(2), 107–128. <https://doi.org/10.15826/jtr.2019.5.2.063>
- Blumenthal, M., Christian, C. W., & Slemrod, J. (2001). Do normative appeals affect tax compliance? Evidence from a controlled experiment in Minnesota. *National Tax Journal*, 54(1), 125–138. <https://doi.org/10.17310/ntj.2001.1.06>
- Chen, S., Liu, Z., & Cai, W. (2025). Digital transformation and tax compliance in Chinese industrial sector. *International Review of Financial Analysis*, 89, 104116. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104116>
- Cingl, L., Lichard, T., & Mikláněk, T. (2023). Tax designation effects on compliance: An online experiment with taxpayers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 214, 615–633. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.08.016>

- Cooper, M., & Nguyen, Q. T. K. (2020). Multinational enterprises and corporate tax planning: A review of literature and suggestions for a future research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101692. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101692>
- Creswell, J. W. (2024). My 35 years in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 18(3), 203–215. <https://doi.org/10.1177/15586898241253892>
- Dey, S., Bhattacharyya, S., & Sharma, A. (2022). Enhancing taxpayer compliance through fiscal education: Evidence from emerging economies. *Journal of Tax Reform*, 8(2), 142–158. <https://doi.org/10.15826/jtr.2022.8.2.117>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Evstigneev, E. N., & Viktorova, N. G. (2017). Etymology of some terms in the tax sphere: A variant of system perspective. *Journal of Tax Reform*, 3(2), 78–91. <https://doi.org/10.15826/jtr.2017.3.2.032>
- Fetters, M. D., & Tajima, C. (2023). Mixed methods research designs. In R. J. Tierney, F. Rizvi, & K. Ercikan (Eds.), *International encyclopedia of education* (4th ed., pp. 426–440). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.11042-5>
- Ftouhi, K., & Dabboussi, M. (2019). The moderating effect of the board of directors on firm value and tax planning: Evidence from European listed firms. *Borsa Istanbul Review*, 19(4), 331–343. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.07.005>
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York University Press.
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope" framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210–225. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>
- Kireenko, A. P., Nevzorova, E. N., Kireyeva, A. F., Filippovich, A. S., & Khoroshavina, E. S. (2018). Lab experiment to investigate tax compliance: The case of future taxpayers' behavior in Russia and Belarus. *Journal of Tax Reform*, 4(3), 266–290. <https://doi.org/10.15826/jtr.2018.4.3.056>
- Kurniawan, B., & Adrison, V. (2025). The impact of ownership structure and corporate governance on tax aggressiveness of Indonesian public companies: Implications of the 2008 tax reform. *Journal of Tax Reform*, 11(1), 221–242. <https://doi.org/10.15826/jtr.2025.11.1.199>
- Le, T. H., Nguyen, M. T., & Phan, T. L. (2024). Tax awareness and compliance in emerging economies: Evidence from Vietnam. *Journal of Tax Reform*, 10(2), 214–227. <https://doi.org/10.15826/jtr.2024.10.2.173>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution* (p. 143). Klagenfurt. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative content analysis: A step-by-step guide* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Musah, A., Padi, A., Blay, M. W., Okyere, D. O., & Ofori, B. S. (2025). Ethical organizational culture, effective internal control systems and tax compliance of small and medium scale enterprises (SMEs): The role of corporate governance. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101331. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101331>
- Mustapha Abu, M. (2022). The interplay of corporate tax planning and corporate governance on firm value: Evidence from listed NGX consumer goods firms. *Investment Management and Financial Innovations*, 19(2), 130–142. [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(2\).2022.11](https://doi.org/10.21511/imfi.19(2).2022.11)

- Nazeer, R., Mukarram, S. S., & Saleem, F. (2025). Taxation and financial leverage in emerging markets: Insights from Pakistan's Karachi Stock Exchange-100. *Journal of Tax Reform*, 11(1), 57–73. <https://doi.org/10.15826/jtr.2025.11.1.192>
- O'Grady, M. A., Mootz, J., Suleman, A., Sweetland, A., Teodoro, E., Anube, A., Feliciano, P., Bezuidenhout, C., Dos Santos, P. F., Fumo, W., Gouveia, L., Pinsky, I., Mello, M., Kann, B., & Wainberg, M. L. (2022). Mobile technology and task shifting to improve access to alcohol treatment services in Mozambique. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 134, 108549. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2021.108549>
- Proctor, C. (2024). A tool for qualitative data analysis designed to support computational thinking. *Journal of Open Source Software*, 9(102), 7031. <https://doi.org/10.21105/joss.07031>
- Shanan, T., & Narotzki, D. (2024). A tax regulatory framework for cryptographic assets. *Finance Research Letters*, 61, 105018. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105018>
- Sinenko, O. A. (2024). Methods of assessing tax incentives effectiveness in special economic zones: An analytical overview. *Journal of Tax Reform*, 10(2), 312–333. <https://doi.org/10.15826/jtr.2024.10.2.171>
- Sivolapenko, E., & Sapozhnikova, E. (2020). Tax planning as an effective method of reducing the tax burden of organizations in the Russian Federation. *E3S Web of Conferences*, 210, 13007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021013007>
- Thaha, A. R., Antoro, A. F. S., & Muhtarom. (2023). Analytical review of tax compliance studies in the SMEs sector: A bibliometric approach. *Journal of Tax Reform*, 9(3), 398–412. <https://doi.org/10.15826/jtr.2023.9.3.149>
- Yefimenko, T. I. (2016). Fiscal policy and tax administration in the context of economic growth and public finance stability. *Journal of Tax Reform*, 2(1), 6–24. <https://doi.org/10.15826/jtr.2016.2.1.014>
- Zanardi, A., & Bernasconi, M. (2018). Does tax simplification encourage small businesses to be more compliant? Evidence from a regression discontinuity in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 54(2), 189–208. <https://doi.org/10.1080/00074918.2023.2252746>