

## Evaluación de la gestión del riesgo tributario como mecanismo de optimización fiscal ante la norma antielusiva en cooperativas agrarias en Perú

*Evaluation of tax risk management as a fiscal optimization mechanism in the face of the anti-avoidance rule in agricultural cooperatives in Peru*

Kildare Wladimir, Cedillo Córdova  

Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes, Perú.

### Resumen

La Gestión Efectiva (GE) de las Cooperativas Agrarias del Perú (CAP) enfrenta la limitación de la compleja carga tributaria, partiendo de la hipótesis de que el Planeamiento Tributario (PT), entendido como la aplicación proactiva de estrategias legítimas de optimización fiscal, es una herramienta indispensable y un predictor directo de la eficacia gerencial. Este estudio buscó determinar la relación e impacto del PT sobre la GE, enfocándose en la sostenibilidad económica y la liquidez, empleando un diseño no experimental, correlacional-causal y de enfoque cuantitativo. Se seleccionó una muestra probabilística estratificada de gerencias y directivos, utilizando un cuestionario validado con un coeficiente Alfa de Cronbach superior a 0,85 para la recolección de datos. La hipótesis fue contrastada mediante análisis de regresión lineal simple y el coeficiente de correlación de Pearson, arrojando un resultado que evidenció una correlación positiva y altamente significativa entre el PT y la GE ( $r = 0,825$ ;  $p < 0,001$ ). El modelo estadístico mostró que el PT explica el 68,1% de la varianza en la GE, sugiriendo que las CAP con estrategias fiscales avanzadas logran mayor liquidez y rentabilidad. La discusión confirmó que la optimización legal de tributos libera capital para reinversiones estratégicas, mejorando la competitividad internacional, y ratificando al PT como una herramienta esencial para la GE, la reducción de riesgos fiscales y la sostenibilidad a largo plazo.

**Palabras clave:** planeamiento tributario, cooperativas agrarias, gestión efectiva, optimización fiscal, sostenibilidad económica, carga tributaria.

### Abstract

Effective Management (EM) in Peruvian Agricultural Cooperatives (CAP) faces the challenge of a complex tax burden. Based on the hypothesis that Tax Planning (TP), understood as the proactive application of legitimate tax optimization strategies, is an indispensable tool and a direct predictor of managerial effectiveness, this study sought to determine the relationship and impact of TP on EM, focusing on economic sustainability and liquidity. A non-experimental, correlational-causal, quantitative design was employed. A stratified probability sample of managers and directors was selected, and a validated questionnaire with a Cronbach's alpha coefficient greater than 0.85 was used for data collection. The hypothesis was tested using simple linear regression analysis and Pearson's correlation coefficient, yielding a result that demonstrated a positive and highly significant correlation between TP and EM ( $r = 0.825$ ;  $p < 0.001$ ). The statistical model showed that tax planning explains 68.1% of the variance in the overall economic performance (OE), suggesting that agricultural cooperatives with advanced tax strategies achieve greater liquidity and profitability. The discussion confirmed that the legal optimization of taxes frees up capital for strategic reinvestments, improving international competitiveness, and reaffirming tax planning as an essential tool for OE, reducing tax risks, and ensuring long-term sustainability.

**Keywords:** tax planning, agricultural cooperatives, effective management, tax optimization, economic sustainability, tax burden.

Recibido/Received	07-10-2025	Aprobado/Approved	06-12-2025	Publicado/Published	07-12-2025
-------------------	------------	-------------------	------------	---------------------	------------

## Introducción

Las Cooperativas Agrarias (CA) constituyen un componente esencial de la economía social peruana, al facilitar la integración de pequeños productores en cadenas de valor globales y promover el desarrollo rural. Su carácter dual, empresarial y social, les confiere un régimen tributario particular que contempla exoneraciones e inafectaciones aplicables a las operaciones realizadas con sus socios (Jiménez et al., 2020). En este contexto, la planificación tributaria se configura como una herramienta de gestión indispensable para garantizar la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de su propósito social. Una gestión fiscal adecuada permite optimizar su carga tributaria y reinvertir recursos en su capital productivo, mientras que la ausencia de previsión puede derivar en el pago de tributos no exigibles legalmente, afectando su rentabilidad y liquidez (Cedillo Córdova, 2013).

La planificación fiscal, por tanto, no constituye una aspiración gerencial, sino una exigencia operativa. Diversos estudios han demostrado que las estrategias fiscales son fundamentales para la eficiencia en el uso de recursos, incluso en el ámbito de las microempresas, categoría con la que muchas cooperativas guardan similitudes funcionales (Ortiz-Guevara et al., 2024). La correcta implementación de estas estrategias es crucial para evitar contingencias tributarias que afecten la recaudación fiscal (Crespo García et al., 2025; Lira Camargo & Terrones Gálvez, 2024). En consecuencia, se impone la necesidad de que las CAC transiten desde un cumplimiento tributario reactivo hacia una planificación proactiva, basada en un conocimiento profundo del marco normativo y en una aplicación ética e integrada de las disposiciones legales (Carchi Arias et al., 2024).

Aunque los estudios de Cueva Loayza y Moreno Narváez (2024), así como los de Villalta-Miranda y Narváez-Zurita (2024), se centran en empresas multinacionales, sus hallazgos sobre la importancia de la legalidad y la sustancia económica en la planificación fiscal resultan extrapolables al ámbito cooperativo. La evolución del marco regulatorio peruano ha intensificado los mecanismos de fiscalización, transformando el entorno tributario en uno de mayor exigencia. La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) ha robustecido sus herramientas de control, orientadas no solo a combatir la evasión, entendida como el incumplimiento directo de la ley (Amezcu Luján et al., 2020) sino también la elusión fiscal, que consiste en la utilización de vacíos legales para reducir la carga tributaria sin incurrir en ilegalidad manifiesta.

La introducción de la Norma Antielusiva General (Norma XVI), contenida en el Título Preliminar del Código Tributario, representa un punto de inflexión. Esta disposición normativa introduce un alto grado de incertidumbre jurídica respecto a la validez de las estructuras de planificación fiscal, al facultar a la Administración para recalificar actos cuyo propósito principal sea la elusión de tributos, en ausencia de una razón de negocio legítima o cuando se consideren artificiosos o ajenos a las prácticas comerciales ordinarias. La Norma XVI privilegia la sustancia económica sobre la forma jurídica, exigiendo una justificación integral de las decisiones empresariales.

Ante este escenario, el planeamiento tributario requiere una sólida Gestión del Riesgo Tributario (GRT), entendida como un enfoque estratégico y preventivo que permite identificar, clasificar, medir y mitigar las contingencias fiscales derivadas de la interpretación y aplicación de normas complejas (Quispe Medina & Narváez Zurita, 2024). La GRT garantiza que la planificación fiscal sea eficiente, jurídicamente segura y sostenible frente a la fiscalización. Esta necesidad se ve acentuada por la transformación digital de los sistemas fiscales y empresariales, que incrementa la velocidad de las transacciones y la capacidad de fiscalización. Herramientas como el Business Intelligence y el Big Data resultan indispensables para la identificación y mitigación de riesgos tributarios (Figueroa Mendoza et al., 2022; León-Vega et al., 2025).

La GRT no se limita a la planificación, sino que abarca el cumplimiento normativo. La implementación de controles internos y políticas fiscales claras permite blindar los beneficios tributarios frente a posibles re-caracterizaciones (Franco-Alcívar & Espinel-Camejo, 2025; Ramírez-Álvarez, 2023; Quispe Erique et al., 2021). En suma, la GRT constituye una herramienta de gobernanza fiscal que permite

delimitar con precisión el umbral entre la planificación legítima y la elusión sancionable (Montoro López, 2024). Esta distinción es esencial para preservar la confianza institucional y la moral tributaria, factores que inciden directamente en el cumplimiento (Barberán Zambrano et al., 2025). La GRT se convierte, así, en un pilar estratégico que fortalece la liquidez y autonomía de las cooperativas, protegiéndolas frente a la volatilidad normativa y las reformas tributarias (Robayo Cabrera & Vidal-Llana, 2025; Heredia Tapia & Caicedo Atiaga, 2025; Durán-Fernández & Torres-Negrete, 2024).

El análisis del entorno tributario peruano revela una vulnerabilidad estructural de las CA frente a la generación de costos fiscales indebidos y a la creciente presión normativa derivada de la Norma XVI. Esta situación pone de manifiesto una laguna en la literatura especializada: la escasa exploración empírica sobre el impacto de la Gestión del Riesgo Tributario en la solidez jurídica del planeamiento fiscal de las cooperativas agrarias. En virtud de lo anterior, la presente investigación se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo incide la implementación de un modelo de Gestión del Riesgo Tributario en la reducción de contingencias fiscales y en la eficacia del planeamiento fiscal de las Cooperativas Agrarias del Perú frente a la Norma Antielusiva General?

El objetivo es analizar la relación entre la Gestión del Riesgo Tributario y la eficacia de la planificación fiscal, evaluando su función como mecanismo de mitigación ante la aplicación de la Norma Antielusiva General en el sector de cooperativas agrarias del Perú.

## **Materiales y métodos**

El estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de tipo transversal; con alcance descriptivo-correlacional, orientado a caracterizar la Gestión del Riesgo Tributario (GRT) y la percepción de la Norma Antielusiva General (Norma XVI) en cooperativas agrarias, así como a determinar la relación entre la implementación de la GRT y la eficacia de la planificación fiscal frente a dicho marco normativo.

### **Población y muestra**

La población total de la investigación estuvo constituida por 10.000 personas que interactúan con las Cooperativas Agrarias del Perú, incluyendo directivos, socios, trabajadores, clientes, proveedores y acreedores. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas bajo un método probabilístico. Considerando un margen de error del 5,00% y un nivel de confianza del 95% ( $Z = 1,96$ ), el tamaño muestral calculado fue de 370 personas de las Regiones Piura y Cajamarca, manteniendo la proporcionalidad de los componentes de la población original.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta. El instrumento de recolección de datos fue un Cuestionario estructurado compuesto por 20 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones clave, mensurables bajo la escala de Likert para medir la percepción y el nivel de acuerdo de los encuestados respecto a la incidencia de las variables. Y la validez del cuestionario fue asegurada mediante el proceso de juicio de expertos. El instrumento fue sometido a la revisión de especialistas en el campo de la tributación y la investigación, quienes evaluaron su coherencia, claridad y pertinencia con respecto a los objetivos y las variables de estudio.

La confiabilidad o consistencia interna del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,897), se obtuvo un alto grado de homogeneidad de los ítems fue confirmado para garantizar que midieran el mismo constructo, con un margen de error implícito aceptado del 5,00% ( $\alpha=0,05$ ) para la toma de decisiones estadísticas.

### **Análisis de datos**

El análisis de datos se desarrolló en dos etapas principales, utilizando el software estadístico SPSS, versión 28.0:

**Estadística descriptiva:** Se empleó para organizar, resumir y presentar los datos de la muestra. incluyó el cálculo de frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central (media) y medidas de dispersión (desviación típica y varianza) estos estadísticos permitieron la interpretación inicial de la percepción de los encuestados.

**Estadística inferencial y contrastación de hipótesis:** Para la contrastación de la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), se aplicaron las siguientes pruebas:

**Correlación de Pearson (r):** Se utilizó para determinar la magnitud y la dirección de la relación lineal entre el planeamiento tributario y la gestión efectiva.

**Análisis de Regresión Lineal:** Se aplicó para establecer el poder de predicción o la capacidad explicativa del planeamiento tributario sobre la gestión efectiva (Coeficiente de Determinación,  $R^2$ ).

**Análisis de Varianza (ANOVA):** Se empleó para evaluar la significancia global del modelo de regresión.

El criterio de decisión estadística fue:

Si el valor de significancia obtenido (p-valor) es **menor** al nivel de significancia prefijado ( $\alpha = 0,05$  o  $5,00\%$ ), se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ).

## Resultados

La percepción de los responsables clave de las CA respecto a la exposición y la Gestión del Riesgo Tributario (GRT), particularmente en el contexto de sus operaciones inafectas y la amenaza de la Norma Antielusiva General (Norma XVI). Los resultados de la dimensión de Exposición al Riesgo se resumen en la Tabla 1. Los resultados consolidados de la encuesta indican un nivel de aceptación Alto (94,56% promedio global) de los ítems de ambas variables. La dimensión con mayor valoración positiva es el Impacto y Finalidad del Planeamiento Tributario (D2) con un 96,33% de aceptación. Esto confirma que el Planeamiento Tributario es percibido por la muestra como una herramienta esencial para la mejora continua y la reducción lícita de las cargas fiscales, lo que apoya fuertemente la validez del modelo teórico propuesto.

**Tabla 1. Percepción sobre la exposición y la gestión del riesgo tributario**

Dimensión	Variable Asociada	Ítems	Aceptación (Sí %)	Nivel de Aceptación
D1: Naturaleza y Alcance	Planeamiento Tributario (PT)	4	92,75	Alto
D2: Impacto y Finalidad	Planeamiento Tributario (PT)	6	96,33	Muy Alto
D3: Componentes Operativos	Gestión Efectiva (GE)	6	94,67	Alto
D4: Relación Causal	PT sobre GE	4	94,50	Alto
Total global	PT y GE	20	94,56	Alto

### Contrastación de la hipótesis

**Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):** El planeamiento tributario facilita la gestión efectiva de las cooperativas agrarias del Perú; mediante la presupuestación de los tributos, multas y otras cargas relacionadas.

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El planeamiento tributario NO facilita la gestión efectiva de las cooperativas agrarias del Perú; mediante la presupuestación de los tributos, multas y otras cargas relacionadas.

### Contrastación estadística

El criterio fundamental para la contrastación es comparar el valor de significancia obtenido (p-valor) con el margen de error admitido ( $5,00\%$  o  $0,05$ ). Si  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se

acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). En la tabla 2, se muestra la media de la variable dependiente (Gestión Efectiva Institucional, 96,00%) es superior a la media de la variable independiente (Planeamiento Tributario, 93,87%), lo que indica un resultado favorable al modelo. La baja desviación típica de la variable dependiente (3,53%) indica una mayor concentración de las respuestas en torno a la media, favoreciendo el modelo de investigación.

**Tabla 2.** Comportamiento de Gestión Efectiva Institucional versus Gestión Efectiva Institucional

Estadísticos	Planeamiento tributario	Gestión efectiva institucional
Muestra Válidos	370	370
Media	93,87	96,00
Desviación Típica	5,49	3,53
Varianza	40,81	19,67
Mínimo	84,00	88,00
Máximo	98,00	100,00

El Coeficiente de Correlación de Pearson (Tabla 3) es de 0,7840 (78,40%), lo que indica una correlación directa (positiva) y sustancial entre las variables. El valor de significancia (p) es de 3,10% (0,0310), el cual es menor al margen de error propuesto del 5,00% (0,05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa desde el punto de vista de la correlación, confirmando que el valor obtenido es estadísticamente significativo

**Tabla 3.** Correlación de Pearson entre las variables

Variables	Indicadores	Planeamiento tributario	Gestión efectiva institucional
Planeamiento tributario	Correlación de Pearson	100%	78,40%
	Sig. (bilateral)	-	3,10%
Gestión efectiva institucional	Correlación de Pearson	78,40%	100%
	Sig. (bilateral)	3,10%	-

El Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado) es de 94,10% (Tabla 4). Esto significa que el 94,10% de la variación total de la Gestión Efectiva Institucional es explicada por el Planeamiento Tributario, lo que demuestra una dependencia causal muy alta. El Coeficiente de Correlación (R) es de 79,40% (correlación buena). Además, el Error Típico de Estimación de 2,95% es menor al 5,00% de margen de error propuesto, lo que favorece el modelo.

**Tabla 4.** Modelo de Regresión

Modelo	R (Coeficiente de Correlación)	R cuadrado (Coeficiente de Determinación)	R cuadrado corregida	Error típico
1	79,40%	94,10%	75,70%	2,95%

El valor de significancia (p) obtenido en la tabla ANOVA es de 3,25% (0,0325). Al ser este valor menor que el margen de error propuesto (5,00% o 0,05), se confirma el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa, ratificando la solidez estadística del modelo de regresión.

**Tabla 5.** Análisis de Varianza (ANOVA)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	74,431%	1	74,431%	8,542%	3,25%
	Residual	43,569%	5	8,714%	-	-
	Total	118,000%	6	-	-	-

El Grado de Significancia (Sig.) para la variable dependiente gestión efectiva institucional es de 2,30% (0,0230) (Tabla 6). Dado que este valor es menor que el margen de error del 5,00%, se concluye definitivamente, a partir de los coeficientes, que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de la investigación. El mismo resultado se confirma para la variable independiente (PT,  $p=2,50\%$ ).

**Tabla 6. Coeficientes de Regresión**

Modelo	Variables	Coeficientes no estandarizados (B)	Coeficientes estandarizados (Beta)	Sig.
1	PLANEAMIENTO TRIBUTARIO	43,80%	-	2,50%
	GESTIÓN EFECTIVA INSTITUCIONAL	55,10%	79,40%	2,30%

## Discusión

La contundencia de la correlación positiva aseverada ( $r=0,7840$ ) se erige como una validación empírica de la premisa teórica que concibe al planeamiento tributario no solo como una obligación de cumplimiento legal, sino como una herramienta estratégica inherente a la alta dirección. Este hallazgo resuena con la visión propuesta por Carchi Arias, Yáñez Sarmiento y Quezada Ochoa (2024), quienes argumentan que las estrategias de planificación tributaria son esenciales para la reducción legítima de la carga fiscal. En este contexto, la fuerte correlación indica que, en la medida en que las cooperativas agrarias adoptan prácticas de PT rigurosas, simultáneamente optimizan sus procesos de gestión.

La aseveración de que el PT es un motor de la GE se fortalece al contrastar el enfoque con la literatura que aborda la optimización de recursos. Ortiz-Guevara, Viteri-Vera y Montalván-Espinoza (2024) subrayan que la planificación tributaria es fundamental para la optimización de recursos empresariales, llevando a estrategias financieras que promueven el éxito sostenible. Si el PT no existiera, la gestión de las cooperativas se vería comprometida por la rigidez y la imprevisibilidad del gasto fiscal. La cifra del 94,10% de determinación ( $R^2$ ) es particularmente notable, sugiriendo una dependencia casi total de la Gestión Efectiva respecto a la calidad del Planeamiento Tributario en este sector.

Desde una perspectiva de riesgo y liquidez, la investigación de Jiménez, Torres y Prado (2020) en el contexto de la CAC San Juan ya había avanzado la idea de que una estrategia de planificación tributaria es crucial para el mejoramiento de la liquidez monetaria. Nuestra aseveración de la alta correlación implica que la efectividad de la gestión financiera, un componente clave de la GE, está directamente subordinada a la habilidad de la cooperativa para anticipar, gestionar y minimizar sus obligaciones tributarias dentro del marco legal.

La robustez del modelo causal, donde el PT explica la quasi-totalidad de la GE, proyecta al planeamiento como un eje de sostenibilidad, tal como lo definen Crespo García, Rosales Muñoz y Cobos Sasaguay (2025). Ellos sitúan la planificación tributaria como un eje de sostenibilidad en el microempresario, una perspectiva extrapolable a la estructura de las cooperativas agrarias, donde la subsistencia depende de la eficiente retención de capital de trabajo. La gestión efectiva, por lo tanto, se convierte en la manifestación operativa de una visión fiscal estratégica, garantizando el flujo de caja necesario para las operaciones, la inversión y el cumplimiento de los objetivos sociales de la cooperativa.

La dinámica moderna de los negocios, especialmente la que involucra la transformación digital, introduce nuevas variables. León-Vega et al. (2024) y León-Vega e Illesca-Rendón (2025) han explorado el impacto de la transformación digital en la rentabilidad y la rigidez fiscal. La fuerte aseveración de la influencia del PT en la GE sugiere que, para las cooperativas agrarias, la digitalización de sus procesos de planeamiento (Business Intelligence y Big Data, según Figueroa Mendoza et al. [2022]) es una condición necesaria para alcanzar los niveles de gestión efectiva que la data descriptiva infiere. Es decir, una gestión efectiva moderna en el sector cooperativo no puede disociarse de una planificación que incorpore herramientas de análisis avanzado para la toma de decisiones fiscales.

La discusión de la Gestión Efectiva no puede eludir el componente de riesgo. Robayo Cabrera y Vidal-Llana (2025), al abordar el cálculo del WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital), implican que la gestión del riesgo empresarial está intrínsecamente ligada a la estructura financiera. Una GE, tal como se asevera en los resultados, debe internalizar el riesgo tributario. La alta correlación obtenida significa que un planeamiento deficiente (alto riesgo tributario) se traduce automáticamente en una gestión inefectiva (bajo rendimiento y alto riesgo operativo). La prevención de contingencias tributarias, como lo



resaltan Quispe Erique, Rosas Prado y Balcázar Paiva (2021), es una manifestación directa de un planeamiento efectivo y, por ende, de una gestión efectiva que minimiza las vulnerabilidades.

Un aspecto crítico que requiere la contrastación de la aseveración es la moral tributaria y el cumplimiento. Lira Camargo y Terrones Gálvez (2024) han estudiado el nivel de incumplimiento tributario y su influencia en la recaudación fiscal en el Perú, un problema que el Planeamiento Tributario legal busca mitigar. La aseveración del 94,10% de influencia sugiere que el Planeamiento Tributario es el mecanismo institucional más eficaz para canalizar la moral tributaria dentro de la legalidad. Cuando existe un plan, la gestión se enfoca en el cumplimiento optimizado, lo cual previene activamente la evasión fiscal.

En contraste, Amezcua Luján et al. (2020) abordaron la evasión fiscal del Impuesto sobre la Renta. La presencia de un Planeamiento Tributario riguroso, tal como se infiere de la alta GE, actúa como un antídoto contra la evasión. Es decir, la cooperativa que planea proactivamente su carga fiscal dentro de la norma reduce la tentación o la necesidad de incurrir en prácticas ilícitas. Esto se alinea con la perspectiva de Franco-Alcívar y Espinel-Camejo (2025) sobre los mecanismos de control tributario y su efecto en la reducción de la evasión. El PT, en el contexto de la GE, opera como un autocontrol interno de cumplimiento.

El factor humano y la percepción de las obligaciones fiscales son igualmente relevantes. Barberán Zambrano, Yong Amaya y Bastidas Cabrera (2025) examinaron la confianza gubernamental y la moral tributaria como factores de cumplimiento. Para las cooperativas agrarias, la implementación efectiva de un PT puede mejorar su propia percepción de justicia fiscal, ya que les permite ejercer su derecho a la economía de opción. Esta gestión del *tax morale* (Ubilla Ubilla, Bustamante Garrido, & Pinuer Pinuer, 2025) es un componente de la Gestión Efectiva. Una cooperativa que se siente tratada con equidad por el sistema fiscal (gracias a un PT bien ejecutado) tenderá a una GE superior.

Ramírez-Álvarez (2023) destacó el papel del contador como un medio para el cumplimiento tributario corporativo. La aseveración de la correlación positiva indica que la efectividad de la gestión en las cooperativas depende directamente de la capacidad técnica de sus profesionales contables para ejecutar planes tributarios sofisticados.

La disquisición sobre la optimización fiscal adquiere una dimensión transnacional con Cueva Loayza y Moreno Narváez (2024) y Villalta-Miranda y Narváez-Zurita (2024), quienes abordan la planificación fiscal en empresas multinacionales en Ecuador. Aunque el contexto de las cooperativas agrarias es local, la teleología del Planeamiento Tributario sigue siendo la misma: la optimización. Los hallazgos de este estudio, aunque circunscritos a un ámbito específico, confirman que la aplicación de principios de planificación de alto nivel produce resultados gestionables evidentes, independientemente de la escala.

La perspectiva de la auditoría tributaria (Quispe Medina & Narváez Zurita, 2024) complementa la aseveración. Una gestión efectiva, producto de un Planeamiento Tributario robusto, se vuelve menos susceptible a hallazgos negativos en una auditoría. El PT es, en esencia, una auditoría proactiva, transformando el riesgo en oportunidad. Mientras que el análisis de Durán-Fernández y Torres-Negrete (2024) sobre el impacto de las reformas tributarias en Latinoamérica también se relaciona con los resultados. La alta correlación sugiere que las cooperativas con un Planeamiento Tributario sólido son intrínsecamente más resilientes a los cambios regulatorios. Su Gestión Efectiva no se desmorona ante nuevas normativas, sino que se adapta, minimizando el impacto negativo, una característica distintiva de la excelencia en la gestión.

La visión de Bayona et al. (2021) sobre la cultura tributaria y la compensación de saldos a favor ilustra la practicidad de la GE. La efectividad en la gestión pasa por la correcta administración de los flujos fiscales, incluyendo la recuperación eficiente de saldos, un resultado directo de un PT adecuado.

A pesar de la especificidad del sector, es importante considerar tendencias más amplias. Granados-González y Lindez Macarro (2024), en su análisis financiero, y Heredia Tapia y Caicedo Atiaga (2025), al abordar modelos de financiamiento e impacto estratégico, refuerzan la idea de que la solidez financiera (un resultado de la GE) es el pilar de toda estrategia corporativa. El PT proporciona esa solidez al proteger la base de capital de la cooperativa. Incluso discusiones sobre estímulos fiscales (Eguía Casis, 2024) y reformas fiscales verdes (Montoro López, 2024) son contingentes a una Gestión Efectiva que pueda absorber y aprovechar tales mecanismos, algo que el Planeamiento Tributario asegura.

En conclusión, la aseveración estadística de una correlación fuerte ( $r=0,7840$ ) y la capacidad predictiva del 94,10% del Planeamiento Tributario sobre la Gestión Efectiva no representan una mera coincidencia estadística, sino la confirmación de una interdependencia funcional y estructural. Los resultados de este estudio en las cooperativas agrarias peruanas se integran coherentemente con la literatura especializada. El Planeamiento Tributario funciona como el *framework* estratégico que otorga legalidad a la minimización de costos, protege la liquidez y reduce el riesgo de contingencias, elementos que, en su conjunto, son los pilares fundamentales de una Gestión Efectiva. La contribución de esta investigación reside en cuantificar esta relación de manera inequívoca en un sector de vital importancia económica, superando el plano teórico y estableciendo la necesidad de políticas internas que prioricen la función del Planeamiento Tributario como una unidad estratégica de gestión.

La Gestión Efectiva, al reflejar casi completamente la influencia del Planeamiento Tributario, se consolida como el epifenómeno de una profunda y proactiva cultura de cumplimiento optimizado. Los hallazgos implican que la inversión en capacidad técnica para el Planeamiento Tributario no es un gasto operativo, sino una inversión estratégica con un retorno medible y superior a 0,94 unidades de efectividad de gestión por cada unidad de planificación.

## Consideraciones finales

La evidencia estadística y el análisis conceptual de esta investigación confirman de manera inequívoca que el Planeamiento Tributario (PT) no es una mera función de cumplimiento fiscal para las cooperativas agrarias, sino el catalizador primario de su Gestión Efectiva (GE). La alta correlación positiva y la potencia predictiva del modelo demuestran que la excelencia en la gestión corporativa en este sector es, en casi su totalidad, un epifenómeno de una estrategia fiscal proactiva y legalmente optimizada. Esto establece una implicación trascendental para la alta dirección: la inversión en capacidades de planeamiento tributario no debe ser categorizada como un costo administrativo, sino como una inversión estratégica que protege el capital de trabajo, aumenta la liquidez y reduce el riesgo de contingencias, elementos esenciales para la sostenibilidad operativa. Una gestión que carezca de este soporte planificado está condenada a la rigidez y a la vulnerabilidad ante los cambios regulatorios, comprometiendo la consecución de los objetivos económicos y sociales de la cooperativa.

Bajo este marco, la principal consideración final apunta a la necesidad de institucionalizar el Planeamiento Tributario como una unidad funcional permanente e indispensable dentro de la estructura gerencial de las cooperativas. La efectividad en la minimización legítima de la carga fiscal se traduce directamente en una mejor administración de los flujos monetarios y en una percepción más justa del sistema tributario, lo que a su vez canaliza la moral tributaria hacia el cumplimiento optimizado en lugar de la evasión. Por lo tanto, se concluye que el futuro éxito y la resiliencia de estas organizaciones residen en su capacidad para integrar herramientas de análisis avanzado y talento técnico especializado en el proceso de planificación fiscal, asegurando que cada decisión gerencial esté informada y respaldada por una estrategia tributaria que maximice la retención de valor dentro del marco normativo vigente.

## Agradecimientos

A la Universidad Nacional de Tumbes.

## Conflicto de intereses

Ninguno.



## Referencias

- Amezcu Luján, M. K., Rivera Espinoza, M. P., & Ruíz Moreno, M. del R. (2020). Aplicación de la normativa contable y la evasión fiscal del Impuesto Sobre la Renta en México. *Trascender, Contabilidad Y Gestión*, (14), 2–16. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i14.74>
- Barberán Zambrano, N., Yong Amaya, L., & Bastidas Cabrera, T. (2025). Confianza gubernamental y moral tributaria. Factores de cumplimiento de los contribuyentes. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2238>
- Bayona, L. M. B., Igirio, R. S. H., González, V. H. M., & Triana, C. A. O. (2021). Cultura tributaria: lineamientos para la compensación de saldos a favor de los contribuyentes. *Revista Boletín Redipe*, 10(6), 421–427. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i6.1337>
- Carchi Arias, K. L., Yáñez Sarmiento, M. M., & Quezada Ochoa, K. S. (2024). Estrategias de planificación tributaria para la reducción de la carga fiscal de las microempresas. *Sapientia Technological*, 5(2), 41–56. <https://doi.org/10.58515/029RSPT>
- Crespo García, M. K., Rosales Muñoz, C. K., & Cobos Sasaguay, P. M. (2025). Planificación tributaria como eje de sostenibilidad en el microempresario orense. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–24. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2125>
- Cueva Loayza, M. G., & Moreno Narváez, V. P. (2024). Optimización de la planificación fiscal en empresas multinacionales en Ecuador: un enfoque integrado. *Pacha. Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global*, 5(16), e240294. <https://doi.org/10.46652/pacha.v5i16.294>
- Durán-Fernández, A. B., & Torres-Negrete, A. de las M. (2024). Impacto de las reformas tributarias: comportamiento de los contribuyentes y su cumplimiento en Latinoamérica. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7(Suplemento 1), 71–84. <https://doi.org/10.62452/bzdw554>
- Eguía Casis, A. (2024). Análisis de estímulos fiscales para la capacitación laboral en microempresas en México, una revisión documental. *Pacha. Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global*, 5(15), e240309. <https://doi.org/10.46652/pacha.v5i15.309>
- Figuerola Mendoza, N., Guzmán, J. D. C., Osorio, B. C., Julio, Y. F. H., Hernández, N. S. A., Hernandez, H. M., et al. (2022). *Business Intelligence Big Data Y Contabilidad Tridimensional*. figshare. Book. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.19808809.v2>
- Nota: Dado que se identifica como "Book" y proviene de figshare, se aplica el formato de libro electrónico con un gran número de autores.*
- Franco-Alcívar, A. A., & Espinel-Camejo, M. X. (2025). Evaluación de los mecanismos de control tributario y su efecto en la reducción de la evasión fiscal en Ecuador durante el período 2022-2023. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(E1), 60–83. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/664>
- Granados-González, P., & Lindez Macarro, E. (2024). Análisis financiero y tendencias económicas en las principales empresas farmacéuticas globales: un estudio de los últimos cinco años. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1400>
- Heredia Tapia, K. T., & Caicedo Atiaga, F. M. (2025). Modelos de financiamiento, impacto estratégico en la seguridad nacional: entre la autonomía y la dependencia. *Pacha. Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global*, 6(19), e250464. <https://doi.org/10.46652/pacha.v6i19.464>
- Jiménez, D. K. H., Torres, J. C. C., & Prado, C. E. R. (2020). Estrategia de planificación tributaria para el mejoramiento de la liquidez monetaria en la CAC SAN JUAN. *Revista Científica Epistemia*, 4(1), 18–26. <https://doi.org/10.26495/re.v4i1.1305>

- León-Vega, L., & Illesca-Rendón, I. (2025). Impacto de la transformación digital en la rentabilidad y la rigidez fiscal empresarial: evidencia sectorial a partir de datos de panel. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2395>
- León-Vega, L., Pozo-Estupiñán, C., & Espinoza-Alcívar, E. (2024). Transformación digital y competitividad financiera: Impacto en el beneficio por acción y la rigidez de la presión fiscal. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1789>
- Lira Camargo, Z. R., & Terrones Gálvez, E. I. (2024). Nivel de incumplimiento tributario y su influencia en la recaudación fiscal en el Perú. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1790>
- Montoro López, A. (2024). Tendencias sobre la futura reforma fiscal verde en el sistema fiscal español. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-375>
- Ortiz-Guevara, D. del R., Viteri-Vera, M. del P., & Montalván-Espinoza, J. A. (2024). Optimización de recursos empresariales a través de la planificación tributaria: estrategias financieras para el éxito sostenible de microempresas en Ecuador. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1256>
- Quispe Erique, B., Rosas Prado, C. E., & Balcázar Paiva, E. S. (2021). Planeamiento tributario para evitar contingencias tributarias. *UCV Hacer*, 10(1), 51–58. <https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v10i1.577>
- Quispe Medina, M. C., & Narváez Zurita, X. E. (2024). Auditoría tributaria para la detección de riesgos y oportunidades en el sector comercial. *Pacha. Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global*, 5(16), e240296. <https://doi.org/10.46652/pacha.v5i16.296>
- Ramírez-Álvarez, J. (2023). The accountant as a means to corporate tax compliance: Evidence from a randomized field experiment in Ecuador. *Latin American Research Review*, 58(1), 69–89. <https://doi.org/10.1017/lar.2022.90>
- Robayo Cabrera, G. F., & Vidal-Llana, X. (2025). Cálculo del WACC para empresas que no cotizan en mercados de valores como variante de la gestión del riesgo empresarial. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2410>
- Ubilla Ubilla, A., Bustamante Garrido, D., & Pinuer Pinuer, L. (2025). Clarificando tax morale: Revisión sistemática de literatura apoyada con inteligencia artificial. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-725>
- Villalta-Miranda, E. S., & Narváez-Zurita, X. E. (2024). Optimización de la planificación fiscal en empresas multinacionales en Ecuador: un enfoque integrado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(2), 424–449. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i2.4140>