

# Modelo de planificación tributaria para minimizar contingencias fiscales en las empresas ecuatorianas.

## *A Tax Planning Model to Minimize Tax Risks for Ecuadorian Companies.*

Paucar-Sisa, Marisol Veronia<sup>1</sup>; Hernandez-Espin, Luis Voroshilov<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica Indoamérica; Ecuador, Riobamba; <https://orcid.org/0009-0001-8617-660X>; [mavepasi@yahoo.es](mailto:mavepasi@yahoo.es)

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica Indoamérica; Ecuador, Riobamba; <https://orcid.org/0000-0003-1825-3383>; [voroshilovhernandez@uti.edu.ec](mailto:voroshilovhernandez@uti.edu.ec)

<sup>1</sup> Autor Correspondencia

 <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v4/n2/276>

**Cita:** Paucar-Sisa, M. V., & Hernandez-Espin, L. V. (2026). Modelo de planificación tributaria para minimizar contingencias fiscales en las empresas ecuatorianas. *Innova Science Journal*, 4(2), 340-358. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v4/n2/276>

**Recibido:** 11/11/2025

**Aceptado:** 07/04/2026

**Publicado:** 30/04/2026



**Copyright:** © 2026 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. (CC BY-NC)**.

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

**Resumen:** La gestión tributaria en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la provincia de Chimborazo se caracteriza por ser empírica y de conducta reactiva ante los problemas, lo que genera alta vulnerabilidad ante la administración tributaria. El propósito de la investigación fue analizar la gestión fiscal de estas empresas para proponer un Modelo de Planificación Tributaria (MT-PYME) que minimice las contingencias y optimice la liquidez. Se aplicó un enfoque mixto, descriptivo y propositivo, utilizando encuestas y análisis documental en una muestra de 37 empresas. Se evaluaron variables como planificación estratégica, control operativo y gestión de riesgos. Los hallazgos revelan que el 89,2% de las empresas carece de procesos documentados y el 64,9% no posee un área de impuestos especializada. Aunque el 80,3% intenta aplicar incentivos legales, la falta de soporte técnico ha provocado que el 68% enfrente sanciones económicas previas. La conclusión principal destaca que el riesgo fiscal no deriva de la falta de voluntad, sino de la ausencia de un método técnico. El modelo propuesto, basado en el ciclo de mejora continua y monitoreo de indicadores, resulta imperativo para garantizar la seguridad jurídica y sostenibilidad financiera del tejido empresarial frente a la fiscalización moderna.

**Palabras clave:** Chimborazo, Contingencias fiscales, LORTI, Planificación tributaria, PyMES.

**Abstract:** Tax management in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the province of Chimborazo is characterized by its empirical approach and reactive nature, leading to high vulnerability to tax authorities. The purpose of this research was to analyze the tax management of these companies in order to propose a Tax Planning Model (TPM-SME) that minimizes contingencies and optimizes liquidity. A mixed-methods approach, both descriptive and propositional, was applied, using surveys and document analysis with a sample of 37 companies. Variables such as strategic planning, operational control, and risk management were evaluated. The findings reveal that 89.2% of the companies lack documented processes, and 64.9% do not have a specialized tax department. Although 80.3% attempt to apply legal incentives, the lack of technical support has resulted in 68% facing prior financial penalties. The main conclusion highlights that tax risk does not stem from a lack of will, but rather from the absence of a technical methodology. The proposed model, based on a continuous improvement cycle and indicator monitoring, is essential to guarantee the legal certainty and financial sustainability of businesses in the face of modern tax enforcement.

**Keywords:** Chimborazo, Tax Contingencies, LORTI, Tax Planning, SMEs.

## 1. Introducción

En la economía ecuatoriana, ante la ausencia de una política monetaria propia desde el año 2000, la política fiscal se ha erigido como el instrumento principal para la administración de recursos y la sostenibilidad macroeconómica. Durante el año 2024, la recaudación tributaria alcanzó cifras significativas: 5,302 millones de dólares por Impuesto a la Renta y 7,422 millones por IVA, siendo el sector comercial el mayor contribuyente con 6,448 millones (SRI, 2024). No obstante, la constante volatilidad normativa y las recientes reformas tributarias han generado un entorno de incertidumbre que incrementa la vulnerabilidad del sector empresarial frente a posibles sanciones.

Las contingencias tributarias, entendidas como acontecimientos futuros que generan pasivos no reconocidos o sanciones administrativas (Campos et al., 2023), representan un riesgo crítico para la liquidez organizacional. Mientras que, en la Unión Europea los niveles de incumplimiento del IVA rondan el 11,5% (Poniatowski et al., 2021), en Ecuador estas tasas son considerablemente superiores debido a deficiencias en los procesos contables y el desconocimiento de las normativas vigentes. Esta problemática es particularmente aguda en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), mientras que a menudo carecen de departamentos especializados en gestión fiscal.

Frente a este escenario, la planificación tributaria surge como una herramienta estratégica de gestión preventiva. No debe ser confundida con evasión, sino como un análisis anticipado de las operaciones para optimizar la carga fiscal y asegurar el cumplimiento normativo (Sarmiento. & Torres, 2022). En el Ecuador, a pesar de su relevancia económica, se evidencia, lo que expone a las empresas a glosas e intereses moratorios recurrentes.

Bajo estas consideraciones, el presente artículo tiene como objetivo proponer un modelo de planificación tributaria diseñado específicamente para las PYMES de Chimborazo, como modelo de estudio. La investigación se justifica en la necesidad de proporcionar un enfoque estructurado que articule la identificación de riesgos mediante matrices de contingencia y la aplicación de incentivos legales, fortaleciendo así la cultura del cumplimiento y la sostenibilidad financiera del tejido empresarial local.

## 2. Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, en donde convergen lo cualitativo y lo cuantitativo. Es descriptiva, considerando que se analizó la situación de las PYMES, y también es propositiva, al diseñar un modelo de planificación como solución al problema detectado.

El diseño de la investigación es no experimental, es decir, que no se manipularon variables de ningún tipo, sino que las variables fueron observadas en su entorno natural. Asimismo, es de corte transversal, puesto que la recolección de datos se efectuó en un solo momento temporal durante el año 2024.

Para garantizar el rigor científico, se definieron las variables de estudio de la siguiente manera:

Tabla 1

**Operacionalización de variables**

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem		
<b>Variable independiente:</b>  <b>Planificación tributaria</b>	Proceso administrativo para optimizar la carga fiscal de forma lícita.	Nivel estratégico Nivel estratégico	Planificación formal	1. ¿La empresa cuenta con un plan tributario formal para el ejercicio fiscal?		
			Integración gerencial	2. ¿La planificación tributaria se integra en la toma de decisiones financieras y operativas?		
		Gestión operativa	Control de plazos	3. ¿Los plazos y obligaciones formales están controlados mediante calendarios y alertas?		
			Análisis de impacto	4. ¿Se realiza un análisis de impacto fiscal previo a la implementación de operaciones relevantes?		
			Optimización Legal	5. ¿La empresa identifica y aplica beneficios o incentivos tributarios disponibles legalmente?		
		Control y Seguimiento	Auditoría interna	6. ¿Se realizan auditorías internas o revisiones externas específicas sobre el cumplimiento tributario?		
			Documentación de procesos	7. ¿Los procesos relacionados con obligaciones fiscales están debidamente documentados?		
			Capacitación técnica	8. ¿El equipo encargado de los impuestos recibe capacitación continua sobre cambios regulatorios?		
		<b>Variable dependiente:</b>  <b>Contingencias fiscales</b>	Posibilidad de desembolso futuro por incumplimientos o errores.	Riesgo financiero	Provisiones contables	9. ¿La empresa mantiene provisiones contables para contingencias cuando hay incertidumbre razonable?
					Formalidad de criterios	10. ¿Los criterios para estimar provisiones fiscales están formalizados y se revisan periódicamente?
Estatus ante la autoridad	Historial de sanciones			11. ¿La empresa ha recibido notificaciones de sanción o multas por parte del SRI en el último período?		

Capacidad de respuesta	Comunicación institucional	12. ¿Posee una comunicación proactiva y técnica con la autoridad fiscal?
	Monitoreo de casos	13. ¿Se poseen procedimientos para monitorear contingencias o procesos tributarios abiertos?
	Preparación ante cambios	14. ¿La empresa se considera preparada para enfrentar cambios regulatorios imprevistos?
	Reducción de riesgos	15. ¿Se ha logrado reducir la aparición de contingencias fiscales en los últimos 3 años?

**Nota.** Se realizó a partir de las variables de estudio con el fin de diseñar la estructura del instrumento a aplicar.

La población objeto de estudio se constituyó por 116 PYMES de la provincia de Chimborazo, legalmente constituidas y con obligaciones tributarias vigentes. Debido a que se trató de un universo manejable pero disperso, se aplicó un muestreo de tipo finito. Para determinar el tamaño de la muestra representativa, se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 10%, resultando en una muestra de 53 unidades de análisis. Tal como se especifica:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

donde:

- $N = 116$ , correspondiente al tamaño de la población
- $Z = 1.96$ , referente a un nivel de confianza del 95%
- $p = 0.5$  ,  $q = 0.5$ , variabilidad máxima
- $e = 0.1$ , margen de error permitido del 10%

$$n = \frac{116*(1,96)^2*0,5*0,5}{0,1^2(N-1)+(1,96)^2*0,5*0,5} = 53 \text{ empresas.}$$

La selección final de las empresas se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, esta decisión se fundamenta por la naturaleza sensible de la información tributaria. Se priorizaron aquellas organizaciones que demostraron transparencia y apertura para el acceso a los registros contables, factor crítico para la veracidad de los datos, evitando sesgos por información incompleta en materia de contingencias fiscales.

Considerando lo anterior, el marco muestral inicial de 53 empresas, el 30% que constituyen 16 empresas, no pudieron ser integradas al estudio final, 11 debido a políticas estrictas de confidencialidad y 5 por cese de operaciones o desactualización

de datos en el registro civil / mercantil. Por tanto, la muestra efectiva se comprendió de 37 empresas, lo que representa una tasa de respuesta del 70%.

Esta cifra es sólida y metodológicamente aceptable ya que según Hernández et al (2014) existen diseños que requieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características específicas (p.190).

El muestreo por conveniencia se realizó asegurando la homogeneidad de las PyMEs de la provincia de Chimborazo, considerando que todas están sujetas a un régimen impositivo nacional. El impacto en la validez externa es controlado, dado que el tamaño de la muestra efectiva (n=37) supera el umbral estadístico de 30 casos, permitiendo la estabilidad de los datos. Considerando lo que indica Montgomery y Runger (2021) “generalmente si n es igual o mayor a 30 el teorema de límite central asegura que la distribución de la media será aproximadamente normal” (p.248)

Para el desarrollo del estudio se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos, seleccionados en función de los objetivos planteados:

- **Encuesta:** Se utilizó como técnica principal para obtener información directa de los responsables financieros y contables de las 37 PYMES. El instrumento consistió en un cuestionario estructurado con 15 ítems para ser respondidos de manera dicotómica, de valoración de cumplimiento “de acuerdo” o “en desacuerdo”. Esto permitió determinar la existencia o ausencia de controles tributarios.

El instrumento de recolección de datos estuvo compuesto por 15 ítems, los cuales fueron sometidos a una prueba de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach utilizando los resultados de las 37 empresas. Se obtuvo un valor de 0,81 lo que lo que confirma como un instrumento consistente y confiable.

- **Análisis Documental:** Se aplicó para la revisión del marco normativo vigente (LORTI, reglamentos y resoluciones del SRI), así como para el estudio de antecedentes en revistas científicas. Esto permitió contrastar la teoría con la realidad observada.
- **Matriz de riesgos:** se diseñó una matriz de contingencias fiscales como herramienta analítica para clasificar los riesgos detectados en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto financiero, a partir de los resultados obtenidos en un primer momento, tras el análisis de la encuesta.

Para analizar los datos cuantitativos de las encuestas se procesaron mediante el software estadístico Excel, permitiendo la generación de tablas y gráficos para la facilidad en la interpretación. Por otro lado, la información cualitativa del análisis normativo se utilizó para dar sustento a la discusión y al diseño del modelo propuesto.

### 3. Resultados

#### 3.1. Análisis normativo de incentivos en el contexto de las PYMES

Dentro del análisis normativo se encontró que la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) en su artículo diez ofrece deducciones legítimas que deben ser aprovechadas, como la deducción adicional del 100% sobre impuesto a la renta por

incremento neto de empleos que incentiva la contratación formal, deduciendo los gastos por salarios y beneficios sociales de nuevos trabajadores, siempre que se mantengan por al menos seis meses. Asimismo, se puede aprovechar la deducción adicional de 150% por gastos de salarios pagados a personas con discapacidad o trabajadores que hayan sido beneficiarios de bonos de desarrollo humano. Las plazas de empleo que ocupan los jóvenes también son fuente de beneficios para la planificación tributaria, permitiendo deducciones incrementadas en la última reforma de 2024.

Las PYMES y microempresas pueden acogerse a regímenes impositivos progresivos que ofrecen tarifas más bajas que la general del 25%, mejorando su flujo de caja. También gozan de exoneración por 10 y hasta 15 años por inversiones en zonas deprimidas, entendiéndose como zona deprimida todo lo que no es Quito y Guayaquil.

Respecto de los incentivos por gestión ambiental y tecnológica, es permitida la deducción del 100% adicional de la depreciación de máquinas o equipos destinados a la implementación de sistemas de eficiencia energética o producción limpia, así como también, los gastos por capacitación especializada del personal que son deducibles hasta ciertos límites, lo cual es relevante para esta investigación, considerando que sólo el 59.5% de los empleados de las empresas consultadas se capacita. El reglamento por su parte, especifica que es necesario el sustento documental (comprobantes electrónicos) ante una auditoría del SRI, ya que no tener documentos infringe directamente los requisitos de validez de costos y gastos generando glosas.

### 3.2. Análisis descriptivo de la encuesta

En cuanto al análisis de los resultados de la encuesta, en un primer momento se determinó que las empresas analizadas se componían de un tejido empresarial en pequeña escala, donde el 70,03% son microempresas (1-9 empleados) y el 21,6% son pequeñas empresas (10 – 49 empleados). Existiendo una clara predominancia del sector de servicios con un 56,8%, seguido del sector Comercio e Industria, ambos con 13,5% de proporción.

Un hallazgo crítico es que el 64,9% de las empresas no cuenta con un área de impuestos interna, lo que las obliga a centralizar estas funciones en la contabilidad general o en personas que no conocen del todo las implicaciones de no cumplir correctamente con la Ley. Esto significa que, hay una afectación financiera porque al no tener un departamento especializado para el análisis de los impuestos en la entidad, no se organiza el desembolso de dinero eficientemente, lo que trae pérdida de liquidez por pagos indebidos u oportunidades de ahorros desperdiciadas, esto es, desaprovechamiento de capital para inversión en inventarios o tecnología, que se utilizó para pago de impuestos. Estratégicamente, esto significa un crecimiento de la empresa desordenado y lento. Por su parte, desde lo operativo, se corre el riesgo de multas, pagos de intereses, errores en las declaraciones, presentaciones extemporáneas, entre otros porque el desconocimiento de la Ley no exime a las personas de su cumplimiento, incluso en casos más graves, hay riesgo de cierre temporal por incumplimiento de deberes formales.

Continuando con el análisis de los resultados, el 40,5% de las organizaciones recibe asesoría de forma ocasional y un 29,7% carece totalmente de soporte externo especializado, elevando la vulnerabilidad ante cambios normativos. Esto significa que

estas empresas no tienen capacidad de respuesta ante una exigencia inmediata del órgano regulatorio tributario y pudieran manejar un flujo de caja débil, confundiendo el dinero destinado para pago de impuestos, con flujos positivos de caja. Específicamente el 40,5% de las empresas consultadas se entera de los problemas cuando ya han cometido los errores, porque al no tener un departamento interno de tributo reaccionan mediante la asesoría esporádica al problema tributario. Mientras que el 29,7% tiene altas probabilidades de cierre o quiebra técnica por no tener conocimiento y capacidad de respuesta ante el problema.

Respecto de las prácticas de cumplimiento y planificación se tiene que, aunque el 75,7% de los encuestados afirma que la planificación tributaria se integra en la toma de decisiones financieras, la falta de herramientas formales sugiere que esta integración es empírica. También se encontró que el 73% realiza un análisis de impacto fiscal antes de las operaciones relevantes y el 59,5% utiliza proyecciones fiscales para estimar la carga futura. Esto sugiere una planificación con visión limitada y sin intenciones de beneficiarse de la Ley, sino mas bien acorde a una cultura de cumplimiento.

Con respecto a la formalización del plan, a pesar de la intención estratégica, el 32,4% de las empresas reconoce no contar con un plan tributario formal y documentado, lo que constituye una debilidad estructural frente a la Administración Tributaria. Administrativamente esto significa que no hay expectativas respecto de los tributos que se pagan y tampoco indicadores a alcanzar, porque no hay planificación formal que así lo exija.

Dentro de la identificación de contingencias fiscales, el hallazgo más alarmante es que el 89,2% de las empresas no tiene documentados sus procesos fiscales. Esto significa que la gestión tributaria solo se queda en la asesoría del agente externo y realmente no se practica en la empresa, esto trae como consecuencia desde lo operativo, que haya una fuga de conocimiento al cambiar las personas de puesto, porque no hay documentos que respalden la gestión, así como ineficiencia en los tiempos al momento de cargar en los libros porque no hay una tarea estandarizada, por último, los criterios para clasificar los gastos pueden variar porque no hay documentos de base. Considerando la perspectiva estratégica, esta cifra evidencia que, aunque hay planificación tributaria en documentos, realmente no existe en la práctica, ni siquiera empíricamente, esto frente a inversionistas en una señal de alerta que resta valor de manera intangible a la empresa.

Por otro lado, respecto del monitoreo y auditoria, solo el 54,1% posee procedimientos para controlar contingencias. A pesar de la complejidad del sistema, solo el 59,5% del personal recibe capacitación continua sobre cambios normativos. Operativamente esto significa que hay una propagación constante de los errores que ya existen en el tratamiento de la gestión fiscal, asimismo, se acumulan las contingencias porque no se ven, esto significa que las multas e intereses moratorios no aparecen en el balance hasta que se le fiscaliza a la empresa. Por último, estratégicamente es evidencia de falta visión, considerando que una empresa que no capacita a las personas no puede innovar.

Respecto del impacto de las contingencias fiscales e incentivos, el 59,5% de las PYMES mantiene provisiones para contingencias fiscales cuando hay incertidumbre, lo que indica un nivel de previsión financiera moderado, sin embargo, esto significa también

que existe un capital inmovilizado esperando una multa, sin producir ganancias. Según estos datos las empresas que se estudian provisionan dinero para una multa esperada, pero no tienen procedimientos de control para evitarlas, por lo que no hay manera de detectar el origen de esta posible multa y lo que se desprende, después de haber revisando los datos anteriores, es que esa provisión es muy probable que se calcule empíricamente o según la intuición del administrador del negocio.

También, el 70,3% identifica y aplica beneficios o incentivos tributarios disponibles legalmente, aunque la falta de documentación del 89,2% pone en riesgo el sustento de dichos beneficios ante una auditoría. Esto significa que las empresas son eficientes para buscar el ahorro en el corto plazo, pero ineficientes en la protección del dinero en el largo plazo, pareciera que la provisión para contingencias provee de una sensación de seguridad falsa al empresario.

Ante los datos expuestos se evidencia un perfil de gestión tributario empírico que depende de la memoria de las personas que trabajan en el lugar porque no existen documentos que evidencien la gestión. Cuando se analiza el hecho de que 70% identifica y aplica beneficios o incentivos tributarios disponibles, se puede inferir que esta aplicación es inconsistente o errónea al no haber un departamento que se encargue de analizar esto y evaluar los alcances del aprovechamiento fiscal. Este panorama se comprende cuando se tienen en cuenta los desafíos que plantean las últimas reformas tributarias en Ecuador que aumentan la incertidumbre legal en cuanto a las restricciones a las deducciones como la eliminación del anticipo del impuesto a la renta o la introducción del principio de confianza legítima que pone límites a la interpretación administrativa (Urdanigo et al., 2025, p. 643).

**Tabla 2**

**Matriz de Contingencia Integral para PYMES**

Riesgo identificado	Factor de riesgo	Implicación Legal	Nivel de riesgo	Impacto
<b>Glosas por gastos no deducibles</b>	Falta de documentación de soporte y manuales (89,2%)	Art. 10 LORTI: El gasto debe ser necesario para obtener la renta y estar debidamente sustentado.	Alto	Alto, Afectación severa a la liquidez.
<b>Inconsistencias en IVA y Retenciones</b>	Errores en conciliaciones mensuales (70% no las realiza)	Art. 67 LORTI: Responsabilidad Solidaria por retenciones no efectuadas o mal declaradas.	Alto	Alto, sanciones por la no declaración.
<b>Pérdida de beneficios legales</b>	Desconocimiento de incentivos (32,4% no tiene un plan formal).	Art. 10.1 LORTI: Pérdida de deducciones adicionales (empleo joven, discapacidad) por falta de sustento.	Alto	Medio, desperdicio de oportunidad es que influyen en la liquidez.
<b>Sanciones por incumplimiento formal</b>	Gestión empírica y falta de procesos	Código Tributario: Multas por presentación tardía de anexos (ATS, ADI) y declaraciones.	Alto	Alto, sanciones a pagar fuera

	documentados (89,2%)			del presupuesto empírico.
<b>Determinación Presuntiva</b>	No contar con contabilidad organizada o área técnica (64,9%)	Art. 23 LORTI: Si la contabilidad no es confiable, el SRI puede determinar el impuesto sobre ingresos brutos.	Medio	Muy alto, invalidez total de los registros contables.
<b>Riesgo por Glosas en el IVA (Crédito Tributario)</b>	Errores en el uso de crédito tributario por facturas inválidas (68% de multas previas)	Art. 66 LORTI: Uso indebido del crédito tributario por comprobantes que no cumplen requisitos.	Alto	Alto, sanciones a pagar fuera del presupuesto empírico.

**Nota.** Tabla de contingencias de elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en encuestas y análisis documental.

Analizando integralmente los datos se concluye que existe una brecha crítica entre la percepción de los profesionales y la realidad operativa de las PYMES en Chimborazo. Mientras que, un alto porcentaje considera que la planificación tributaria es parte de sus decisiones financieras, la ausencia de procesos documentados en el 89% de las entidades evidencia una gestión reactiva ante el problema que ya ha suscitado, consecuencia precisamente de una falta de planificación y seguimiento tributario.

Esta desconexión estructural se traduce en una vulnerabilidad constante ante la Administración Tributaria. Al no contar con áreas especializadas (65%) ni planes formales, las empresas analizadas no están realizando planificación, sino únicamente cumplimiento fiscal ordinario, lo cual explica por qué el 68% ya ha enfrentado sanciones económicas.

En conclusión, los hallazgos ratifican que el riesgo tributario en la provincia no proviene de la falta de voluntad del contribuyente, sino de la carencia de un método técnico que permita blindar los beneficios de la LORTI y minimizar las contingencias por errores de forma. Por lo tanto, se vuelve imperativo transitar hacia un esquema formalizado, objetivo que se persigue con el desarrollo del modelo que se presenta a continuación.

### 3.3. Verificación de correlación entre las variables

Para determinar la relación entre la planificación tributaria que se expone como variable independiente y las contingencias fiscales, como variable dependiente, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman.

- **Hipótesis Nula (H0):** La planificación tributaria no tiene relación con las contingencias fiscales.
- **Hipótesis alterna (H1):** Existe una relación inversa y significativa entre la planificación tributaria y las contingencias fiscales.

Tabla 3

**Correlación de Rho de Spearman entre Planificación y Contingencias**

Variables		Planificación Tributaria	Contingencias Fiscales
Planificación Tributaria	Coefficiente de correlación	1,000	-,684*
	Sig. (bilateral)		,000
	N		37
Contingencias Fiscales	Coefficiente de correlación	-,684	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	37	37

**Nota.** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos. Significa que la correlación es significativa.

Tal como se aprecia en la tabla 3, se revela una correlación inversamente proporcional y estadísticamente significativa ( $r = -0,684$ ;  $p < 0,01$ ). Por lo cual, se puede inferir que el fortalecimiento de la planificación tributaria formal actúa como una herramienta contra el riesgo de contingencias. Estadísticamente, se puede predecir que las deficiencias administrativas detectadas como la falta de documentación en el 89,2% de los casos analizados, explican de manera significativa la exposición al riesgo sancionatorio. Adicionalmente, esta relación significa que, si la empresa empieza a planificar hoy, su riesgo fiscal bajará, ya que un 0,68 se considera significativo. Esto coincide con el estudio de De la Cruz (2025) quien consiguió una correlación positiva y significativa del 63% entre el planeamiento tributario y el control del riesgo fiscal. Afectando el 87% de los casos directamente el cumplimiento de deberes formales y 72% el cálculo de a base imponible (p.661).

Por último, al tener la correlación un valor de  $-0,684$ , con un nivel de confiabilidad de 90% y al ser  $p$ - in valor inferior al nivel de error establecido 0,05), se rechaza a hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H1).

**3.4. Propuesto del Modelo de Planificación Tributaria**

Objetivo del modelo

El propósito es transitar de una gestión tributaria empírica hacia un esquema de planificación estratégica que garantice la seguridad jurídica y la optimización financiera de las PYMES en la provincia de Chimborazo.

Figura 1

**Estructura del Modelo MPT – PYME**



**Nota.** Elaboración propia

### 3.5. Estructura del modelo

La planificación tributaria se propone de acuerdo a cinco etapas, tal como el diagnóstico de la situación, mediante una lista que resuelva la falta de visión técnica, en la segunda fase un mapa de riesgos que ayude a priorizar qué corregir primero. La tercera fase es la optimización legal, analizando los incentivos LORTI con la finalidad de aprovechar el ahorro que hoy pierden. Por otro lado, la cuarta etapa se enfoca en la estandarización de procesos mediante manuales, para solucionar el hallazgo del 89% de falta de documentos.

### 3.6. Justificación del modelo

Estas cinco etapas se justifican primero, de manera empírica mediante el contraste de datos, hay una brecha de formalización porque el 89% de las empresas no documenta sus procesos. Esta carencia en gestión organizativa de la empresa coincide con los hallazgos de De la Cruz (2025) respecto a la correlación positiva entre planificación y mitigación de riesgos de contingencia, justificando la probabilidad de que una PYME pierda una glosa ante el SRI es casi del 100%. También hay una inoperancia estratégica en el hecho de que el 75% crea que planifica, pero un 32,4% no tenga un plan escrito, justificando las fases 1 y 4 que transforman la intención en documentación técnica. Este modelo también ayuda a la mitigación de la vulnerabilidad, dado que el 64,9% no tiene área de impuestos, el modelo justifica su existencia como una guía metodológica que permite al contador general actuar con el rigor de un especialista.

También se justifica de manera legal porque ayuda al contribuyente a optimizar su actuación legal, y garantiza su derecho a la planificación tributaria y el aprovechamiento de los incentivos, sin caer en la evasión. El modelo justifica la etapa cuatro como el escudo que asegura que cada gasto cumpla con el principio de causalidad, mediante el sustento documental. Además, que el respaldo mediante documentos ayuda a las empresas a hacer uso del principio de confianza legítima que los resguarda de cambios arbitrarios en la Ley que puedan afectar a la empresa (Urdanigo et al., 2025).

Por último, se justifica de manera técnica porque prevé la eficiencia financiera ya que preserva la liquidez al evitar multas y recargos, que ya el 68% ha pagado. Asimismo, el modelo protege el capital de trabajo en las microempresas y garantiza su sostenibilidad a través de la fase de monitoreo.

### 3.7. Fases del modelo

#### 3.7.1. Diagnóstico de situación

Esta fase responde a la dimensión de nivel estratégico y consiste en un análisis retrospectivo de los últimos tres ejercicios fiscales para identificar errores recurrentes. El instrumento para llevar a cabo este diagnóstico es una lista de cumplimiento formativo que se base en la LORTI con la finalidad de identificar las brechas de cumplimiento del historial de sanciones.

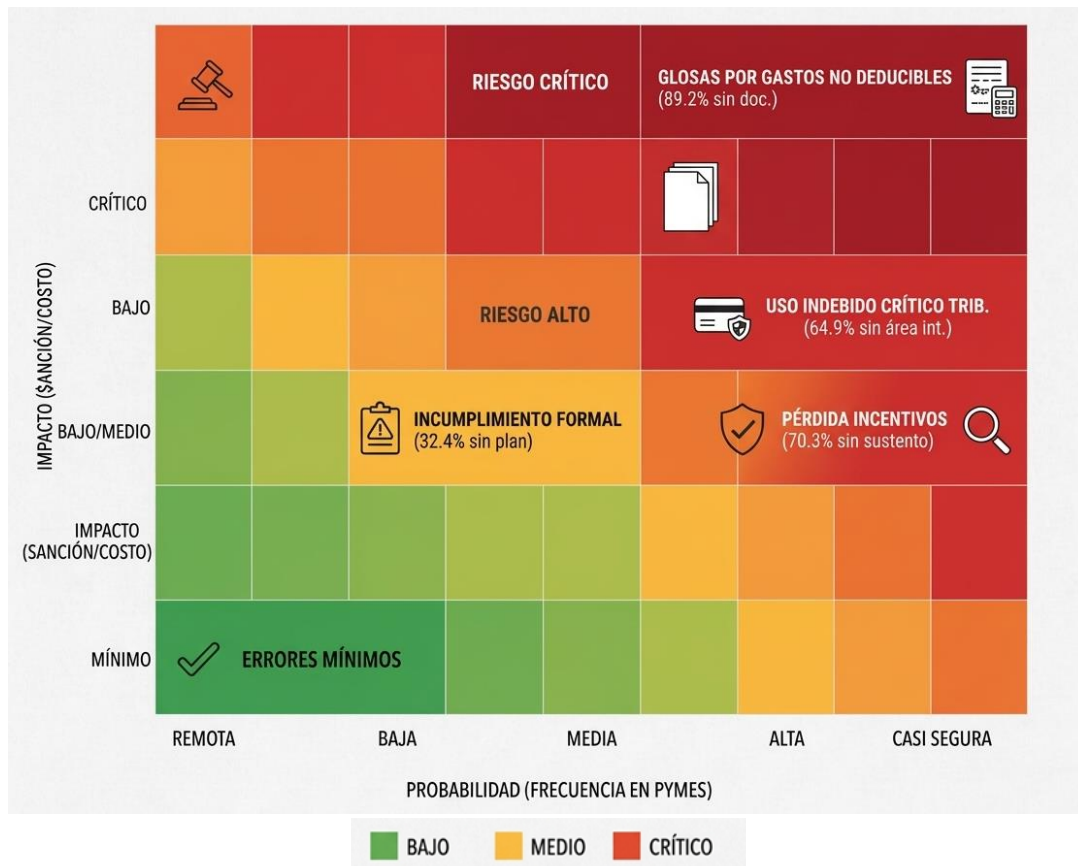
#### 3.7.2. Identificación y evaluación de riesgos

Esta fase responde a la variable dependiente de contingencias fiscales. En esta etapa se jerarquizan los hallazgos del diagnóstico según su impacto financiero, considerando probabilidad e impacto de la contingencia. El instrumento necesario para llevar a cabo

esta identificación se propone que sea una matriz de calor para determinar riesgos críticos, como la posible determinación presuntiva (Art. 23 LORTI) o glosas por gastos no deducibles.

Figura 2

Mapa de calor de riesgos fiscales en PyMEs Chimborazo



**Nota.** Elaboración propia a partir de los resultados encontrados en las encuestas aplicadas a las PYMES en Chimborazo.

### 3.7.3. Diseño de estrategias de optimización legal

Se enfoca en el indicador de optimización legal. Aquí se seleccionan los incentivos de la LORTI que la empresa puede aprovechar legalmente. El instrumento para llevar a cabo la estrategia es un presupuesto en donde se proyecte el uso de deducciones adicionales por empleo joven, discapacidad o eficiencia energética. Esto permite reducir de manera lícita la base imponible. Esta optimización va a convertirse en insumos para la gestión estratégica de la empresa, la cual podrá empezar a planificar compras o acciones a largo plazo considerando los beneficios fiscales también.

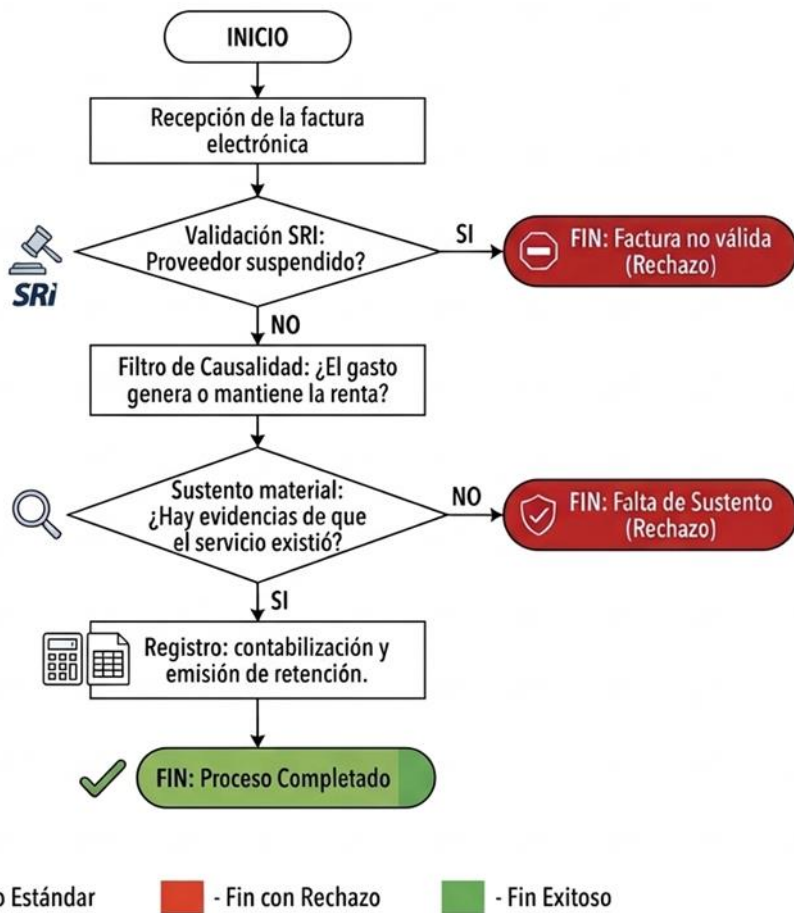
### 3.7.4. Implementación y control interno

En esta fase se realiza el trabajo medular para el cambio de gestión hacia un presupuesto tributario eficaz. Se trata de corregir la falta de documentación en los procesos, creando políticas internas, esto se logra a través de manuales de procedimientos tributarios en donde se establezcan protocolos de validación de

proveedores y archivo digital de sustento documental para garantizar la deducibilidad de costos y gastos.

Figura 3

**Paso para la validación de la deducibilidad del comprobante**



**Nota.** Elaboración propia a partir de los hallazgos encontrados, el 89,2% de las PYMES no tiene procesos documentados.

**3.7.5. Monitoreo**

En esta última fase se asegura la capacidad de respuesta ante cambios regulatorios, mediante un tablero de control de indicadores que se puedan revisar semestralmente para verificar estrategias implementadas reducen efectivamente la aparición de nuevas contingencias.

El modelo se basa en el ciclo de mejora continua, debido que al llegar a la fase de monitoreo toda la información de los indicadores alimenta un diagnóstico nuevo que mejora el nuevo ciclo. A continuación, algunos indicadores propuestos:

- **Tasa de Contingencia Tributaria:** se trata de la medida del peso financiero de los errores sobre la carga tributaria total.

$$TCT = \left( \frac{\text{Monto de multas y recargos pagados}}{\text{Total de impuestos declarados}} \right) \times 100$$

Este indicador se debe calcular comparando el valor de las multas pagadas, según los formularios 104 y 102 frente al total de impuestos. El criterio de éxito se podrá medir considerando su cercanía al 0%, puesto que el estado ideal de la empresa es que no existan multas, sino aprovechamiento de los beneficios.

- **Porcentaje de Deducciones Aprovechadas:** el objetivo de este indicador es evaluar si la empresa está dejando de ganar beneficios por falta de gestión de incentivos.

$$PDA = \left( \frac{\text{Incentivos aplicados (10 y 10, 1 LORTI)}}{\text{Total de incentivos aplicables}} \right) \times 100$$

El contador de la empresa debería poder evaluar las contrataciones de personas considerando los beneficios tributarios, por ejemplo, los jóvenes o personas discapacitadas, así como otras inversiones que generen beneficios fiscales. Si el porcentaje de deducciones aprovechadas es bajo, la empresa estaría regalando liquidez, por lo cual el criterio de aceptación será mayor cuando se acerca a 100%.

- **Índice de Cumplimiento Fiscal:** persigue monitorear la puntualidad en la gestión Tributaria y evitar las multas por extemporaneidad.

$$ICF = \left( \frac{\text{Obligaciones presentadas a tiempo}}{\text{Total de obligaciones del calendario fiscal}} \right) \times 100$$

Este indicador va a permitir evaluar si el plan tributario está cumpliéndose en los tiempos determinados, por lo que obligaría al contador a realizar una lista de obligaciones a presentar como el IVA, retenciones, anexo transaccional y declaraciones municipales. Un resultado exitoso sería el más cercano a 100%, porque los retrasos ante el SRI generan multas automáticas que afectan el flujo de caja.

- **Índice de Documentación de Procesos:** busca abordar la problemática de la falta de documentación en procesos tributarios (89,2%).

$$IDP = \left( \frac{\text{Procesos con manual o protocolo}}{\text{Total de procesos críticos identificados}} \right) \times 100$$

Este indicador es una herramienta para la auditoría interna, ya que debe evaluar cuántos expedientes de compra tienen su respaldo completo, como la factura, retención, guía de remisión y orden de pago. Lo ideal es poder incrementar el porcentaje de documentación de procesos cada vez más cercano al 100%.

A continuación, se presenta el tránsito desde una gestión empírica actual hacia una técnica en donde se aplique el modelo de planificación que se está presentando. Esta síntesis no solo define los objetivos y herramientas de cada etapa, sino que incluye los momentos en los cuales es oportuno medir los indicadores que se establecen.

#### Tabla 4

##### *Tabla síntesis del modelo*

Fase	Objetivo	Herramienta /Instrumento	Resultado Esperado
<b>Diagnóstico de Situación</b>	Determinar el estado actual del cumplimiento y detectar vicios ocultos del pasado.	Lista de verificación formativa basada en la legislación (LORTI).	Informe de brechas de errores recurrentes de los últimos 3 años. KPI: Índice de Cumplimiento.
<b>Evaluación de Riesgos</b>	Jerarquizar las amenazas fiscales según la severidad financiera.	Matriz de calor que considera la probabilidad y el impacto.	Mapa de riesgos críticos priorizados. KPI: Tasa de contingencia tributaria.
<b>Optimización Legal</b>	Maximizar el uso de beneficios fiscales por la normativa.	Presupuesto tributario proyectado según los incentivos que se pueden aplicar según la realidad de la empresa.	Reducción lícita de base imponible y ahorro financiero. KPI: Porcentaje de deducciones aprovechadas.
<b>Implementación y Control</b>	Estandarización de la gestión para eliminar el desorden en la gestión tributaria.	Manuales de procedimientos y protocolos de validación	Soporte documental robusto y archivo digital. KPI: Índice de Documentación de Procesos.
<b>Monitoreo y Auditoría</b>	Asegurar la mejora continua y la adaptación a cambios del SRI.	Tablero de indicadores de revisión semestral.	Reducción de sanciones y sostenibilidad del modelo a largo plazo. KPI: Reducción anual de Sanciones Tributarias.

**Nota.** Elaboración propia a partir de la propuesta.

**Tabla 5**

**Cronograma de implementación propuesto**

Fase	Acciones	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	<b>Estabilización</b>												
	Diagnóstico												
	Identificación de riesgos												
II	<b>Estandarización</b>												
	Optimización Legal												
	Creación de Manuales												
III	<b>Monitoreo</b>												
	Auditoría preventiva												

**Nota.** Elaboración propia a partir de la síntesis del Modelo de Planificación Tributaria.

En conclusión, la implementación de este cronograma cíclico bajo el enfoque de mejora continua garantiza que la PYME resuelva los hallazgos críticos encontrados en la presente investigación, y desarrollar una cultura de trabajo frente a la complejidad del entorno fiscal de una forma sencilla. La evaluación periódica de estos indicadores actúa como un sistema de alerta temprana que protege la liquidez y el capital de trabajo que para una pequeña empresa es vital, mi mantenerse clasificado el dinero bajo la cuenta de provisiones, se puede invertir en el crecimiento para aumentar el flujo de ingreso de efectivo. De esta manera, el modelo deja de ser estático y se convierte en una herramienta de mejora continua y de aprendizaje principalmente para los trabajadores y el administrador de la PYME, blindando al mismo tiempo, la gestión cotidiana de la empresa.

**4. Discusión**

La investigación revela una distancia significativa entre la percepción estratégica y la ejecución técnica, mientras el 75,7% de las PYMES de Chimborazo afirma integrar la planificación en sus decisiones, la inexistencia de planes formales sugiere una gestión

por intuición y de reacción ante los posibles problemas, contrario a lo que ofrece una planificación. Este hallazgo guarda coherencia con Quiñonez y Loor (2023) quienes sostienen que en las economías emergentes la planificación suele confundirse con el simple cumplimiento de obligaciones. No obstante, al contrastar con estudios como el de Ramírez et al. (2020) quienes señalan como parte de las características del contribuyente ecuatoriano la falta de conocimiento, la cultura adaptativa a la evasión de impuestos y la desconfianza frente al sistema tributaria nacional, lo cual permite comprender la carencia de una orientación estructural.

A nivel latinoamericano este fenómeno se alinea con las investigaciones de Linzan y Palma (2024) quienes investigaron la gestión contable y su relación con la supervivencia empresarial en los países de Ecuador, Colombia, Venezuela y México indicando que los principales problemas en las empresas se deben a la falta experiencia contable que genera información poco confiable, impidiendo la interpretación correcta de los estados financieros, derivando en decisiones inadecuadas. También señalan que las pequeñas empresas muchas veces enfrentan el desafío de la falta de recursos para invertir en sistemas integrales de gestión.

Un dato más alarmante es la ausencia de procesos documentados (89,2%). Este resultado es notablemente superior al reportado por Villavicencio (2024) en Guayaquil, donde la falta de documentación alcanzó el 65%. Esta diferencia sugiere que, en provincias con menor tejido empresarial como Chimborazo, la informalidad procesal es más profunda, elevando el riesgo de determinación presuntiva conforme al artículo 23 de la LORTI.

Por su parte, Pilco et al. (2025) en un estudio de la auditoria tributaria en las Pymes ecuatorianas también identificaron desorden en la documentación de las PYMES ecuatorianas señalando que hay una gestión empírica que conlleva a un deficiente registro de las operaciones comerciales lo que, tarde o temprano, conlleva a una discrepancia entre la realidad y lo que se registra. Este autor sugiere que haya un acompañamiento a la gestión auditora como método de entrenamiento para los trabajadores.

Finalmente, Serrano et al. (2025) exponen que el estándar del SRI prioriza la sustancia económica, por lo que, una empresa sin manuales ni soportes documentales es, por definición, fiscalmente vulnerable. Esta vulnerabilidad no es solo cuestión de orden administrativo sino de cálculo de impuesto a la renta, el estudio de Aguirre et al. (2019) indica que la inclusión de documentación obliga al recalcule del impuesto y que la falta de documentos es una de las características de las empresas con gestión familiar.

En cuanto al uso de incentivos, el 70,3% de la muestra aplica beneficios, pero de forma empírica y desprotegida. Esto se alinea con la teoría de Valderrama (2024) sobre el miedo a la glosa, pero también dialoga con lo expuesto por Pérez et al. (2026) quien identifica que la complejidad del sistema tributario ecuatoriano genera una ineficiencia por precaución, ya que las PYMES prefieren pagar un impuesto mayor antes que aplicar deducciones por temor a no poder sustentar la causalidad. Esta conducta valida la fase de identificación evaluación de riesgos del modelo propuesto, permitiendo que la gerencia transite desde un temor sistémico hacia una gestión basada en niveles de tolerancia al riesgo, un enfoque defendido por la literatura contemporánea de gestión de Riesgos Tributarios como el COSO aplicado a impuestos (Suriaga et al., 2025).

Finalmente, la falta de un área especializada en lo tributario (64,9%) de las entidades refuerza la tesis de Quispe et al. (2021) sobre la saturación de la contabilidad general. Sin embargo, al analizar que el 68% de las empresas ya ha enfrentado sanciones, los resultados de este estudio son más severos que el promedio regional reportado por la CEPAL (2023) para microempresas andinas que normalmente tienen desde 25% a 40% de brecha. Esto confirma que el contador general, absorbido por la operatividad, pierde la capacidad de monitorear cambios normativos. El modelo propuesto aquí, al integrar indicadores de control y monitoreo, no solo busca el cumplimiento, sino que propone una estructura de auditoría preventiva que según Villalta y Monroy (2025) es la única vía para garantizar la sostenibilidad financiera en entornos de alta presión fiscal.

## 5. Conclusiones

Se concluye que la planificación tributaria en las PYMES de Chimborazo se encuentra en una etapa inicial y reactiva a los problemas. El alto índice de centralización de funciones y la baja capacitación técnica (40,5% de brecha) impiden que la normativa fiscal sea vista como una herramienta de competitividad, limitándose a un gasto administrativo inevitable.

Se evidencia la vulnerabilidad estructural porque el riesgo fiscal de la provincia es crítico, debido a la inexistencia de un sistema de control interno tributario. El 89,2% de deficiencia en documentación procesal invalida la protección que ofrece la LORTI, dejando a las empresas a merced de interpretaciones subjetivas de la autoridad tributaria durante procesos de determinación.

El Modelo de Planificación Tributaria para las PYMES propuesto se presenta como la solución técnica necesaria para formalizar la gestión fiscal. A través de sus cinco fases, el modelo garantiza el cumplimiento del principio de causalidad, optimiza la carga impositiva mediante incentivos legales y, fundamentalmente, protege la liquidez de las micro y pequeñas empresas al reducir el historial de sanciones (68%) detectado en el estudio.

## Referencias Bibliográficas

- Aguirre, B., Jaramillo, N., & Solano, M. (2019). Contingencias tributarias y su incidencia en la determinación del impuesto a la renta. *Horizonte empresarial*, 6(2), 35-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/rhe196.7107>
- Campos, L., Rubio, P., Naranjo, J., & Velez, L. (2023). La planificación Tributaria en el Ecuador. *Polo de Conocimiento*, 8(1), 132-151. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i1>
- CEPAL. (2023). Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe. CEPAL. <https://doi.org/https://www.cepal.org/es/publicaciones/48895-estadisticas-tributarias-america-latina-caribe-2023>
- De la Cruz, F. (2025). Correlación entre planificación tributaria y contingencias fiscales en comercios especializados de Huancayo. *Innova Science Journal*, 3(3), 661-671. <https://doi.org/https://doi.org/10.63618/omd/isj/v3/n3/109>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp->

<content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

- Linzan, N., & Palma, G. (2024). Gestión contable y su relación con la supervivencia empresarial en Latinoamérica. Digital Publisher CEIT, 9(2), 428-432. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2321>
- Montgomery, D., & Runger, G. (2021). Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería. LIMUSA. [https://www.academia.edu/34899097/Montgomery\\_y\\_Runger\\_Probabilidad\\_y\\_Estadistica\\_Aplicada\\_a\\_La\\_Ingenieria](https://www.academia.edu/34899097/Montgomery_y_Runger_Probabilidad_y_Estadistica_Aplicada_a_La_Ingenieria)
- Pérez, W., Moreira, N., Cusme, A., & Zambrano, A. (2026). La Auditoría tributaria preventiva en la gestión del riesgo y cumplimiento tributario. Erevna Research Reports, 4(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.70171/etnp8r33>
- Pilco, J., Urrutia, J., & Lach, W. (2025). Auditoría tributaria en las pymes ecuatorianas: prácticas actuales y recomendaciones para el cumplimiento fiscal. Noesis, 7(1), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.384>
- Poniatowski, G., Bonch, M., Duran, J., Esteller, A., & Smietanka, A. (2021). Study and Reports on the vat gap in the Eu-28 member states: 2019 final report. Centro de Investigaciones Sociales y Económicas. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/227645/1/1683652924.pdf>
- Quiñonez, M., & Loor, L. (2023). Planificación tributaria y el cumplimiento de las obligaciones fiscales en la empresa "Conducarsa" SA del canton de Chone. Universidad Estatal del Sur: UNESUM. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5660>
- Quispe, B., Rosas, C., & Balcazar, E. (2021). Planeamiento tributario para evitar contingencias tributarias. Revista de Investigación y Cultura - Universidad César Vallejo, 10(1), 51-58. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946122>
- Ramirez, A., Berrones, A., & Ramirez, R. (2020). Planeación Tributaria como herramienta para cumplir la relación fiscal en la gestión empresarial. Polo del Conocimiento, 5(3). <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1317/html>
- Sarmiento., M., & Torres, A. (2022). Marco tributario ecuatoriano y planificación fiscal en la crisis económica. Universidad Católica de Cuenca. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8931777.pdf>
- Serrano, k., Sousa, I., & Chang, A. (2025). Transformación Digital: Tributación y nuevas tecnologías. Florida: Sophia Editions. [https://sophiaeditions.com/wp-content/uploads/2025/09/Ebook\\_978-1-968794-09-5.pdf#:~:text=sustancia%20econ%C3%B3mica%20y%20jur%C3%ADica%20\(Berdaum%2C%202023\).%20El,plantea%20desaf%C3%ADos%20sustantivos%20derivados%20de%20su%20naturaleza](https://sophiaeditions.com/wp-content/uploads/2025/09/Ebook_978-1-968794-09-5.pdf#:~:text=sustancia%20econ%C3%B3mica%20y%20jur%C3%ADica%20(Berdaum%2C%202023).%20El,plantea%20desaf%C3%ADos%20sustantivos%20derivados%20de%20su%20naturaleza)
- SRI. (2024). Histórico Anual de Estadísticas Generales de Recaudación. <https://www.sri.gob.ec/historico-estadisticas-generales-de-recaudacion>

- Suriaga, M., Mendoza, M., Romero, V., & Zambrano, R. (2025). Gestión de Riesgos mediante Auditoría Tributaria Empresarial. *Enfoques*, 9(35), 261-272. <https://doi.org/http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i35.213>
- Urdanigo, J., Vera, Y., Villa, D., & Zamora, D. (2025). Reforma tributaria en Ecuador: análisis del impacto en la recaudación fiscal. *Innova Sciene Journal*, 3(3), 637-650. <https://doi.org/https://doi.org/10.63618/omd/isj/v3/n3/107>
- Valderrama, G. (2024). Importancia de las Pymes en el aporte tributario de Ecuador. *Revista de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37260/rctd.v11i21.12>
- Villalt, V., & Monroy, C. (2025). Impacto de las reformas fiscales recientes en las pequeñas y medianas empresas. *Zambos Revista Científica*, 4(1), 273-278. <https://doi.org/https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/90>
- Villavicencio, R. (2024). Implementación de un manual de procesos para PYMEs del sector Servicios comerciales en Guayaquil. Guayaquil: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. <https://share.google/NEBiyCSG0gL9QtHZZ>

#### CONFLICTO DE INTERESES

**“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.**