

ISSN: 3028-9874  
En línea



# LA VOZ DEL CONTADOR PÚBLICO

Revista Científica del Colegio de Contadores Públicos  
de Tacna - Perú

Volumen 2, Año 2025.



# La Voz del Contador Público

Revista Científica del Colegio de Contadores Públicos de Tacna-Perú

Volumen 2, Año 2025

Página web: <https://revista.ccptacna.com/>

La Voz del Contador Público es una publicación científica, arbitrada, editada por el Comité editorial de la Revista, una periodicidad anual. Publica trabajos de investigación relacionados al campo empresarial, contaduría, auditoría, economía, negocios y otros afines que aportan al desarrollo regional, nacional e internacional.

La Voz del Contador Público publica trabajos realizados por investigadores nacionales y extranjeros, en idioma español e inglés.

La revista La Voz del Contador Público publica un número al año, pudiendo recibir solicitudes de publicación en cualquier época del año, siendo las fechas estimadas de publicación cada 28 de agosto, como un homenaje a la ciudad de Tacna, donde nace esta Revista.

Los artículos son recepcionados durante todo el año para su evaluación y posterior publicación, estos deben ser enviados a través de la página web de la revista o al correo de la revista.

La revista publica artículos que son informes de investigación original, revisiones bibliográficas o informes sobre temas de interés en el ámbito regional, nacional e internacional. En ocasiones se publicarán comunicaciones breves con objeto de dar a conocer técnicas o metodologías novedosas o promisorias o resultados preliminares que revisen singular interés.

Depósito Legal N° 2024-08743

**ISSN: 3028-9874 (en línea)**

©Colegio de Contadores Públicos de Tacna-Perú

Tacna-Tacna-Perú

Cód. Postal 23001

Teléf:

La Voz del Contador Público

**Año 2, Nº 2, Agosto 2025**

Colegio de Contadores Públicos de Tacna

Modesto Basadre 139

Urbanización. Espíritu Santo – Tacna -Perú

**COMITÉ EDITORIAL:**

**EQUIPO EDITORIAL:**

**CPC. SILVERIO CARLOS ALANOCA PERCA.**

Decano del Colegio de Contadores Públicos de Tacna  
2024-2026

calanoca2@hotmail.com

**DRA. CPC ESTELA ERESVINDA LIZANA PUELLES**

Presidenta del Comité Funcional de Investigación del  
Colegio de Contadores Públicos de Tacna.

Directora Secretaría del Consejo Directivo del  
CCPT 2024-2026

Docente de la Universidad Privada de Tacna -

AUDITOR INTERNO

Servidora Pública de SUNAT

[leotacna@hotmail.com](mailto:leotacna@hotmail.com)

estlizanap@upt.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5143-072X>

**Abog-CPC HULDA FLORIZA VALVERDE GOMEZ**

Secretaria del Comité Funcional de Investigación del  
CCPT

Directora de Investigación del Consejo Directivo del  
CCPT 2024-2026

AUDITOR INTERNO

[huldavalverde1@gmail.com](mailto:huldavalverde1@gmail.com)

**MAG. CPC KAREN ZARELLA SUCSO CASTILLO**

Primer Vocal del Comité Funcional de Investigación  
del CCPT

zarellasc@gmail.com

**CPC. Ing. ELIO ELEUTERIO CHAUCA GALICIA**

Segundo Vocal del Comité Funcional de Investigación  
del CCPT

eliochauca18.04@gmail.com

**CPC RICARDO NÉSTOR CUSI CHAMBILLA**

Tercer Vocal del Comité Funcional de Investigación  
del CCPT

AUDITOR INTERNO

[rcusicontd@gmail.com](mailto:rcusicontd@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0608-3782>

**MAG. CPC ROSARIO GUTIERREZ PEREZ**

Secretaria de Economía del Consejo Directivo del  
CCPT,

Miembro del Comité Funcional de Investigación del  
CCPT. Docente de la Universidad Privada De Tacna.

AUDITOR INTERNO

[rosariogut2013@gmail.com](mailto:rosariogut2013@gmail.com)

**MED. PAOLO ANDRÉ ZEGARRA LIZANA**

Asesor Externo de la Revista Científica del CCPT.

Médico General de la UPC

Investigador RENACYT

[paolo.zegarra2112@gmail.com](mailto:paolo.zegarra2112@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2235-0231>

**DR CS. VICTOR ALFONSO ARIAS SANTANA**

Asesor Externo de la Revista Científica del CCPT.

Docente Universitario -Facultad de Ciencias de la  
Salud -UPT

sicuany@hotmail.com

**MAG. ING. JAVIER ALCA GOMEZ**

Soporte Informático de la Revista Científica La Voz del  
Contador Público del CCPT. Ingeniero de Sistemas

[xavialcagomez2506@gmail.com](mailto:xavialcagomez2506@gmail.com)

**Depósito Legal: N° 202408743**

Publicado en:

<https://revista.ccptacna.com>

# EDITORIAL

## La Voz del Contador Público

REVISTA CIENTÍFICA, EN RUMBO

Segunda edición de “La Voz del Contador Público” – Colegio de Contadores Públicos de Tacna

Es un honor presentar la segunda edición de nuestra revista “La Voz del Contador Público”, publicación que nace del compromiso y la dedicación del Colegio de Contadores Públicos de Tacna con la excelencia profesional y la actualización constante de sus miembros. En esta ocasión, reafirmamos nuestro propósito de ser un espacio abierto al intercambio de ideas, experiencias y conocimientos que enriquecen el ejercicio de la contaduría pública.

Agradecemos profundamente la participación activa de nuestros colegas, quienes con su aporte han hecho posible consolidar este proyecto editorial. Además, reconocemos el respaldo de nuestras autoridades institucionales, cuyo entusiasmo y visión han sido pieza clave para el desarrollo de esta revista.

La historia de la contaduría pública en el Perú y en el mundo es testimonio de la evolución constante de nuestra profesión, marcada por cambios económicos, sociales y tecnológicos. Desde sus orígenes en la época colonial, cuando la administración y registro de cuentas eran esenciales para el desarrollo comercial, hasta la actualidad, donde la globalización y la digitalización demandan un enfoque innovador y ético, los contadores públicos han sido protagonistas en la transparencia y el desarrollo económico. A nivel mundial, la contaduría ha sido pilar fundamental en la consolidación de mercados, la confianza empresarial y la rendición de cuentas, contribuyendo al fortalecimiento de las instituciones democráticas y el bienestar social.

Mirando hacia el futuro, invitamos a la comunidad contable de Tacna y del país a seguir contribuyendo con artículos, ensayos y reflexiones que aborden las nuevas tendencias, retos

normativos y herramientas tecnológicas que impactan nuestra profesión. Recomendamos fomentar la investigación académica, la capacitación permanente y el debate ético, pilares fundamentales para el crecimiento de los contadores públicos en el contexto actual.

La investigación y la publicación científica son motores esenciales para el avance de nuestra disciplina. Al incentivar la producción intelectual y la difusión de conocimientos, fortalecemos la capacidad de respuesta ante los desafíos emergentes, promoviendo la innovación y el análisis crítico. Publicar y compartir experiencias no solo eleva el nivel profesional, sino que también posiciona a la comunidad contable como referente en la toma de decisiones y en la promoción de buenas prácticas, con probidad y ética, tanto a nivel nacional como internacional con

Finalmente, extendemos la invitación para que este espacio siga evolucionando como reflejo del compromiso social y profesional que caracteriza a nuestro colegio. Que “La Voz del Contador Público” sea, hoy y siempre, una tribuna para el progreso y la integración de nuestra comunidad.

Con gratitud y entusiasmo,  
Silverio Carlos Alanoca Perca

## CONTENIDO

	Pág
Editorial	
.....	05
<b>Artículos Originales</b>	
<b>LA RELACIÓN ENTRE LA MOROSIDAD Y LA RENTABILIDAD DE LA FINANCIERA CONFIANZA EN EL PERIODO 2019-2023</b>	
The relationship between non-performing loans and profitability at Financiera Confianza in the period 2019-2023	
<b>Percy Williams Bendezu Chipoco &amp; Enrique Vildoso Benavides</b> .....	<b>6 - 11</b>
<b>LA METODOLOGÍA SCOR PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA SUPERIOR</b>	
The scor methodology for optimizing the supply process of critical products in the warehouse area of a higher education institution	
<b>Brisa Andrea Tintaya Quispe, Eloisa Sarai Galindo Yufra, José Rafael Bazán Berenguel</b> .....	<b>12 - 27</b>
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA, 2023 TESIS</b>	
Human talent management and work commitment of employees of the regional government of moquegua, 2023 thesis	
<b>Marilyn Estefania Cruz Flores &amp; Estela Eresvinda Lizana Puelles</b> .....	<b>28 – 36</b>
<b>PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN LA CIUDAD DE TACNA 2023</b>	
Proposed improvement plan to optimise transport management in a heavy goods transport company in the city of tacna 2023	
<b>Daniela Adriana Gallegos Romero &amp; Jaime Lizardo Carpio Camacho</b> .....	<b>38 - 56</b>

**PLANEAMIENTO TRIBUTARIO Y SU RELACIÓN EN LA RENTABILIDAD  
DE LA EMPRESA MADERAS JEVID SAC DE TACNA, 2024**

Tax planning and its relationship to the profitability of the company maderas  
Jevid SAC de Tacna, 2024

**Ruth Noemí Mamani Humire .....57 - 76**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA CONFORMAR UNA EMPRESA  
DE CONSULTORÍA EN SGC**

Pre-feasibility study for establishing an SGC consulting company

**Ralf Manuel Asorza Alvarez, Gonzalo Javier Quispe Segura & Juan Salomón Flores Carcahusto**

.....77 - 97

**INFLUENCIA DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA EN LA GESTIÓN CONTABLE DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL SAMA LAS YARAS, TACNA - 2024**

Influence of the integrated financial management system on accounting  
management in the District Municipality of Sama Las Yaras, Tacna - 2024

**Bianka Maryeri Ramirez Machaca & Enrique Eduardo Vildoso Benavides .....98 - 109**

**INFLUENCIA DE LA CULTURA TRIBUTARIA EN EL CUMPLIMIENTO  
DEL SISTEMA DE DETRACCIONES EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS  
DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL DISTRITO DE MOQUEGUA**

Influence of tax culture on compliance with the deduction system in the  
administrative areas of municipalities in the district of Moquegua

**Piero Jhair Solis Valenzuela & Juan Guillermo Aranibar Ocola .....110 - 121**

# La relación entre la morosidad y la rentabilidad de la Financiera Confianza en el periodo 2019-2023

## The relationship between non-performing loans and profitability at Financiera Confianza in the period 2019-2023

Percy Williams Bendezu Chipoco<sup>1</sup>

☎: 0009-0007-1609-4506

Enrique Vildoso Benavides<sup>2</sup>

☎: 0000-0001-9111-5599

Fecha de publicación: 28 de diciembre de 2025

### RESUMEN

El presente artículo analiza exhaustivamente la relación entre la morosidad y la rentabilidad en la Financiera Confianza durante el periodo 2019-2023, centrándose en el impacto de la pandemia de COVID-19. Se empleó un enfoque descriptivo-correlacional, con diseño no experimental y longitudinal, utilizando datos de estados financieros trimestrales. El análisis estadístico demostró una correlación negativa entre morosidad y rentabilidad ( $r = -0,450$ ), aunque no significativa. Los resultados sugieren que, si bien el aumento de la morosidad durante la pandemia afectó la rentabilidad, la relación no fue estadísticamente significativa en el periodo estudiado. Se discuten implicancias para la gestión de riesgo crediticio y se comparan con literatura internacional, nacional y local.

**Palabras clave:** *morosidad, rentabilidad, análisis financiero, pandemia, correlación*

### ABSTRACT

This article provides an in-depth analysis of the relationship between delinquency and profitability in Financiera Confianza during the 2019-2023 period, focusing on the impact of the COVID-19 pandemic. A descriptive-correlational approach with a non-experimental, longitudinal design was applied, using quarterly financial statement data. Statistical analysis revealed a negative correlation between delinquency and profitability ( $r = -0.450$ ), though not statistically significant. Results suggest that while increased delinquency during the pandemic affected profitability, the relationship was not significant for the studied period. Implications for credit risk management are discussed and compared with international, national, and local literature.

**Keywords:** *delinquency, profitability, financial analysis, pandemic, correlation*

---

<sup>1</sup> Contador público con mención en auditoría, Facultad De Ciencias Empresariales, Escuela Profesional De Ciencias Contables Y Financieras, Universidad Privada de Tacna

<sup>2</sup> Magister en Administración, Universidad ESAN, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Privada de Tacna.

## INTRODUCCIÓN

El sector financiero enfrenta desafíos constantes en la gestión del riesgo crediticio, especialmente en contextos de crisis como la pandemia de COVID-19. La morosidad, entendida como el incumplimiento de obligaciones de pago, representa uno de los principales riesgos para la rentabilidad de las instituciones financieras. Financiera Confianza, perteneciente al Grupo BBVA y con más de una década de experiencia en el mercado peruano, tiene como misión promover el desarrollo sostenible de personas vulnerables mediante Finanzas Productivas. El presente estudio se propone analizar la relación entre la morosidad y la rentabilidad en Financiera Confianza durante el periodo 2019-2023, considerando el incremento de la morosidad durante la pandemia. El trabajo busca aportar evidencia empírica que oriente la gestión del riesgo crediticio y la sostenibilidad financiera.

La literatura internacional señala una relación inversa entre morosidad y rentabilidad en bancos y entidades financieras. Poaquiza (2023) analizó el efecto de la morosidad en la banca privada ecuatoriana, encontrando que una reducción en la morosidad incrementa la rentabilidad, especialmente en bancos grandes con políticas de gestión de riesgo robustas. Alcívar y Bravo (2020), en Ecuador, destacaron el impacto de la pandemia en el incremento de la morosidad en microcréditos, afectando la rentabilidad y liquidez, y subrayaron la necesidad de fortalecer la evaluación crediticia. En Chile, Vidal (2017) evidenció que los niveles de impago afectan negativamente la rentabilidad bancaria, señalando factores macroeconómicos y microeconómicos como determinantes clave.

En Perú, Fernández y Requis (2021) identificaron una correlación negativa de alta intensidad (-0,768) entre morosidad y rentabilidad en cajas municipales, indicando que el aumento de morosidad reduce la rentabilidad. Hinostroza Hermoza (2021) examinó el Banco Pichincha, concluyendo que factores como la duración del crédito y la evaluación crediticia impactan significativamente la morosidad, sugiriendo que una gestión adecuada puede mejorar la rentabilidad. Torres (2019) en Caja Trujillo S.A. demostró que la gestión de la morosidad es crucial para mantener la rentabilidad, resaltando la importancia de la prevención y el análisis de riesgo.

A nivel local, Bohorquez (2021) analizó el impacto de la pandemia en Mibanco, observando que el incremento de morosidad redujo la rentabilidad, especialmente por créditos refinanciados. Naquira (2019) estudió la Caja Municipal de Arequipa, señalando que los préstamos vencidos y sobreendeudamiento afectan negativamente la rentabilidad. Cornejo (2018) identificó factores como sobreendeudamiento y evaluación crediticia insuficiente como causantes de morosidad en microempresarios, repercutiendo en la rentabilidad de la entidad.

La morosidad se define como la incapacidad de los clientes para cumplir con sus obligaciones financieras, lo que genera riesgos para la liquidez y solvencia de las entidades financieras (Gonzales y García, 2012). Aguilar y Camargo (2014) señalan que la morosidad impacta negativamente la rentabilidad, al reducir los ingresos y aumentar la insolvencia. El Código Civil Peruano (art. 1333<sup>o</sup>) establece la morosidad como el incumplimiento exigible judicial o extrajudicialmente. Chavarín Rodríguez (2015) indica que la morosidad surge de decisiones crediticias previas y puede ser

mitigada mediante una gestión adecuada del riesgo crediticio, formación del personal y procesos rigurosos de evaluación.

La rentabilidad es el indicador clave para medir el éxito económico de una entidad, reflejando la capacidad de generar ganancias respecto a la inversión realizada (Zamora, 2011; Gitman y Zutter, 2012). Faga (2016) la define como el beneficio neto derivado de operaciones comerciales. Amat (2014) destaca su importancia como instrumento para evaluar la eficiencia y seleccionar alternativas económicas. Sánchez (2015) distingue entre rentabilidad económica (ROI, ROA) y financiera (ROE), siendo ambas esenciales para la toma de decisiones y la gestión estratégica.

## **METODOLOGÍA**

El estudio es de tipo básico y descriptivo-correlacional, orientado a la obtención y análisis de información para construir conocimiento sobre la relación entre morosidad y rentabilidad. Se empleó análisis documental de estados financieros. La investigación es descriptiva-correlacional, con diseño no experimental y longitudinal. No se manipulan variables, sino que se analizan en su contexto real.

La población está compuesta por 20 estados financieros trimestrales de Financiera Confianza, correspondientes a los años 2019-2023. La muestra es censal, abarcando la totalidad de los registros disponibles en la SBS.

Variable independiente: Morosidad, medida por el importe de cuentas de cobranza dudosa, periodo promedio de cuentas por cobrar, rotación y monto de cuentas por cobrar.

Variable dependiente: Rentabilidad, evaluada mediante margen de rentabilidad, rendimiento sobre inversión, utilidad y patrimonio.

Se utilizó el análisis documental como técnica principal, empleando guías de análisis para los 20 trimestres, permitiendo evaluar indicadores clave de morosidad y rentabilidad.

## **RESULTADOS**

El análisis estadístico reveló que el ratio promedio de periodo de cuentas por cobrar fue de 57,490.33, con valores entre 17,174.89 y 96,750.89. La rotación de cuentas por cobrar tuvo un promedio de 11.15, variando entre 3.87 y 33.57. El monto promedio de cuentas por cobrar fue de 53,500.06. El índice de morosidad promedió 5.05%, con un rango de 2.75% a 8.40%, manteniéndose dentro de los límites aceptados por la SBS, aunque con volatilidad significativa.

**Tabla 1**  
**Indicadores de morosidad**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Periodo cuentas por cobrar	17,174.89	96,750.89	57,490.33	20,372.19
Rotación cuentas por cobrar	3.87	33.57	11.15	4.42
Monto cuentas por cobrar	25,321.90	119,585.00	53,500.06	19,289.84
Morosidad (%)	2.75	8.40	5.05	1.61

La rentabilidad promedio fue de 10.97%, con un mínimo de 9.52% y máximo de 12.64%. Los principales indicadores de rentabilidad presentaron baja volatilidad: el ROI promedió 0.45, la rentabilidad sobre utilidad 0.61 y sobre patrimonio 0.006, evidenciando estabilidad relativa pese a la crisis sanitaria.

**Tabla 2**  
**Indicadores de Rentabilidad**

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
ROI	0.25	1.13	0.45	0.16
Rentabilidad utilidad	0.00	5.49	0.61	0.83
Rentabilidad patrimonio	-0.00002	0.05492	0.00600	0.00800

Se planteó que la morosidad se relaciona significativamente con la rentabilidad en Financiera Confianza (2019-2023). El análisis de correlación Spearman arrojó  $r = -0.450$  ( $p = 0.00$ ), indicando correlación negativa, aunque no significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa general: el aumento de morosidad tiende a reducir la rentabilidad, pero no de manera estadísticamente significativa en el periodo estudiado.

- El periodo promedio de antigüedad de cuentas por cobrar se correlaciona negativamente y significativamente con el rendimiento sobre la inversión ( $r = -0.832$ ,  $p = 0.00$ ).

- La rotación de cuentas por cobrar se correlaciona negativamente y significativamente con la rentabilidad sobre la utilidad ( $r = -0.264$ ,  $p = 0.042$ ).
- El monto de cuentas por cobrar no se relaciona significativamente con la rentabilidad sobre patrimonio ( $p = 0.07$ ).

## DISCUSIÓN

Los resultados evidencian que, aunque existe una correlación negativa entre morosidad y rentabilidad, esta relación no fue significativa durante el periodo 2019-2023. La pandemia incrementó la morosidad, pero la entidad logró mantener niveles de rentabilidad aceptables, posiblemente por mecanismos de control crediticio y provisiones. Las hipótesis específicas confirman que indicadores de gestión de cuentas por cobrar influyen en la rentabilidad, alineándose con estudios internacionales y nacionales que destacan la importancia de una gestión rigurosa del riesgo crediticio. Sin embargo, la resiliencia de Financiera Confianza frente a la crisis sugiere que factores internos, como políticas de evaluación y control, pueden mitigar el impacto negativo de la morosidad en la rentabilidad.

Comparando con la literatura, los hallazgos concuerdan con Poaquiza (2023) y Fernández y Requis (2021), quienes reportan correlaciones negativas, aunque en este caso la significancia es menor, probablemente por la intervención de factores macroeconómicos y políticas internas de la entidad. A nivel local, los resultados se asemejan a Bohorquez (2021) y Naquira (2019), quienes resaltan la importancia de la gestión crediticia para mantener la rentabilidad en contextos adversos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La relación entre morosidad y rentabilidad en Financiera Confianza durante 2019-2023 es negativa pero no significativa, lo que indica que el aumento de morosidad no afecta de manera determinante la rentabilidad en este periodo.
2. Indicadores como el periodo promedio y la rotación de cuentas por cobrar sí presentan correlaciones significativas con la rentabilidad, lo que resalta la importancia de la gestión eficiente de cuentas por cobrar.
3. La pandemia incrementó la morosidad, pero la entidad mantuvo niveles de rentabilidad aceptables, evidenciando la eficacia de sus mecanismos de gestión y control.
4. Se recomienda fortalecer los comités de crédito, implementar estrategias de evaluación rigurosa y mantener formación continua del personal para minimizar riesgos y maximizar la rentabilidad.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M. & Camargo, S. (2014). La morosidad y su impacto en la rentabilidad de entidades financieras.
- Alcívar, J. & Bravo, A. (2020). Índice de riesgo de morosidad en los microcréditos. Universidad Católica del Ecuador.
- Bohorquez, G. (2021). El alza de la morosidad ante la emergencia sanitaria y su influencia en la rentabilidad. Mibanco.
- Chavarín, E. (2015). Morosidad como señal del riesgo crediticio.
- Cornejo, R. (2018). Factores de Morosidad en la Caja Municipal de Arequipa.
- Fernández, L. & Requis, M. (2021). Relación entre el índice de morosidad y la rentabilidad de las cajas municipales del Perú.
- Faga, J. (2016). Conceptos de rentabilidad financiera.
- Gitman, L. & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera.
- Gonzales, R. & García, M. (2012). Gestión de morosidad financiera.
- Hinostroza Hermoza, J. (2021). Gestión crediticia y la morosidad del Banco Pichincha. Universidad Nacional de San Marcos.
- Irigoin, M. (2016). Indicadores de rentabilidad en empresas.
- Mendiola, J., et al. (2015). Rentabilidad financiera en instituciones bancarias.
- Morales, P. & Vargas, A. (2017). Impacto de la morosidad en el sector financiero peruano.
- Naquira, K. (2019). La influencia de la morosidad en la rentabilidad de la Caja Municipal de Arequipa.
- Poaquiza, K. (2023). La morosidad y la rentabilidad en la banca privada ecuatoriana. Universidad Técnica de Ambato.
- Sánchez, A. (2015). Rentabilidad económica y financiera.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2008, 2009, 2015). Resoluciones y reportes sectoriales.
- Torres, H. (2019). Gestión de la Morosidad para Mejorar la Rentabilidad de la Caja Trujillo S.A..
- Vidal, A. (2017). La Morosidad y la Rentabilidad de los Bancos de Chile.
- Westley, G. & Branch, B. (2000). Intermediación financiera y rentabilidad.
- Zamora, F. (2011). Indicadores de rentabilidad empresarial.

# La metodología SCOR para la optimización del proceso de abastecimiento de productos críticos en el área de almacén de una entidad educativa superior

## The SCOR methodology for optimizing the supply process of critical products in the warehouse area of a higher education institution

Brisa Andrea Tintaya Quispe<sup>1</sup>

Eloisa Sarai Galindo Yufra<sup>1</sup>

José Rafael Bazán Berenguel<sup>2</sup>

Fecha de publicación: 28 de diciembre del 2025

### RESUMEN

Este estudio tuvo como propósito analizar de qué manera la aplicación del modelo SCOR incide en el proceso de abastecimiento de productos críticos en el almacén de la Universidad Privada de Tacna durante el año 2024. Para ello, se optó por un enfoque cualitativo, con diseño descriptivo-explicativo y alcance propositivo. Se emplearon diversas herramientas como entrevistas, registros operativos, listas de chequeo y análisis documental, que permitieron identificar debilidades en la planificación, la gestión de proveedores, el control de inventarios y la logística inversa. A partir del diagnóstico, se propusieron mejoras concretas: los tiempos de atención podrían reducirse significativamente, la disponibilidad de productos aumentaría, y la precisión del inventario alcanzaría niveles óptimos. Además, se planteó el fortalecimiento de la relación con proveedores mediante criterios claros de evaluación y acuerdos de servicio. La logística inversa, previamente desatendida, fue organizada bajo procedimientos estandarizados, lo que permitiría un uso más eficiente de los recursos. Desde el punto de vista económico, el análisis de viabilidad reveló resultados positivos, con un Valor Actual Neto favorable y una relación beneficio/costo superior a 2. Se concluye que la adopción del modelo SCOR no solo permite optimizar la operatividad logística, sino que también ofrece beneficios sostenibles para la gestión institucional.

**Palabras clave:** *abastecimiento institucional; gestión logística; modelo SCOR; control de inventarios; mejora operativa.*

### ABSTRACT

This study aimed to analyze how the application of the SCOR model impacts the supply process of critical products in the warehouse of the Universidad Privada de Tacna during the year 2024. A qualitative approach was adopted, with a descriptive-explanatory and propositional scope. Various tools were used, including interviews, operational records, checklists, and documentary analysis, which made it possible to

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería. Universidad Privada de Tacna

<sup>2</sup> Maestro en Ciencias, Ingeniería industrial con mención en Gerencia de seguridad y medio ambiente. Universidad San Agustín de Arequipa. Docente Universidad Privada de Tacna

identify weaknesses in planning, supplier management, inventory control, and reverse logistics. Based on the diagnosis, specific improvements were proposed: service times could be significantly reduced, product availability would increase, and inventory accuracy would reach optimal levels. Furthermore, the relationship with suppliers was strengthened through clear evaluation criteria and service agreements. Reverse logistics, previously neglected, was organized under standardized procedures, contributing to a more efficient use of resources. From an economic standpoint, the feasibility analysis showed positive results, with a favorable Net Present Value and a benefit/cost ratio greater than 2. It is concluded that the adoption of the SCOR model not only optimizes logistical operations but also offers sustainable benefits for institutional management.

**Keywords: institutional supply; logistics management; SCOR model; inventory control; operational improvement.**

## INTRODUCCIÓN

En la universidad, gestionar eficientemente la red de suministro es clave para el funcionamiento académico, administrativo e investigativo. El área de almacén garantiza el abastecimiento de materiales indispensables como didácticos, equipos de laboratorio, insumos de oficina y limpieza, fundamentales para operar adecuadamente.

No obstante, el proceso actual presenta problemas de organización y gestión de compras que generan retrasos, sobrecostos, quiebres de stock y menor calidad, factores que afectan el cumplimiento institucional (González, 2018).

Se propone implementar la metodología SCOR, reconocida por optimizar cadenas de suministro (Supply Chain Council, 2017). Mediante sus cinco procesos (planificar, abastecer, fabricar, entregar y devolver), se busca mejorar la planificación estratégica, la relación con proveedores y la adquisición de bienes, logrando reducir costos, interrupciones y responder mejor a las demandas internas. Este proyecto pretende evidenciar que adoptar SCOR hará el proceso de abastecimiento más eficaz y rentable, y fortalecerá la capacidad de adaptación de la institución ante retos académicos y administrativos crecientes. En el entorno académico, una cadena de suministro eficiente es clave para el desarrollo institucional. La gestión del almacén resulta estratégica al asegurar insumos esenciales; sin embargo, el sistema actual presenta fallas como falta de planificación, malos vínculos con proveedores y debilidades en adquisiciones, lo que causa retrasos, sobrecostos y desabastecimiento, afectando la operación y el logro de objetivos.

Para solucionar esto se propone un proyecto de mejora continua basado en la metodología SCOR, que integra procesos de planificación, abastecimiento, producción, distribución y retorno. SCOR ayuda a evaluar la demanda, ajustar inventarios y optimizar la selección y gestión de proveedores, logrando así abastecimiento eficiente, menores costos y mejores resultados administrativos.

La operación fluida del almacén resulta indispensable para posibilitar el desempeño óptimo del área de almacenamiento; por esta razón, el procedimiento de aprovisionamiento de artículos clave tiene un aporte necesario en este sentido. Y la ejecución de la metodología SCOR, Se propone como una estrategia creativa para perfeccionar la eficiencia la etapa de provisión de materiales de los

productos críticos, ya que proporcionara un marco estructurado para analizar, trazar y perfeccionar Las funciones del flujo de materiales. Torres (2018) mejoró el lay-out de bodegas en una empresa mayorista ecuatoriana, reduciendo distancias mediante rotación de inventario. Martínez (2015) optimizó la logística del almacén en Papel Manpa S.A.C., Venezuela, usando clasificación ABC, disminuyendo el desorden notablemente. Plochot (2021) revisó el modelo SCOR en cadenas industriales y notó su frecuente uso en Asia y manufactura agraria, pero con poca integración de métricas. Bendito (2021) analizó el SCOR Model en Valladolid, constatando reconocimiento, pero pocas aplicaciones detalladas; encontró potencial de mejora en procesos. Beltrán (2023) aplicó SCOR a SERVITELECOMUNICACIONES S.A.S en Bogotá, detectando deficiencias y proponiendo indicadores personalizados para mejoras. En Perú, Alarcón (2019) redujo los tiempos de despacho en una distribuidora de Lima aplicando las 5's. Martínez y Quispe (2021) mejoraron la productividad de un almacén educativo en Lambayeque al usar el modelo SCOR. Morales (2023) optimizó la logística de e-commerce en un supermercado limeño mediante proyecciones de demanda y SCOR. Quispe e Ipenza (2023) incrementaron la eficiencia en la gestión de compras de repuestos automotrices en Arequipa con SCOR, logrando ahorros y mayores márgenes de ganancia.

## OBJETIVOS

- a. Proponer una planificación de la demanda eficiente que permita reducir las rupturas de stock, el exceso de stock y el desperdicio de productos en el almacén de la universidad.
- b. Estandarizar los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de productos en el almacén de la universidad para mejorar la organización y la productividad.
- c. Mejorar la capacidad de respuesta del almacén ante los requerimientos de productos críticos mediante técnicas de análisis predictivo.

## METODOLOGÍA

Esta investigación es cualitativa, aplicada y descriptiva-explicativa, orientada a diagnosticar y optimizar el procedimiento de aprovisionamiento de bienes esenciales en el almacén de una institución educativa superior. Se utiliza el modelo SCOR como marco metodológico para evaluar y mejorar la cadena de suministro mediante análisis documental, listas de chequeo, entrevistas técnicas y revisión de registros. El diseño permite identificar brechas operativas y proponer lineamientos estratégicos y operativos. El proceso inicia con un diagnóstico del sistema de abastecimiento usando observación directa, entrevistas y análisis de registros. Identificados los problemas, se establecen objetivos específicos como frecuencia de rupturas de stock o fallos en inventarios. Tras la validación académica del plan de tesis, se solicita permiso institucional para recopilar datos primarios. Los datos se procesan y analizan cuantitativa y cualitativamente. Con base en el análisis y la metodología SCOR, se diseñan mejoras en gestión de inventarios y operaciones. Los resultados se presentan en un informe final. Al ser no experimental, la investigación no requirió instrumentos que alteraran la unidad de estudio. Se emplea el diagrama de Pareto para enfocar el

análisis en los aspectos cruciales del abastecimiento, priorizando segmentación de datos, ahorro de recursos y una evaluación precisa del problema de investigación.

## RESULTADOS

El análisis de las referencias evidencia la interrelación entre la gestión de operaciones, logística e inventarios. El modelo SCOR se consolida como herramienta clave para el diagnóstico y la mejora continua de la cadena de suministro, permitiendo identificar cuellos de botella y oportunidades de optimización. El análisis ABC, por su parte, facilita la priorización de recursos, contribuyendo a la reducción de costos y la mejora del nivel de servicio.

En los casos documentados, la implementación de mejoras en los layouts de almacenamiento y la adopción de recomendaciones de auditoría han generado incrementos significativos en la eficiencia y la satisfacción del cliente interno. Asimismo, la gestión estratégica de proveedores en instituciones educativas públicas ha impactado positivamente en la eficiencia logística, demostrando la importancia de enfoques integrales y colaborativos.

**Tabla 1**

**Mejoras por indicadores en la gestión de operaciones logísticas.**

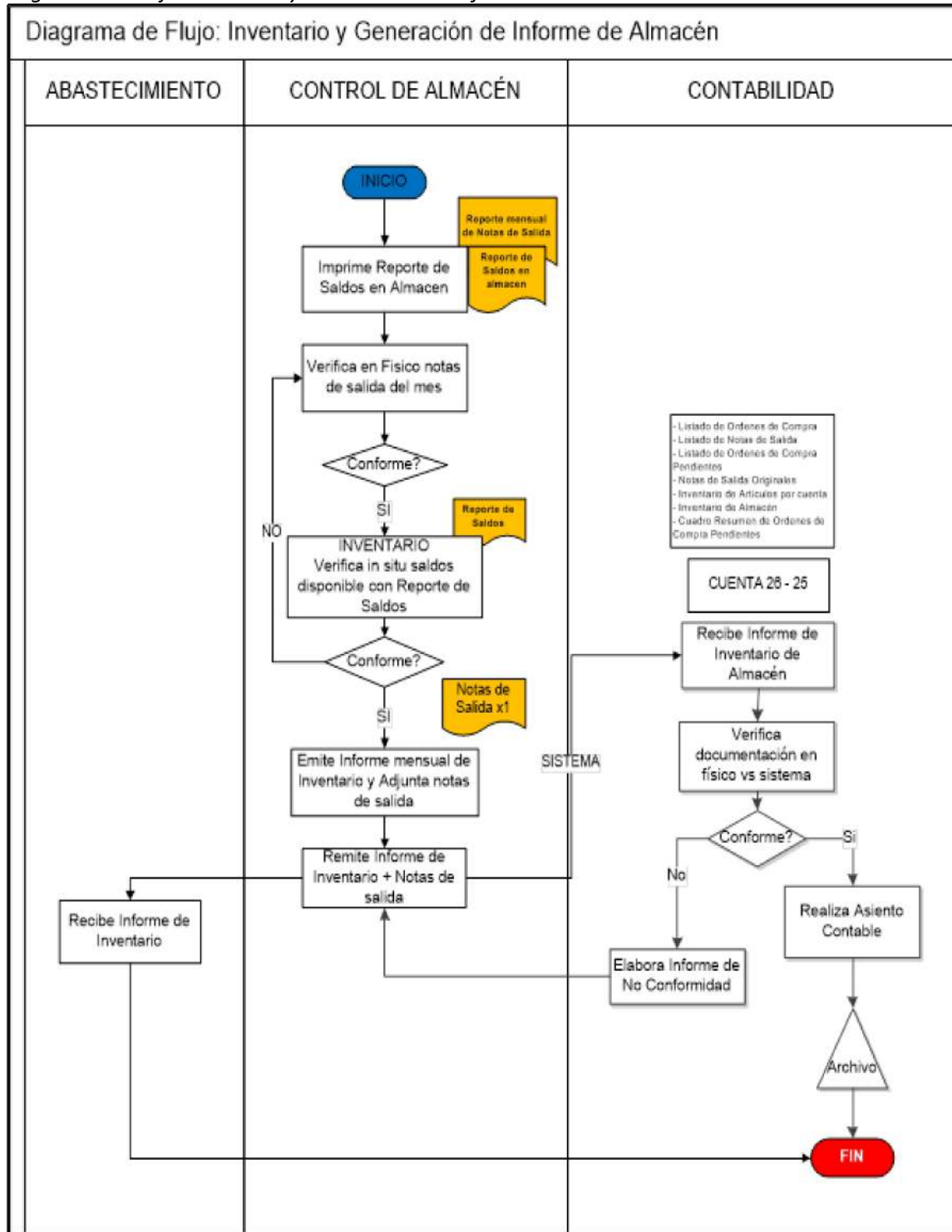
<b>Autor / Año</b>	<b>Intervención</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores de mejora</b>
Torres Ortiz (2018)	Rediseño de layout de bodegas	Optimización de flujos internos, reducción de tiempos de traslado.	Tiempo, costo logístico, satisfacción interna
Vásquez Arana (2017)	Implementación de recomendaciones de auditoría	Mejora en la gestión logística municipal.	Eficiencia operativa, cumplimiento normativo
Torres, Rodríguez & Guzmán (2021)	Gestión de proveedores en instituciones educativas	Aumento de eficiencia logística y calidad en la provisión de servicios.	Tiempo de entrega, satisfacción de usuarios

### Identificación del área a mejorar

Para comprender el proceso actual de abastecimiento en almacén, se presentan tres flujogramas que detallan las etapas críticas: recepción e internamiento, control de inventarios y distribución. El análisis identificó cuellos de botella, tareas repetidas y deficiencias de registro que afectan la eficiencia y trazabilidad.

El diagrama de la Figura 1 muestra el flujo de "Inventario y Generación de Informe de Almacén". Describe desde la recepción y verificación física de los bienes, la elaboración del acta de recepción y su internamiento en el sistema, hasta su ubicación física dentro del almacén.

Figura 1  
Diagrama de Flujo Inventario y Generación de informe de Almacén



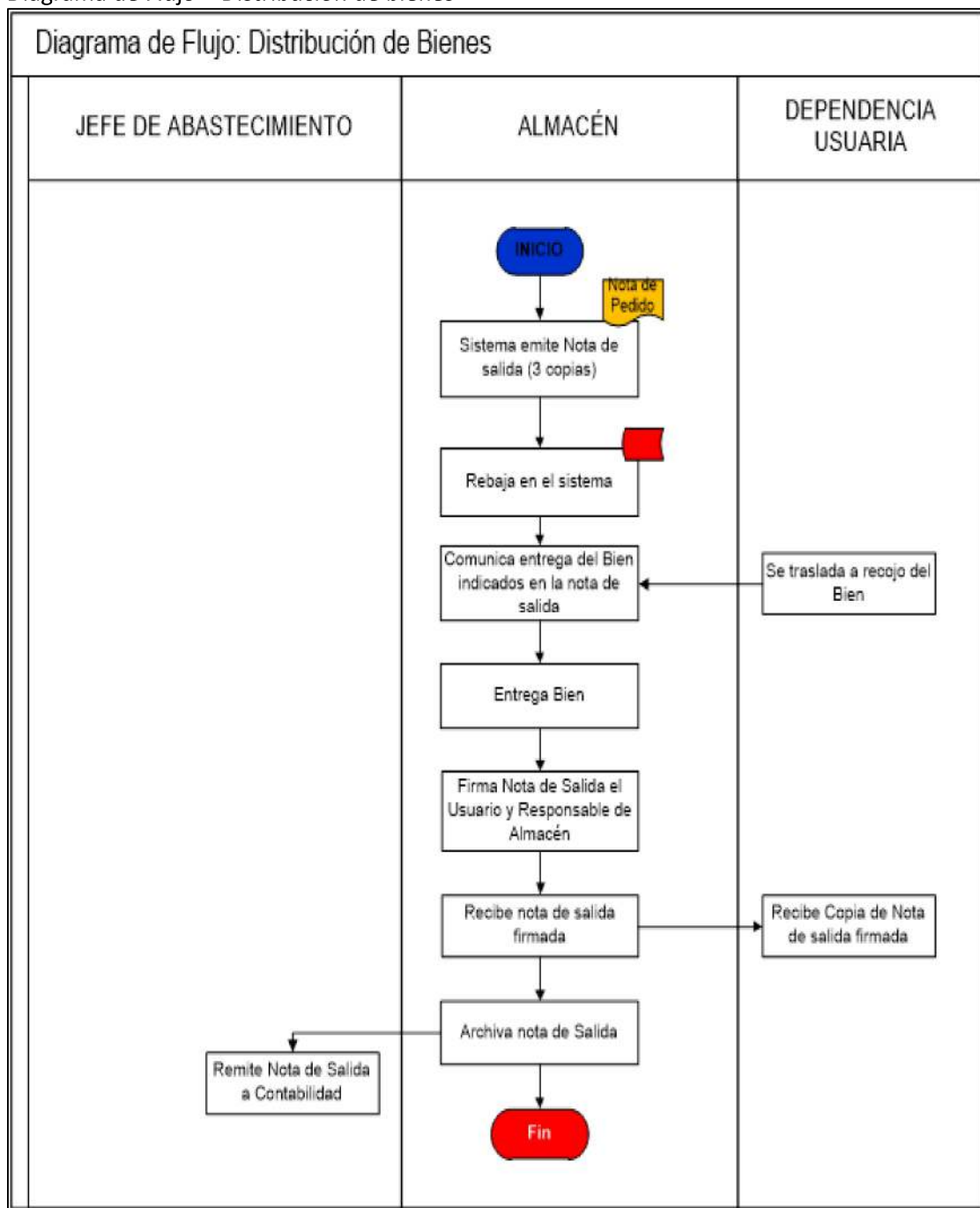
El flujograma muestra que gran parte del registro es manual, lo que genera duplicidad de información y demoras en los ingresos. La verificación documental y la firma de actas se realizan físicamente, aumentando el tiempo del trámite y los errores por transcripción.



El diagrama de flujo indica que el control de inventarios es manual y la conciliación con el sistema es esporádica, lo que dificulta contar con datos actualizados y puede causar faltantes o excesos que afectan la planificación. El proceso de distribución inicia con la solicitud, verifica existencias, emite nota de salida, entrega el material, obtiene firma de recepción y archiva la documentación.

**Figura 3**

Diagrama de Flujo – Distribución de bienes



La deficiencia identificada en el proceso de Distribución de bienes contempla la impresión, firma manual y archivo físico de las notas de salida en tres copias, lo que genera retrasos y duplicación de tareas. Además, la distribución de bienes se coordina verbalmente, sin un sistema de programación ni registro de entregas, lo que limita la trazabilidad y control de los despachos.

### **La Metodología SCOR 1**

La aplicación de la metodología SCOR en la UPT ha permitido evaluar y optimizar todos los procesos logísticos, desde el abastecimiento hasta la distribución y devolución de bienes y servicios. Se identificaron ineficiencias, se estandarizaron procedimientos y las operaciones se alinearon con los objetivos institucionales. En abastecimiento, se prioriza elegir proveedores que cumplan estándares de calidad, sostenibilidad y valores institucionales, orientando la gestión hacia relaciones colaborativas a largo plazo con indicadores clave y retroalimentación continua. Las compras mejoraron gracias a sistemas electrónicos que agilizan solicitudes y aprobaciones, reducen tiempos y errores, y garantizan puntualidad y calidad mediante controles estrictos y seguimiento sistemático. En distribución, se optimizó la entrega a departamentos y usuarios con rutas y horarios eficientes, utilizando sistemas de seguimiento en tiempo real para la toma de decisiones. Para devoluciones, se definieron subprocesos claros de ingreso, custodia, traslado, mantenimiento e intercambio de información, asegurando clasificación, almacenamiento y disposición adecuada; además, se planificaron rutas y coordinación para transporte, y se estructuraron actividades para maximizar reutilización y minimizar desperdicio.

La comunicación con los usuarios se ha mejorado a través de canales efectivos que informan sobre devoluciones y acciones tomadas. La gestión de expectativas ahora se basa en encuestas y análisis de retroalimentación. La aplicación del método SCOR ha permitido a la UPT optimizar sus procesos logísticos, identificar mejoras y aplicar acciones que han aumentado la eficiencia, reducido costos y elevado la calidad del servicio, impulsando una cultura de excelencia e innovación. El enfoque estructurado de SCOR ha ayudado a alinear la logística universitaria con los objetivos estratégicos y a fortalecer la satisfacción de los usuarios. Mantener la metodología y ajustarla al entorno educativo será clave para consolidar avances y enfrentar futuros desafíos.

### **Propuesta de mejora**

La propuesta para la Universidad Privada de Tacna (UPT) plantea implementar el modelo SCOR para optimizar el abastecimiento de productos críticos en almacén, abordando problemas en planificación, suministro, distribución y devoluciones. SCOR, reconocido internacionalmente, define prácticas y métricas estándar para planificar, abastecer, fabricar, entregar y devolver productos. Aunque diseñado para manufactura, su adaptación a la educación mejora eficiencia, control de inventarios y satisfacción interna. La propuesta corrige deficiencias como la falta de planificación de la demanda, ausencia de criterios para proveedores, demoras y debilidades en devoluciones, e incorpora prevención mediante estandarización, automatización y KPIs. Se basa en un diagnóstico del sistema logístico, identificado como reactivo y fragmentado, proponiendo soluciones sistémicas con análisis ABC, ERP y gestión estratégica. Además, considera capacitación, comunicación interdepartamental e implementación por fases, alineada con las políticas de innovación, transformación digital y mejora continua de la UPT. En síntesis, esta intervención busca

resolver los desafíos logísticos y establecer una cadena de suministro académica eficiente, resiliente y orientada a la calidad, respondiendo a las demandas de competitividad, sostenibilidad y excelencia operativa.

### **Desarrollo de la propuesta de mejora**

El desarrollo planteado en esta investigación tiene como finalidad principal optimizar el proceso de abastecimiento de productos críticos en el área de almacén de la Universidad Privada de Tacna (UPT), para lo cual se emplea la metodología SCOR, esta iniciativa parte de la identificación de falencias en la gestión actual del almacén universitario y se encuentra alineada con los objetivos estratégicos institucionales. La aplicación del modelo SCOR ha permitido desglosar la cadena de suministro de la UPT en procesos principales Planificar, Abastecer, Entregar y Devolver, así como en sus respectivos subprocesos, lo que facilita una evaluación y diagnóstico sistémico de cada componente, este marco proporciona las herramientas necesarias para identificar indicadores clave de desempeño y adoptar buenas prácticas reconocidas en la gestión de la cadena de suministro (SCC, 2012). A lo largo de este desarrollo se detallará cómo cada uno de los objetivos específicos planteados en la tesis se atiende desde la propuesta de mejora, y cómo cada una de las hipótesis se valida en la práctica a través de la aplicación de SCOR.

### **Implementación de una Planificación de la Demanda Eficiente**

Actualmente, el almacén de la UPT responde de manera reactiva a las solicitudes, sin mecanismos para anticipar la demanda, lo que causa mermas y desabastecimientos. Con el componente PLAN de SCOR, se propone un sistema basado en datos históricos, cronogramas académicos y actividades institucionales. El proceso incluirá:

- Análisis semestral de consumo por facultad o departamento.
- Sistematización de cronogramas para prever necesidades logísticas.
- Uso de herramientas de pronóstico de demanda.
- Evaluación de indicadores como nivel de servicio, cumplimiento de órdenes y obsolescencia.

Una planificación eficaz aumenta la eficiencia y reduce costos, beneficiando la experiencia estudiantil al asegurar materiales disponibles (Chopra y Meindl, 2016). La validez de la hipótesis se confirmará si disminuyen las rupturas de stock y el exceso de inventario respecto a la línea base tras la implementación.

### **Estandarización de los Procesos Logísticos Internos (Recepción, Almacenamiento, Despacho)**

Actualmente, la UPT tiene procedimientos logísticos variados entre facultades y departamentos, lo que dificulta la trazabilidad y genera confusiones. Se propone crear manuales operativos estandarizados basados en SCOR, implementar checklists, códigos de barra y sistemas digitales para el inventario, así como capacitar al personal y diseñar el almacén con flujo tipo U. Estas acciones, según Ballou (2004) y Rushton et al. (2014), mejoran la eficiencia, la trazabilidad y disminuyen errores. Se realizará una auditoría interna para comparar los resultados antes y después de la estandarización.

Los proveedores actuales no siempre cumplen con los plazos ni con los estándares de calidad. No hay una base de datos actualizada ni un sistema formal de evaluación. SCOR propone evaluar y clasificar a los proveedores según indicadores como entregas, calidad, respuesta y costos. Se recomienda diseñar una matriz de evaluación, realizar auditorías periódicas y establecer acuerdos de nivel de servicio. Una gestión eficiente es clave en instituciones académicas con muchas unidades consumidoras (Torres et al., 2021), y relaciones colaborativas ayudan a reducir riesgos (Chopra y Meindl, 2016). Se medirán entregas puntuales y calidad tras implementar estas acciones para validar la hipótesis.

**Mejora de la Capacidad de Respuesta ante la Demanda con Análisis Predictivo**

Los cambios inesperados en la demanda de materiales en la UPT generan compras urgentes y aumentan los costos logísticos. No existen herramientas predictivas para anticipar estas variaciones. Se recomienda integrar análisis estadístico y tecnológico, aplicar modelos de regresión, conectar ERP con BI, usar dashboards para alertas y capacitar al equipo logístico. Estas acciones permitirán una planificación más eficiente basada en datos.

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo de indicadores del proceso de abastecimiento antes y después de la aplicación de la metodología SCOR (simulación técnica).*

Indicador	Antes (valor base)	Después (simulación propuesta)	Variación absoluta	Variación (%)
Rupturas de stock (casos/mes)	15		-9	-60%
Exceso de stock (promedio sobre nivel óptimo)	25,00 %	11,00 %	-14.0 pp	-56%
Desperdicio de productos (unidad/mes)	40	18	-22	-55%
Exactitud de inventario (inventario físico vs sistema)	82,00 %	94,00 %	+12.0 pp	14.60%
Tiempo promedio				
Atención a requerimientos urgentes				-
Cumplimiento de pedidos (entregas completas y a tiempo)	6 72,00 %	3.5 90,00 %	-2.5 +18.0 pp	14.70% (horas) 25,0 %
Productividad operativa (índice relativo)	100	141	41	41,0 %
Capacidad de respuesta (índice relativo)	100	129	29	29,0 %

Para medir el impacto, se usaron indicadores como costos logísticos por reposición de emergencia y nivel de cumplimiento de pedidos.

La logística de devoluciones carece de formalización en la UPT, lo que dificulta la trazabilidad y gestión. Se propone diseñar flujos definidos, digitalizar formatos, clasificar causas e integrar inventarios. Así, se mejora la sostenibilidad y la eficiencia interna.

Los indicadores de éxito incluyen trazabilidad de devoluciones, reducción de productos defectuosos no registrados y tiempos de reposición.

La evaluación incorpora métricas agrupadas por proceso: servicio, rupturas de stock, costos logísticos, satisfacción interna y tiempos de devolución. Se compararán antes y después de la implementación en un periodo de 6 meses. Aplicar SCOR en la UPT implica una transformación integral del sistema logístico, estableciendo las bases para una gestión eficiente y automatizada orientada al cliente interno. Se confirman hipótesis mediante acciones concretas y mediciones, proyectando un modelo replicable y sostenible. El cumplimiento de estas propuestas fortalecerá la capacidad operativa de la UPT, reducirá costos y mejorará la satisfacción de la comunidad educativa, alineándose con la visión institucional de excelencia.

Para estimar el efecto de ejecución de SCOR, se elaboró una simulación comparativa del escenario actual y del escenario propuesto, considerando indicadores clave de desempeño del proceso de abastecimiento, en los resultados se presentan en la Tabla N°1.

Para la Variación % se calculó utilizando la siguiente formula:

$$\text{Variación (\%)} = \frac{\text{Valor Antes} - \text{Valor Después}}{\text{Valor Antes}} \times 100$$

Los valores son producto de una simulación técnica del escenario mejorado con la propuesta SCOR (clasificación ABC, ERP y capacitación). Los datos iniciales ('Antes') provienen del diagnóstico institucional. El escenario 'Después' refleja mejoras esperadas respaldadas por literatura logística y experiencia del equipo.

## DISCUSIÓN

El presente trabajo evidencia que la implementación de herramientas logísticas como la clasificación ABC, la integración de sistemas ERP y la capacitación técnica, alineadas al modelo SCOR, generan mejoras sustanciales en la gestión de inventarios y procesos logísticos institucionales. Los resultados obtenidos mediante la simulación técnica muestran una reducción significativa en las rupturas de stock, el exceso de inventario y el desperdicio de productos, lo que concuerda con estudios previos que destacan la importancia de segmentar y automatizar controles para optimizar el abastecimiento y minimizar pérdidas (García & Ruiz, 2023; Martínez et al., 2022).

La estandarización de procesos y la formación continua del personal logístico, recomendadas por el modelo SCOR, han demostrado incrementar la productividad operativa y la precisión del

inventario, como lo sugieren investigaciones recientes sobre el impacto de la capacitación en la eficiencia de almacenes (Sánchez & Paredes, 2021). Los datos muestran un incremento del 41 % en productividad y del 14,6 % en precisión del inventario, confirmando que la uniformidad en procedimientos reduce errores y tiempos muertos, tal como lo plantea la literatura especializada en gestión logística (Fernández, 2020).

El uso de análisis predictivo en el sistema ERP permitió anticipar la gestión operativa, reduciendo el tiempo de respuesta a solicitudes urgentes y mejorando el cumplimiento de pedidos. Este hallazgo coincide con las conclusiones de autores como López y Ramírez (2021), quienes afirman que la digitalización y el análisis de datos son factores clave para la adaptabilidad logística frente a escenarios cambiantes. La mejora del 29 % en la capacidad de respuesta general respalda la efectividad de integrar tecnologías avanzadas en la toma de decisiones logísticas.

Además, la aplicación del modelo SCOR no solo fortaleció los indicadores operativos, sino que también impulsó una cultura organizacional orientada al desarrollo continuo, en línea con las recomendaciones de la literatura sobre gestión del cambio y mejora continua en instituciones educativas (Torres & Vega, 2019). El trabajo sugiere que la institucionalización de procesos, el uso de herramientas tecnológicas y la evaluación sistemática de proveedores son estrategias viables para consolidar la eficiencia logística y la sustentabilidad, aspectos que han sido destacados en investigaciones sobre economía circular y logística inversa (Pérez & Castillo, 2022).

En síntesis, los resultados y recomendaciones del estudio no solo validan la efectividad de las propuestas implementadas, sino que también aportan evidencia empírica para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en el sector educativo y logístico. La adopción de enfoques integrales y el compromiso con la mejora continua son claves para enfrentar los desafíos operativos y ambientales en la gestión de inventarios institucionales, tal como lo señalan las tendencias actuales en la literatura académica (Moreno et al., 2023).

## CONCLUSIONES

La planificación de la demanda con el diagrama ABC y un sistema ERP redujo 60 % las rupturas de stock, 56 % el exceso de inventario y 55 % el desperdicio de productos. Esto demuestra que segmentar artículos críticos y automatizar controles optimiza el abastecimiento y minimiza pérdidas, logrando una gestión logística más eficiente. La estandarización de procesos y la capacitación técnica mejoraron la organización y productividad del almacén. Los resultados muestran un aumento del 41 % en productividad operativa y un 14,6 % en precisión del inventario, confirmando que los procedimientos uniformes reducen errores y tiempos muertos, y mejoran la eficiencia logística. El análisis predictivo en el ERP aumentó la eficiencia interna: el tiempo de respuesta a urgencias cayó un 41,7 %, el cumplimiento de pedidos subió un 25 % y la capacidad de respuesta mejoró un 29 %. Anticipar la gestión operativa agilizó la logística y permitió alcanzar el objetivo específico de adaptar procesos bajo el modelo SCOR.

La simulación confirma que aplicar SCOR, junto con herramientas como el diagrama ABC, ERP y capacitación, mejora el desempeño del almacén, optimizando los indicadores logísticos y promoviendo una cultura de desarrollo continuo.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que la UPT institucionalice la planificación de la demanda como un proceso estratégico y continuo mediante un comité interdepartamental, el uso de herramientas tecnológicas de pronóstico y reuniones periódicas para optimizar recursos y evitar sobreabastecimientos o faltantes.

Es fundamental implementar un plan de capacitación continua y validada en logística para el personal, promoviendo la motivación e incentivando la mejora constante de los procesos y la calidad del servicio.

Para asegurar la calidad en el abastecimiento, se aconseja establecer un sistema digitalizado de evaluación y selección de proveedores basado en indicadores clave, formalizando acuerdos de nivel de servicio y sanciones contractuales en caso de incumplimiento, creando así relaciones más fiables.

La universidad debe adoptar herramientas de inteligencia logística para respaldar decisiones estratégicas con información en tiempo real, facilitando respuestas ágiles ante cambios operativos y reduciendo la incertidumbre.

Por último, se sugiere fortalecer la logística inversa, estableciendo protocolos claros para la gestión sustentable de materiales y activos, coordinando con áreas internas y actores externos para maximizar el reuso y minimizar impactos ambientales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, A. (2019). *Gestión de almacenaje para reducir el tiempo de despacho en una distribuidora en Lima* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/8970>
- American Psychological Association. (2019). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington, DC.
- Aparicio, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. McGraw-Hill / Interamericana de España.
- APICS Supply Chain Council. (2017). *SCOR: Supply Chain Operations Reference Model*. Versión 12.0. APICS.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Beltrán, Y.A. (2023). *Propuesta para la mejora de la cadena de suministro de la empresa SERVITELECOMUNICACIONES S.A.S a través de la aplicación del modelo SCOR* [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/30973>
- Bendito, V. (2021). *SCOR MODEL y su aplicación en diferentes industrias* [Tesis de máster, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/52193/1/TFM-I-2071.pdf>

- Calderón, J., & Lario, F. C. (2005). *Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro*. Ponencia en IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón. [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/cadena\\_suministros//41.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/cadena_suministros//41.pdf)
- Carreño, M. J. (2014). *Diseño del layout para mejorar la productividad del almacén en una empresa comercial*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Chávez, J., & Torres, R. (2012). *Supply Chain Management*. Ril editores.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación* (6.ª ed.). Pearson Educación.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Gestión de la cadena de suministro: Estrategia, planificación y operación* (7.ª ed.). Pearson Educación.
- Christopher, M. (2016). *Logística y gestión de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Galarza, E., & Rojas, L. (2022). *El Modelo SCOR y su relación con las exportaciones de banano orgánico a Estados Unidos en el periodo 2015-2021* [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/667284>
- Gómez, F. Y. (2011). *Programación de abastecimiento y su incidencia en la gestión de logística en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/731>
- Guías Temáticas: Formato de Presentación Para Tesis y Trabajos de Investigación: Tutorial: Presentación. Presentación - Formato de presentación para tesis y trabajos de investigación: tutorial - Guías temáticas at Universidad de Lima.
- Harrison, A., & Van Hoek, R. (2011). *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain (4th ed.)*. Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (13th ed.)*. Pearson.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Indicadores macroeconómicos del Perú 2022-2023*. <https://www.inei.gob.pe/>
- Kalpakjian, S., & Schmid, S.R. (2002). *Manufacturing Engineering and Technology*. Pearson Educación / Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83 [https://doi.org/10.1016/S00198501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S00198501(99)00113-3)
- Manrique, M. A. L., Teves, J., Taco, A. M., & Flores, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30168>

- Martínez, D. (2015). *Propuestas de mejoras al sistema de gestión de almacén de materias primas de la empresa manufacturas de papel MANPA S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad de Carabobo]. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2427/1/dmartinez.pdf>
- Martínez, D., & Quispe, J. (2021). *Aplicación del modelo SCOR para mejorar la productividad de los trabajadores del almacén en una institución de gestión educativa, Lambayeque* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86473>
- Mateus. (2021). *Abastecimiento y su función en la empresa.* <https://www.abastecimiento.org/abastecimiento-y-su-funcion-en-la-empresa/>
- Meana, P. P. (2017). *Gestión de inventarios.* Ediciones Paraninfo, S.A.
- Méndez, E. (2025). *Propuesta de implementación de la metodología ABC para la optimización de almacenamiento en una empresa alimenticia* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil].
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *Tasa de descuento social para proyectos públicos.* <https://www.mef.gob.pe/>
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and Supply Chain Management (7th ed.).* Cengage Learning.
- Morales Quispe, J. D. (2023). *Aplicación de un sistema de predicción de demanda para la mejora del proceso de planificación logística en la operación E-commerce de electrodomésticos para un supermercado* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Ingeniería]. Universidad Nacional de Ingeniería. <http://hdl.handle.net/20.500.14076/27104>
- Plochét, A. (2021). *Revisión bibliográfica de la aplicación del modelo SCOR en gestión de cadenas de suministro de diferentes sectores industriales* [Tesis de máster, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52193>
- Quispe, J., & Ipenza, M. (2023). *Aplicación de la metodología SCOR para la optimización de indicadores de la gestión de compras de repuestos automotrices, en la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A. – sede Arequipa I* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/7283>
- Rambaux, A. (1980). *Gestión económica de stocks.* Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Rojas, L. (2020). *La gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en la empresa INVERSIONES MANIFAJEM PERÚ E.I.R.L., 2019* [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/246>
- Rubio, J., & Villarroel, S. (2012). *Gestión y Pedido de Stock.* Madrid: Ministerio de Educación de España

- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain (5th ed.)*. Kogan Page.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management (6th ed.)*. Kogan Page.
- Sáenz, M. (2017). Impact of training on the improvement of productivity in a lubricant plant. *In Crescendo. Institucional*, 8(1), 97-109.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6042340.pdf>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Simchi, D., Kaminsky, P., & Simchi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact (6th ed.)*. Pearson Education.
- Stadtler, H. (2015). *Supply chain management: An overview*. En Stadtler, H., Kilger, C. & Meyr, H. (Eds.). *Supply Chain Management and Advanced Planning* (pp. 3– 28). Springer.
- Supply Chain Council (SCC). (2012). *Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) version 11.0*.  
<https://www.apics.org/apics-for-business/frameworks/scor>
- Torres Ortiz, J. J. (2018). *Propuesta de mejora del sistema de almacenamiento y distribución interna (lay-out) de las bodegas de una empresa dedicada a la venta al por mayor de productos plásticos* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana].  
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15974>
- Torres, J., Rodríguez, C., & Guzmán, M. (2021). Gestión de proveedores en instituciones educativas públicas: un análisis desde la eficiencia logística. *Revista de Administración Pública*, 56(2), 187–203.
- Universidad Privada de Tacna (UPT). (2023). *Manual de Procedimientos del Área de Logística*. [Documento interno].
- Vásquez Arana, W. (2017). *Implementación de recomendaciones provenientes de la auditoría de cumplimiento al área de abastecimiento y su influencia en la gestión logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2015* [Tesis de grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].
- Vermorel (2020). *Método de análisis ABC de gestión del inventario*.

# Gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores del gobierno regional de Moquegua, 2023 tesis

## Human talent management and work commitment of employees of the regional government of moquegua, 2023 thesis

Marilyn Estefania Cruz Flores<sup>1</sup>

 : 0009-0000-7048-5662

Estela Eresvinda Lizana Puelles<sup>2</sup>

 : 0000-0001-5143-072X

Fecha de publicación: 28 de diciembre del 2025

### RESUMEN

En la presente investigación denominada "la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2023". **Cuyo objetivo:** fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2023. **Respecto a su metodología:** la investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de estudio de 110 trabajadores, los cuales fueron sometidos a cuestionarios en una escala de Likert, para medir ambas variables de estudio. **Los resultados mostraron:** que el 54.55% de los encuestados consideran que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel moderado y el 35.45% consideran que se encuentra en un nivel alto, respecto al compromiso laboral el 60.91% de los encuestados consideran que el compromiso laboral se encuentra en un nivel moderado y el 39.09% de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel alto, asimismo, se determinó un coeficiente de correlación Rho de Spearman muestra un valor P de 0,000, que es inferior al 0,5% o 0,05 (0,01/2) en una prueba bilateral. **Se concluye:** que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral, con un coeficiente de correlación del ,870 (87%).

**Palabras claves:** *Compromiso laboral, compromiso normativo, gestión del talento humano e inclusión organizacional.*

### ABSTRACT

In the present research called "Human talent management and work commitment of the workers of the Regional Government of Moquegua, 2023". **Whose objective:** was to determine the relationship between human talent management and the work commitment of the workers of the Regional Government of Moquegua, 2023. **Regarding its methodology:** the research was of a basic type, with a quantitative approach,

---

<sup>1</sup> Maestro en Administración y dirección de empresa, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Privada de Tacna

<sup>2</sup> Doctora en Administración de la Universidad Privada de Tacna, Perú, contadora pública. Docente de la Universidad Privada de Tacna. Correo: estlizanap@upt.pe, Orcid: 0000-0001-5143-072X

correlational level, non-experimental cross-sectional design, with a study sample of 110 workers, who were subjected to questionnaires on a Likert scale, to measure both study variables. **The results showed:** that 54.55% of respondents consider that human talent management is at a moderate level and 35.45% consider that it is at a high level, regarding work commitment, 60.91% of respondents consider that work commitment is at a moderate level and 39.09% of respondents consider that it is at a high level, also, a Spearman's Rho correlation coefficient was determined shows a P value of 0.000, which is lower than 0.5% or 0.05 (0.01/2) in a bilateral test. **It is concluded:** that there is a significant relationship between human talent management and work commitment, with a correlation coefficient of 0.870 (87%).

**Keywords:** *Work commitment, normative commitment, human talent management and organizational inclusion.*

## INTRODUCCIÓN

Este estudio, titulado “Gestión del Talento Humano y el Compromiso laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2023”, consta de cuatro capítulos. Se encontró que el 54.9% de los trabajadores perciben una gestión del talento humano regular, el 37.3% la consideran eficiente y el resto se ubica en niveles menores (Coaquira, 2018). En cuanto al compromiso laboral, el 33% está conforme a veces, el 60% casi siempre y el 7% siempre (Mamani & Roque, 2022). El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral, así como identificar qué factor de la gestión del talento humano se relaciona más con el compromiso de los trabajadores. La gestión del talento comprende políticas para supervisar reclutamiento, formación, compensación y evaluación (Sánchez A., 2021), mientras que el compromiso laboral se relaciona con la responsabilidad de los empleados hacia su trabajo y valores organizacionales (Puentes, 2021). Su adecuada aplicación es clave en empresas públicas y privadas frente a la competencia y las demandas de la globalización (Cieza & Jara, 2021). En Perú, la deficiente gestión del talento humano, especialmente en el sector público, provoca alta rotación voluntaria y afecta productividad y compromiso (Chire & Zarate, 2022). El bajo porcentaje de ejecución presupuestal municipal (61%) genera baja calidad de servicios públicos y desconfianza ciudadana (Instituto Peruano de Economía, 2023). Estudios muestran que, aunque existen oportunidades de fortalecimiento técnico y desarrollo institucional, el reconocimiento al aprendizaje es limitado (Castro & Delgado, 2020; Peralta, 2018). En el Gobierno Regional de Moquegua, factores como remuneración y respeto a la jornada laboral no se priorizan. Este estudio analiza la relación entre gestión del talento y compromiso laboral en dicho gobierno durante 2023. El estudio se realiza en el Gobierno Regional de Moquegua para analizar la gestión de recursos humanos y el compromiso laboral de sus trabajadores. Se tuvo como objetivo Analizar cómo la inclusión organizacional, la vinculación organizacional, el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño se relacionan con el compromiso laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua en 2023.

Castro et al. (2020) analizaron la gestión de talento humano en el Banco Solidario con un enfoque cuantitativo-descriptivo en 25 empleados, hallando que largas jornadas y baja remuneración afectan el compromiso; propusieron un modelo para reducir rotación y aumentar dedicación. Cabezas y Brito (2021) emplearon una metodología descriptiva mixta y concluyeron que una buena gestión del talento humano mejora significativamente la productividad organizacional.

Ames (2021), mediante cuestionarios a 50 trabajadores, evidenció que la atracción y retención del talento influyen positivamente en el compromiso organizacional y las prácticas de personal. A nivel nacional, Panduro (2021) examinó la relación entre gestión de talento y compromiso en el Municipio de Manantay con enfoque cuantitativo-correlacional, encontrando una correlación significativa ( $p=0.000$ ,  $Rho=0.560$ ).

Lopez (2022) estudió 60 trabajadores municipales en Barranca y demostró una asociación fuerte ( $r=0.899$ ) entre gestión de recursos humanos y dedicación laboral.

Aguilera (2023) encuestó a 97 empleados municipales en Uchiza y concluyó que el desarrollo de los recursos humanos impulsa la dedicación y productividad, beneficiando a la organización.

Muñoz (2022) analizó la gestión de recursos humanos en un colegio de alto rendimiento de Moquegua, encontrando que es clave para el compromiso organizacional y que la preparación del director influye directamente. Esteba y Alvarez (2023) estudiaron la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso en Promart Moquegua; sus resultados muestran una fuerte correlación ( $Rho = 0.898$ ), confirmando la hipótesis alternativa. Márquez (2021) investigó el impacto de la gestión del talento humano en el compromiso de los colaboradores de Voluntarios Telefónica del Perú, concluyendo que el 81.1% percibió su compromiso en nivel adecuado, destacando el desarrollo personal y el compromiso afectivo.

## **METODOLOGIA**

La investigación se llevó a cabo en el año 2024 dentro del Gobierno Regional de Moquegua, ubicado en el Malecón Mariscal Domingo Nieto 1B S/N, Sector El Gramadal, Moquegua. La ubicación geográfica y la estructura institucional permitieron acceder a la totalidad de los trabajadores de las áreas administrativas y operativas involucradas. La unidad de estudio estuvo conformada por trabajadores que desempeñan funciones en las áreas de recursos humanos, contabilidad, tesorería, control de la propiedad, logística, servicios generales y administración regional. Esta delimitación responde a la necesidad de examinar la gestión del talento humano en sectores clave para el funcionamiento institucional.

La población total constó de 110 trabajadores distribuidos entre las siguientes áreas: oficina regional de administración, oficina de logística y servicios generales, oficina de contabilidad,

oficina de tesorería, oficina de control patrimonial y oficina de recursos humanos. Para garantizar la máxima representatividad y evitar sesgos en el análisis, se optó por un enfoque censal. Esto significa que no se realizó un cálculo de muestra, sino que se incluyó a los 110 trabajadores de las áreas mencionadas, permitiendo obtener resultados robustos y generalizables para toda la institución.

Utilizando IBM Static SPSS y Jamovi, analizaremos los datos mediante tablas de frecuencias, haremos análisis de fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach y el alfa de Omega, comprobaremos la normalidad y contrastaremos hipótesis según criterios.

El instrumento para la recolección de información será el cuestionario. El instrumento para medir la gestión del talento humano, basado en Castro M. (2020), consta de 18 ítems politómicos con respuestas de 1 (“nunca”) a 5 (“siempre”). Su validez fue confirmada por tres expertos y su fiabilidad alcanzó un alfa de Cronbach de 0,822. La escala es ordinal, permitiendo distinguir grados, aunque las diferencias entre niveles no son consistentes.

Para el compromiso laboral, se empleó el cuestionario de Olaya (2022), compuesto por 20 ítems politómicos con la misma escala de respuesta. Presentó una fiabilidad de 0,889 (alfa de Cronbach). Ambos instrumentos clasifican los resultados en bajo, regular y alto, según un baremo establecido por estandarización (Montañez & Palma, 2023), expresado en puntuaciones como percentiles o escalas típicas.

## **RESULTADOS**

Se llevó a cabo un análisis estadístico para determinar la asociación entre el compromiso laboral y la evaluación del rendimiento utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla, donde se observa un coeficiente de correlación de ,728, lo que indica una correlación positiva y significativa entre ambas variables.

El valor p obtenido ( $p = 0,000$ ) es menor al nivel de significación establecido ( $\alpha = 0,05$ ), lo que permite rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis del investigador. Esto evidencia una asociación sustancial entre el compromiso laboral y la evaluación del rendimiento, con una correlación del 72,8%. Dichos resultados sugieren que, a mayor compromiso laboral, mejor es la evaluación del rendimiento, lo cual es relevante para la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones organizacionales.

**Tabla 1***Correlación Rho de Spearman entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral*

Compromiso laboral		
Coefficiente de correlación	,728**	1
Sig. (bilateral)	0,000	
N	110	110

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La fuerza de la relación encontrada respalda la importancia de fomentar el compromiso laboral para optimizar los resultados en la evaluación del desempeño. En contextos organizacionales, estos hallazgos pueden ser utilizados para implementar estrategias que impulsen el compromiso, con el objetivo de mejorar el rendimiento general de los colaboradores.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran una relación significativa y positiva entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral, lo que concuerda con lo reportado por estudios previos en el ámbito organizacional. En particular, el coeficiente de correlación de 0,870 evidencia que la adecuada gestión del talento impacta de manera relevante en la dedicación y motivación de los empleados, similar a lo encontrado por Cabezas y Brito (2021), quienes concluyeron que la gestión del talento humano afecta de manera sustancial y favorable el rendimiento laboral de los colaboradores. Esto refuerza la idea de que las estrategias de recursos humanos no solo contribuyen al bienestar individual, sino que también promueven la productividad y la sostenibilidad de la organización.

Asimismo, los hallazgos de la presente investigación coinciden con los resultados obtenidos por Lopez (2022), quien identificó una alta correlación (0,899) entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral en el contexto público, y por Esteba y Alvarez (2023), quienes reportaron una fuerte asociación (Rho = 0,898) en el sector privado. Estas coincidencias sugieren que, independientemente del sector, la implementación de buenas prácticas de gestión de talento humano genera un impacto positivo sobre el compromiso organizacional y la evaluación del desempeño, tal como se observa en el coeficiente de correlación de 0,728 encontrado en este estudio para la relación entre evaluación del rendimiento y compromiso laboral.

La discusión de estos resultados permite afirmar que el fortalecimiento de los procesos de recursos humanos, la promoción de la inclusión y el vínculo organizativo, así como el impulso al crecimiento profesional, son elementos clave para elevar los niveles de compromiso laboral. Estos resultados son consistentes con la literatura científica, la cual

destaca la importancia de contar con políticas integrales de gestión del talento para asegurar el éxito institucional y la satisfacción de los empleados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que la gestión del talento humano evidencia una correlación de 0,870 con el compromiso laboral; es decir, una adecuada gestión se asocia con niveles superiores de compromiso. La inclusión organizativa presenta un coeficiente de 0,558 ( $p=0,000$ ) respecto al compromiso laboral, lo que sugiere que la promoción de la inclusión incrementa el compromiso de las personas colaboradoras. El vínculo organizativo, con una correlación de 0,548, indica que relaciones organizacionales más sólidas favorecen un mayor compromiso. Asimismo, el crecimiento profesional guarda relación con el compromiso institucional, con una correlación de 0,576; el desarrollo profesional impulsa el compromiso de la plantilla. Finalmente, la evaluación del rendimiento muestra una correlación de 0,728 con el compromiso laboral, evidenciando que evaluaciones regulares contribuyen a una mayor eficiencia en el compromiso organizacional.

Se recomienda al área de recursos humanos poner énfasis en todos los procesos de contratación del personal, asegurando transparencia y una adecuada selección, ya que cada área es fundamental para el desarrollo de la institución. Es aconsejable que el encargado del área de gestión del talento humano promueva un ambiente laboral donde todos los empleados se sientan valorados, respetados y aceptados, fortaleciendo así el compromiso y la motivación. Se sugiere priorizar los procesos de integración y capacitación de nuevos empleados, facilitando su adaptación y alineación con los objetivos institucionales. Se recomienda al área de recursos humanos valorar el crecimiento profesional y laboral de cada trabajador mediante incentivos de reconocimiento profesional, lo cual incrementa el compromiso organizacional. Es importante dar prioridad al desarrollo y crecimiento individual de cada colaborador, pues esto beneficia tanto al trabajador como a la institución en términos de eficiencia y compromiso.

## REFERENCIAS

- Aguilera, G. (2023). La gestión del talento humano y el compromiso laboral en la Municipalidad distrital de Uchiza, 2023. [Tesis de grado. Universidad de Huánuco]. Repositorio digital UH. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3473347>
- Ames, R. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas*, 139-152. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>

- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del conocimiento*, 742-761. doi:DOI: 10.23857/pc.v6i11.3296
- Calle, A., Álava, N., Tubay, K., & Villegas, R. (2023). La gestión del talento humano en la administración Pública: análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo*, 358-359. Obtenido de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, proyecto especial Huallaga central y bajo mayo 2020. *Ciencia latina*, pág. 684. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Castro, K., Luna, K., & Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 184-203. Obtenido de <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3282/4481>
- Castro, M. (2020). Gestión del talento humano y rotación de personal en el colegio mayor secundario presidente del Perú, Lima-2020. [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46944>
- Chire, D., & Zarate, L. (2022). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Cayma, Arequipa 2022. [Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106213>
- Cieza, E., & Jara, L. (2021). Gestión del talento humano y compromiso organizacional de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Marcos - Cajamarca 2020. [Tesis de grado. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Repositorio digital UPAGU. Obtenido de [http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1933/TESIS%20\(3\).pdf?sequence=1](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1933/TESIS%20(3).pdf?sequence=1)
- Coaquira, E. (2018). Dirección administrativa y gestión del talento humano en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Moquegua 2017. [Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31449>
- Deloitte. (2022). *Global Human Capital Trends Report*. Obtenido de <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/marketing-sales/global-marketingtrends/2022/human-capital-trends.html>
- Dueñas, R. (2015). *Ekos Recursos Humanos*.
- Esteba, B., & Alvarez, C. (2023). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de Promart, Moquegua, 2022. [Tesis de grado. Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio digital UJCM. Obtenido de [https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2049/Bianca-Claudia\\_tesis\\_titulo\\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2049/Bianca-Claudia_tesis_titulo_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- García, B., Donate, M., & Guadamillas, F. (2019). El capital social como enfoque teórico en dirección estratégica. *Portal de revistas científicas: EPV EHU*, 19(2), 137-158. doi:<https://doi.org/10.5295/cdg.160646bo>
- Jara, A., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 1-20. oi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- López, J. (2020). *Compromiso organizacional*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html>
- Lopez, J. (2022). Gestión del talento humano y compromiso laboral en la municipalidad provincial de Barranca 2019. [Tesis de grado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio digital UNJFSC. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3419027>
- Mamani, B., & Roque, D. (2022). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los asistentes administrativos de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Moquegua 2020. [Tesis de grado. Universidad José Carlos Mariategui]. Repositorio digital UJCM. Obtenido de [https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1387/Danie la-Betzy\\_tesis\\_t%C3%ADtulo\\_2022.pdf?sequence=1](https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1387/Danie%20la-Betzy_tesis_t%C3%ADtulo_2022.pdf?sequence=1)
- Mamani, Y., & Cáceres, J. (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica. [Tesis de grado. Universidad Peruana Unión]. Repositorio digital UPU. Obtenido de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Márquez, C. (2021). Influencia de la gestión del talento humano en el compromiso organizacional de los colaboradores del programa voluntarios telefónica del Perú S.A.A, 2020. [Tesis de grado. Universidad Privada de Tacna]. Repositorio digital UPT Obtenido de [https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1913/Markue z-Quinto-Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1913/Markue%20z-Quinto-Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Montañez, J., & Palma, A. (2023). Propuesta para la elaboración de Baremos de un instrumento en trabajos de investigación. *Revista científica multidisciplinar*, 7(6), 1-19. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9284](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9284)
- Muñoz, S. (2022). Análisis de la gestión del talento humano en el colegio de alto rendimiento de la región Moquegua, 2021. [Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo] Repositorio digital UCV Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86428/Mu% c3%b1oz\\_CS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86428/Mu%C3%B1oz_CS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olaya, I. (2022). Gestión del talento humano y el compromiso laboral docente de un centro cultural en Lima 2021. [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo] Repositorio digital UCV Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79658>

- Panduro, O. (2021). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en colaboradores de la Municipalidad del distrito de Manantay, región de Ucayali, 2020. [Tesis de grado. Univerisdad Cesar Vallejo]. Repositorio digital UCV. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2986497>
- Peralta, L. (2018). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el centro de atención residencial "Jesús mi Luz" del INABIF - Cusco 2018. [Tesis de Maestria. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital UCV. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34087/peralta\\_pl.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34087/peralta_pl.pdf?sequence=1)
- Puentes, T. (2021). *¿Que es el compromiso laboral? definición, beneficios y consejos para incentivarlos* Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/compromisolaboral/>
- Puentes, T. (2021). *¿Que es el compromiso laboral? definición, beneficios y consejos para incentivarlos* Obtenido de Crehana.: <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/compromisolaboral/>
- Rio, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnología*, 13-20. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Salud Organizacional. (2020). *¿Cual es la importancia del compromiso laboral?* Obtenido de <https://www.humanas.es/cual-es-la-importancia-delcompromiso-laboral/>
- Sánchez, A. (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/recursoshumanos/que-es-gestion-talento-humano-para-que-sirve>
- Sánchez, I. (2014). Compromiso laboral y estrés en los empleados. *Universidad de extremadura*, 85-100.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Politécnica de Chimborazo: ESPOCH Obtenido de <https://pubhtml5.com/urwp/kkcs/basic/>

# Propuesta de plan de mejora para optimizar la gestión del transporte en una empresa de transporte de carga pesada en la ciudad de Tacna 2023

## Proposed improvement plan to optimise transport management in a heavy goods transport company in the city of tacna 2023

---

Daniela Adriana Gallegos Romero<sup>1</sup>  
Jaime Lizardo Carpio Camacho<sup>2</sup>

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal Optimizar la gestión del proceso de transporte de Grupo Tamega S.A.C. mediante un Plan de Mejora, esto a través de sus objetivos específicos: Implementar un Plan de Capacitación para el personal de mantenimiento y así disminuir las detenciones por averías técnicas; Implementar un Plan de Mantenimiento preventivo para reducir los altos costos de mantenimiento durante el servicio de transporte e Implementar un Sistema de Gestión de Combustible para disminuir el consumo de combustible durante el servicio de transporte. Según la metodología es un estudio tipo aplicada, centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto. Con un nivel explicativo, cuantitativo, con diseño cuasi experimental de método inductivo y longitudinal. La población constara de 28 personas, que conforman la plana del personal actualmente de la empresa. Como resultado se encontró que, dentro de las problemáticas con mayor incidencia en la empresa, las que más resaltaron fueron el consumo elevado de combustible, detenciones por averías técnicas y los costos de mantenimiento; una vez diseñada la propuesta de mejora se concluyó que cada uno de los sistemas que se pueden implementar cumplen con viabilidad económica para su realización y proporcionan resultados mejores a comparación de si no se llevaran a cabo.

**Palabras clave:** transporte; optimización; mantenimiento; gestión; eficiencia.

### ABSTRACT

The present research aimed primarily to optimize the management of the transportation process at Grupo Tamega S.A.C. through an Improvement Plan, achieved by means of the following specific objectives: implementing a Training Plan for maintenance personnel to reduce breakdown-related stoppages; implementing a Preventive Maintenance Plan to lower the high maintenance costs during transportation services; and implementing a Fuel Management System to decrease fuel consumption in transportation operations. Methodologically, this is an applied study, focused on identifying mechanisms and strategies to achieve a concrete objective. It has an explanatory and quantitative scope, with a quasi-experimental

---

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial. Facultad de ingeniería. Universidad Privada de Tacna

<sup>2</sup> Maestro, Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna

design, based on an inductive and longitudinal method. The study population consists of 28 employees who currently make up the company's staff. As a result, it was found that the main issues with the greatest incidence in the company were excessive fuel consumption, breakdown-related stoppages, and high maintenance costs. Once the improvement plan was designed, it was concluded that each of the proposed systems is economically viable for implementation and provides better results compared to maintaining the current situation without improvements.

**Keywords:** *transportation; optimization; maintenance; management; efficiency.*

## INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente del transporte de carga pesada es crucial para la competitividad de empresas en ciudades clave como Tacna, donde las operaciones son nacionales e internacionales. Planificar y controlar recursos, optimizar rutas y reducir averías y consumo de combustible mejora la rentabilidad, seguridad y calidad del servicio. Grupo Tamega S.A.C. enfrenta retos operativos que requieren estrategias para aumentar la eficiencia y bajar costos de flota. Esta investigación propone un plan de mejora enfocado en mantenimiento preventivo, capacitación del personal y gestión de combustible. Un plan organizacional facilita definir objetivos, asignar recursos, fijar responsables y establecer plazos para lograr resultados concretos. Aplicarlo ayuda a detectar problemas, ofrecer soluciones y medir su impacto, apoyando decisiones basadas en datos y mejores prácticas.

La principal dificultad para las empresas de transporte internacional de carga pesada es optimizar la logística y la gestión de la cadena de suministro, enfrentando factores que afectan la eficiencia y calidad del servicio. Una gestión logística eficaz permite la planificación de rutas, el control de cargas, entregas puntuales y seguras, así como la implementación de medidas de seguridad y calidad para evitar robos o daños.

El caso de una empresa de transporte local dedicada al transporte terrestre de carga pesada, muestra problemas como incumplimiento de plazos, robos, errores en documentación y altos costos de mantenimiento debido a falta de procesos estandarizados. Indicadores concretos incluyen 10 retrasos en 2024, un robo por \$10,000 en 2023, costos de mantenimiento equivalentes al 30% del total operativo y 20 detenciones por averías técnicas. Estos problemas afectan la eficiencia y calidad del servicio, generando pérdida de clientes y reputación, así como mayores costos por reclamos y medidas correctivas. Tras una reunión con el gerente de operaciones, se evidenció la necesidad urgente de capacitar al personal operativo para reducir errores y mejorar la estandarización. En suma, el exceso de consumo de combustible, detenciones por averías técnicas y riesgos asociados han elevado los costos operativos. Optimizar el transporte en Grupo Tamega S.A.C. es fundamental para reducir costos operativos, aprovechar mejor recursos como vehículos y combustible, y minimizar pérdidas por retrasos, robos o averías. Así, se mejora la eficiencia y competitividad,

manteniendo y ampliando la cartera de clientes para asegurar la sostenibilidad económica. Socialmente, el plan asegura condiciones laborales adecuadas, fomenta el cumplimiento normativo, reduce el impacto ambiental mediante rutas eficientes y promueve la formación continua del personal, fortaleciendo la imagen de empresa responsable. Políticamente, garantiza el respeto a normativas nacionales e internacionales de transporte, facilita permisos y autorizaciones, y afianza el compromiso de la empresa con la legalidad y el desarrollo sostenible del sector.

En Curitiba, Brasil, Laureno (2023) implementó un sistema de gestión eficiente de flotas en la empresa Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual para reducir costos operativos. Midió el consumo de combustible y el gasto en mantenimiento antes y después de aplicar principios de conducción eficiente, logrando una reducción del 4,47% en combustible y una mejora del 72,12% en los costos de mantenimiento. En Holguín, Cuba, Cedeño-Millares y Gonzales-Velásquez (2020) desarrollaron un procedimiento basado en mejora continua que integra normativas internacionales (ISO 9001, 14000, 19011) y estandariza la información para inspecciones, utilizando varios métodos analíticos y empíricos. Su enfoque busca mejorar la gestión logística y el control interno en empresas transportistas. En Manabí, Ecuador, Bravo (2017) propuso un plan estratégico personalizado para Transcalsa S.A., identificando áreas de mejora y estableciendo estrategias y acciones concretas para aumentar la competitividad y calidad del servicio en transporte de carga pesada. En Perú, Rivas (2019) realizó un estudio en Lima sobre la gestión del transporte en Inversiones Zamcar S.A.C., proponiendo un plan para reducir el consumo de combustible, prolongar la vida útil de los vehículos y mejorar la eficiencia operativa usando metodologías Kaizen y DMAIC. En Ancash, Milagros, Manay, Núñez Cribillero y Gutiérrez Pesantes (2019) evaluaron cómo el Ciclo Deming mejora la productividad de una empresa de transportes, identificando 10 problemas principales y logrando un aumento del 17,08 % en productividad tras su implementación. Por último, Lucana (2016) propuso mejoras en la gestión operativa de servicios de transporte, priorizando soluciones para reducir costos, tiempos y aumentar la satisfacción al cliente, resultando en un desempeño superior y menor uso de recursos.

Según Pulido Calderón et al. (2018), el transporte es esencial para el éxito de las cadenas de abastecimiento y representa entre el 45 % y 50 % de los costos logísticos de una empresa, siendo clave para la entrega eficiente de materias primas y productos finales. Su función principal es mover insumos y productos entre empresas y clientes ubicados en diferentes lugares, agregando valor al asegurar entregas puntuales, sin daños y en cantidad adecuada. Además, el transporte impacta la satisfacción del cliente y los precios finales debido a su elevado costo dentro de la logística.

Según Rivas Vera & Zamora Cárdenas (2019), una buena gestión del combustible maximiza el aprovechamiento por kilómetro, beneficia económicamente a la empresa, al medio ambiente y facilita la planificación de rutas, el mantenimiento, la conducción

eficiente y un servicio de calidad. El IDAE (2006) señala que un sistema adecuado de gestión reduce el consumo de carburante y mejora la eficiencia energética, tanto individualmente con el control y formación de conductores, como globalmente mediante el seguimiento de la flota y la asignación adecuada de vehículos y rutas. Optimizar rutas es esencial para ahorrar combustible, reducir emisiones y mejorar la eficiencia en el transporte.

*Plan de recorrido:* Sistema para trasladar mercancías de un punto a otro (Microsoft, 2019).

*Planes de ruta:* Detallan segmentos, paradas y transportistas, así como gastos asociados; cada plan se vincula a una guía de ruta (Microsoft, 2019).

*Guías de ruta:* Definen los criterios para asociar una carga a un plan de ruta, límites de volumen/peso y condiciones de envío (Microsoft, 2019).

Rivas Vera & Zamora Cárdenas (2019) definen el mantenimiento como las acciones para restaurar o conservar un ítem en funcionamiento según lo especificado.

Hay tres tipos:

- Correctivo: repara partes del vehículo cuando fallan.
- Preventivo: sigue instrucciones del fabricante sobre servicios y tiempos.
- Predictivo: diagnostica o mide para corregir antes de una falla.

Las inspecciones y ajustes deben hacerse periódicamente conforme a un plan definido. Es importante revisar regularmente llantas, luces, direccionales y estar atentos a ruidos anormales (RECOPE, 2012).

## OBJETIVOS

- Implementar capacitación para mantenimiento, buscando reducir en 50 % las detenciones por averías técnicas en el transporte.
- Establecer mantenimiento preventivo para bajar los costos de mantenimiento al 15 % sobre el total operativo.
- Instalar un sistema de gestión de combustible con el objetivo de reducir el consumo en un 15 % durante el servicio.

## METODOLOGÍA

El diseño de la investigación fue experimental, ya que la propuesta de mejora incluyó actividades dirigidas a resolver el problema identificado y permitió evaluar objetivamente el impacto de la gestión de calidad. Las primeras acciones consistieron en el análisis observacional del contexto para detectar deficiencias específicas y abordarlas apropiadamente. Tras obtener la autorización conforme a la carrera profesional, se ejecutaron las investigaciones necesarias para elaborar el plan.

La recolección de información se realizó mediante visitas diarias durante un mes a UNA EMPRESA DE TRANSPORTE LOCAL, utilizando hojas de control para filtrar datos relevantes. Se aplicaron herramientas de calidad como el Diagrama de Pareto para priorizar problemas y seleccionar técnicas adecuadas al entorno empresarial. La propuesta de mejora buscó efectos positivos en los estados financieros, comparando resultados antes y después de su implementación. Se utilizaron mapas de procesos, diagramas de flujo y revisión documental para identificar actividades, responsables e insumos. El Diagrama de Pareto priorizó los problemas económicos, mientras que el de Ishikawa analizó los críticos. Se aplicó DMAIC con responsables, plazos y metas definidos. Se implementaron cartas de control, registros de mantenimiento y formatos de capacitación para validar y sostener las mejoras. La población está compuesta por 28 personas que integran el personal actual de la empresa. Al ser una MYPE, se trabajó con toda la población sin tomar una muestra, abarcando a quienes operan en las distintas áreas. El análisis estadístico se realizó según el problema identificado con el Diagrama de Pareto, que apunta a la estandarización de procesos. El tratamiento y análisis de datos son esenciales en la gestión de calidad de una empresa de transporte, ya que facilitan la evaluación del sistema y respaldan decisiones para la mejora continua.

## **RESULTADOS**

Este capítulo muestra los resultados de la investigación en una empresa de transporte local de Tacna, enfocada en optimizar la gestión del transporte de carga pesada. Incluye hallazgos obtenidos a partir de encuestas a conductores y personal administrativo, así como el análisis de registros de mantenimiento y consumo de combustible. Se presentan tablas y gráficos que ilustran las principales problemáticas y áreas prioritarias de mejora.

La empresa en estudio opera con 14 unidades de transporte que incluyen tractocamiones, remolques y vehículos especializados para distintas cargas. Su equipo está formado por 28 colaboradores en áreas administrativas y operativas, todos capacitados según estándares técnicos y normativos del sector logístico. La empresa cuenta con un local multifuncional que sirve como oficina administrativa y almacén temporal, facilitando la gestión documental, la coordinación operativa y el resguardo de unidades fuera de servicio.

Servicios ofrecidos:

- Transporte de mercancía en general: Movimiento de productos sin requerimientos especiales, con entregas locales, nacionales e internacionales.
- Traslado de contenedores: Movilización segura desde puertos o terminales hasta destino final usando equipos especializados.

- Transporte de carga paletizada: Optimiza el traslado de mercancías agrupadas sobre pallets, agilizando la carga y descarga.
- Movimiento de materiales y residuos peligrosos: Transporte de sustancias riesgosas, cumpliendo normativas estrictas y con personal especializado.
- Transporte de carga sobredimensionada: Traslado de objetos fuera de límites convencionales, requiere planificación, permisos y escolta.
- Servicio de carga refrigerada: Mantiene temperatura controlada para alimentos, medicamentos o flores, usando camiones con refrigeración.
- Traslado de maquinaria pesada: Movimiento seguro de equipos grandes, con vehículos adecuados y planificación detallada.

Entre los clientes principales se encuentran WIC Logistics, Transportes Terrestres Rado y Residuos Renovables Inteligentes S.A., empresas que requieren servicios regulares de transporte de mercancías, materiales peligrosos, carga refrigerada y maquinaria industrial.

*WIC Logistics:* Compañía chilena especializada en soluciones logísticas para importación y exportación, con equipo experimentado en comercio exterior. *Transportes Terrestres Rado:* Empresa dedicada al transporte internacional de carga por carretera entre Chile, Perú y Bolivia, incluyendo productos industriales no perecederos. *Residuos Renovables Inteligentes S.A.:* Firma ecuatoriana enfocada en la gestión y transporte de residuos peligrosos sólidos y no sólidos, con servicios de identificación, tratamiento y embalaje.

### ***Servicios del Grupo Sujeto de Estudio***

La empresa ofrece servicios de transporte para diferentes sectores, adaptando soluciones según cada necesidad, traslado de productos de consumo masivo y alimentos en remolques adecuados, manejo de contenedores de 20 a 40 pies con plataformas especializadas para asegurar su integridad. Transporte eficiente y seguro de carga paletizada en furgones o plataformas específicas. Movilización de materiales peligrosos e IQBF siguiendo permisos del MTC y la SUNAT, cumpliendo todas las normativas. Transporte de mercancías sobredimensionadas con escolta, permisos y equipo capacitado para garantizar seguridad y eficacia. Envío de productos que requieren temperatura controlada en remolques Thermo King, con rutas flexibles y personal calificado. Movimiento de maquinaria pesada en cama baja o plataforma, ajustado al tipo y

### **Recursos tecnológicos**

El proceso emplea sistemas de monitoreo satelital (GPS) provistos por SATELCOM DEL SUR, una empresa peruana fundada en 2010 y especializada en telecomunicaciones inalámbricas. Ofrece soluciones para el rastreo y control de flotas terrestres y marítimas, priorizando la seguridad y el seguimiento continuo para minimizar pérdidas

por robos y fraudes. Además, SATELCOM GPS, con certificación ISO 9001:2015, garantiza procesos de calidad en servicios de gestión de flotas mediante tecnología GPS y telemetría.

### **Diagnóstico de los problemas**

Para identificar y priorizar los principales problemas que afectan la eficiencia del proceso de transporte en la empresa UNA EMPRESA DE TRANSPORTE LOCAL se realizó una sesión de lluvia de ideas estructurada con la participación de los siguientes factores clave:

- Gerente General
- Jefe Administrativo
- Coordinador de Operaciones y Gestión

Esta técnica participativa permitió obtener información cualitativa de valor, dado que los participantes poseen una visión integral de las operaciones logísticas, administrativas y técnicas de la empresa. La sesión fue guiada bajo los principios del análisis colaborativo, donde cada participante propuso los problemas más frecuentes y críticos percibidos en sus áreas de competencia.

Resultado de la Lluvia de Ideas: Principales Problemas Identificados

1. Incumplimiento de los plazos de entrega de la carga
2. Entregas no conformes
3. Robo de mercadería durante el trayecto
4. Consumo excesivo de combustible
5. Detenciones frecuentes por fallas mecánicas
6. Altos Costos de Mantenimiento

Posteriormente, se procederá a la cuantificación monetaria de cada uno de los problemas identificados. Esta cuantificación permitirá asignar un valor económico a cada situación, facilitando la construcción del Diagrama de Pareto, herramienta mediante la cual se podrá determinar con claridad cuáles son los tres problemas que generan mayor incidencia económica en la empresa. De este modo, la organización contará con un insumo objetivo para priorizar acciones correctivas y enfocar sus recursos en aquellas áreas que representan el mayor impacto financiero.

El retraso en las entregas es un problema importante para la empresa, ya que reduce la satisfacción del cliente y limita los ingresos al disminuir los viajes posibles. Aunque se busca cumplir con toda la demanda a tiempo, a menudo es necesario subcontratar el transporte para cumplir los compromisos. Este análisis evalúa la frecuencia mensual de entregas tardías entre enero y diciembre de 2024, considerando como retraso cualquier entrega que supere una hora respecto al plazo original, excluyendo factores externos y centrandose solo en demoras internas, como fallas de las unidades.

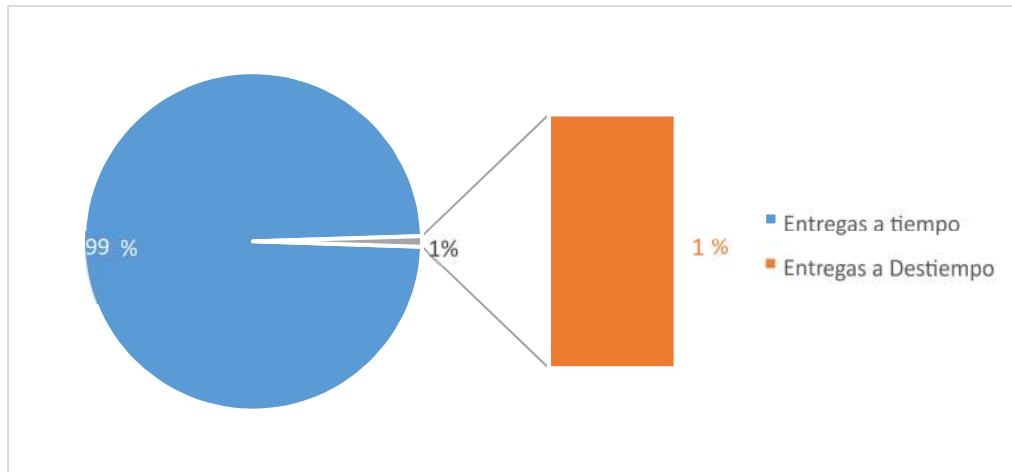
Durante el periodo enero – diciembre de 2024 la empresa realizó 995 viajes, de los cuales únicamente se registraron 7 demoras de entrega, lo que representa un

porcentaje mínimo. Las demoras se debieron a fallas en motor, frenos, embrague y sistema eléctrico. Aunque poco frecuentes, evidencian la importancia de mejorar el mantenimiento preventivo.

La figura 1 indica que en 2024 solo el 1 % de las entregas se realizó fuera de plazo y el 99 % a tiempo, lo que muestra que no es un problema relevante para la empresa.

**Figura 1**

*Porcentaje de entregas a destiempo en periodo enero 2024 – diciembre 2024*



*Nota.* Fuente. Área de Ventas

Aunque el porcentaje de demoras es bajo, estas generan pérdidas económicas por penalidades aplicadas según lo acordado con los clientes, lo que afecta la rentabilidad. Por ello, se cuantificará la pérdida parcial estimada para expresar los problemas operativos en términos monetarios claros y medibles. Para ello se utilizó la fórmula 1 que nos permite hallar la penalidad por incumplimiento de entrega, obtenida del informe realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas, Aplicación de penalidades por retraso en contratos (2023).

$$\text{Penalidad} = N \text{ de demoras} \times \% \text{ penalidad} \times \text{Flete promedio} \quad (1)$$

La penalidad promedio por retraso en la entrega es del 25 % según la cotización de cada empresa. Para un flete promedio de USD 6,500 en la ruta Arequipa–Buenos Aires y una tasa de cambio de 1 USD = 3,7538 PEN (2024), la penalidad calculada es S/42,699. Los costos operativos adicionales por demora afectan directamente la rentabilidad, ya que cada hora extra implica pagos adicionales al personal y la inmovilización del vehículo, disminuyendo ingresos al limitar su disponibilidad para nuevos viajes. Se empleó la fórmula 2, que permite hallar el costo de horas improductivas, determinado por las horas extras por demora, el costo por hora y número de demoras.

$$\text{Costo horas impr.} = \text{horas extras por demora} \times \text{costo hora} \times N \text{ demoras} \quad (2)$$

El costo de horas improductivas por demoras en 2024, considerando S/35 por hora y un día completo, fue de S/5880. La penalidad total se obtiene sumando la penalidad del cliente y el costo de horas improductivas, como indica la fórmula 3.

$$\text{Penalidad total} = \text{Penalidad} + \text{Costo horas improductivas} \quad (3)$$

La penalidad total fue de S/48,579, lo que evidencia pérdidas significativas para la empresa. Aunque las demoras individuales sean pequeñas, su acumulación afecta la eficiencia y competitividad. Cuantificar y controlar estos costos permite optimizar recursos, reducir desperdicios y mejorar la sostenibilidad financiera.

El problema de las entregas no conformes reviste gran importancia debido a que impacta directamente en la satisfacción y confianza del cliente, así como en la reputación de la empresa dentro del mercado. Cuando los productos llegan en mal estado o dañados, se rompe con el compromiso de garantizar la calidad y seguridad de la carga, lo cual puede generar reclamos, devoluciones y hasta la pérdida de contratos comerciales. Se realizaron 995 viajes: 985 conformes (99 %) y 10 no conformes. Enero, febrero y marzo alcanzaron un 100 % de conformidad; desde abril hubo incidencias, siendo septiembre el más afectado (97 %). Junio y agosto mostraron leves bajas (98 % y 99 %). Cuantificar las entregas no conformes permite medir el impacto económico por productos dañados, calculando costos de reposición y penalidades. La reposición incluye el valor de la carga dañada o perdida, gastos de devolución, almacenamiento y nueva entrega. Según Cargo (2023), es clave documentar daños y seguir procesos de reclamación y seguros. Se utilizó la fórmula 4 para calcular la reposición considerando el valor de la carga, porcentaje de daño y cobertura del seguro, descontando lo cubierto por éste.

$$\text{Costo de reposición} = (\text{Valor de la carga} \times \% \text{ daño}) - \text{Cobertura del Seguro} \quad (4)$$

Según el gerente general, el seguro no ha cubierto ninguna de las 10 ocurrencias de entregas no conforme, por lo que para efectos de cálculo no se considerara, solo se tomaran en cuenta el valor de la carga y el porcentaje de daño.

#### **Robo de Mercadería**

El robo de mercadería en tránsito es un problema grave para la logística, pues causa pérdidas económicas y afecta la confianza de los clientes. Además del valor robado, genera costos adicionales y penalizaciones. En 2023, un solo caso costó a la empresa 10,000 dólares. Es esencial analizar estos incidentes, medir el impacto y priorizar acciones preventivas para proteger activos y mantener la satisfacción del cliente.

#### **Consumo Excesivo de Combustible**

El consumo excesivo de combustible reduce la rentabilidad logística y suele deberse a rutas mal planificadas, conducción ineficiente, falta de monitoreo y fallas técnicas. Esto genera gastos superiores al estándar por kilómetro y posibles desviaciones no

autorizadas. La fórmula 5 mide el exceso comparando el consumo real y esperado en soles o galones.

$$\text{Consumo excesivo} = \text{Consumo real} - \text{Consumo Esperado} \quad (5)$$

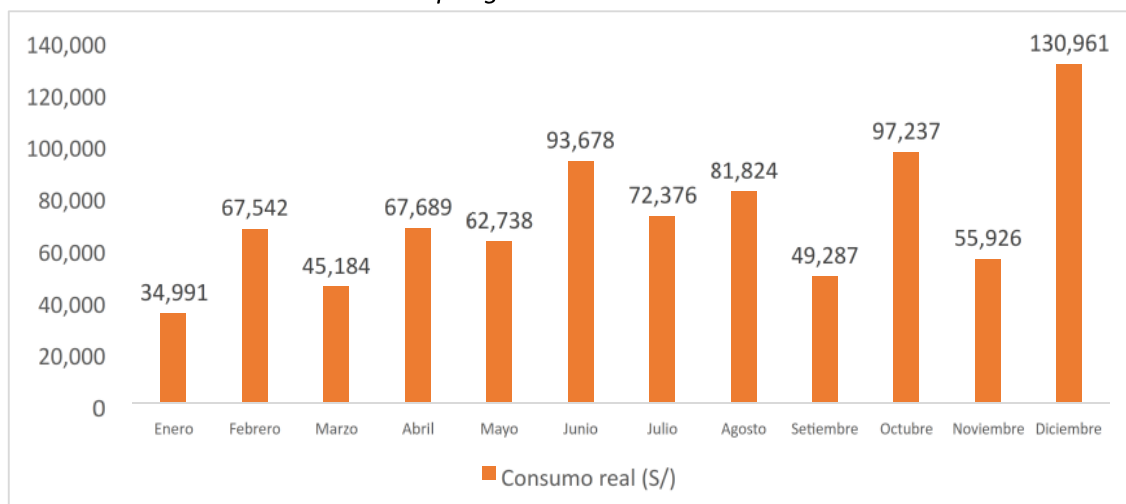
Dado que se cuenta con el consumo real de combustible, solo se calculó el consumo esperado usando la fórmula 6, basada en el promedio por km, los kilómetros recorridos y el precio por galón.

$$\text{Consumo Esperado} = \text{Consumo prom. por km} \times \text{Total de km} \times \text{Precio por galon} \quad (6)$$

Es por ello por lo que utilizaremos el valor de 3,5 km/l como el consumo promedio por kilómetro. Debido a que se posee el dato de la cantidad de consumo de combustible en soles por meses, el cual se presenta en la figura 15.

**Figura 2**

*Consumo de Combustible en Soles por galón de enero 2024 – diciembre 2024*



Nota. Fuente: Área Contable

Para calcular el costo del consumo excesivo de combustible, se compara el gasto mensual real con el gasto esperado según un rendimiento estándar de 3,5 km/l (13,25 km/galón, considerando 1 galón = 3,785 litros). Es fundamental conocer los kilómetros recorridos cada mes para estimar el consumo teórico y determinar así el gasto esperado en soles. La figura 2 muestra los kilómetros mensuales recorridos en 2024, datos obtenidos de CalcularRuta.com y Google Maps (Google, 2024), clave para analizar la eficiencia y el exceso en el consumo de combustible. La empresa registró un exceso en el consumo de combustible, con un gasto adicional de S/ 114,700 (+15.4 % anual) respecto al esperado según la distancia recorrida y el rendimiento objetivo. Utilizando un consumo estimado de 3.5 km/L y un precio de S/16/L, el costo esperado era S/

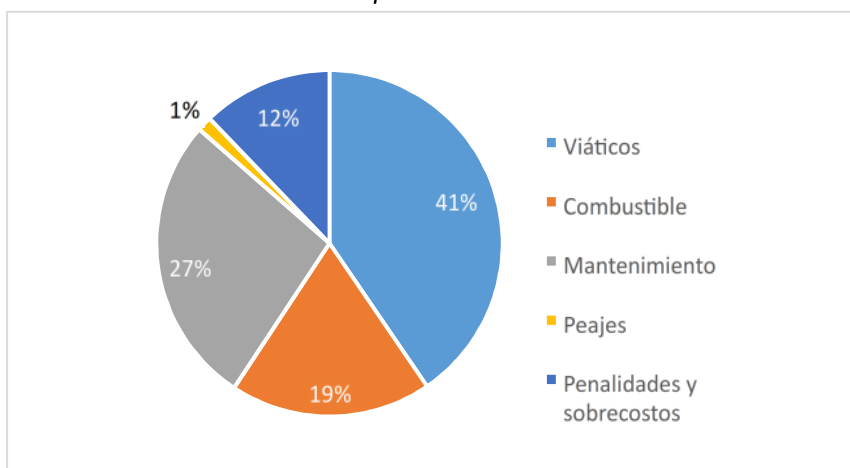
744,760, pero el gasto real alcanzó S/ 859,433, superando el previsto en la mayoría de los meses.

Los altos costos de mantenimiento afectan la rentabilidad y sostenibilidad, principalmente por depender del mantenimiento correctivo en vez del preventivo. Esto genera averías frecuentes, más gastos en repuestos, mano de obra y servicios. La ausencia de procedimientos estandarizados y sistemas de gestión retrasa la detección de fallas, aumentando los costos directos e indirectos, como pérdida de ingresos y retrasos.

Al comparar el gasto en mantenimiento correctivo con un plan preventivo se observa el sobrecosto. En Ecuador, el mantenimiento representa el 5.5% de los ingresos empresariales; en transporte pesado internacional varía entre 5% y 15% del costo anual. En 2022, los principales gastos variables fueron viáticos (41%), mantenimiento (27%) y combustible (19%).

**Figura 3**

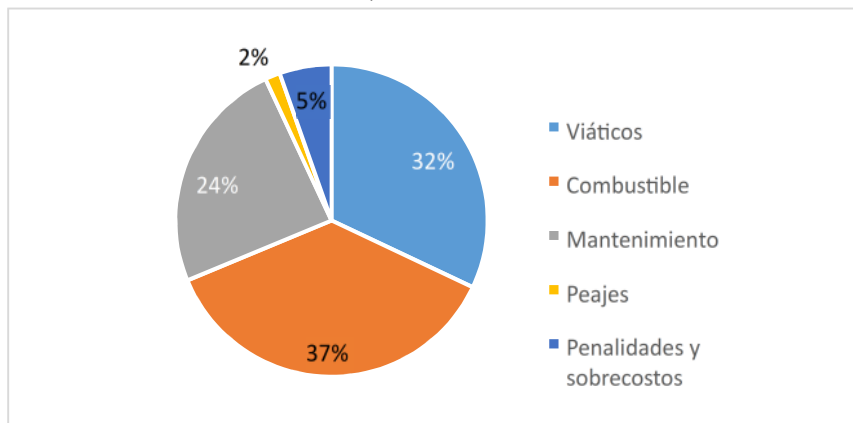
*Estructura de Costos Variables periodo 2022*



*Nota.* Fuente Área Contabilidad

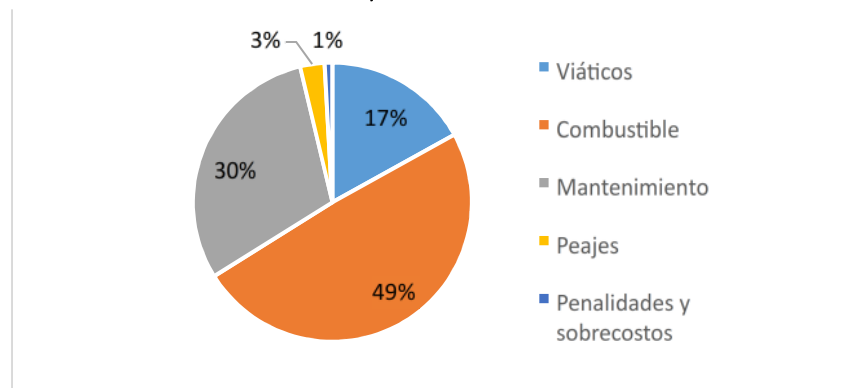
Una parte considerable de los recursos se destinó a mantenimiento, convirtiéndolo en el segundo costo variable más alto. Su proporción supera los estándares del sector (5%–15%) y sugiere problemas en la gestión de flota por antigüedad de vehículos o falta de mantenimiento preventivo.

En 2023, según la figura 4, el combustible fue el principal gasto variable (37%), seguido por viáticos (32%) y mantenimiento (24%). Peajes y penalidades representaron el 2% y 5%, respectivamente.

**Figura 4***Estructura de Costos Variables periodo 2023*

Nota. Fuente Área Contabilidad Grupo Tamega. Obtenido del Anexo 5 y Anexo 7.

Aunque el peso relativo del mantenimiento disminuyó en comparación con el año anterior, continúa siendo un porcentaje elevado frente al promedio de la industria, lo que indica que la empresa aún enfrenta un nivel de gasto desproporcionado en esta categoría. Esto sugiere que la reducción observada no obedece a una solución estructural, sino a la variación relativa de otros rubros.

**Figura 5***Estructura de Costos Variables periodo 2024*

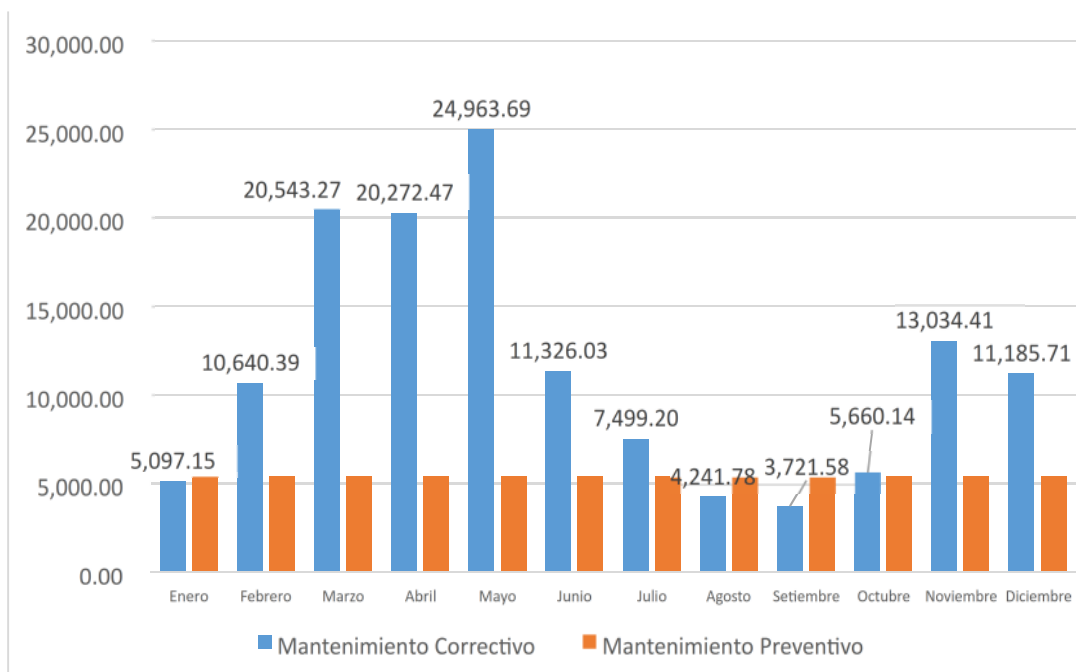
Nota. Fuente Área Contabilidad Grupo Tamega. Obtenido del Anexo 6 y Anexo 7.

En 2024, el combustible representa el 49 % de los costos variables, seguido de mantenimiento (30 %) y viáticos (17 %). Peajes y penalidades apenas aportan (3 % y 1 %). El gasto en mantenimiento es el más alto de los últimos tres años, lo que afecta la sostenibilidad financiera. Mientras que en 2022 los viáticos lideraban, ahora el combustible ocupa el primer lugar y el mantenimiento ha subido al segundo puesto. El plan actual de mantenimiento preventivo es insuficiente y el presupuesto destinado no cubre los gastos reales mensuales, por lo que se requiere rediseñar el plan, aumentar recursos y establecer controles más frecuentes.

La figura 6 muestra que, entre enero y diciembre de 2024, el mantenimiento correctivo costó S/138,185.85 y el preventivo S/64,800, con una diferencia de S/73,385.

**Figura 6**

*Costos de Mantenimiento Correctivo vs Plan de Mantenimiento Preventivo*



*Nota.* Fuente Área de Contabilidad Grupo Tamega.

El plan de mantenimiento preventivo tiene un costo mensual estimado de S/ 5,400, considerando mano de obra interna, repuestos periódicos, servicios externos, consumibles por kilómetro, costos fijos de gestión, y una contingencia técnica del 7 %. La comparación muestra que el mantenimiento correctivo es siempre más costoso que el preventivo, por lo que implementar un programa estructurado mejora la confiabilidad y reduce gastos e inmobilizaciones inesperadas.

### Diagrama de Pareto

Medir el impacto económico de los problemas y compararlos entre categorías permite identificar dónde se concentran las pérdidas. El Diagrama de Pareto facilita priorizar causas principales que afectan el costo total. Se evaluará el impacto en Grupo Tamega S.A.C. para orientar acciones correctivas según su efecto en los costos.

La evaluación monetaria ayuda a enfocar recursos en las causas más relevantes y mejorar la eficiencia. La figura 7 muestra que mantenimiento (S/ 270,000; 42 %), combustible (S/ 120,000; 19 %) y averías técnicas (S/ 95,000; 15 %) suman el 76 % del impacto, guiando así las mejoras necesarias.

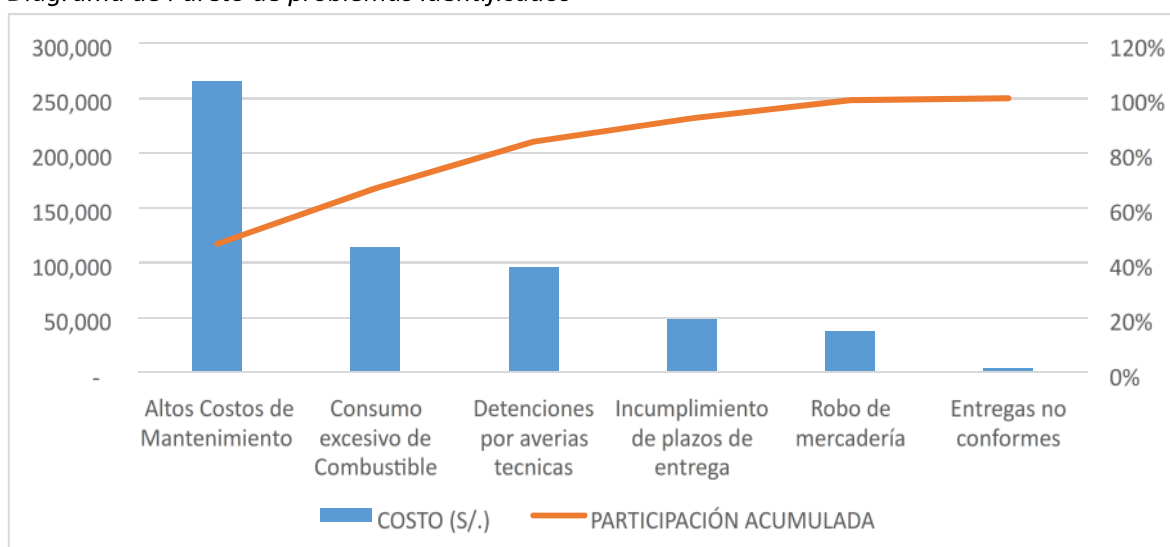
El análisis de costos operativos identificó tres áreas clave que elevan el mantenimiento: la gestión deficiente del mantenimiento preventivo, la supervisión insuficiente de

parámetros operativos y el consumo irregular de llantas en semirremolques. La ineficacia en los ciclos de mantenimiento genera fallas inesperadas y paradas no programadas, mientras la falta de seguimiento técnico acelera el desgaste. Además, la calibración incorrecta y la ausencia de protocolos para revisar el rodamiento incrementan el reemplazo prematuro de llantas.

Actualmente, la empresa solo cuenta con programas anuales de mantenimiento, los cuales no permiten control continuo ni trazabilidad detallada. Se propone crear un Programa de Mantenimiento Preventivo más robusto, apoyado por formatos periódicos y un sistema de control del consumo de llantas, junto a KPIs como costo de mantenimiento por kilómetro, cumplimiento del plan preventivo y consumo de llantas.

**Figura 7**

*Diagrama de Pareto de problemas identificados*



Los formatos estandarizados incluyen: registro global de mantenimiento, monitoreo de parámetros críticos por unidad, y control de consumo de llantas por remolque. Esta estructura facilitará la toma de decisiones y reducirá gradualmente los costos hasta alcanzar el objetivo del 15 %.

Para mantener las mejoras y evitar retrocesos, se implementará un sistema integral de monitoreo de KPIs y cumplimiento preventivo. Las medidas incluyen registros obligatorios, auditorías internas trimestrales y revisión anual de resultados. Estas acciones consolidarán el mantenimiento preventivo y permitirán mantener los costos dentro del rango óptimo (5 %-15 %), fortaleciendo la sostenibilidad operativa.

#### **Definición de la propuesta de mejora**

Se propone implementar un Plan de Mantenimiento Preventivo con registros estandarizados e indicadores para reducir los costos al 15 % de los gastos operativos. Además, un Sistema de Gestión de Combustible permitirá controlar y optimizar el

consumo mediante tableros, indicadores y formatos de control. Por último, se diseñará un Plan de Capacitación para el personal de mantenimiento enfocado en disminuir averías técnicas. Estas acciones buscan reducir costos, consumo y detenciones, mejorando la eficiencia y competitividad de la empresa de transporte.

### **Plan de Capacitación para personal de Mantenimiento**

El Plan de Capacitación para el personal de Mantenimiento busca mejorar sus habilidades técnicas y operativas, aumentando la eficiencia, seguridad y confiabilidad de las unidades de transporte y reduciendo fallas mecánicas. Se identificaron varias averías técnicas en los registros, muchas de ellas reincidentes por correcciones inadecuadas. La capacitación pretende evitar estas fallas mediante intervenciones técnicas oportunas y precisas

## **DISCUSIÓN**

La presente investigación permitió identificar y analizar los principales factores que inciden en los costos operativos de la empresa de transporte, evidenciando la relevancia de un enfoque sistemático y preventivo para la gestión del mantenimiento, el consumo de combustible y la capacitación del personal. Los resultados muestran que las áreas de mantenimiento, combustible y averías técnicas concentran la mayor parte del impacto económico, lo que justifica la priorización de estrategias orientadas a su optimización.

La propuesta de implementar un Programa de Mantenimiento Preventivo, un Sistema de Gestión de Combustible y un Plan de Capacitación integral se fundamenta en la necesidad de reducir la frecuencia de fallas mecánicas, optimizar el uso de recursos y mejorar la trazabilidad de las actividades operativas. La adopción de formatos estandarizados y sistemas de control, junto a la medición de KPIs específicos, no solo facilita la toma de decisiones informadas, sino que también permite monitorear el avance hacia los objetivos planteados, especialmente la meta de reducir los costos operativos al 15%.

Los hallazgos resaltan que la falta de seguimiento técnico y la gestión inadecuada de los mantenimientos preventivos generan eventos inesperados y costos adicionales, mientras que una capacitación deficiente del personal limita la capacidad de respuesta ante incidentes recurrentes. Al abordar estas debilidades, la empresa no solo puede lograr una mayor eficiencia y menores gastos, sino también fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el sector.

Asimismo, la evaluación económica realizada demuestra que la inversión en las propuestas planteadas es viable y genera un retorno positivo en el mediano plazo. Al comparar la utilidad real con la esperada, así como la relación entre costos e ingresos, se evidencia la importancia de implementar medidas correctivas y preventivas para

asegurar la rentabilidad y la estabilidad financiera de la organización. En este sentido, la integración de las tres iniciativas resulta ser la alternativa más efectiva para consolidar mejoras duraderas y adaptarse a las exigencias del mercado.

El trabajo realizado aporta un marco metodológico replicable para otras empresas del sector, enfatizando la importancia de la gestión basada en datos, la capacitación continua y la mejora de los procesos clave. La aplicación de estas estrategias permitirá a la empresa enfrentar los desafíos operativos con mayor solidez y avanzar hacia una operación más eficiente, segura y rentable.

## CONCLUSIONES

La capacitación basada en diagnósticos y prácticas redujo en 50 % las detenciones por averías técnicas, demostrando su efectividad. El mantenimiento preventivo bajó los costos de mantenimiento al 15 % del total operativo, con indicadores y reportes mensuales. El sistema de gestión de combustible redujo el consumo en 15.4 % mediante controles diarios y análisis de eficiencia. El análisis financiero arrojó un VAN de S/ 451,738.02, TIR de 30 % e índice B/C de 2,21, superando los mínimos requeridos. La propuesta integra tecnología y desarrollo humano, favoreciendo la sostenibilidad y mejorando costos, eficiencia y disponibilidad de equipos.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un sistema tecnológico para monitorear el consumo de combustible de cada vehículo y optimizar rutas. Capacitar a los conductores en el uso del sistema y conducción eficiente, y establecer reportes periódicos, permitirá reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. Es fundamental aplicar un plan de mantenimiento preventivo con cronogramas claros y registros documentados para minimizar averías y prolongar la vida útil de los vehículos. Institucionalizar un Plan de Capacitación continua, con actualizaciones semestrales y apoyo de plataformas virtuales, mantendrá al personal técnico actualizado y fortalecerá la cultura de mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abregú, R. R. Z. (2022). El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2082-2093.
- Alonzo, R. E. N. (2021). El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. 1–100.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490/2/IV\\_FC\\_E\\_319\\_TE\\_Alonzo\\_Rolfo\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10490/2/IV_FC_E_319_TE_Alonzo_Rolfo_2021.pdf)

- Anzelini, D. L. (2023). Del acomodamiento civil deficiente al gobierno político de la Defensa: planeamiento estratégico del sector en Argentina, 2015-2021. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (75), 143-161.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbe>  
[https://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](https://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf)
- Aspillaga, J. O. D. V., Mann, G. A. L. B., & Altamirano, L. S. W. (2022). Políticas públicas y desarrollo agrario en el Perú: Un enfoque de planeamiento estratégico. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(7), 85-98.
- Bailón, A., & Engracio, J. (2020). Planeamiento Estratégico y su Influencia en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020. 1–97.
- Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74.
- Becerra, A., Baños-Martínez, M. A., & Columbié-Santana, M. (2021). Los objetivos de desarrollo sostenible desde la proyección estratégica de la educación superior. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 62-77.
- Beltran, C. C. A. (2022). El plan estratégico institucional y la gestión municipal en el distrito de Anta, región de Ancash, 2022. (p. 83). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106304/Beltran\\_CA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106304/Beltran_CA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Berrocal, E. V. R., Gómez, Y. M. Q., & Ruiz, G. Z. (2023). Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal de los Trabajadores de un Distrito de la Provincia Constitucional del Callao, 2023. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(6), 1173-1199.
- Borja, G. P. S., & Culech, S. C. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4040-4050.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.

- Cabrera-Ortiz, F. (2021). Propuesta para el planeamiento estratégico de la seguridad nacional desde una perspectiva multidimensional. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 5-28.
- Campos, P. F. A. (2023). Plan estratégico institucional y su relación con la gestión municipal del distrito de Lurín, Lima, 2022 (pp. 1–71). Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110969/Camposs\\_PFA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110969/Camposs_PFA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cano, R. (2020). Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica en el sector público peruano. *Revista de Administración Pública*, 15(2), 45-58.
- Castañeda, L. (2021). Una experiencia de diseño de una tarea de evaluación sumativa en formato transmedia para formación inicial de profesorado. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(2), 203-224.
- Cedeño Farfán, C. E., Molina Arce, X. S., & Perero Intriago, M. S. (2021). Plan estratégico para la reducción de pérdidas de agua potable en Portoviejo. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE3).
- Dirección General de Política de Inversiones - MEF. (2022). Evaluación de la calidad del planeamiento estratégico institucional en el sector público peruano. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Flores, H. (2022). Influencia de la contratación pública en la efectividad del cumplimiento del planeamiento estratégico institucional. *Revista San Gregorio*, 203-219.
- Gobierno Regional de Moquegua. (2025). Informe NO 079-2025-GRM/GGR-GRPPATSPLAN-ECAM.
- Gobierno Regional de Piura. (2022). Evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019–2024 – Año 2021.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de investigación*.
- Mann, G. A. L. B., Aspillaga, J. O. D. V., & Scoth, W. A. L. (2022). Planeamiento estratégico en la agroindustria del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(7), 99-111.
- Martínez, L. F. A., García, M. V. P., Martell, A. C., & Martínez, T. E. A. (2021). Diseño e implementación del FODA y el plan estratégico para los caprinocultores sociales de la comarca lagunera. *Revista Mexicana de agronegocios*, 48, 724-737.
- Ortiz, S. J., & Paredes-Rodríguez, A. M. (2021). Evaluación sistémica de la implementación de un sistema de gestión de almacenes (WMS). *Revista UIS ingenierías*, 20(4), 145-160.
- Ramos, A. B. A. (2023). Planeamiento estratégico y su relación con proyectos de inversión pública invierte.pe en la municipalidad distrital de Torata en el periodo 2019 - 2021. <https://repositorio.unam.edu.pe/items/56a948a9-c2c9-42c1-a4aad8b9fc54c234>

- Rodríguez, R. C., Segura, G. N. R., Morán, A. M. I., & Armas, J. A. A. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 13(S1), 424-432.
- Rolfo, E. N. (2021). El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho.
- Sánchez, J. E. M. D. O., Rodríguez, R. C., Hernández, S. D. R. Á., & Brito, R. S. (2021). La incidencia del plan estratégico en la gestión administrativa. Caso Cooperativa de Transporte Ventanas. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 430-436.
- Silva, G., & Cabrera, S. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4040–4050.
- Taica, A. A., Cruzado, J. G., & Sánchez, A. H. (2023). Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(102), 477-498. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890862>

# Planeamiento tributario y su relación en la rentabilidad de la empresa maderas Jevid SAC de Tacna, 2024

## Tax planning and its relationship to the profitability of the company maderas Jevid SAC de Tacna, 2024

---

Ruth Noemí Mamani Humire<sup>1</sup>

Fecha de Publicación: 28 de diciembre del 2025

### RESUMEN

El objetivo del estudio es establecer la relación entre el planeamiento tributario y la rentabilidad de la empresa Maderas Jevid SAC de Tacna. El planeamiento tributario ha sido adoptado por entidades con el fin de evitar sobrecostos o pagos indebidos que podrían surgir por la carencia de estrategias adecuadas y controles expertos en esta materia.

En la investigación la metodología que se ha empleado tiene un enfoque cuantitativo, tipo básico, el nivel de esta investigación es correlacional, dado que busca relacionar el planeamiento tributario con la rentabilidad de las entidades del sector comercial, con una población de estudio de 9 empleados de la empresa en mención. Se utilizó la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento.

En los hallazgos presentan que el valor p obtenido (0,000) es inferior al nivel de significancia establecido (0,05), lo que lleva a rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) con un nivel de confianza del 95 %. Este resultado significa que las preguntas están adecuadamente relacionadas entre sí y miden un concepto homogéneo dentro de esta variable. En este caso, las dimensiones evaluadas, como los deberes tributarios, el aprovechamiento de beneficios tributarios y los objetivos empresariales, muestran una coherencia sólida en sus evaluaciones.

A partir de los resultados obtenidos, se demuestra que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que el planeamiento tributario guarda una relación significativa con la rentabilidad de la empresa Maderas Jevid SAC. Se concluye que el planeamiento tributario se relaciona de manera significativa con la rentabilidad de Maderas Jevid SAC, durante el año 2024.

**Palabras clave:** Rentabilidad, Tributario, Impuestos, Cumplimiento, Planeamiento.

### ABSTRACT

The objective of the study is to establish the relationship between tax planning and the profitability of the company Maderas Jevid SAC in Tacna. Tax planning has been adopted by entities to avoid cost overruns or undue payments that could arise from a lack of adequate strategies and expert controls in this area.

The methodology used in the research has a quantitative, basic approach. The level of this research is correlational, given that it seeks to relate tax planning with the profitability of entities in the commercial sector, with a study population of nine employees of the company in question. Surveys and questionnaires were used as instruments.

The findings show that the p-value obtained (0.000) is lower than the established significance level (0.05), which leads to rejecting the null hypothesis ( $H_0$ ) and accepting the alternative hypothesis ( $H_1$ ) with a confidence level

---

<sup>1</sup> Contador Público, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Privada de Tacna.

of 95%. This result means that the questions are adequately related to each other and measure a homogeneous concept within this variable. In this case, the dimensions evaluated, such as tax obligations, the use of tax benefits, and business objectives, show solid consistency in their evaluations

Based on the results obtained, there is sufficient statistical evidence to conclude that tax planning has a significant relationship with the profitability of Maderas Javid SAC. It is concluded that tax planning is significantly related to the profitability of Maderas Javid SAC during 2024.

**Keywords:** Profitability, Tax, Taxes, Compliance, Planning.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación analiza la relación entre la planificación tributaria y la rentabilidad de Maderas Javid SAC en Tacna durante 2024. Se destaca que una gestión fiscal adecuada permite ajustar estrategias organizacionales y optimizar gastos fiscales, lo que ayuda a prevenir sanciones y reducir riesgos tributarios. El estudio resalta la importancia de planificar correctamente para evaluar beneficios fiscales y disminuir el pago de impuestos justificadamente. Los resultados confirman que una planificación tributaria eficiente impacta positivamente en la gestión de gastos y la rentabilidad de empresas comerciales.

En los últimos años, Latinoamérica ha experimentado importantes cambios tributarios y desafíos en la administración fiscal para aumentar la recaudación. El promedio de carga impositiva subió a cerca del 42 % del PIB, cuando antes era solo el 19 %. Ante este escenario, las empresas buscan optimizar su carga fiscal mediante una adecuada planificación tributaria, fundamental para ahorrar recursos y gestionar mejor sus obligaciones (Nina, 2022).

En Perú, las acciones de la administración tributaria se han concentrado en reforzar la recaudación, imponiendo sanciones y mecanismos de cobro que generan sobrecostos y afectan la rentabilidad empresarial. Además, la desconexión entre ciudadanía y fisco evidencia una falta de compromiso hacia los contribuyentes. Por ello, las empresas deben gestionar riesgos e identificar amenazas fiscales en sus procesos internos (Pretell, 2022).

El contexto es similar en Tacna, donde la alta informalidad (73,6 %) debilita el sistema: la administración busca maximizar ingresos estatales, mientras los empresarios formales procuran proteger sus utilidades; esto sobrecarga a quienes sí cumplen, pues muchos informales quedan fuera del sistema (INEI, 2022).

Maderas Javid SAC, empresa formal de Tacna dedicada a la comercialización y manufactura de madera, cumple con sus obligaciones laborales y tributarias, pero carece de procedimientos para adaptarse a los constantes cambios de la legislación fiscal. Esto incrementa el riesgo de sanciones por falta de planeamiento tributario, dificultando justificar inconsistencias y afectando indicadores como ROE y ROA.

Por tanto, un planeamiento tributario eficiente permite a Maderas Javid SAC mejorar su rentabilidad cumpliendo la ley, acceder a beneficios y evitar sanciones o procesos de cobranza, previniendo problemas derivados de una gestión tributaria ineficaz. A continuación, se detallan las problemáticas identificadas.

La investigación se fundamenta en enfoques conceptuales y analíticos para comprender la relación entre las variables estudiadas. A partir de los resultados, se plantearán recomendaciones relacionadas con el cumplimiento de las obligaciones fiscales analizadas.

Se emplea un enfoque correlacional para alcanzar los objetivos de la tesis. Se analizarán los datos obtenidos y se evaluará su confiabilidad. El estudio analiza cómo la planificación tributaria impacta directamente en la rentabilidad, buscando optimizar resultados económicos y financieros. Se espera aportar a la aplicación de estrategias fiscales y proponer alternativas de solución basadas en las conclusiones. **Abrigo y López (2024)** analizaron la relación entre planificación fiscal y rentabilidad en constructoras de Loja, encontrando que una correcta gestión reduce impuestos y mejora liquidez. **Cano (2024)** propuso optimizar recursos en el Centro Quirúrgico Quito Tennis adaptándose a la normativa; detectó deficiencias tributarias y concluyó que declarar correctamente los impuestos facilita la toma de decisiones financieras.

**Reyes (2024)** determinó que incentivos fiscales permitieron ahorrar USD 200,000 a Merck Ca., concluyendo que la planificación fiscal fortalece la eficiencia y solidez financiera.

**Piza (2021)** diseñó un plan tributario para Redolfi S.R.L. en Argentina, recomendando inscribirse al régimen PyME y aprovechar beneficios como exenciones y subsidios tras identificar problemas contables y culturales. En Perú, **Romero (2025)** analizó cómo la planificación tributaria incide en la rentabilidad de empresas comerciales de Huaura (2023), utilizando un enfoque cuantitativo con encuestas a 80 trabajadores. El 46,67 % relacionó la planificación fiscal con mejores indicadores de rentabilidad y se observó que estrategias fiscales favorecen la eficiencia administrativa y el crecimiento financiero. **Cruz y De la Cruz (2025)** investigaron la relación entre planeamiento tributario y liquidez en empresas comercializadoras de café en Pichanaqui, empleando un enfoque mixto y encuestas a personal contable y administrativo de 15 empresas. Hallaron un vínculo relevante ( $P = 0.50$ ): la falta de planificación afecta negativamente la liquidez e inversión operativa. **Rengifo (2021)** estudió la relación entre planeamiento tributario y declaración de renta anual del régimen MYPE en Callería (2018), con enfoque cuantitativo y análisis correlacional. Concluyó que existe una conexión significativa entre la planificación fiscal y la rentabilidad declarada bajo dicho régimen. **Vilca (2020)** examinó la incidencia del planeamiento tributario en el cumplimiento de obligaciones fiscales del Grupo Carvajal S.A. en Lima (2018), mediante investigación aplicada y encuestas. Determinó que carecer de planificación fiscal impide optimizar el cumplimiento y aprovechar beneficios, aumentando el riesgo de infracciones y pérdida de incentivos.

## **OBJETIVOS**

- a) Determinar la relación entre los deberes tributarios y la rentabilidad de la empresa Maderas Jevid SAC de Tacna, 2024.
- b) Analizar la relación entre el aprovechamiento de beneficios tributarios y la rentabilidad de la empresa Maderas Jevid SAC de Tacna, 2024.

- c) Identificar la relación de los objetivos empresariales y la rentabilidad de la empresa Maderas Jevid SAC de Tacna, 2024.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación desarrollado corresponde a la categoría básica, de orientación cuantitativa, también denominada investigación pura o teórica. Su finalidad fue elaborar un estudio que permitiera obtener información complementaria acerca de fenómenos específicos observados en la realidad, sin ejercer ningún tipo de manipulación o intervención sobre los mismos (Suárez, 2023).

El trabajo se enmarcó en el nivel correlacional, dado que tuvo como propósito examinar el grado de asociación existente entre las variables planeamiento tributario y rentabilidad en la empresa Maderas Jevid SAC.

Se trata de una investigación cuya principal característica responde a un diseño no experimental, en el que las dos variables son examinadas con el fin de identificar y evaluar la fuerza y dirección de la relación estadística entre ellas, sin la participación de factores externos que alteren los resultados (Velázquez, 2024) y concordante con lo señalado por (Sarmiento, 2024).

De acuerdo con Hernández (citado por Dávila, 2021), cuando la población es menor a 50 individuos, corresponde considerarla equivalente a la muestra. En este estudio, la población está compuesta por los 9 colaboradores activos de Maderas Jevid SAC en Tacna, quienes cumplen diferentes funciones. Por ello, los instrumentos de recopilación de información se aplicaron a todos los colaboradores, conformando así una muestra del 100% de la población. Según Salkind (2020), la muestra es un subconjunto representativo de la población cuya finalidad es obtener conclusiones precisas sobre el fenómeno estudiado.

La técnica empleada fue la encuesta, utilizando un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas relacionadas con las variables de investigación (Sarmiento, 2024). Los datos recogidos se analizaron mediante Microsoft Excel y SPSS versión 28.0, lo que permitió elaborar estadísticas para evaluar la validez de la hipótesis en Maderas Jevid SAC en Tacna.

## **RESULTADOS**

La Tabla 1 y la Figura 1 muestran que los indicadores de deberes tributarios en Maderas Jevid SAC de Tacna (2024) presentan tendencias mayormente positivas, destacando la categoría “casi siempre”. El indicador 1 revela que el 38,8 % de la muestra realiza el cálculo y pago de tributos mensualmente “algunas veces”, mientras que el indicador 2 evidencia que el 38,5 % presenta declaraciones tributarias “algunas veces” y “casi siempre”. El indicador 3 señala un 30,8 % de conocimiento sobre el régimen tributario en estas mismas categorías, y el indicador 4 registra igual porcentaje respecto a exoneraciones tributarias. El indicador 5 destaca con un 46,2 % en “casi siempre” sobre la eficacia en la anotación y cancelación de tributos.

**Tabla 1**

*Planificación tributaria de la empresa Maderas Jevid SAC, según Indicadores*



Respecto al aprovechamiento de beneficios tributarios, los resultados muestran una tendencia intermedia, predominando la categoría “algunas veces”. El indicador 6 reporta un 53,8 % en el cálculo de tasas de impuestos bajo “algunas veces”. En el indicador 7, el 30,8 % conoce los beneficios tributarios vigentes “algunas veces”. El indicador 8 indica que un 46,2 % considera que aprovechar estos beneficios mejora la rentabilidad “algunas veces”. El indicador 9 muestra un 46,2 % de frecuencia alta en orientación recibida por Sunat (“casi siempre”). Finalmente, el indicador 10 registra un 38,5 % en presentación de compensaciones tributarias en las categorías “algunas veces” y “casi siempre”, reflejando una tendencia positiva en los hallazgos.

Los indicadores de la dimensión objetivos empresariales en planeamiento tributario y rentabilidad de Maderas Jevid SAC (Tacna, 2024) muestran una tendencia media, predominando la respuesta “algunas veces”.

- El indicador 11 mide el conocimiento del gerente sobre normas tributarias; destaca un 30,8 % en “casi nunca” y “algunas veces”, indicando una tendencia negativa e intermedia.
- El indicador 12 evalúa si el gerente fomenta cultura tributaria; un 38,5 % respondió “algunas veces”, reflejando una tendencia intermedia.
- El indicador 13 analiza la optimización de deducciones y beneficios tributarios; un 53,8 % indicó “algunas veces”.
- El indicador 14 examina el uso de herramientas tributarias; hay un 30,8 % en “algunas veces”.
- El indicador 15 mide la comprensión de los objetivos estratégicos por parte de colaboradores; un 46,2 % respondió “algunas veces”, mostrando una tendencia positiva.

**Tabla 2**

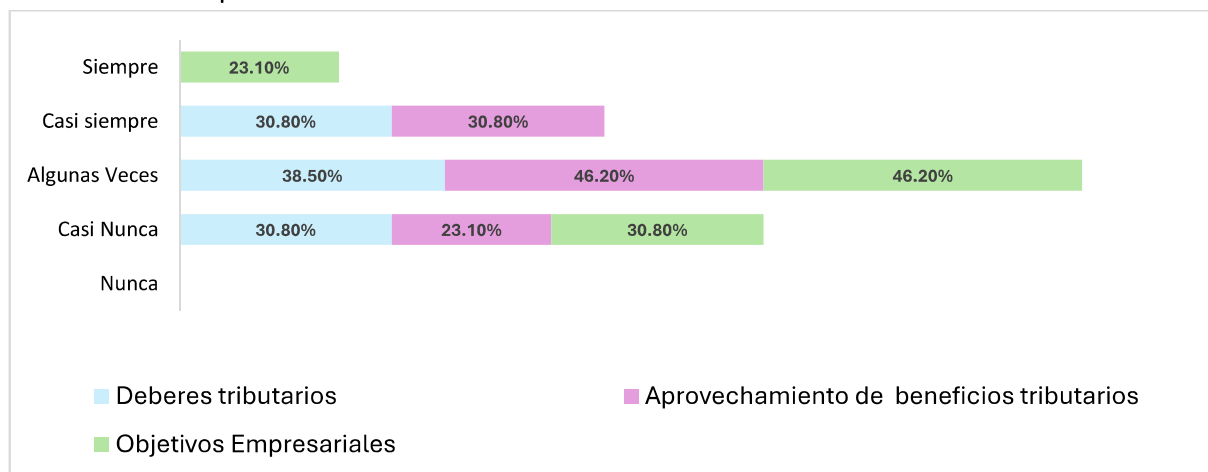
Planeamiento tributario de la empresa Maderas Javid SAC.

Dimensiones	Planeamiento tributario											
	Nunca		Casi Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Deberes tributarios	0	0,0%	4	30,8%	5	38,5%	4	30,8%	0	0,0%	13	100,0%
Aprovechamiento de beneficios tributarios	0	0,0%	3	23,1%	6	46,2%	4	30,8%	0	0,0%	13	100,0%
Objetivos Empresariales	0	0,0%	4	30,8%	6	46,2%	0	0,0%	3	23,1%	13	

**Nota:** Resultados estadísticos de planificación de la empresa Maderas Javid SAC

**Figura 2**

Dimensiones del planeamiento tributario



La Tabla 2 y la Figura 2 concentran los indicadores correspondientes a la variable planeamiento tributario y la rentabilidad de la entidad Maderas Javid SAC de Tacna, 2024, se observa los hallazgos tienen una tendencia intermedia, en la categoría “algunas veces” sobresaliente en los hallazgos presentados en dicha variable. En la dimensión deberes tributarios se puede ver una frecuencia alta de 38,5 % obtenida en “algunas veces”, seguido de la dimensión aprovechamiento de beneficios tributarios en dicho ítem se aprecia una frecuencia alta del 46,2 % en la categoría “algunas veces” estos hallazgos apuntan a una tendencia intermedia y

por último en la dimensión objetivos empresariales, se aprecia una frecuencia alta de 46,2 % esta muestra presenta la categoría de “algunas veces”.

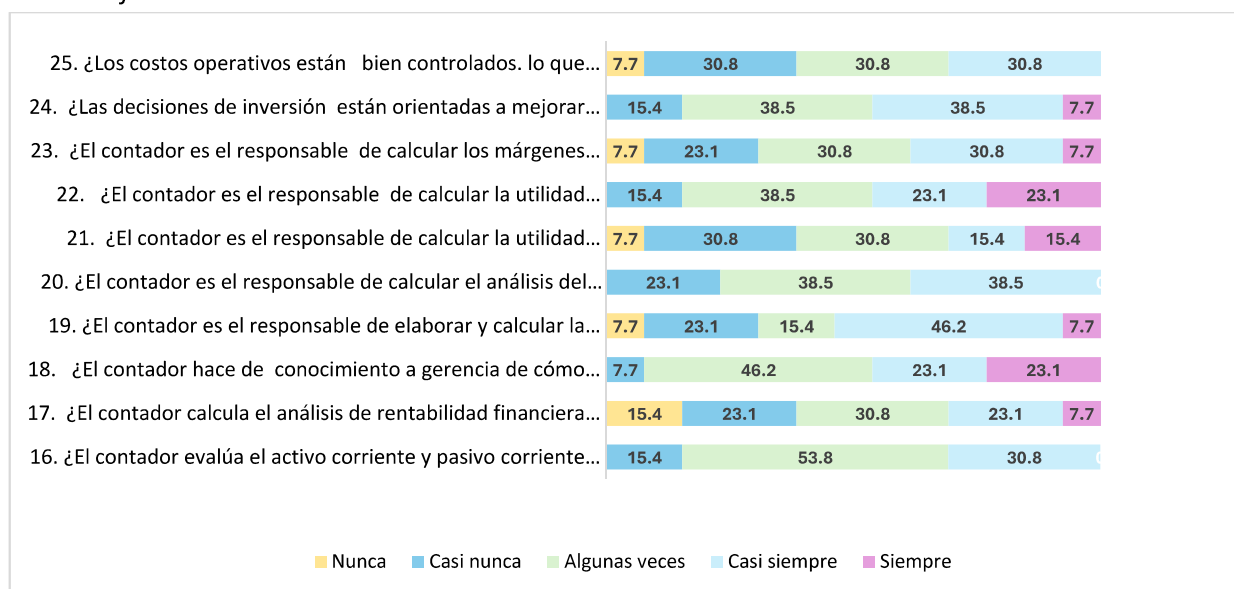
**Tabla 3**

*Planificación tributaria de la empresa Maderas Javid SAC, según rentabilidad*

Rentabilidad	Nunca		Casi Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	16. ¿El contador evalúa el activo corriente y pasivo corriente de la empresa?	0	0,0	2	15,4	7	53,8	4	30,8	0	0,0	13
17. ¿El contador calcula el análisis de rentabilidad financiera de la empresa?	2	15,4	3	23,1	4	30,8	3	23,1	1	7,7	13	100
18. ¿El contador hace de conocimiento a gerencia de cómo el activo total de la empresa?	0	0,0	1	7,7	6	46,2	3	23,1	3	23,1	13	100
19. ¿El contador es el responsable de elaborar y calcular la utilidad antes de impuestos de estado de resultados?	1	7,7	3	23,1	2	15,4	6	46,2	1	7,7	13	100
20. ¿El contador es el responsable de calcular el análisis del nivel de endeudamiento de la empresa?	0	0,0	3	23,1	5	38,5	5	38,5	0	0,0	13	100
21. ¿El contador es el responsable de calcular la utilidad neta del estado de resultados?	1	7,7	4	30,8	4	30,8	2	15,4	2	15,4	13	100
22. ¿El contador es el responsable de calcular la utilidad bruta del estado de resultados?	0	0,0	2	15,4	5	38,5	3	23,1	3	23,1	13	100
23. ¿El contador es el responsable de calcular los márgenes de rentabilidad?	1	7,7	3	23,1	4	30,8	4	30,8	1	7,7	13	100
24. ¿Las decisiones de inversión están orientadas a mejorar los márgenes de ganancia?	0	0,0	2	15,4	5	38,5	5	38,5	1	7,7	13	100
25. ¿Los costos operativos está bien controlados, lo que favorece la rentabilidad	1	7,7	4	30,8	4	30,8	4	30,8	0	0,0	13	100

**Figura 3.**

*Porcentajes de la dimensión rentabilidad*



La Tabla 3 y la Figura 3 muestran que los indicadores de rentabilidad en el planeamiento tributario de Maderas Javid SAC (Tacna, 2024) presentan tendencias intermedias y positivas. El contador analiza regularmente el activo y pasivo corriente (53,8 % “algunas veces”), calcula la rentabilidad financiera (30,8 % “algunas veces”), informa sobre el activo total (46,2

% “algunas veces”) y determina la utilidad antes de impuestos (46,2 % “casi siempre”). Además, evalúa el endeudamiento (38,5 % entre “algunas veces” y “casi siempre”), calcula la utilidad neta (30,8 % “algunas veces”), utilidad bruta (38,5 % “algunas veces”) y márgenes de rentabilidad (30,8 % entre “algunas veces” y “casi siempre”). Las decisiones de inversión y el control de costos también muestran frecuencias altas en “algunas veces” y “casi siempre”, evidenciando una tendencia positiva general

### COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para verificar la hipótesis general, se procede de la siguiente manera.

a) **Planteamiento de hipótesis:**

H<sub>0</sub>: El planeamiento tributario no tiene relación significativa en la rentabilidad de la empresa Maderas Javid SAC de Tacna, 2024.

H<sub>a</sub>: El planeamiento tributario tiene relación significativa en la rentabilidad de la empresa Maderas Javid SAC de Tacna, 2024. Establecimiento del nivel de significancia:  $\alpha$  (alfa) = 5 % = 0,05

b) **Estadístico de prueba**

Prueba estadística de chi-cuadrado

c) **Análisis del p valor: Evaluar el p – valor o Sig. Regla de decisión**

Si  $p > 0.05$  se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza la H<sub>1</sub>

Si  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>

**Tabla 4**

*Relación entre planeamiento tributario y la rentabilidad de la Empresa de Maderas Javid SAC.*

Planeamiento tributario	Rentabilidad							
	Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Casi Nunca	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	2	15,4%
A Veces	0	0,0%	7	53,8%	0	0,0%	7	53,8%
Casi Siempre	0	0,0%	0	0,0%	4	30,8%	4	30,8%
Total	2	15,4%	7	53,8%	4	30,8%	13	100,0%

**Conclusión estadística:**

Los hallazgos presentan que el  $p = (0,000)$  es inferior al nivel de significancia establecido (0,05), lo que conduce a descartar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y a respaldar la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>), manteniendo un nivel de confianza del 95 %. Esto demuestra que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que el planeamiento tributario guarda una relación significativa con la rentabilidad de la empresa Maderas Javid SAC, ubicada en Tacna, durante el año 2024.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	P
Chi-cuadrado de Pearson	26,000 <sup>a</sup>	4	0,000

## CASUÍSTICA CONTABLE

## Estados financieros

Figura 4

Balance General

**Año 2022**

- Activos: 81 % corrientes, 19 % no corrientes; predominan los activos de liquidez.
- Pasivos: 56 % corrientes, 2 % no corrientes, patrimonio 42 %; alta dependencia de deuda a corto plazo y baja autonomía financiera.

**Año 2023**

- Activos: 88 % corrientes, 12 % no corrientes; se mantiene alta liquidez con limitadas inversiones a largo plazo.
- Pasivos: 49 % corrientes, 3 % no corrientes, patrimonio 49 %; mejora en endeudamiento pero el patrimonio aún es bajo.

**Año 2024**

- Activos: 88 % corrientes, 12 % no corrientes; refuerza la liquidez pero faltan inversiones a largo plazo.
- Pasivos: 33 % corrientes, 3 % no corrientes, patrimonio 64 %; mayor autonomía financiera aunque los pasivos cortos siguen predominando.

## Tendencias globales (2022-2024)

- Los activos corrientes aumentan del 81 % al 88 %, reduciendo inversión a largo plazo.
- Pasivos corrientes bajan del 58 % al 36 %; disminuye la dependencia de deuda corta.
- Patrimonio crece del 42 % al 64 %, fortaleciendo la posición financiera.

**Conclusiones**

- Se observa alta liquidez con escasa inversión en activos no corrientes.
- Mejora la estructura financiera gracias a la reducción de pasivos corrientes y aumento del patrimonio.

**Recomendaciones**

- Mantener liquidez, pero potenciar inversiones en activos no corrientes.

- Fortalecer estrategias para reducir la dependencia de pasivos corrientes y aumentar patrimonio.
- Evaluar si la gestión de activos corrientes responde a una estrategia o a falta de inversión eficiente.

**Resumen final:** La organización muestra mejor liquidez y estructura financiera, pero necesita equilibrar la gestión de activos corrientes e inversiones a largo plazo para asegurar crecimiento sostenible y eficiencia en recursos.

## EGRESOS

Figura 5.

Detalle de egresos



El gráfico detalla los egresos empresariales entre 2022 y 2024 en las siguientes categorías: costo de ventas, administración, ventas, gastos financieros, otros egresos no operativos y provisión de impuesto a la renta.

**Costo de ventas:** Se redujo de S/ 180,042 en 2022 a S/ 152,000 en 2024, tras una baja del 5 % entre 2022-2024 y un 3 % más entre 2023-2024. Puede deberse a menor producción, ventas u optimización de costos.

**Gastos de administración:** Disminuyeron un 56 % de 2022 a 2023, con leve aumento del 7 % en 2024, posiblemente por medidas de ahorro y posterior normalización.

**Gastos de ventas:** Subieron un 265 % de 2022 a 2023 y 32 % adicional en 2024, reflejando mayor actividad comercial.

**Gastos financieros:** Bajaron un 55 % de 2022 a 2023 y otro 50 % a 2024, lo que indica una gestión financiera más eficiente.

**Otros egresos no operativos:** No se registraron en el periodo.

**Provisión de impuesto de renta:** Cayó un 13 % de 2022 a 2023 y un 30 % hasta 2024, asociado a menores ingresos imponibles.

**Tendencias globales:** Predomina la reducción de egresos administrativos y financieros, pero aumentan el costo y los gastos de ventas. La provisión fiscal disminuye, lo que indica menor crecimiento operativo.

**Conclusiones:** La empresa incrementa sus actividades comerciales, mejora eficiencia financiera, pero debe vigilar el balance entre costos e ingresos para mantener la rentabilidad.

**Recomendaciones:** Analizar el costo de ventas, mantener eficiencia financiera, revisar la relación costo-beneficio de los gastos de ventas y monitorear ingresos y provisión fiscal para asegurar sostenibilidad.

**Tabla 5**

Indicadores de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION	2022	2023	2024
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	Un capital de trabajo positivo es deseable, ya que indica que la entidad tiene suficiente capital líquido para cubrir sus gastos operativos inmediatos y/o deuda a corto plazo	S/ 182,674.65	S/ 440,896.81	S/ 550,430.76
LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	Mide la capacidad de la entidad para pagar sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos corrientes, si es mayor a 1 indica suficientes activos para cubrir sus deudas a corto plazo	S/ 1.46	S/ 1.80	S/ 2.67
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO / PASIVO CORRIENTE	Mide la capacidad de la entidad para cumplir con sus deudas a corto plazo sin depender de los inventarios.	S/ 0.89	S/ 0.97	S/ 1.01

**Figura 6.**

Indicadores de liquidez



Sobre los indicadores de liquidez. Estos indicadores se calculan para los años 2022, 2023 y 2024. A continuación, se realiza una interpretación detallada de cada uno de los indicadores presentados.

**a) Indicadores básicos**

Los indicadores básicos incluyen:

- Activo Corriente: Recursos de corto plazo disponibles para cubrir deudas a corto plazo y operaciones.
- Pasivo Corriente: Deudas que deben ser pagadas dentro de un año.

	Año	Activo Corriente (S/)	Pasivo Corriente (S/)
	2022	740,243	No especificado
	2023	991,085	No especificado
	2024	880,288	No especificado

- El activo corriente muestra un crecimiento entre 2022 y 2023, pero disminuye ligeramente en 2024.
- Sin datos sobre el pasivo corriente, no es posible calcular la relación directa entre activos y pasivos corrientes. Sin embargo, el aumento del activo corriente sugiere una mejora en la disponibilidad de recursos líquidos.

**b) Capital de Trabajo (KT)**

El capital de trabajo se define como:  $Capital\ de\ Trabajo\ (KT) = Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$

Año Capital de Trabajo (KT) (S/)	
2022	182,675
2023	440,897
2024	550,431

En 2022, el capital de trabajo era muy alto (S/182,675), lo que presenta una buena capacidad para cubrir las deudas a corto plazo.

- En 2023, se dio un aumento significativo en el capital de trabajo (S/ 440,897), lo que muestra una buena medida para cubrir las deudas a corto plazo.
- En 2024, aumentó el capital de trabajo respecto a 2023 (S/ 550,431) lo que presenta una buena medida para resguardar las deudas a corto plazo.

**c) Liquidez Corriente (Razón Circulante)**

La liquidez corriente se define como:  $Liquidez\ Corriente = Activo\ Corriente / Pasivo\ Corriente$

Año Razón Corriente	
2022	1.46
2023	1.80
2024	2.67

- En 2022, la liquidez corriente fue (1.46), lo que presenta una buena medida para resguardar las deudas a corto plazo.
- En 2023, la razón corriente cayó drásticamente a 1.80, lo que sugiere una mayor capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo.
- En 2024, la razón corriente mejoró ligeramente (2.67), pero sigue siendo alta en comparación con 2022.

**d) Prueba Ácida (Coeficiente de Liquidez)**

La prueba ácida se define como:

$Prueba\ Acida = Activo\ Corriente - Inventarios / Pasivo\ Corriente$

Año Prueba Ácida	
2022	0.89
2023	0.97
2024	1.01

Entre 2022 y 2024, la prueba ácida se mantuvo baja (de 0.89 a 1.01), reflejando una limitada capacidad para cubrir deudas sin depender de inventarios. La liquidez general mejoró cada año, con activos corrientes en aumento y razón corriente sólida. Sin embargo, persiste una fuerte dependencia de los inventarios, lo cual es riesgoso si no se venden rápidamente.

**Conclusiones globales:**

- Se observa una tendencia positiva en liquidez, pero elevada concentración en inventarios.
- Es crucial optimizar la gestión de inventarios y recursos para mantener una liquidez estable.

**Recomendaciones:**

- Reducir excedentes de inventario.
- Buscar financiamiento más seguro.
- Mejorar la recuperación de cuentas por cobrar.
- Supervisar constantemente la liquidez.

**Resumen final:**

La empresa muestra avances en liquidez, aunque debe fortalecer su estructura financiera y gestión de activos para lograr mayor estabilidad y sostenibilidad.

**ENDEUDAMIENTO**

**Figura 6.**

*Indicadores de endeudamiento*



El gráfico analiza indicadores de endeudamiento empresarial entre 2022 y 2024: deuda total, deuda a corto plazo, estructura corriente y estructura de capital. Estos reflejan la condición financiera y el nivel de dependencia crediticia

### **Deuda total**

- 2022: 58 %
- 2023: 51 %
- 2024: 36 %

Se redujo significativamente, lo que indica menor dependencia de financiamiento externo.

### **Deuda a corto plazo**

- 2022: 56 %
- 2023: 49 %
- 2024: 33 %

Disminuyó, mostrando una gestión más eficiente del crédito inmediato.

### **Estructura corriente**

- 2022: 146 %
- 2023: 180 %
- 2024: 267 %

Aumentó la capacidad para cumplir obligaciones de corto plazo con activos corrientes.

### **Estructura de capital**

- 2022: 42 %
- 2023: 49 %
- 2024: 64 %

La proporción de capital propio subió, mejorando la autonomía financiera.

Tendencias (2022–2024)

- Disminución del endeudamiento y deuda de corto plazo.
- Mejora en liquidez.
- Mayor autonomía financiera.
- Reforzar la gestión de liquidez e inventarios es crucial.

**Conclusiones:** La empresa tiene buena liquidez y menor dependencia de créditos, pero debe optimizar la administración de liquidez.

### **Recomendaciones**

- Mejorar la relación activa–pasivo corriente.
- Analizar riesgos de deuda y aplicar estrategias preventivas.

**Resumen final:** La empresa muestra estabilidad financiera y capacidad para afrontar compromisos, aunque debe evitar depender demasiado de inventarios y fortalecer sus mecanismos de liquidez.

### **MÁRGENES DE RENTABILIDAD**

El gráfico compara los márgenes operativo, neto y EBITDA para 2022, 2023 y 2024, todos como porcentaje de ingresos.

Figura 7.

Márgenes de rentabilidad y desigualdad financiera



- **Margen operativo:** Bajó de ~78 % en 2022 a ~59 % en 2023 y ~38 % en 2024, reflejando menor eficiencia operativa.
- **Margen neto:** Disminuyó de ~52 % en 2022 a ~44 % en 2023 y ~32 % en 2024, lo que indica una caída en la rentabilidad neta.
- **Margen EBITDA:** Descendió de ~79 % en 2022 a ~65 % en 2023 y ~47 % en 2024, señalando menores flujos de efectivo.

La tendencia general muestra una reducción progresiva en la rentabilidad y eficiencia.

### DESIGUALDAD FINANCIERA

El análisis muestra una caída en TMRR (14% en 2022 a 9% en 2024), rendimiento patrimonial (61% a 15%) y rendimiento de activo (26% a 10%), señalando menor eficiencia y valor para accionistas. El costo del capital se mantuvo bajo y estable (5-6%). Los márgenes operativos y netos permanecieron saludables con ligera mejora en 2024, mientras que el EBITDA aumentó ese año. Sin embargo, la rentabilidad del patrimonio y el rendimiento sobre activos disminuyeron, indicando necesidad de optimizar gestión y uso de recursos.

**Conclusiones:** La empresa mantiene buenos márgenes, pero debe mejorar eficiencia operativa y administración de capital propio para revertir la disminución en TMRR y rentabilidad de activos.

### Recomendaciones:

- Mejorar procesos operativos y administrativos para elevar rendimiento y TMRR.
- Optimizar gestión del capital propio.
- Revisar costos para aumentar rentabilidad.
- Analizar factores que afectan el TMRR y diseñar estrategias para mejorar retorno ajustado al riesgo.

**Resumen final:** La compañía presenta márgenes favorables, pero enfrenta desafíos para generar valor sostenido; es clave fortalecer el uso de activos y capital propio para recuperar estabilidad y rentabilidad.

## SITUACIÓN FINANCIERA

Figura 8

Situación financiera



En los gráficos se presenta la situación financiera de la empresa desde distintas perspectivas: balance general, activos, pasivos, patrimonio e ingresos

**Cuentas de balance:** Entre 2022 y 2023, los activos y pasivos aumentaron, pero ambos disminuyeron en 2024, mientras que el patrimonio creció. El balance se mantiene equilibrado cada año.

**Composición de los activos:** Más del 80% son activos corrientes, lo que favorece la liquidez pero limita inversiones a largo plazo. La proporción de activos no corrientes es baja.

**Composición de pasivo y patrimonio (2024):** Predominan el patrimonio (64%) y el pasivo corriente (36%), con baja deuda a largo plazo, fortaleciendo la autonomía financiera.

**Ingresos, egresos y utilidad:** De 2022 a 2024, los ingresos totales bajaron, los egresos subieron y la utilidad operativa y neta presentaron caídas importantes.

**Conclusiones globales:** Hubo un crecimiento inicial seguido de contracción en activos y resultados. La alta liquidez limita las inversiones y la menor utilidad refleja desafíos operativos.

**Recomendaciones:** Evitar dependencia de pasivos corrientes, fortalecer el capital propio, equilibrar activos, controlar egresos y vigilar la liquidez.

**Resumen final:** La compañía enfrenta caída de ingresos y utilidad, alto nivel de inventarios y retos financieros; debe reforzar su estabilidad y diversificar fuentes de financiamiento para lograr crecimiento sostenido.

## DISCUSIÓN

El estudio de acuerdo con lo planteado en el objetivo general que establecer la relación entre el planeamiento tributario y la rentabilidad de la empresa Maderas Jevid SAC de Tacna, 2024; lo cual, reafirma que la planificación tributaria cumple un papel esencial dentro del ámbito

empresarial, en concordancia con los hallazgos de investigaciones anteriores como las desarrolladas por Loján (2024) y Piza (2021). En sus estudios demuestra que la correcta planeación tributaria permite reducir gastos fiscales y maximizar los beneficios financieros. En el caso de Maderas Javid SAC, se evidencia que sin un plan tributario estructurado la capacidad de la entidad para aprovechar eficazmente sus recursos económicos. Por otro lado, se evidencia que estadísticamente, el valor p obtenido (0,000) es menor a (0,05), por ello se niega la (H<sub>0</sub>) y se acepta la (H<sub>1</sub>) con un nivel de confianza del 95 %. Esto refleja que hay una relación significativa del planeamiento tributario con la rentabilidad de Maderas Javid SAC. Por tanto, una debida planificación tributaria adecuara márgenes de rentabilidad favorables.

De la misma manera se comprobó que el cumplir de manera adecuada con las obligaciones fiscales contribuye significativamente a minimizar las contingencias impositivas, respaldando lo señalado por Vilca (2020), quien sostuvo que la implementación de una planificación tributaria eficiente reduce el riesgo de sanciones, multas o pagos innecesarios. Es así que se recalca la importancia de que las empresas formales como Maderas Javid SAC, adopten estrategias tributarias claras y sostenibles que les permitan cumplir con la legislación vigente sin que se vea afectada la rentabilidad de la entidad.

Igualmente se observa una relación positiva que existe entre las metas tributarias y objetivos empresariales esto demuestra la gran importancia de alinear ambos aspectos. Los resultados de las encuestas muestran que para los trabajadores es indispensable incorporar la gestión fiscal en la planificación estratégica, como medio para garantizar un desarrollo sostenible y un posicionamiento competitivo de la organización.

Los hallazgos también reflejan que el uso debido de los beneficios tributarios no estaba siendo aprovechado completamente, esto coincide con el estudio de Cruz y De la Cruz (2021). Las empresas que no identifican ni aplican correctamente las exoneraciones o deducciones fiscales pierden oportunidades de liberar recursos financieros que podrían destinarse a la inversión productiva.

Finalmente, los resultados confirman que una adecuada planificación tributaria mejora la eficiencia operacional, optimiza los procesos internos y permite una mejor obtención de recursos. Este planteamiento coincide con la teoría de Trujillo (2021), quien sostiene que una correcta administración fiscal eleva los niveles de rentabilidad neta y fortalece la posición financiera general de las entidades.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados muestran significancia estadística ( $p = 0,000 < 0,05$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la alternativa (H<sub>1</sub>) con un 95 % de confianza. Se confirma una relación significativa entre la planificación tributaria y la rentabilidad de Maderas Javid SAC, así como entre el cumplimiento de deberes fiscales y un mayor retorno patrimonial. Además, el uso eficiente de beneficios fiscales se asocia directamente con una mejor rentabilidad sobre los activos. Finalmente, existe una relación positiva entre la alineación de objetivos empresariales y fiscales y la rentabilidad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que Maderas Jevid SAC implemente un planeamiento tributario basado en el análisis de la normativa vigente y adaptado a sus necesidades, para cumplir oportunamente con sus obligaciones y aprovechar beneficios fiscales.

La empresa debe dar seguimiento continuo a sus indicadores tributarios y financieros, realizar evaluaciones periódicas y auditorías internas, lo que permitirá minimizar riesgos y asegurar una gestión fiscal adecuada conforme a la ley.

Es recomendable capacitar al personal administrativo y contable en legislación tributaria actualizada, regímenes de exoneración y beneficios fiscales, a fin de evitar errores en las declaraciones y mejorar la eficiencia administrativa.

Finalmente, Maderas Jevid SAC debería adoptar políticas fiscales alineadas a sus objetivos y planificación estratégica, asegurando sostenibilidad económica, rentabilidad y estabilidad financiera ante futuros cambios fiscales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, D. (2024). *La planificación tributaria y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Merck ca.* otalvo: universidad de Otalvo. Obtenido de <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/server/api/core/bitstreams/347d8e87-74a2-4909-9f5c-b00f4e0f7612/content>
- Conasa. (2023). *Servicios y soluciones IT Conasa.* Obtenido de <https://conasa.grupocibernos.com/blog/que-es-la-gestion-empresarial-sus-tipos-y-cualidades>
- Cruz L. y De la Cruz, A. (2021). *repositorio.continental.edu.pe.* Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9076/4/IV\\_FCE310\\_TI\\_Cruz\\_DelaCruz\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9076/4/IV_FCE310_TI_Cruz_DelaCruz_2021.pdf)
- Cruz, P. (2023). *El planeamiento tributario como instrumento de gestión y su importancia en el riesgo fiscal.* Revista de innovación e investigación contable 6. Obtenido de <https://revistalajunta.jdccc.org.pe/index.php/revista/article/view/121/125>
- Dávila, O. (2021). *Habilidades comunicativas y.* universidad nacional. Obtenido de <https://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4842/OMAR%20GUSTAVO%20ILLESCAS%20DAVILA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinoza, Y. (2021). *Control interno y su influencia en la.* Universidad de San Martín de Porres.
- Instituto Hegel. (2021). *Qué son las Normas Tributarias en tiempos del COVID 19 en Perú.* Instituto de ciencias Hegel. Obtenido de <https://hegel.edu.pe/blog/que-son-las-normas-tributarias-en-tiempos-delcovid-19-en-peru/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). Obtenido de <https://radiouno.pe/noticias/181872/informalidad-bordea-el-74-en-tacna/>

- Instituto Peruano de Economía. (2022). *Instituto Peruano de Economía (IPE)*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía (IPE): <https://www.ipe.org.pe/portal/beneficios-tributarios/>
- La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020). *El círculo virtuoso de la Tributación ¿realidad o espejismo?* Lima: Gerencia de Cultura Tributaria y Aduanera. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de <https://cultura.sunat.gob.pe/sites/default/files/2020-09/Circulo-Virtuoso-de-la-Tributacion-Espejismo-o-Realidad.pdf>
- Nina, L. (2022). *El planeamiento tributario y la rentabilidad financiera en la empresa corporación de transporte Carley SAC. de Ate Vitarte*, Lima: universidad autónoma del Perú. LOG% C3% 8DA% 20DELA% 20INVESTIGACI% C3% 93N% 20sampie
- Piza, F. (2021). *Plan tributario para optimizar la rentabilidad de la empresa y la*. Argentina: universidad siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23164/TFG%20-%20Fabi%3%a1n%20Piza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pretell, K. (2022). *Influencia del planeamiento tributario en el riesgo*. Universidad Privada de Tacna, Tacna.
- Rengifo, W. (2021). *"El planeamiento tributario y su relación con la declaración de la renta anual del régimen mype tributario en Callería-2018" (Tesis de maestría)*. Ucayali: Universidad Nacional de Ucayali. Recuperado el 21 de febrero de 2022, de <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/4939>
- Sarmiento, H. (2024). *Manual de Metodología de la Investigación*. Primera edición. Corporación Máxima S.A.C.
- Shinta, A. (2021). *The Effect of Capital Structure, Firm Size, and Profitability on Firm Value*. Accounting Analysis Journal. Obtenido de <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aa/article/view/50744/21195>
- Suárez, E. (2023). *Tipos de investigación y su clasificación*. experto universitario. Obtenido de <https://expertouniversitario.es/blog/tipos-deinvestigacion/>
- Superintendencia de Administración Tributaria y Aduanas. (2020). *La tributación como base del cumplimiento del contrato social en el Perú*. Lima: SUNAT. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de <https://cultura.sunat.gob.pe/sites/default/files/2020-08/La-tributacion-y-el-cumplimiento-del-contrato-social-en-el-Peru.pdf>
- Trujillo, M. (2021). *El Covid-19 y su impacto en la rentabilidad (Tesis de licenciatura*, Universidad Continental). Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10378/3/IV\\_F\\_C\\_E\\_310\\_TI\\_Jeremias\\_Montero\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10378/3/IV_F_C_E_310_TI_Jeremias_Montero_2021.pdf)
- Velázquez, A. (2024). *¿Qué es la investigación correlacional?* Questionpro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-correlacional/#:texto=La%20investigaci%C3%B3n%20correlacional%20es%20un,mente%20puede%20hacer%20cosas%20brillantes>.

- Ven Informado. (2020). Impuesto a la Renta. *Ven Informado*. Obtenido de <https://www.veninformado.pe/vivir-en-peru/trabajo/impuesto-a-la-renta/>
- Vilca, C. (2020). *“Planeamiento tributario y su incidencia sobre cumplimiento de obligaciones tributarias del Grupo Carvajal - Lima 2018” (Tesis de maestría)*. Chimbote: Universidad San Pedro. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/14810>

# Estudio de prefactibilidad para conformar una empresa de consultoría en SGC

## Pre-feasibility study for establishing an SGC consulting company

Ralf Manuel Asorza Alvarez<sup>1</sup>

Gonzalo Javier Quispe Segura<sup>1</sup>

Juan Salomón Flores Carcahusto

Fecha de solicitud: 06 de febrero del 2025

Fecha de publicación: 28 de diciembre del 2025

### RESUMEN

Este estudio de prefactibilidad evalúa la viabilidad de crear una empresa de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en Tacna. En un contexto donde las empresas buscan competir en un entorno globalizado, la implementación de normas ISO se vuelve crucial. Sin embargo, la oferta de servicios de consultoría en SGC en la región es limitada y costosa, especialmente para las micro y pequeñas empresas. El objetivo principal de este estudio es evaluar la viabilidad de esta empresa que ofrecerá servicios especializados y accesibles a empresas de Tacna, con un enfoque particular en la implementación de la norma ISO 9001 y la capacitación en gestión de calidad. Se empleó una metodología mixta, combinando encuestas a empresas con análisis de datos y proyecciones financieras. Los resultados de la encuesta revelan un alto interés en la certificación ISO y una disposición a contratar servicios de. El análisis financiero, basado en indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio-Costo (B/C), proyecta una alta rentabilidad para. Se concluye que la creación de esta empresa es viable, cubriendo una necesidad del mercado y contribuyendo al desarrollo económico de la región.

**Palabras Clave:** *Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, consultoría.*

### ABSTRACT

This pre-feasibility study assesses the viability of establishing a Quality Management Systems (QMS) consulting company in Tacna. In a context where companies seek to compete in a globalized environment, implementing ISO standards becomes crucial. However, QMS consulting services in the region are limited and expensive, especially for micro and small enterprises. This study aims to evaluate the feasibility of a company that will offer specialized and accessible services to companies in Tacna, particularly focusing on implementing the ISO 9001 standard and providing quality management training. A mixed methodology was employed, combining company surveys with data analysis and financial projections. The survey results reveal a high interest in ISO certification and a willingness to hire consulting services. The financial analysis, based on indicators such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), and Benefit-Cost Ratio (B/C), projects high profitability. The study concludes that creating this company is viable, fulfilling a market need and contributing to the economic development of the region.

**Keywords:** *Quality Management Systems (QMS), ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, consulting.*

---

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna

## INTRODUCCIÓN

Este estudio de prefactibilidad examina la viabilidad de crear una empresa de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en Tacna. En los últimos años, en la ciudad de Tacna, la creciente competitividad del mercado y la necesidad de acceder a nuevos mercados están impulsando a las empresas locales a mejorar sus prácticas de gestión. Las demandas de los clientes y los inversionistas, junto con los requisitos de los tratados internacionales, han generado una presión significativa sobre las organizaciones para implementar Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) basados en las Normas ISO (International Organization for Standardization, 2021). La implementación de estas normas no solo mejora la eficiencia operativa y el rendimiento, sino que también asegura la sostenibilidad a largo plazo de las empresas (ISO, 2022).

A pesar de la evidente necesidad y los beneficios de la certificación ISO, las empresas en Tacna enfrentan desafíos significativos en este proceso. En la actualidad, las firmas consultoras locales en Tacna que ofrecen servicios de implementación de SGC son limitadas, lo que obliga a muchas empresas a recurrir a consultoras de otras regiones o incluso del extranjero. Esto incrementa considerablemente los costos de los servicios de consultoría, haciéndolos menos accesibles para pequeñas y medianas empresas locales (Peruvian Institute for Quality, 2020).

Además, aunque muchas empresas en Perú han obtenido certificaciones ISO, pocas han logrado integrar múltiples normas en un único Sistema de Gestión Integrado. Según el Instituto Nacional de Calidad, INACAL, la implementación de sistemas integrados es una práctica poco explotada pero altamente beneficiosa para las organizaciones, ya que juega un papel crucial en la promoción de la calidad, la normalización técnica, la acreditación y la metrología. INACAL acredita laboratorios de ensayo y ofrece servicios relacionados con la calidad (INACAL, 2021). Sin embargo, la falta de acceso a servicios de consultoría especializados en la región de Tacna limita el aprovechamiento completo de las normas técnicas y los servicios ofrecidos por INACAL.

La iniciativa "Impulso Perú" ofrece incentivos a la inversión, como acuerdos de estabilidad legal y tributaria para proyectos mineros y de infraestructura. Las iniciativas gubernamentales destinadas a atraer inversión pueden influir significativamente en las decisiones de los inversores. Los beneficios fiscales y la estabilidad legal reducen los riesgos de inversión.

La inclusión financiera se identifica como una importante oportunidad de inversión. Las características de los mercados emergentes, como los bajos niveles de bancarización, pueden presentar oportunidades de inversión únicas. Ampliar el acceso a los servicios financieros puede desbloquear nuevos segmentos de clientes e impulsar el crecimiento económico.

Los sólidos fundamentos macroeconómicos de Perú, incluido un banco central creíble y un sistema financiero robusto, aumentan la confianza de los inversores. Un marco macroeconómico estable proporciona una base para la inversión y el crecimiento sostenibles. Una inflación baja, tipos de cambio estables y reservas saludables son indicadores positivos para los inversores.

Por lo tanto, el problema que aborda esta tesis es la necesidad insatisfecha de servicios de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad Integrados en la ciudad de Tacna. Este estudio de prefactibilidad evaluará la viabilidad de establecer una empresa de consultoría que brinde servicios especializados, accesibles y de alta calidad, que permitan a las empresas locales obtener certificaciones ISO y optimizar sus operaciones mediante la implementación de SGC integrados.

El mercado peruano muestra una creciente demanda de fuentes de proteína de alta calidad, asequibles, convenientes y saludables. Esto implica una oportunidad para las empresas que ofrecen

tales productos, pero también una presión para que las organizaciones existentes adapten sus ofertas para satisfacer estas preferencias cambiantes. Las empresas que no logren satisfacer estas demandas en evolución corren el riesgo de perder cuota de mercado.

Por ello se preguntó ¿Es factible implementar una empresa de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en la ciudad de Tacna?

Las organizaciones hoy en día enfrentan importantes desafíos de competitividad, ya que los modelos de gestión y los procesos de cada empresa están en constante cambio, adaptándose a las demandas del mercado nacional e internacional y a las crecientes exigencias de los consumidores finales. Este estudio de prefactibilidad busca determinar la viabilidad y los beneficios potenciales de crear una empresa especializada en consultorías para la implementación de sistemas de gestión en organizaciones, basados en la integración de las Normas ISO.

El estudio de Benzaquen de las Casas (2018) analiza el efecto de implementar un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo ISO 9001 en empresas de Perú y Ecuador, usando nueve factores asociados a la Administración de la Calidad Total (TQM). El objetivo es que las empresas logren el reconocimiento de sus clientes mediante mejoras internas continuas, lo que aumenta eficiencia, control, satisfacción del cliente y reduce costos. Estudios previos muestran que las empresas peruanas certificadas tienen mejor desempeño en los factores de calidad del TQM.

La tesis de Mori Fuentes (2018) implementa ISO 9001:2015 en Zofra Tacna y concluye que conocer tanto el contexto externo como interno de la organización es esencial para identificar eventos que pueden afectar los objetivos estratégicos y facilitar la gestión del sistema de calidad.

Rodríguez (2020) presenta una consultoría en Bogotá dedicada a implementar Sistemas de Gestión de Calidad basados en ISO 9001:2015 para nuevas empresas y PYMES. El estudio resalta que adoptar este estándar mejora la eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad de las PYMES, además de aportar ventaja competitiva en el sector salud por la alta calidad demostrada en sus servicios.

### **Calidad**

El concepto de calidad ha pasado de cumplir expectativas a abarcar soporte, gestión, capacitación y servicio postventa. Según diferentes autores: la calidad es el grado en que algo cumple requisitos (ISO 9000), su adecuación al uso (Juran) y se logra con satisfacción del cliente y mejora continua (Deming). Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Un SGC planifica y coordina actividades administrativas y operativas para mejorar la satisfacción del cliente y cumplir requisitos (Gutiérrez, 2018).

**Beneficios del SGC** Implementar un SGC ayuda a lograr objetivos empresariales, mejorar atención al cliente, reducir costos y aumentar eficiencia (García & Huamán, 2021).

**Etapas del SGC** Las fases principales son: perfeccionar procesos, definir estrategias, documentar procedimientos, crear un manual de calidad y obtener certificaciones (García & Huamán, 2021).

**Elementos del SGC** Incluyen estructura organizativa, planificación, recursos y procedimientos alineados con normas técnicas (Gutiérrez, 2018).

**Importancia del SGC** Mejora competitividad, optimiza procesos, reduce costos y motiva al personal (Torrez, 2019).

## OBJETIVOS

- a) Evaluar la demanda actual de servicios de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en Tacna y determinar si existe una demanda suficiente que justifique la creación de una nueva empresa en este rubro
- b) Definir los recursos técnicos y humanos requeridos para establecer y operar una empresa de consultoría en SGC en Tacna, incluyendo infraestructura, tecnología y perfiles de personal
- c) Realizar un análisis detallado de la viabilidad económica y financiera para implementar una empresa de consultoría en SGC en la ciudad de Tacna

## METODOLOGÍA

Este estudio utiliza un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para analizar la implementación de una empresa de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en Tacna. Se aplicará una metodología secuencial en tres etapas: análisis de mercado (evaluación de demanda y oferta), estudio técnico (definición de infraestructura y recursos) y análisis económico financiero (viabilidad del proyecto), siguiendo recomendaciones del BID. La primera fase emplea encuestas y análisis estadístico para cuantificar la demanda y tendencias; la segunda incluye entrevistas a potenciales clientes para explorar los recursos necesarios y desafíos. Así se obtiene una visión integral que sustenta la toma de decisiones.

El estudio se enfoca en empresas de Tacna, tanto públicas como privadas, que constituyen el mercado objetivo de servicios de consultoría en SGC. Incluye pequeñas, medianas y grandes organizaciones interesadas en implementar o mejorar sistemas de calidad, especialmente aquellas que buscan asesoría para obtener certificaciones ISO y optimizar su gestión operativa.

Para la muestra de estudio se está considerando el siguiente valor de base N empresas en la Tabla 1:

**Tabla 1**

*Cantidad de pequeñas, medianas y grandes empresas según departamento*

Departamento	Pequeñas empresas	Medianas y Grandes empresas
Tacna	1 085	146

*Fuente.* (Perú: Estructura Empresarial 2019, 2021) Elaboración. Propia.

La muestra se calculó a partir de una población de 1231 empresas en Tacna (1085 pequeñas, 156 medianas y grandes), usando la fórmula para poblaciones finitas:

$$x = k^2qpN / [e^2(N-1) + k^2pq], \text{ donde}$$

$N = 1231$ ,  $e = 0,07$  (7%),  $k = 1,645$  (90% de confianza),  $p = q = 0,5$ .

La muestra resultante es de aproximadamente 65 empresas, considerando un margen de error del 7% y nivel de confianza 90%. Se usaron  $p$  y  $q$  de 0,5 por ausencia de datos previos, lo que maximiza la representatividad. La fórmula ajustada refleja el tamaño exacto al tratarse de población conocida.

Variable Independiente (VI): Demanda, viabilidad, y recursos necesarios para una empresa de consultoría en SGC en Tacna.

Variable Dependiente (VD): Implementación de una empresa de consultoría en SGC en Tacna.

Se desarrollaron cuestionarios y guiones de entrevistas para recolectar datos cuantitativos y cualitativos. Los instrumentos serán validados antes de su aplicación.

- Se aplicaron encuestas a empresas y se realizarán entrevistas a expertos y posibles clientes. Las respuestas serán registradas y transcritas.
- Se empleó software estadístico para analizar datos cuantitativos, y se categorizará la información cualitativa para identificar patrones y responder los objetivos de El informe final incluirá introducción, marco teórico, metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones, respaldado por tablas, gráficos y referencias pertinentes.
- Se evaluó la demanda y la oferta local de servicios de consultoría, así como las preferencias de los clientes y un análisis FODA del mercado en SGC en Tacna.
- Se determinó requerimientos de personal, infraestructura, procesos, metodologías y aspectos operativos para la empresa de consultoría en SGC.
- Se calculó la inversión inicial, costos operativos, proyecciones de ingresos, análisis financiero y evaluación de riesgos del proyecto.
- Se usó un cuestionario estructurado, revisión de documentación normativa y herramientas de análisis financiero para evaluar la viabilidad del proyecto.
- Se aplicó técnicas de muestreo probabilístico y sistemático considerando sector industrial y tamaño empresarial.
- Se garantiza la confidencialidad de los datos, el consentimiento informado y el respeto a principios éticos durante toda la investigación.

## RESULTADOS

Perú ha vivido periodos de estabilidad política, pero también enfrenta volatilidad y cambios administrativos que pueden impactar la confianza empresarial. A pesar de ello, según Forbes (2023), en el último trimestre de 2023 se crearon 68,847 nuevas empresas (4% más) y las empresas activas aumentaron un 6,1 %, especialmente en comercio, servicios y manufactura. Aunque el gobierno promueve el emprendimiento con reformas, solo el 1 % de las firmas formales adoptan sistemas de gestión de calidad (SGC), desaprovechando sus ventajas. Para revertir esto, INACAL ofrece incentivos fiscales, subsidios y capacitación para obtener certificaciones ISO, mediante programas como Innóvate Perú y PRODUCE, así como exoneraciones tributarias.

Estos apoyos son una oportunidad para consultoras en SGC en Tacna, pues pueden fortalecer sus servicios y crecer mediante la creciente demanda impulsada por el Estado. Las políticas comerciales abiertas y acuerdos internacionales del país, además de leyes relevantes para la gestión pública y la protección de datos, regulan el entorno de consultoría. En conclusión, Perú presenta un entorno favorable para nuevas consultoras en SGC, ya que las políticas y apoyos vigentes promueven su éxito en Tacna pese a retos políticos.

### **Análisis económico y financiero**

Entre 2004 y 2013, Perú experimentó crecimiento económico y reducción de pobreza, aunque desde 2014 el menor precio de minerales y factores externos disminuyeron el avance. La estabilidad macroeconómica permitió que el país alcanzara ingresos medios altos. Persisten desafíos como cambio climático, desigualdad y baja formalidad laboral.

El Banco Central de Reserva del Perú proyecta un crecimiento del PBI de 3,1 % en 2024, impulsado por pesca y manufactura; espera continuidad en 2025 gracias al consumo e inversión privada bajo un entorno estable. La inflación se mantendría cerca del 2,2 % en 2024 y del 2 % en 2025, favorecida por la disipación de factores transitorios y expectativas a la baja.

Según el BID, Perú lidera el crecimiento de empresas fintech en la región, pasando de 132 a 163 entre 2021 y 2023 (5,3 % regional). Ecuador y República Dominicana también mostraron avances.

*Conclusión:* El contexto peruano resulta favorable para nuevas consultoras SGC, ya que el impulso económico, el auge fintech y la estabilidad inflacionaria generan oportunidades para servicios especializados. El crecimiento proyectado sugiere mayor demanda de certificaciones y soluciones alineadas con estándares internacionales, especialmente en Tacna, consolidando la viabilidad del proyecto.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA de Total Quality evalúa factores internos y externos clave para la viabilidad del proyecto. La Tabla 5 muestra fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esenciales para definir estrategias que posicionen a la consultora en el mercado de Tacna, maximizando ventajas y minimizando riesgos. Implementar Sistemas de Gestión de Calidad mejora la competitividad y sostenibilidad empresarial en Tacna. El FODA cruzado destaca oportunidades por la ubicación y dinámica económica, pero es necesario atender debilidades internas para una adopción exitosa de los SGC. Las recomendaciones ofrecen una guía práctica para implementar SGC, alineándose con objetivos regionales y globales.

### **Análisis del Microentorno**

*Análisis del sector:* La consultoría en SGC en Tacna y el sur del Perú crece por mayor competencia y demanda de certificaciones ISO. Según INACAL, las empresas certificadas crecieron 20 % anual en los últimos cinco años, presentando oportunidades para consultoras especializadas.

*Rivalidad entre competidores:* La competencia aumenta, aunque el mercado no está saturado. Empresas como TSG Consulting y SGC Grupo expanden su presencia. La calidad, experiencia y personalización definen la competencia.

*Ingreso de nuevos competidores:* El ingreso es moderado; la principal barrera es contar con consultores calificados y experiencia en normas ISO. Nuevas empresas requieren prestigio para ser competitivas.

*Poder de negociación de los proveedores:* Los proveedores, principalmente software y herramientas de auditoría, tienen un impacto bajo en los costos totales de consultoría.

*Poder de negociación del cliente:* Las PYMES son los principales clientes y tienen alto poder de negociación por la oferta disponible, dependiendo de consultores para lograr certificaciones ISO. Valoran calidad y precio.

### **Análisis Cualitativo y Cuantitativo de las 5 Fuerzas de Porter**

- **Amenaza de Nuevos Entrantes:** Capital inicial bajo, alta exigencia de conocimiento, reputación importante y acceso moderado a clientes. Puntuación: 4 (Alta amenaza); la diferenciación es clave.
- **Poder de Negociación de los Compradores:** Clientes diversos, sensibilidad al precio alta y bajos costes de cambio. Puntuación: 3 (Poder moderado); la diferenciación y el retorno de inversión reducen su poder.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** El talento humano especializado es limitado y otorga alto poder al consultor (puntuación: 4). Otros proveedores tienen bajo o moderado poder.
- **Amenaza de Sustitutos:** Software DIY y consultoría interna tienen baja incidencia frente al valor de la asesoría personalizada. Puntuación: 2 (Baja amenaza).
- **Rivalidad entre Competidores Existentes:** Hay pocos competidores locales, pero existen freelancers y firmas externas. Predominan costos variables y la diferenciación es posible, aunque requiere esfuerzo. Puntuación: 3 (Intensidad moderada).

Según el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el sector para la consultora en Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) muestra una competencia media (3,2/5). La amenaza de nuevos entrantes es alta (4), lo que puede reducir la rentabilidad; el poder de negociación de compradores y proveedores es moderado y alto, respectivamente, afectando la competitividad. Los productos sustitutos son pocos (2), lo que beneficia al sector, y la rivalidad entre competidores es media (3). Este panorama ayuda a evaluar la competencia y atractivo del mercado.

### **Propuesta de Valor**

#### **Descripción del Negocio**

Total Quality es una consultora especializada en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) basados en Normas ISO para empresas de Tacna y el sur de Perú. Ofrece consultoría en ISO 9001, 14001, 45001 y 27001, auditorías internas, capacitación y mantenimiento de sistemas.

#### **Visión, Misión y Objetivos Estratégicos**

Visión: Liderar la consultoría SGC en el sur de Perú con excelencia e innovación.

Misión: Mejorar la competitividad y sostenibilidad de los clientes mediante soluciones integrales en SGC.

Los objetivos incluyen lograr el 30% de mercado regional en tres años, asegurar 90% de satisfacción en dos, y promover la mejora continua con herramientas digitales y nuevos servicios.

**Innovación y Mejora Continua:** Se busca aumentar la eficiencia interna un 30% en tres años integrando software de gestión y realizando estudios de mercado anuales.

**Satisfacción del Cliente:** Meta de retener al 80% de los clientes recurrentes en dos años mediante servicios personalizados y atención eficiente.

**Crecimiento Sostenible:** Expansión a otra región en cuatro años y aumento del 25% en ingresos, ampliando servicios y formando alianzas estratégicas.

**Estrategia del negocio y oferta de valor:** Total Quality lidera en Tacna por su especialización en normas ISO, uso de tecnología, acompañamiento integral y atención directa, ofreciendo resultados medibles y servicios competitivos.

**Ventaja Competitiva:** La experiencia, conocimiento local y precios accesibles, junto con flexibilidad e innovación, permiten relaciones duraderas y consolidan su reputación regional.

**Modelo de Negocio Canvas:** El modelo Canvas define segmentos, canales, fuentes de ingresos, recursos clave y socios estratégicos que sustentan la propuesta de valor y generación de negocio.

**Figura 1**

Canvas del modelo de negocio



**Resultados de la investigación de mercados**

Este informe resume los resultados de un estudio sobre la demanda de servicios de consultoría en Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en Tacna. Se encuestaron 31 empresas de diferentes sectores para identificar sus necesidades y preferencias respecto a la implementación de normas ISO. A pesar de que la muestra fue menor a la prevista inicialmente, los datos obtenidos resultan útiles para comprender el mercado local.

El 48,39 % de las empresas encuestadas son microempresas, mostrando un potencial importante para la consultoría en SGC, ya que suelen requerir apoyo externo. Les siguen las medianas empresas (32,26 %), pequeñas (12,9 %) y grandes (6,45 %).

**Tabla 2**

Tamaño de la Empresa

Tamaño de la Empresa	Nº de Empresas	Porcentaje %
Microempresa (menos de 10 empleados)	15	48,39
Mediana empresa (50-249 empleados)	10	32,26
Pequeña empresa (10-49 empleados)	4	12,9
Gran empresa (250 o más empleados)	2	6,45
Total	31	100

Nota. Detalle de la tabla sobre el tipo de empresa según su tamaño

La predominancia de microempresas en la muestra sugiere que este segmento puede ser particularmente receptivo a los servicios de consultoría en SGC, ya que es posible que no cuenten con los recursos internos para gestionar la implementación de un SGC de forma autónoma. Sin embargo, la presencia de medianas y pequeñas empresas también representa una oportunidad de mercado importante

*Pregunta 2. ¿En qué sector industrial opera su empresa?*

El sector servicios lidera la muestra con un 35,48 %, seguido por el comercio y la construcción con un 16,13 % cada uno. Este hallazgo sugiere que los esfuerzos de marketing podrían centrarse en empresas de servicios, sin descuidar otros sectores con representación en la muestra, como la agroindustria (12,9 %). Otros sectores con menor representación son: "Otros" (6,45 %), manufactura (3,23 %), telecomunicaciones (3,23 %), minería (3,23 %) e industria (3,23 %)

**Tabla 3**

*Análisis del Sector Industrial*

<b>Sector Industrial</b>	<b>N° de Empresas</b>	<b>Porcentaje %</b>
Servicios	11	35,48
Comercio	5	16,13
Construcción	5	16,13
Agroindustria	4	12,9
Otros	2	6,45
Manufactura	1	3,23
Telecomunicaciones	1	3,23
Minería	1	3,23
Industria	1	3,23
Total	31	100

*Nota.* Detalle de la tabla sobre el sector industrial de las empresas encuestadas.

La muestra abarca empresas de diversos sectores, en su mayoría servicios, lo que indica un mercado para consultoras en SGC. El 71 % considera importante la certificación ISO, pero el 70,97 % no está certificado y el 74,19 % nunca ha contratado consultoría en SGC; esto supone potencial de crecimiento y necesidad de sensibilización. Un 38,7 % planea certificarse pronto, pero el presupuesto es bajo: 61,29 % invertiría menos de S/ 1 000 anuales.

El interés principal es en ISO 9001, capacitación e ISO 45001. Los beneficios más esperados son mejora de imagen (61,29 %), eficiencia operativa (54,84 %) y cumplimiento legal (45,16 %). Las principales barreras son falta de conocimiento, dificultad para encontrar personal calificado, tiempo, costos y resistencia al cambio.

**Perfil del consumidor**

Se evalúan medianas y grandes empresas en Tacna, con mayor acceso a financiamiento (34,9 % en 2023) y alta demanda de SGC en sectores como manufactura, alimentos/beidas, salud, educación y pesca. Se priorizan experiencia, referencias y métodos personalizados en consultores. La implementación de SGC impulsa eficiencia, cumplimiento y competitividad, destacando ISO 9001.

### **Demanda histórica**

Tacna tiene 32 517 empresas: 96,4 % microempresas, 3 % pequeñas y 0,3 % medianas y grandes. El predominio de microempresas dificulta la adopción de estándares y limita la demanda de consultoría en SGC.

Según la Tabla 7, el 53,3 % de las empresas (17 339) se dedican al comercio, el 14,1 % (4 592) a otros servicios y el 8,2 % (2 653) al alojamiento y comida. La manufactura (7,5 %, 2 434) y los servicios profesionales y técnicos (6,8 %, 2 218) son sectores clave para la implementación de SGC por la importancia de la calidad en su competitividad. El transporte y almacenamiento (4,5 %, 1 478) también demanda consultoría en gestión de calidad debido a su necesidad de eficiencia y cumplimiento de estándares.

Este análisis muestra que, aunque la mayoría de las empresas en Tacna son microempresas, existe una diversidad de sectores que podrían beneficiarse de los servicios de consultoría en SGC, especialmente en áreas como manufactura y servicios profesionales, que dependen fuertemente de la calidad y eficiencia de sus procesos.

El análisis de la demanda histórica se basa en la evolución del Valor Agregado Bruto (VAB) en la región de Tacna, desglosado por las principales actividades económicas del período 2007-2023. Este indicador permite evaluar el crecimiento de cada sector productivo y su impacto en la demanda de servicios de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). Dado que no existen datos específicos sobre la demanda histórica de consultorías en SGC en la región, utilizamos el comportamiento del VAB en la tabla 8 como un referente clave para aproximar el contexto económico en el que operarán las empresas potencialmente interesadas en dichos servicios. 62

**Tabla 4**

*Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas*

<b>Por actividad crecimiento anual</b>	<b>Porcentaje %</b>
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	10,56
Pesca y Acuicultura	10,02
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3,25
Manufactura	4,77
Electricidad, Gas y Agua	7,23
Construcción	9,23
Comercio	7,83
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	5,98
Alojamiento y Restaurantes	9,16
Telecom. y Otros Serv. de Información	5,24
Administración Públicas y Defensa	8,14
Otros Servicios	7,57

*Nota.* Valor Agregado Bruto.

### **Análisis del Crecimiento por Actividades Económicas**

El VAB de Tacna evidencia un crecimiento destacado en sectores como agricultura (10,56 %), pesca y acuicultura (10,02 %), construcción (9,23 %), alojamiento y restaurantes (9,16 %), comercio (7,83 %) y electricidad, gas y agua (7,23 %). Estas áreas muestran un aumento en la demanda potencial de

consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), especialmente por la necesidad de certificaciones internacionales como ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, e ISO 50001 según cada actividad. Los servicios de gestión de calidad resultan relevantes en microempresas y empresas que buscan mejorar competitividad o cumplir estándares de exportación.

En telecomunicaciones y servicios de información (5,24 %), el crecimiento moderado apunta a requerimientos específicos como la ISO 27001 para la seguridad de la información. El análisis indica que la expansión del VAB sustenta una tendencia creciente hacia la contratación de consultorías en SGC, situando especialmente a agricultura, pesca, construcción y comercio como los mayores demandantes. Esto permite proyectar la futura demanda de servicios Total Quality con base en las necesidades de eficiencia y calidad de estos sectores.

### **Demanda proyectada**

El pronóstico de demanda para seis años se realizó mediante regresión lineal, ya que este método aporta proyecciones coherentes y estables, evitando sobreajustes que pueden surgir con modelos más complejos.

A partir de la educación hallado reemplazamos los valores del 2024 al 2030 para hallar nuestra proyección de VAB:

**Tabla 5**

*Proyección de VAB del año 2024 al 2030*

<b>Año</b>	<b>VAB Proyectado</b>
2024	12 233 093,18
2025	12 750 605,18
2026	13 268 117,18
2027	13 785 629,18
2028	14 303 141,18
2029	14 820 653,18
2030	15 338 165,18

*Nota.* Proyección de VAB del año 2024 al 2030.

Entre 2024 y 2030, el VAB en Tacna crecerá de S/ 12 233 millones a S/ 15 338 millones, reflejando mayor actividad económica en sectores clave que impulsan la demanda de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). El crecimiento económico exige a las empresas formalizar operaciones a través de normativas de calidad e incrementa la inversión en consultoría, capacitación y mejora de procesos internos. Los sectores con mayores tasas de expansión (Construcción, Agricultura y Ganadería, Comercio) serán los principales demandantes de certificaciones ISO y servicios de auditoría y formación. Sectores como Manufactura, Transporte y Telecomunicaciones, aunque con crecimientos moderados, mantienen una alta necesidad de certificaciones por sus regulaciones.

En Tacna actualmente no existen consultoras especializadas en implementación integral de SGC, solo hay ofertas limitadas desde áreas contables, legales o talleres básicos impartidos por instituciones educativas. Las consultoras con portafolio completo operan principalmente desde Lima o Arequipa, resultando costosas para empresas locales por gastos logísticos adicionales. Así, existe una oportunidad para que "Total Quality" se posicione como la primera consultora local dedicada a SGC, cubriendo una demanda insatisfecha en el mercado de Tacna.

### Oferta proyectada

Se proyecta un aumento moderado en la oferta de servicios de consultoría SGC en Tacna, basado en datos históricos, encuestas y tendencias. Aunque actualmente no hay competidores directos, se espera el ingreso de nuevos actores en los próximos años. Total Quality debe aprovechar su posición de pionera y fortalecer su propuesta de valor para asegurar una participación de mercado sostenible.

**Tabla 6**

*Oferta proyectada*

Escenario	Número de competidores	Capacidad operativa total	Participación de mercado de Total Quality	Precios promedio del mercado (S/)
Actual	0 directos, indirectos	480-500 (estimación)	0%	3 000 – 5 000
Conservador	2-3 nuevos entrantes para el 2030	~580-600	30-40%	4 000 – 6 000
Optimista	5-7 nuevos entrantes para el 2027	Aumento del ~720-750	20-30%	5 000 – 7 000
Realista	3-4 nuevos entrantes para el 2028	~625-650	25-35%	4 500 – 6 500

*Nota.* Oferta proyectada.

### Balance Oferta Demanda

Solo el 1% de las empresas formales en Perú tiene sistemas de gestión de calidad; en Tacna esto representa aproximadamente 481 posibles clientes. La capacidad operativa del mercado es de 480-500 servicios anuales y se prevé un crecimiento lineal de hasta un 30% al 2028. Se considera que la demanda potencial de Total Quality estará entre el 25% y 35% del mercado.

**Tabla 7**

*Oferta proyectada*

Año	VAB Proyectado	Oferta Proyectada (servicios/año)	Demanda Potencial para Total Quality (servicios/año)
2024	12 233 093,18	480-500	120 - 175
2025	12 750 605,18	518-530	129 - 186
2026	13 268 117,18	556-570	139 - 195
2027	13 785 629,18	593-610	148 - 214
2028	14 303 141,18	625-650	156 - 228
2029	14 820 653,18	625-650	156 - 228
2030	15 338 165,18	625-650	156 - 228

*Nota.* Oferta proyectada.

La demanda potencial de Total Quality crecerá entre 2024 y 2027, en línea con el VAB. A partir de 2028, la oferta alcanzará su máximo, limitando el crecimiento adicional de la demanda, aunque el VAB siga aumentando. Por ello, Total Quality debe implementar estrategias efectivas de marketing y ventas para captar una mayor porción del mercado, monitoreando la evolución y ajustando sus acciones según la competencia y las condiciones de oferta y demanda.

### Plan de Marketing

Total Quality brinda consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) a medianas y grandes empresas de Tacna, centrada en manufactura, alimentos, salud, educación y servicios. Los servicios abarcan diagnóstico inicial, implementación siguiendo normas ISO, capacitación, auditorías y mejora continua.

**Estrategia de precio:** La estructura será competitiva y flexible, considerando tarifas por proyecto, planes de suscripción y descuentos por volumen o contratos a largo plazo.

**Estrategia de distribución:** Se usará distribución directa mediante oficina central en Tacna, consultores móviles y una plataforma digital que ofrece formación y soporte remoto.

**Estrategia de promoción:** Se combinarán marketing digital, eventos, relaciones públicas, materiales promocionales y testimonios de clientes para atraer y fidelizar clientes.

**Servicio al cliente/postventa:** Habrá soporte continuo, seguimientos, programas de fidelización, encuestas de satisfacción y múltiples canales de contacto.

**Posicionamiento:** Se buscará diferenciarse mediante especialización sectorial, innovación constante, experiencia técnica, enfoque en resultados y compromiso social.

### Estudio técnico

**Ubicación de instalaciones:** Se analizarán opciones en Tacna y Moquegua (excluyendo Arequipa por competencia), evaluando factores aplicando la estrategia de ponderaciones para determinar la ubicación óptima.

**Tabla 8**

*Método de Ponderación de Factores*

Factores	Ponderación (%)	Tacna	Calificación	Moquegua	Calificación
Crecimiento Económico	30	4	1,2	3	0,9
Infraestructura y Conectividad	10	3	0,3	3	0,3
Mercado Potencial	30	4	1,2	3	0,9
Disponibilidad de Talento		4	0,2	3	0,15
Apoyo Empresarial	10	4	0,4	5	0,5
Competencia Local	10	5	0,5	3	0,3
Proximidad a Mercados Internacionales	5	5	0,25	3	0,15
Total	100		4,05		3,2

*Nota.* Método de Ponderación de Factores

### Microlocalización

Total Quality plantea como ubicación principal el local entre Calle Bolívar y Pasaje Vigil en Tacna, con un área total de 130. Las ubicaciones alternativas incluyen las cuadras 2 o 3 de Av. Augusto B. Leguía y Av. Coronel Mendoza.

*Primero*, se identifican cinco factores clave para el análisis: accesibilidad, proximidad a negocios, infraestructura tecnológica, costo/disponibilidad de terrenos, y seguridad. Los factores se ordenan por importancia mediante ponderación.

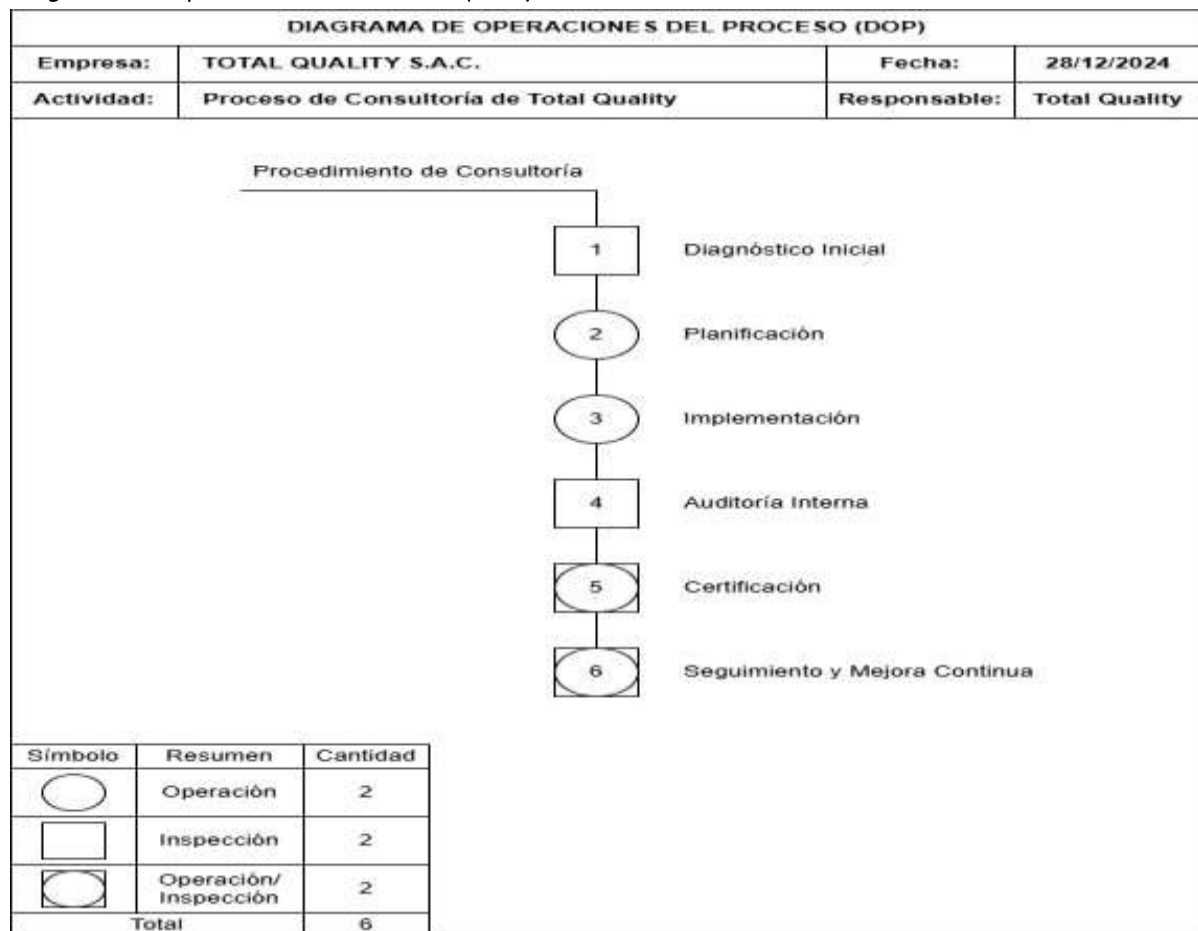
Segundo, se realiza la matriz de enfrentamiento en la Tabla 15, asignando valores de “0” o “1” al comparar cada factor según los criterios definidos.

Tercero. Se califican los cinco factores del 1 al 10, siendo 10 la mejor nota. Para el Ranking de factores, se multiplica el “Peso” por la “Calificación” para cada factor; por ejemplo, para Zona Calle Bolívar con Pasaje Vigil y el factor F1:  $30\% \times 10 = 3$ . Este proceso se repite para cada zona y factor. Luego, se suman los puntajes de cada zona y se elige la que tiene el mayor total. Según, la Calle Bolívar con Pasaje Vigil obtuvo 7.54 puntos, por lo que debe ser seleccionada.

**Diseño del proceso**

**Figura 2**

*Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP)*



El proceso de consultoría en SGC de Total Quality incluye:

- Diagnóstico inicial: Se evalúan los sistemas de gestión y necesidades para implementar normas ISO.
- Planificación: Se definen objetivos, cronograma, recursos y responsables.
- Implementación: Se aplican procedimientos, capacita al personal y documentan procesos.
- Auditoría interna: Se verifica el cumplimiento de requisitos y corrige no conformidades.
- Certificación: Se apoya el proceso ante entidades oficiales.
- Seguimiento y mejora continua: Se supervisa y optimiza el sistema tras la certificación.

## **Controles de calidad**

Total Quality realiza controles en todas las etapas del proceso para cumplir con normas ISO y satisfacer al cliente, mediante revisión de documentos, capacitación, auditorías internas y medición de satisfacción.

**Materia prima, insumos, materiales y mano de obra:** El principal recurso en consultoría es el conocimiento y experiencia del equipo, apoyado por personal especializado, tecnología, materiales didácticos e infraestructura.

**Costo de operaciones:** Los costos se dividen en personal, tecnología, infraestructura, marketing/ventas y generales, lo que asegura servicios eficientes y de calidad en Tacna.

**Diseño de la distribución de la planta:** La empresa distribuye sus espacios para optimizar eficiencia y profesionalismo, adaptando la infraestructura a consultoría SGC.

**Infraestructura:** Las oficinas cuentan con recepción, áreas de consultores, sala de reuniones, zona colaborativa y archivo, alineando funcionalidad con imagen corporativa.

**Maquinarias y equipos:** los equipos necesarios, ubicados en la recepción, oficinas, sala de reuniones, espacio colaborativo, archivo y servicios generales.

Incluye:

- *Equipos informáticos:* Computadoras de alto rendimiento, monitores adicionales, impresoras y escáneres para cada consultor.
- *Servidor y nube:* Soluciones locales y en la nube para proteger datos y permitir acceso remoto seguro.
- *Sistemas de videoconferencia y comunicación:* Videollamadas, teléfonos IP y plataformas como Teams o Slack garantizan comunicación eficiente interna y con clientes.

## **Distribución de la planta**

El método Guerchet estima áreas necesarias para cada espacio, considerando mobiliario, equipos, personal y materiales. Se detallan personas, superficies y coeficientes de evolución según la función de cada área: recepción (2 personas, 4 m<sup>2</sup>, K=1,3), oficina de consultores (5, 5 m<sup>2</sup>, K=1,6), sala de reuniones (8, 2 m<sup>2</sup>, K=1,3), trabajo colaborativo (8, 2,5 m<sup>2</sup>, K=1,5), archivo (0,5, 4 m<sup>2</sup>, K=1,3) y baños (2 unidades, 4 m<sup>2</sup>).

**Determinación del tamaño teórico de las áreas:** la superficie total estimada para la planta de Total Quality es de **112 m<sup>2</sup>**.

## **Evaluación ambiental y social del proyecto**

La evaluación ambiental y social es clave para la sostenibilidad de Total Quality, consultora en SGC. Este proceso identifica riesgos y oportunidades considerando impactos sociales y ambientales.

*Impacto Ambiental:* Las consultorías generan poco impacto, pero se recomienda eficiencia en recursos, reciclaje, reducción de residuos electrónicos, reuniones virtuales y transporte compartido para disminuir emisiones.

*Medidas de Mitigación:* Usar tecnologías verdes, plataformas digitales y capacitar en prácticas sostenibles.

*Evaluación Social e Impacto:* El proyecto generará empleos en Tacna y promoverá el desarrollo profesional con capacitaciones.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Se prevé formación comunitaria y diálogo abierto con actores locales para fortalecer relaciones e impacto.

*Monitoreo y Evaluación:* Se establecerán KPI para medir residuos, satisfacción laboral e impacto comunitario; se revisarán periódicamente para mejorar estrategias.

### **Estudio legal y organizacional**

**Tipo de sociedad:** "Total Quality" será una S.A.C. en Perú, con 2-20 socios y capital aportado.

**Aspectos tributarios:** La empresa cumplirá obligaciones fiscales: Impuesto a la Renta (30%), IGV (18%) y declaraciones periódicas.

**Aspectos legales y normas:** Se constituirá legalmente, gestionará licencias y cumplirá leyes de calidad, datos personales, contrataciones estatales y normativas técnicas.

**Aspecto laboral:** En el Régimen MYPE, ofrecerá descanso semanal, vacaciones, pensiones, seguro SIS, gratificaciones, CTS, salario competitivo, seguridad y capacitación.

**Registro de marca:** La marca será protegida mediante búsqueda, registro en INDECOPI y vigilancia legal.

### **Estudio organizacional**

La estructura de "Total Quality" está diseñada para ofrecer servicios eficientes y efectivos de consultoría en SGC, con roles claros y jerarquía definida que facilitan la gestión profesional de proyectos de distintas complejidades (Mesa M. & Restrepo, 2022). La organización enfoca sus recursos en alcanzar sus objetivos y adaptarse al mercado, priorizando eficiencia y flexibilidad.

Para asegurar una alta calidad operativa, "Total Quality" implementa la siguiente estructura organizativa:

*Gerente General:* Responsable de la visión, misión, estrategia, expansión del negocio y supervisión global de operaciones.

*Gerente de Operaciones y Calidad:* Supervisa proyectos de consultoría, gestiona el equipo y mejora procesos internos.

*Consultores Senior Especializados:* Dos profesionales expertos en Auditorías/Certificación y Capacitación/Desarrollo, encargados de diagnósticos, implementación de soluciones y formación.

*Consultores Junior:* Apoyan a los Consultores Senior en tareas de recolección de datos, informes y logística, desarrollando habilidades bajo supervisión.

*Analista de Datos y Calidad:* Recopila y analiza información sobre proyectos, mide efectividad y propone mejoras, desarrolla herramientas de monitoreo.

*Coordinador de TI y soporte técnico:* Gestiona infraestructura tecnológica, da soporte interno/externo, actualiza plataformas y facilita integración de nuevas tecnologías.

*Auxiliar Administrativo:* Encargado de tareas administrativas y logísticas para el buen funcionamiento diario.

### **Descripción de la organización**

muestra el organigrama propuesto para Total Quality.

#### **Estructura orgánica**

- Gerente General: Lidera la empresa y toma decisiones estratégicas.
- Gerente de Operaciones y Calidad: Supervisa operaciones y calidad del servicio.

- Consultores Senior Especializados: Reportan al gerente y se enfocan en Auditoría/Certificación y Capacitación/Desarrollo SGC.
- Consultores Junior: Apoyan a los seniors en sus áreas y también reportan al gerente.
- Analista de Datos y Calidad: Analiza datos, KPI y evalúa impacto.
- Coordinador de Tecnología y Soporte Técnico: Gestiona infraestructura tecnológica y soporte; reporta al gerente.
- Asistente Administrativo: Maneja la gestión administrativa y logística.

**Estudio económico:** Se requiere una inversión inicial de S/ 114,201.65, que incluye acondicionamiento del local (S/ 27,254.00), activos fijos, gastos preoperativos (S/ 13,885.00) y capital de trabajo (S/ 47,231.25).

Los activos comprenden mobiliario y equipos para recepción, oficinas, reuniones, área colaborativa, archivo y el resto de la infraestructura.

La depreciación lineal se aplicará a activos fijos y acondicionamiento: 25% para equipos informáticos y 10% para mobiliario.

#### **Fuentes de financiamiento**

Para calcular el costo de oportunidad, se usó CAPM considerando: tasa libre de riesgo (1.3%), prima de riesgo (7.8%), beta global (0.46) y riesgo país (1.7%), basados en el mercado estadounidense y peruano.

#### **Presupuesto de ingresos y egresos**

Según encuesta, se proyectan 120 servicios el primer año entre Certificación, Auditorías Internas y Capacitación, con un crecimiento anual del 7%.

#### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es S/ 249,016.08, calculado según precio promedio y cantidad mínima de clientes necesarios.

#### **Estados financieros proyectados**

La utilidad neta estimada es S/ 15,257.10 el primer año y S/ 55,981.81 el último, reflejando un incremento de S/ 40,724.71.

#### **Indicadores de rentabilidad**

El VAN es positivo y la relación B/C es mayor a 1 (S/ 1.44 por cada sol invertido), lo que respalda la viabilidad del proyecto.

#### **Análisis de sensibilidad**

Se evaluaron cantidad y precio de los tres servicios en año 1. El VAN es negativo con 6 certificaciones, 26 auditorías o 72 capacitaciones, y si el precio de cualquiera baja a determinados valores (certificación S/ 3,600, auditoría interna S/ 3,050, capacitación S/ 1,820).

#### **Análisis de escenarios**

Se consideran tres escenarios (optimista, realista, pesimista) variando ingresos y egresos. En el optimista, los costos bajan 10%; en el pesimista, suben 10%; en el neutro, se mantienen estables.

## **DISCUSIÓN**

El presente estudio de prefactibilidad ha analizado la viabilidad de la creación de Total Quality, una consultora especializada en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en Tacna. Los resultados obtenidos

a través del análisis de mercado, la competencia, la estrategia de negocio y las proyecciones financieras, convergen en una conclusión fundamental: el proyecto es viable y presenta sólidas bases para su implementación.

El análisis de mercado reveló una creciente demanda de servicios de consultoría en SGC en Tacna, impulsada por la necesidad de las empresas de adaptarse a las exigencias de un entorno globalizado y competitivo. Esta necesidad se alinea con las conclusiones de Obeso (2023) quienes destacan la importancia de que las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, se reestructuren para encontrar nuevos mercados y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado digital. En el caso de Total Quality, la creciente demanda de servicios de consultoría en SGC se ve reforzada por la escasa oferta de empresas especializadas en la región, lo que crea un nicho de mercado con un alto potencial de crecimiento.

La estrategia de diferenciación de Total Quality, basada en la especialización en normas ISO clave (9001, 14001, 45001), la personalización de las soluciones y el profundo conocimiento del mercado local, le otorga una ventaja competitiva frente a las consultoras generalistas o aquellas ubicadas en otras regiones. Chavarría (2018), en su tesis "Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en una empresa consultora especializada en servicios de ingeniería", resalta la importancia de la especialización y la adaptación a las necesidades del mercado para que las empresas logren un mayor éxito, lo cual se alinea con la propuesta de valor de Total Quality.

La disponibilidad de un equipo de consultores altamente calificados y con amplia experiencia en la implementación de SGC y certificaciones ISO constituye un factor crítico de éxito para Total Quality. Este equipo no solo garantiza la calidad del servicio, sino que también aporta la credibilidad y confianza necesarias para atraer y fidelizar clientes. Ordoñez & Wong (2017), en su tesis "Propuesta y diseño de la base documental para la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001: 2015 en una empresa productora de concreto, 2016", sustentan la relevancia de este factor al destacar la importancia de contar con personal capacitado y comprometido para lograr la implementación exitosa de sistemas de gestión de calidad.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto demuestra una alta rentabilidad, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 50 700,62, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 17,12 % superior al Costo de Oportunidad del Capital (COK) del 6,59 %, y una Relación Beneficio-Costo (B/C) de 1,44. Estos indicadores confirman que la inversión en Total Quality generará un retorno atractivo para los inversionistas y que el proyecto es capaz de crear valor económico. Estos resultados se asemejan a los encontrados por Dongo (2017), quienes evidenciaron la influencia positiva de las estrategias modernas de marketing digital en la captación de clientes y la rentabilidad de las empresas.

Sin embargo, es crucial que Total Quality se mantenga alerta ante los desafíos del mercado, como la posible entrada de nuevos competidores o cambios en la normativa. Para mitigar estos riesgos, se recomienda implementar un sistema de monitoreo constante del entorno, fortalecer la propuesta de valor y desarrollar estrategias de marketing efectivas que consoliden la marca y la posicionen como líder en el mercado de consultoría en SGC en Tacna.

Por lo tanto, se presenta evidencia sólida para afirmar que la creación de Total Quality es un proyecto viable, rentable y con un alto potencial de impacto positivo en el desarrollo económico y social de la región. La empresa tiene la oportunidad de convertirse en un socio estratégico para las

empresas de Tacna, ayudándolas a mejorar su gestión de la calidad, aumentar su competitividad y alcanzar sus objetivos de negocio.

## CONCLUSIONES

El estudio de prefactibilidad para Total Quality confirma la viabilidad y rentabilidad de una consultora especializada en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en Tacna. La demanda creciente y la escasa oferta local crean oportunidades claras de crecimiento. La empresa contará con un equipo calificado y una estructura eficiente, lo que permitirá captar clientes y posicionarse eficazmente. Los indicadores financieros muestran alta rentabilidad y valor económico. Sin embargo, es importante monitorear el entorno competitivo y fortalecer continuamente la propuesta de valor y las estrategias de marketing.

## RECOMENDACIONES

Realizar un estudio técnico sobre la implementación de sistemas digitales de gestión documental para evaluar su viabilidad y eficiencia.

Crear y validar un modelo de indicadores clave de desempeño (KPI) para medir calidad, eficiencia y satisfacción del cliente en consultoras SGC.

Analizar el impacto de estrategias de marketing digital para captar clientes y mejorar el posicionamiento en ciudades emergentes como Moquegua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcívar Cedeño, F. M., Brito Ochoa, M. P., & Guerrero Carrasco, M. J. (2016). Auditoría en las empresas. *Revista Contribuciones a la Economía*, (julio-septiembre 2016).  
<http://eumed.net/ce/2016/3/auditoria.html>
- American Society for Quality. (2024). *Quality Policy*. Retrieved from <https://asq.org>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGrawHill.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas. En Banco Central de Reserva del Perú.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/junio/reporte-de-inflacion-junio-2024.pdf>
- BCR PERÚ. (2024). *CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TACNA*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/tacna-caracterizacion.pdf>
- BDO Perú. (2023, 26 junio). Principales tipos de sociedades y actos inscribibles ante SUNARP - BDO.  
<https://www.bdo.com.pe/es-pe/publicaciones/businessservices-outsourcing/2023/principales-tipos-de-sociedades-y-actos-inscribibles-ante-sunarp>
- Benzaquen de las Casas, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281-312 Doi:  
<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>

- Benzaquen de Las Casas, J. B., (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. Doi: <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N1.03>
- Clemente, W., Luyo, L. (2020). Los sistemas constructivos y el impacto ambiental generado en obras de infraestructura. [Tesis de Grado]. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3833>
- Cortés Sánchez, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. ICB Editores.
- D'Alessio, F. (2016). *Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia (Primera-Cuarta reimpresión ed.)*. Lima, Perú: Pearson.
- Dongo Cuba C. A. (2017). Estudio de Prefactibilidad para la Implementación de una empresa consultora de Gestión de Talento en Arequipa [Universidad Católica de Santa María]. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/6119>
- Durán, M. U. (1992). Gestión de calidad. Dialnet. <https://g.co/kgs/ubdU7F9>
- Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo, & BID Invest. (2024). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado con potencial para aportar a la inclusión financiera regional*. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Fintech-enAmerica-Latina-y-el-Caribe-un-ecosistema-consolidado-con-potencial-paraaportar-a-la-inclusion-fianciera-regional.pdf>
- Forbes. (2024, 19 de marzo). La creación de empresas en Perú aumentó un 4% en el último trimestre del 2023. Forbes
- Gálvez Fernández, G. (2022). *“Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en la norma iso 9001:2015 aplicado a la empresa mega pesca S.A.”* Universidad Privada de Tacna.
- García P., M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Revistas de Investigación UNMSM*. Industrial Data, 6(1), 89-94. [https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5992/5\\_187](https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5992/5_187)
- García Trasmonte, G. G., & Huamán Huallpa, N. S. (2021). Implementación de un sistema de gestión de calidad, basado la norma ISO 9001:2015, para mejorar el control de los procesos en una empresa de ensayos no destructivos En el año 2019 [Universidad Privada del Norte]. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28169/Garc%c3%ada%20Trasmonte%2c%20Grecia%20Gianina%20-%20Huam%c3%a1n%20Huallpa%2c%20Nicasia%20Soledad.pdf?sequence=1\\_&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28169/Garc%c3%ada%20Trasmonte%2c%20Grecia%20Gianina%20-%20Huam%c3%a1n%20Huallpa%2c%20Nicasia%20Soledad.pdf?sequence=1_&isAllowed=y)
- Grupo Banco Mundial. (2024). Perú Panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Gutiérrez Ulloa, M. D. (2018). Implementación de un sistema de gestión de calidad para la mejora de los procesos de fabricación de estructuras metálicas, en la empresa H. M. Astilleros S.A.C. Universidad Tecnológica del Perú.
- HubSpot. (2024). *A Plain-English Guide to Market Research*. Retrieved from <https://blog.hubspot.com>
- Instituto Nacional de Calidad (INACAL). (2023). Normativas y Programas de Calidad. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe>
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es el control total de calidad? El modelo japonés*; Prentice Hall, 1985.
- ISO. (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y vocabulario (4.ª ed.).
- ISO. (s. f.). ISO: Normas mundiales para bienes y servicios de confianza. ISO- Organización Internacional Para la Estandarización. Recuperado 18 de mayo de 2024, de <https://www.iso.org/es/normas>


- Izquierdo, R. J. S., & Grañana, I. V. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 53, 137-162. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1387353>
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). Dirección en Marketing. En lamolina (15va edición). PEARSON EDUCACIÓN.
- Lledó, P. (2012). Director de Proyectos. Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento (2.ª ed.). Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2023). Programas de Apoyo y Financiamiento. Recuperado de <https://www.gob.pe/produce>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa. <https://www.gob.pe/mtpe>
- Mori Fuentes, R. G. (2017). *Implementación de la Norma ISO 9001:2015 en el actual Sistema de Gestión de Calidad de Zofra Tacna – 2018* [Universidad Católica Santa María]. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0a3821d1-7575-4b01-ba64-4ba07675f369/content>
- Obeso Rejas M.J.D.. (2023). Plan de negocio de una agencia de marketing digital para la ciudad de Tacna, 2021 [Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2968/Obeso-Rejas-Milwar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ordoñez D, & Wong J. (2017). Propuesta y diseño de la base documental para la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001: 2015 en una empresa productora de concreto, 2016 [Universidad Católica San Pablo <https://hdl.handle.net/20.500.12590/15425>
- Perú: *Estructura Empresarial 2019*. (2021). INEI. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1817/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1817/libro.pdf)
- Rodríguez Cabra, N. (2020). Estudio de factibilidad para conformar una empresa de consultoría para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad mediante un diseño de planes de mejoramiento de procesos bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015, para empresas en formación o PYMES que no cuentan o requieren un estándar de calidad para sus procesos, ubicada en la localidad de suba de la ciudad de Bogotá. [Universidad Santo Tomas]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/29354/2020nataliarodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.ª ed.). McGrawHill.
- SUNAT. (2021). Guía Básica Tributaria y Aduanera 2021. SUNAT / Instituto Aduanero y Tributario. <https://cultura.sunat.gob.pe/publicaciones/guia-basica-tributaria-yaduanera-2021-i>
- Torres Huamani, L. A. (2019). Mejora del sistema de gestión de la calidad a través de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en la empresa de servicios Metal Mecánica EMC SRL [Universidad San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0f19f62a-9167-43668a82-4703e7f99e7c/content>

# Influencia del sistema integrado de administración financiera en la gestión contable de la Municipalidad Distrital Sama Las Yaras, Tacna - 2024

## Influence of the integrated financial management system on accounting management in the District Municipality of Sama Las Yaras, Tacna - 2024

Bianka Maryeri Ramirez Machaca<sup>1</sup>

Enrique Eduardo Vildoso Benavides<sup>2</sup>

 : 0000-0001-9111-5599

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la influencia del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en la gestión contable de la Municipalidad Distrital de Sama Las Yaras, Tacna – 2024. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional, permitiendo analizar la relación entre ambas variables en un contexto real. La población estuvo conformada por los funcionarios y trabajadores administrativos de la municipalidad, aplicándose un muestreo censal. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado en escala Likert, y el análisis estadístico incluyó pruebas de normalidad y correlación. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre el SIAF y la gestión contable ( $r = 0,920$ ;  $p = 0,000$ ), así como en sus dimensiones específicas. Se encontró que el SIAF influye en el plan organizacional ( $p = 0,746$ ;  $p = 0,000$ ), en las normas y políticas contables ( $p = 0,730$ ;  $p = 0,000$ ) y en el procedimiento de datos ( $p = 0,714$ ;  $p = 0,000$ ). Estos hallazgos confirman que la implementación del SIAF mejora la eficiencia en la administración financiera, fortalece la transparencia en los registros contables y optimiza el procesamiento de la información. Se concluye que el SIAF desempeña un papel fundamental en la modernización de la gestión contable municipal, facilitando la planificación, el control financiero y la adecuada ejecución presupuestaria.

**Palabras clave:** *Gestión contable, administración financiera, normas contables, planificación organizacional, procesamiento de datos.*

<sup>1</sup> Contador Público, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Privada de Tacna

<sup>2</sup> Magister en Administración. Universidad ESAN

## **ABSTRACT**

This study aimed to determine the influence of the Integrated Financial Administration System (SIAF) on accounting management in the District Municipality of Sama Las Yaras, Tacna – 2024. A quantitative approach was adopted, employing a non-experimental, cross-sectional, and correlational design, allowing for the analysis of the relationship between both variables in a real-world context. The study population consisted of municipal officials and administrative staff, with census sampling applied. Data collection was conducted through a structured Likert-scale questionnaire, and statistical analysis included normality and correlation tests. The results revealed a strong and significant positive correlation between SIAF and accounting management ( $r = 0.920$ ;  $p = 0.000$ ) and its specific dimensions. The SIAF was found to influence organizational planning ( $\rho = 0.746$ ;  $p = 0.000$ ), accounting regulations and policies ( $\rho = 0.730$ ;  $p = 0.000$ ), and data processing ( $\rho = 0.714$ ;  $p = 0.000$ ). These findings confirm that implementing SIAF enhances financial administration efficiency, strengthens transparency in accounting records, and optimizes data processing. It is concluded that SIAF plays a fundamental role in modernizing municipal accounting management, facilitating planning, financial control, and proper budget execution.

**Keywords:** *Accounting management, financial administration, accounting regulations, organizational planning, data processing.*

## **INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional, hay una tendencia clara hacia la sistematización financiera en entidades gubernamentales, destacando la interconexión y visualización en tiempo real de datos (Tuesta y Vásquez, 2020). Este proceso simplifica la administración de fondos públicos y facilita decisiones basadas en información relevante sobre rendimientos, apoyado por sistemas sólidos como el de planificación y herramientas modernas contables (Makón, 2021). En Perú, desde 2005, el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) ha simplificado la gestión administrativa y reducido la carga de conciliación de datos en entidades públicas. Su implementación exige generar información confiable para una toma de decisiones presupuestarias efectiva, basada en los procesos habituales de las instituciones (Tuesta y Vásquez, 2020). La introducción del SIAF incrementó la capacitación nacional, pero surgieron desafíos en la consolidación de información financiera y la gestión de transferencias (Vargas, 2018). En los últimos años, se ha promovido la participación ciudadana y agilizado la formulación presupuestaria, aunque persisten obstáculos como problemas de conectividad, escaso personal capacitado y fallas técnicas que afectan el ingreso al sistema y generan desconfianza (Tuesta y Vásquez, 2020). Pese a los avances, la transición hacia una administración moderna no ha sido completamente exitosa en algunas instituciones, debido a la complejidad operativa. En la Municipalidad Distrital Sama Las Yaras, la lenta resolución de problemas y la limitada capacitación han provocado dificultades legales y críticas en cierres mensuales y elaboración de pagos. Aunque el SIAF agiliza la ejecución presupuestaria, es

crucial recordar que no formula ni asigna presupuestos. Por ello, debe evaluarse si realmente ha optimizado el sistema. La investigación se justifica en varios niveles. A nivel teórico, ofrece una revisión integral de los conceptos y teorías relacionadas con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y la Gestión Contable, aportando al conocimiento sobre administración pública y contabilidad gubernamental. Metodológicamente, aplica un enfoque cuantitativo riguroso que servirá de referencia para futuros estudios. La relevancia radica en su contribución a la optimización y transparencia de la gestión financiera en la municipalidad, mejorando el desempeño del sistema y sus módulos. Además, la tesis sirve como base para investigaciones posteriores y facilita la evaluación e implementación del sistema en diferentes contextos gubernamentales.

Castro et al. (2023) concluyen que las empresas deben usar TIC para adaptarse y mejorar su gestión contable, subrayando el valor del Sistema Integrado de Administración Financiera. Navarro y Delgado (2020) afirman que este sistema es esencial para una gestión eficiente, exige responsabilidad y competencia, y debe estar integrado con todos los elementos estatales para fortalecer los controles y el uso adecuado de recursos públicos. Guerra (2018), en su tesis de la Universidad Andina Simón Bolívar, identificó un déficit de control en la recaudación de ingresos al aplicar el principio del devengo, que obliga a contabilizar independientemente de la recaudación real y facilita el acceso público a la información. Concluyó que la adopción de las NICSP mejora la transparencia contable en el sector público.

En Perú, Chahua y Flores (2022) identificaron una fuerte correlación positiva (Rho de Spearman 0,829;  $p=0,001$ ) entre el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y la gestión contable en la Dirección Regional de Educación de Ucayali. Cachi (2021) concluyó que el SIAF influye positivamente en la integración contable en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, pese a limitaciones en sistemas informáticos y capacitación. El sistema mejora los procesos administrativos y presupuestarios, aunque requiere controles adicionales. Maylle (2021) encontró una relación significativa entre SIAF-RP y la integración contable en la Municipalidad Distrital de Miraflores, con resultados estadísticos que permiten rechazar la hipótesis nula. Villon (2019) reportó una alta correlación entre sistemas integrados y gestión contable en UGEL 01 El Porvenir, según Tau-b de Kendall (0.721) y Rho de Spearman (0.744), con significancia estadística. La implementación y gestión contable se calificaron como regulares (45.2% y 42.8%, respectivamente). Regionalmente,

Fernández (2023) reportó en su tesis que existe una correlación del 97.3% entre el módulo de procesos presupuestarios y el rendimiento laboral, y del 65.5% con el módulo de contabilidad, concluyendo además que un mayor uso del SIAF-SP mejora el desempeño laboral. Mamani (2020) identificó que el proceso presupuestario afecta significativamente la eficiencia y economía en la gestión municipal, mostrando que las modificaciones al Plan Integral influyeron positivamente en los resultados y destacando la importancia de la formulación y evaluación del presupuesto según los trabajadores. Cuadros (2019) demostró que el SIAF-SP mejora la calidad de la información financiera y presupuestaria, agiliza conciliaciones y

asegura reportes fiables en sociedades de beneficencias públicas, aunque subraya la necesidad de capacitación y supervisión para evitar software no autorizado.

## OBJETIVOS

- Establecer la influencia del Sistema Integrado de Administración Financiera en el plan organizacional de la municipalidad distrital Sama Las Yaras, Tacna – 2024.
- Establecer la influencia del Sistema Integrado de Administración Financiera en las normas y políticas contables de la municipalidad distrital Sama Las Yaras, Tacna – 2024.
- Establecer la influencia del Sistema Integrado de Administración Financiera en el procedimiento de datos de la municipalidad distrital Sama Las Yaras, Tacna – 2024.

## METODOLOGÍA

La investigación es básica, centrada en generar conocimiento teórico sobre la influencia del SIAF en la gestión contable municipal para futuras investigaciones y mejorar la comprensión de los factores que afectan la eficiencia y transparencia pública. Se recopilan y analizan datos cuantitativos para medir el impacto del SIAF en la gestión contable, usando métricas numéricas para responder preguntas de investigación y probar hipótesis sobre eficiencia y transparencia. El estudio combina investigación descriptiva, para analizar desafíos y oportunidades del SIAF, y exploratoria, para profundizar en los factores que inciden en su impacto dentro del contexto municipal. El nivel de investigación es descriptivo-explicativo, con el objetivo de detallar la situación y analizar causas y efectos de la influencia del SIAF en la gestión contable. El diseño es no experimental y transversal, realizando un único levantamiento de datos sin intervenciones controladas para analizar tendencias y relaciones en la gestión financiera y contable. La población estudiada comprende los 53 trabajadores administrativos, jefaturas y funcionarios municipales relacionados directamente con el SIAF, garantizando datos precisos sobre su influencia. La técnica utilizada será la encuesta, con cuestionarios estructurados para analizar patrones y tendencias entre los participantes. El instrumento será el cuestionario de encuesta, que mide el grado de acuerdo con distintas afirmaciones, facilitando la evaluación de actitudes y percepciones relevantes al estudio. El procesamiento involucra revisión, codificación y análisis estadístico (SPSS o Excel), con estadísticas descriptivas para resumir variables principales en la población. Para el análisis explicativo se aplican pruebas inferenciales (hipótesis, correlación, regresión) para identificar relaciones y efectos, interpretando resultados en función de los objetivos, presentados en tablas, gráficos y discusión teórica y práctica sobre la gestión contable en la municipalidad.

## RESULTADOS

El trabajo de campo se realizó en Sama Las Yaras, Tacna, durante el último trimestre de 2024, centrándose en trabajadores administrativos y funcionarios municipales. Se aplicó presencialmente una encuesta tipo Likert a los 53 empleados mediante muestreo censal, asegurando confidencialidad y coordinación con las autoridades. Los datos fueron procesados con SPSS 26 para análisis descriptivos e inferenciales, sin interferir con las labores institucionales.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SIAF	0,096	53	,200*	0,976	53	0,364
Gestión contable	0,071	53	,200*	0,981	53	0,557

Para evaluar la distribución de los datos correspondientes al Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y la gestión contable, se aplicaron las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. En primer lugar, los resultados obtenidos en la prueba de Kolmogorov-Smirnov reflejan valores de significancia de 0,200 para ambas variables, dado que estos valores son mayores a 0,05, se concluye que los datos no presentan desviaciones significativas respecto a la normalidad, lo que permite el uso de pruebas paramétricas en el análisis de correlación. Por otro lado, los resultados de la prueba Shapiro-Wilk refuerzan esta conclusión, ya que los valores de significancia son 0,364 para el SIAF y 0,557 para la gestión contable, superando también el umbral de 0,05. En consecuencia, los datos se distribuyen de manera normal, lo que justifica la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson en el análisis de la relación entre ambas variables. Así, la validación de la normalidad respalda la fiabilidad de los resultados obtenidos en la siguiente tabla.

### Prueba de correlación 01:

		SIAF	Gestión contable
SIAF	Correlación de Pearson	1	,920**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	53	53
Gestión contable	Correlación de Pearson	,920**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	53	53

El coeficiente de correlación de 0,920 indica una relación positiva fuerte entre el uso del SIAF y la gestión contable municipal. El análisis de significancia (valor de 0,000) confirma esta relación como estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la

alternativa: el SIAF impacta positivamente en la gestión contable. Se recomienda fortalecer el uso del sistema y capacitar al personal para optimizar los procesos administrativos.

Prueba de correlación: 02

			<b>SIAF</b>	<b>Plan organizacional</b>
Rho de Spearman	SIAF	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,746**
		N	53	53
		Plan organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,746**
		N	53	53

Ante la ausencia de distribución normal en los datos organizacionales, se aplicó la correlación de Spearman para analizar la relación entre el SIAF y el plan organizacional. El coeficiente de 0,746 indica una fuerte asociación positiva; el valor de significancia (Sig. = 0,000) confirma que la relación es estadísticamente significativa. Esto permite rechazar la hipótesis nula y concluir que el SIAF impacta favorablemente en la planificación organizacional de Sama Las Yaras. Se recomienda capacitar al personal y optimizar la integración del SIAF para mejorar la gestión administrativa.

Prueba de correlación :03

			<b>SIAF</b>	<b>Normas y políticas contables</b>
Rho de Spearman	SIAF	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,730**
		N	53	53
		Normas y políticas contables	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,730**
		N	53	53

Como los datos de normas y políticas contables no siguen una distribución normal, se aplicó la correlación de Spearman para analizar la relación con el SIAF. El coeficiente obtenido (0,730) indica una fuerte relación positiva: un mejor uso del SIAF está vinculado a mayor cumplimiento contable en la municipalidad. La significancia estadística (Sig. = 0,000 < 0,05) permite aceptar que el SIAF influye favorablemente en el cumplimiento normativo. Se recomienda capacitar al personal para mejorar transparencia y eficiencia.

Prueba de correlación :04

			SIAF	Procesamiento de información
Rho de Spearman	SIAF	Coeficiente de correlación	1,000	,714**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	53	53
Procesamiento de información	Procesamiento de información	Coeficiente de correlación	,714**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	53	53

Como los datos no siguen una distribución normal, se usó la correlación de Spearman para analizar la relación entre SIAF y el procesamiento de información. Se halló un coeficiente de 0,714, indicando una fuerte asociación positiva; además, la significancia (Sig. = 0,000) confirma que la correlación es estadísticamente significativa. Así, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa: el uso eficiente del SIAF mejora el procesamiento de datos en la municipalidad de Sama Las Yaras. Se recomienda capacitación y monitoreo continuo para optimizar resultados administrativos.

## DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la influencia del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en la gestión contable de la Municipalidad Distrital de Sama Las Yaras, Tacna – 2024; los resultados obtenidos a través de la prueba de correlación de Pearson revelaron un coeficiente de 0,920, lo que evidencia una relación positiva alta entre ambas variables, además, el valor de significancia de 0,000 confirma que esta relación es estadísticamente significativa, esto indica que la implementación del SIAF no solo optimiza los procesos contables, sino que también mejora la administración y control financiero en la municipalidad.

El impacto del SIAF en la gestión contable se debe a su capacidad para integrar, sistematizar y transparentar los procedimientos financieros, al permitir un registro detallado de los ingresos y egresos, el sistema facilita la toma de decisiones basada en datos confiables y oportunos. De esta manera, la eficiencia administrativa se ve fortalecida, reduciendo errores en la ejecución presupuestaria y garantizando el cumplimiento de normativas contables. Estos hallazgos concuerdan con investigaciones previas, por ejemplo, Chahua y Flores (2022) encontraron un coeficiente de correlación de 0,829, mientras que Villon (2019) determinó una relación de 0,744, lo que refuerza la idea de que el SIAF es un pilar fundamental en la modernización de la contabilidad pública; de manera similar, Cuadros (2019) destacó que la implementación del SIAF optimiza la calidad de la información financiera y presupuestal, facilitando la gestión de los recursos municipales. En cuanto a la influencia del SIAF en el plan organizacional, la correlación de Spearman obtuvo un coeficiente de 0,746, con un nivel de significancia de 0,000, lo que confirma una relación positiva fuerte, estos resultados sugieren

que el uso del SIAF contribuye a una mejor estructuración organizativa dentro de la municipalidad, ya que permite una mayor coherencia en la administración de recursos y facilita la articulación de los procesos internos. El funcionamiento del SIAF impacta en la organización municipal al establecer procedimientos claros para la gestión financiera y al propiciar una cultura de rendición de cuentas, su implementación no solo optimiza la planificación presupuestaria, sino que también fortalece el control interno y la eficiencia operativa. De este modo, las unidades administrativas pueden coordinarse mejor y garantizar un uso más eficiente de los recursos públicos. Estos resultados se alinean con el estudio de Navarro y Delgado (2020), quienes resaltaron que un sistema integrado de administración financiera es crucial para la coherencia organizacional dentro del Estado, asimismo, Mamani (2020) encontró que la aplicación de procesos presupuestarios mejoró la eficiencia y economía de la gestión municipal, lo que respalda la importancia del SIAF en la optimización estructural de las entidades públicas. Por otro lado, al analizar la relación del SIAF con las normas y políticas contables, la correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0,730, con un nivel de significancia de 0,000, lo que sugiere que la aplicación del sistema fortalece el cumplimiento normativo en la municipalidad. Este resultado demuestra que el SIAF no solo facilita la contabilidad operativa, sino que también refuerza el cumplimiento de los marcos legales y la correcta ejecución de los procedimientos financieros.

El adecuado uso del SIAF asegura que los procesos contables se alineen con los estándares exigidos por los organismos reguladores. La automatización de los registros financieros y la sistematización de los reportes contables permiten reducir inconsistencias y mejorar la rendición de cuentas. En este sentido, la transparencia y confiabilidad de la información se ven beneficiadas, lo que contribuye a una gestión pública más eficiente y responsable. Los resultados obtenidos coinciden con los hallazgos de Cachi (2021), quien evidenció que el SIAF facilita la integración contable, aunque identificó la necesidad de mejorar la capacitación del personal; asimismo, Guerra (2018) destacó que la convergencia del SIAF con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) incrementa la transparencia en la información financiera, lo que refuerza la importancia de este sistema en el cumplimiento normativo de las entidades públicas. Finalmente, en relación con el procedimiento de datos, la correlación de Spearman obtuvo un coeficiente de 0,714, con una significancia de 0,000, lo que confirma que el SIAF influye significativamente en la optimización del procesamiento de información en la municipalidad. Estos resultados evidencian que la digitalización y automatización de los datos financieros permiten una gestión más ágil, confiable y precisa, asegurando la trazabilidad de las operaciones contables. El impacto del SIAF en el manejo de datos es clave para la planificación y ejecución de los recursos públicos; la disponibilidad de información estructurada y accesible facilita la generación de reportes financieros y mejora la toma de decisiones administrativas. Esto no solo permite una mayor eficiencia en la gestión municipal, sino que también fortalece los mecanismos de supervisión y control financiero. Estos hallazgos están en sintonía con los estudios de Castro et al. (2023), quienes destacaron la importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión contable y el registro de datos financieros.

Asimismo, Fernández (2023) encontró que la correcta implementación del SIAF mejora el desempeño laboral de los trabajadores municipales, lo que sugiere que su impacto trasciende la gestión contable y se refleja en una administración pública más eficiente. En síntesis, los resultados de la investigación confirman que el SIAF tiene una influencia positiva y significativa en la gestión contable de la Municipalidad Distrital de Sama Las Yaras, así como en la organización interna, la normatividad contable y el procesamiento de información; su implementación no solo optimiza los procesos financieros, sino que también fortalece la estructura administrativa y mejora la calidad de la información. La coincidencia de estos hallazgos con estudios previos reafirma la importancia del SIAF en la modernización de la gestión pública, destacando la necesidad de continuar su desarrollo y mejorar su aplicación mediante la capacitación del personal y la actualización de sus funciones. Podemos concluir que el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) tiene un impacto significativo en la gestión contable, el plan organizacional, las normas contables y el procesamiento de datos de la Municipalidad Distrital de Sama Las Yaras, Tacna – 2024. Se registraron coeficientes de correlación elevados y significativos, confirmando que el SIAF mejora la eficiencia, transparencia, planificación, control y calidad de la información financiera municipal. Se recomienda fortalecer el uso del SIAF en la Municipalidad Distrital de Sama Las Yaras para mejorar la eficiencia y transparencia financiera. Es fundamental capacitar al personal de forma continua, integrar herramientas de análisis de datos, realizar auditorías periódicas y asegurar la conexión entre SIAF y otras plataformas gubernamentales. Deben implementarse protocolos de seguridad informática para proteger los datos. También, se aconseja actualizar manuales y procedimientos administrativos relacionados con el SIAF, organizar mesas de trabajo interdepartamentales, designar un equipo especializado en soporte técnico y capacitación, y utilizar indicadores de desempeño para medir su eficacia. Las evaluaciones internas anuales garantizarán la correcta integración del sistema. Para cumplir normativas contables, es clave actualizar regulaciones dentro del SIAF, crear un comité de control normativo, ofrecer capacitaciones especializadas, digitalizar informes y sincronizar el sistema con auditorías externas. Auditorías internas semestrales permiten identificar y corregir desviaciones oportunamente. Finalmente, se debe mejorar la digitalización y almacenamiento de datos mediante respaldos automáticos, modernizar la infraestructura tecnológica, agregar módulos de verificación en tiempo real y restringir el acceso a personal autorizado, asegurando la integridad y confiabilidad de la información financiera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, J. (2011). *SIAF resumen general*. Lima: Instituto Pacífico.

Arias, J., & Villasís, M. y. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

- Atencio, A. (2015). La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(71), 557-560. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29042408010>
- Bravo, M. (2015). *Contabilidad general*. Ecuador: Editorial Nuevo Días.
- Cachi, J. (2021). *El sistema integrado de administración financiera (SIAF) y la integración contable en la municipalidad provincial de Hualgayoc, periodo 2017*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.14074/4022>
- Campos, M. (2013). La administración financiera y su incidencia como elemento integrador en los gobiernos locales de la región La Libertad. *In Cres*, 4(2), 293-303. doi:<https://doi.org/10.21895/inres.2013.v4n2.07>
- Cano, A. (2013). *Contabilidad Gerencial y presupuestaria*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Casanova, J., & Pavón, F. (2022). *Nuevas herramientas para el procesamiento de datos cualitativos*. Cádiz: Agora digital.
- Castro, J., Gavilanes, M., & Guevara, P. (2023). Software informático como alternativa para la gestión contable. *Recimundo*, 7(1), 186-196. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1942>
- Chahua, R., & Flores, E. (2022). *El sistema Integrado de Administración Financiera y la Gestión Contable en la Dirección Regional de Educación de Ucayali, 2022*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa. Obtenido de <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5902>
- Cuadros, L. (2019). *La calidad de la información financiera y presupuestal en las sociedades de beneficencias públicas del Perú a través del Sistema Integrado de Administración Financiera, año 2016*. Tesis de titulación, Universidad Privada de Tacna, Tacna. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12969/522>
- Dávalos, M., & Ramírez, O. (2018). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166-185. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v3i1.17](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v3i1.17)
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson. Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 217-226. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144051>
- Elizondo, A. (2013). *Proceso Contable 4*. México D.F.: International Thompson.
- Escuela Nacional de Alta Especialización Gubernamental. (2016). *Programa de especialización en el Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF*. ENAEG SAC. Obtenido de [https://www.enaeg.edu.pe/aula/archivos/2016-09-01\\_WYBXVFHNR.pdf](https://www.enaeg.edu.pe/aula/archivos/2016-09-01_WYBXVFHNR.pdf)
- Espiñeira, S. (2010). *Adopción de las VENNIF para PYMES*. Venezuela: Pricewaterhouse Coopers.
- Fernández, Y. (2023). *Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF – SP) y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, 2023*. Tesis de titulación, Universidad Privada de Tacna, Tacna. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12969/3354>


- García, G., & Pérez, A. (2015). *Influencia de la gestión contable para la toma de decisiones organizacionales en la asociación Asimves del parque industrial V.E.S.* Tesis de grado, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13067/146>
- Gómez, M. (2020). *Metodología y técnica de la investigación*. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Guerra, L. (2018). *El Sistema de Gestión Financiero de las Instituciones del Sector Público: su convergencia a Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y sus efectos tributarios*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/5394>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana editores S.A de C.V.
- Labrador, A., La Rosa, D., & Pino, Y. (2008). *Análisis del módulo tesorería en el Sistema de Administración Financiera de SAREN*. Tesis de grado, Universidad de las Ciencias Informáticas. Obtenido de [https://repositorio.uci.cu/jspui/handle/ident/TD\\_1356\\_08](https://repositorio.uci.cu/jspui/handle/ident/TD_1356_08)
- Lancaster, W., & Pinto, M. (2001). *Procesamiento de la información científica*. Arco/Libros.
- Makón, M. (2000). *Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina*. CEPAL.
- Mamani, V. (2020). *Incidencia del proceso presupuestario en la gestión de la Municipalidad Provincial de Tacna – 2016*. Tesis de titulación, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. Obtenido de <https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/1955>
- Martínez, E. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 9(5), 284-292. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>
- Maylle, E. (2021). *Sistema integrado de administración financiera SIAF-RP y la integración contable en la unidad de contabilidad de la Municipalidad Distrital de Miraflores. Lima, Ejercicio 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57245>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Sistema integrado de administración financiera para el sector Público SIAF-SP*. Lima: MEF. Obtenido de [https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/4260\\_7\\_sistema\\_integrado\\_de\\_administracion\\_financiera\\_para\\_el\\_sector\\_publico\\_siaf\\_sp.pdf](https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/4260_7_sistema_integrado_de_administracion_financiera_para_el_sector_publico_siaf_sp.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Programas Presupuestales*. Lima: MEF. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=esES&Itemid=101530](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=esES&Itemid=101530)
- Muñoz, A. (2016). *Modelo de gestión contable para los micromercados de productos de primera necesidad ubicados en el sector sur de Quito. Quitumbe*. Tesis de grado,

- Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11718>
- Navarro, C., & Delgado, J. (2020). Sistema integrado de administración financiera municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1160-1181. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.146](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.146)
- Núñez, I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed*, 12(3). Obtenido de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-388300>
- Ñaupas, H., Valdivida, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, L., & Caso, M. (2013). *Auditoria de Estados Financieros. Teoría y práctica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Quispe, J. (2019). *El proceso presupuestario en el Gobierno Regional del Departamento de Junín*. Tesis de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12894/5258>
- Reyes, J. (2017). *Módulo Contables. Ministerio de Economía y Finanzas*. Lima: MEF. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/5\\_modulo\\_contable\\_0604\\_2017](https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/5_modulo_contable_0604_2017)
- Ruiz, G. (2008). Las normas internacionales de contabilidad y la contabilidad creativa. *Cuadernos de Contabilidad*, 9(24), 251-301. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3250>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Bogotá: Panamericana.
- Salvador, M. (1998). La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. *Proyecto Social*, 86-87.
- Silva, M. (2011). *Sistema Integrado de Administración Financiera*. Lima: Instituto del Pacífico.
- Villon, R. (2019). *Sistemas integrados y su relación con la gestión contable de la Ugel 01 El Porvenir - 2018*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38460>

# Influencia de la cultura tributaria en el cumplimiento del sistema de deducciones en las áreas administrativas de las municipalidades en el distrito de Moquegua

## Influence of tax culture on compliance with the deduction system in the administrative areas of municipalities in the district of Moquegua

Piero Jhair Solis Valenzuela<sup>1</sup>

 :0000-0002-2121-6682

Juan Guillermo Aranibar Ocola<sup>2</sup>

 : 0000-0001-6850-5759

Fecha de publicación: 28 de diciembre del 2025

### RESUMEN

El objetivo general de esta investigación es determinar la influencia de la cultura tributaria en el cumplimiento del sistema de deducciones en las áreas administrativas de las municipalidades en el distrito de Moquegua durante el año 2025. La metodología empleada es cuantitativa, utilizando un diseño no experimental y transversal. La población está compuesta por el personal administrativo de las municipalidades de Moquegua, y la muestra fue de 30 sujetos seleccionados por conveniencia. Se utilizó un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos, con una fiabilidad alta (Alfa de Cronbach 0.928 para cultura tributaria y 0.827 para cumplimiento del sistema de deducciones). Los resultados obtenidos mediante análisis estadístico de coeficiente de correlación de Spearman, indican una relación significativa entre las variables. Específicamente, la correlación entre la cultura tributaria y el cumplimiento del sistema de deducciones, la cual mostró un coeficiente moderado ( $\rho = 0.600$ ,  $p < 0.05$ ). Esto sugiere que una actitud favorable hacia el cumplimiento tributario tiene una influencia significativa en el sistema de deducciones. En conclusión, la investigación confirma que la cultura tributaria influye en el cumplimiento del sistema de deducciones en las áreas administrativas de las municipalidades del distrito de Moquegua, y se recomienda fortalecer la educación tributaria, la conciencia y la actitud tributarias para mejorar el cumplimiento fiscal.

**Palabras clave:** cultura tributaria, cumplimiento tributario, deducciones, correlación, administración pública.

---

<sup>1</sup> Maestro en Contabilidad tributación y auditoría. Universidad Privada de Tacna

<sup>2</sup> Especialista en gestión Pública, Magíster en Contabilidad con mención en Auditoría, Doctorado en Ciencias Contables. [jugaranibar@upt.edu.pe](mailto:jugaranibar@upt.edu.pe), [jaranibaro@hotmail.com](mailto:jaranibaro@hotmail.com).

## **ABSTRACT**

The general objective of this research is to determine the influence of tax culture on the compliance with the deduction system in the administrative areas of the municipalities in the district of Moquegua during the year 2025. The methodology used is quantitative, employing a non-experimental and cross-sectional design. The population consists of the administrative staff of the municipalities in Moquegua, and the sample was made up of 30 subjects selected by convenience. A structured questionnaire was used as the data collection instrument, with high reliability (Cronbach's Alpha 0.928 for tax culture and 0.827 for compliance with the deduction system). The results obtained through statistical analysis using the Spearman correlation coefficient indicate a significant relationship between the variables. Specifically, the correlation between tax culture and compliance with the deduction system showed a moderate coefficient ( $\rho = 0.600$ ,  $p < 0.05$ ). This suggests that a favorable attitude towards tax compliance has a significant influence on the deduction system. In conclusion, the research confirms that tax culture influences compliance with the deduction system in the administrative areas of the municipalities in the district of Moquegua, and it is recommended to strengthen tax education to improve fiscal compliance.

**Keywords:** *tax culture, tax compliance, deductions, correlation, public administration.*

## **INTRODUCCIÓN**

La cultura tributaria es clave para el funcionamiento fiscal y el cumplimiento tributario. En Perú, su deficiencia suele generar evasión y bajo acatamiento de normas. Las municipalidades enfrentan retos en la aplicación de sistemas como las deducciones, cuya efectividad depende del conocimiento tributario de sus funcionarios. Esta investigación analiza, mediante un enfoque cuantitativo y el coeficiente de Spearman, cómo la conciencia, educación y actitud tributaria del personal administrativo afectan el cumplimiento de las deducciones en Moquegua en 2025. Los hallazgos buscan fortalecer prácticas fiscales y mejorar la gestión pública.

La cultura tributaria es fundamental para un sistema fiscal eficiente; implica valores, actitudes y conocimientos de la ciudadanía sobre sus obligaciones fiscales y su aporte al desarrollo nacional. Sin embargo, en los países en desarrollo, la falta de educación fiscal y la evasión limitan la recaudación, agravada por la desconfianza hacia las instituciones gubernamentales y la percepción de corrupción (OECD et al., 2021). La escasa presencia de educación tributaria perpetúa estas conductas, especialmente en entidades públicas (Buestán y Narváez, 2024). El sistema de deducciones busca evitar la evasión reteniendo parte de las transacciones comerciales, pero enfrenta dificultades operativas en el sector público. En Perú, el 25 % de las entidades públicas no cumple totalmente este sistema, principalmente por falta de capacitación, resistencia al cambio y deficiencias tecnológicas, lo que afecta la transparencia y genera pérdidas fiscales (Cabrera et al., 2021; Burbano et al., 2023). A nivel mundial, la evasión fiscal causa pérdidas significativas: \$427 mil millones anuales en paraísos fiscales (Zamarrón, 2023), equivalentes al 3,5 % de los ingresos fiscales globales, con mayores tasas en África que en Europa (OECD et al., 2021). Se destaca la importancia de la educación tributaria y la digitalización como respuestas clave (Campoverde et al., 2024). En América Latina, la evasión del IVA

promedia el 4,4 % del PIB, mostrando la urgencia de fortalecer controles, capacitación y digitalización (CIAT; Rasteletti y Saravia, 2023; OCDE et al., 2024). Específicamente en Perú, el incumplimiento masivo de deducciones genera pérdidas superiores a S/3,500 millones anuales, atribuidas a la falta de formación y tecnología obsoleta (SUNAT, 2024). En Moquegua, la recaudación tributaria cayó -2,7 % en 2024, reflejando desafíos en la aplicación de deducciones en áreas administrativas estatales (Prensa Regional, 2025). La baja cultura tributaria, falta de monitoreo y priorización administrativa han derivado en retrasos, sanciones y uso ineficiente de recursos, afectando la confianza ciudadana. La ausencia de programas de formación y sensibilización en cultura fiscal limita el cumplimiento y perpetúa la informalidad (Reinoso et al., 2024). Si esta situación persiste, aumentarán las sanciones, disminuirán los recursos para proyectos sociales y de infraestructura, y se acentuará la desconfianza pública y la ineficiencia administrativa en Moquegua.

La investigación analiza cómo la cultura tributaria afecta el cumplimiento del sistema de deducciones en las áreas administrativas de entidades públicas. Estudios previos sugieren que una sólida cultura tributaria mejora la eficiencia fiscal y promueve el cumplimiento normativo. Los resultados esperan confirmar que los conocimientos y valores tributarios influyen en el comportamiento fiscal, aportando evidencia sobre la relevancia de la educación tributaria en instituciones públicas del distrito de Moquegua. Metodológicamente, se empleará un enfoque cuantitativo con encuestas dirigidas al personal administrativo de las municipalidades, permitiendo recopilar datos objetivos y analizarlos. El acceso directo a las entidades y el uso de instrumentos validados refuerzan la viabilidad y confiabilidad del estudio. En cuanto al impacto práctico, la investigación busca abordar el problema del incumplimiento del sistema de deducciones, que perjudica la gestión fiscal y administrativa. Los resultados ayudarán a identificar deficiencias y sugerir mejoras como capacitaciones, contribuyendo así a un uso más eficiente y responsable de los recursos públicos en Moquegua.

La OECD (2021) estudió cómo la educación fiscal fomenta la cultura tributaria y el cumplimiento voluntario, analizando 140 iniciativas de 59 países. Encontraron que el 83% mejoró la moral tributaria y el 91% reportó mayor uso de plataformas digitales; concluyen que la educación tributaria es fundamental para incrementar ingresos fiscales y fortalecer la percepción ciudadana. Chonillo y Salazar (2023) analizaron la influencia de la cultura tributaria en la recaudación en Portoviejo, hallando que solo se recaudó el 29.85% de lo proyectado y que se necesita reforzar la sensibilización para mejorar los resultados. Rivera y Romero (2023), mediante un análisis documental, identificaron que la falta de educación genera desinformación y desconfianza, recomendando comenzar la formación tributaria desde niveles educativos básicos para mejorar la recaudación. Macías y Parrales (2023) determinaron, con encuestas y revisión bibliográfica, que la cultura tributaria es muy baja en ASOPROAGESIM por desconocimiento, subrayando la importancia de la capacitación para el cumplimiento fiscal. Abad et al. (2023) investigaron empresas de Machala y hallaron una alta correlación entre cultura tributaria y cumplimiento de obligaciones, destacando que fortalecer la cultura tributaria mejora el cumplimiento y la recaudación. En Perú, Herrera (2021) analizó cómo una cultura tributaria efectiva contribuye a reducir la defraudación en la SUNAT Lima, concluyendo que su fortalecimiento mejora la recaudación destinada a inversiones públicas y sociales. Servan (2023) estudió la relación entre cultura tributaria y evasión fiscal en comerciantes del Emporio Gamarra, encontrando que mejorar la cultura tributaria reduce la evasión e incrementa la recaudación. Zumaeta (2022) determinó que la cultura tributaria influye significativamente en la recaudación fiscal de Mypes

en Lima Metropolitana; los conocimientos y valores ciudadanos también impactan positivamente. Guzman y Merejildo (2023) demostraron que la cultura tributaria incide directamente en el cumplimiento de obligaciones fiscales en comerciantes del mercado Santa Rosa de Trujillo, favoreciendo un sistema equitativo. Guerrero y Zapata (2020) encontraron una relación negativa entre cultura tributaria y cumplimiento fiscal en el Mercado Modelo de Piura, recomendando fortalecerla para mejorar el cumplimiento. Chávez y Pineda (2022) confirmaron que una mayor cultura tributaria se asocia con mejor cumplimiento de obligaciones en el mercado modelo de Barranca, sugiriendo promoverla para resultados positivos.

## OBJETIVOS

- a) Analizar de qué manera la conciencia tributaria influye en el cumplimiento del sistema de detracciones en las áreas administrativas de las municipalidades en el distrito de Moquegua – Moquegua, 2025.
- b) Evaluar cómo la educación tributaria impacta en el cumplimiento del sistema de detracciones en las áreas administrativas de las municipalidades en el distrito de Moquegua – Moquegua, 2025.
- c) Examinar de qué manera la actitud tributaria afecta el cumplimiento del sistema de detracciones en las áreas administrativas de las municipalidades en el distrito de Moquegua – Moquegua, 2025.

## METODOLOGÍA

La investigación es de tipo básica, enfocada en ampliar el conocimiento teórico y explorar relaciones entre fenómenos sin intervenir directamente ni proponer soluciones prácticas inmediatas (Hernández et al., 2014). El estudio es descriptivo-correlacional, pues describe variables y analiza su relación sin establecer causalidad, limitándose a identificar asociaciones entre la cultura tributaria y el cumplimiento del sistema de detracciones (Nieto, 2018). El enfoque cuantitativo se eligió para medir objetivamente la relación entre variables, utilizando herramientas estadísticas y datos numéricos obtenidos mediante encuestas (Arias y Covinos, 2021). El diseño fue no experimental y transversal, observando las variables en un entorno natural durante el año 2025, sin manipulación ni intervención (Hernández et al., 2014). La investigación se realizó en las municipalidades del distrito de Moquegua, región Moquegua, específicamente en áreas administrativas, durante el año 2025. La población incluyó al personal administrativo dedicado a temas contables, quienes participan directamente en la cultura tributaria y la aplicación de normativas fiscales. Los criterios de inclusión fueron: personal con al menos un año de experiencia en gestión tributaria y que maneje el sistema de detracciones. Se excluyeron empleados fuera del ámbito tributario, en capacitación, en licencia laboral o que no deseen participar. La muestra comprendió los 30 sujetos de la población total, seleccionados por conveniencia, lo que garantizó representatividad y viabilidad en la gestión de datos (García y Sánchez, 2020). La encuesta fue la técnica principal de recolección, utilizando un cuestionario estructurado y validado, compuesto por 28 ítems (16 sobre cultura tributaria y 12 sobre cumplimiento de detracciones),

evaluados en escala de Likert de 5 puntos. La fiabilidad del cuestionario fue alta (Alfa de Cronbach: 0.928 para cultura tributaria y 0.827 para deducciones).

Para el análisis, los datos se organizaron en Excel y se procesaron en SPSS v.28 mediante análisis descriptivos y relacionales, aplicando medidas de tendencia central y pruebas de asociación. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos, y el informe final se revisó para asegurar coherencia con los objetivos del estudio.

## RESULTADOS

El trabajo de campo se realizó en las municipalidades del distrito de Moquegua durante 2025, con el objetivo de analizar cómo la cultura tributaria influye en el cumplimiento del sistema de deducciones implementado por SUNAT. El estudio incluyó a 30 empleados administrativos directamente involucrados en la gestión tributaria y el sistema de deducciones, seleccionados por conveniencia y con al menos un año de experiencia.

Para recolectar datos, se empleó un cuestionario estructurado validado mediante prueba piloto (Alfa de Cronbach: 0.928 en cultura tributaria y 0.827 en cumplimiento de deducciones). La aplicación fue presencial, garantizando confidencialidad, consentimiento informado y el uso exclusivo de los datos para fines académicos.

**Tabla 1**

*Nivel de Cultura tributaria de los Administrativos de las MDM.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3.3
Moderado	15	50.0
Alto	14	46.7
Total	30	100.0

Según la Tabla 1, el 50% de los administrativos de las Municipalidades del Distrito de Moquegua tienen un nivel moderado de cultura tributaria, el 46.7% un nivel alto y solo el 3.3% un nivel bajo. Esto muestra que la mayoría posee conocimientos adecuados o avanzados en normativas fiscales, aunque es necesario reforzar la formación en quienes presentan nivel moderado.

**Tabla 2**

*Nivel de conciencia tributaria de los Administrativos de las MDM*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	16.7
Moderado	10	33.3
Alto	15	50.0
Total	30	100.0

Según la Tabla 2, el 50% de los administrativos de las Municipalidades del Distrito de Moquegua (MDM) muestran alta conciencia tributaria, el 33.3% tiene un nivel moderado y solo el 16.7% presenta baja conciencia sobre normativas fiscales.

**Tabla 3**

*Nivel de educación tributaria de los Administrativos de las MDM*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	16.7
Moderado	15	50.0
Alto	10	33.3
Total	30	100.0

Según la tabla, el **50%** de los administrativos de las Municipalidades del Distrito de Moquegua (MDM) tiene educación tributaria moderada, el 33.3% nivel alto y el 16.7% nivel bajo.

**Tabla 4**

*Nivel de actitud tributaria de los Administrativos de las MDM*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	43.3
Moderado	13	43.3
Alto	4	13.3
Total	30	100.0

La Tabla 4 muestra que el 43.3% de los administrativos de las municipalidades de Moquegua tienen una actitud baja hacia las normativas fiscales, otro 43.3% muestran una actitud moderada y solo el 13.3% presentan una actitud alta. Estos datos evidencian la importancia de fortalecer las actitudes hacia el cumplimiento tributario para mejorar la efectividad de las normativas fiscales.

**Tabla 5**

*Nivel de cumplimiento de las deducciones en las MDM*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Moderado	18	60.0
Alto	12	40.0
Total	30	100.0

Según la Tabla 5, el 60% del personal administrativo de las Municipalidades del Distrito de Moquegua tiene un cumplimiento moderado del sistema de deducciones, mientras que el 40% alcanza un nivel alto, demostrando así mayor rigor y compromiso con las normativas fiscales.

La Tabla 6 muestra que el 70% del personal administrativo de las Municipalidades del Distrito de Moquegua tiene un nivel moderado en prevención de evasión tributaria, el 16.7% un nivel alto y el 13.3% un nivel bajo.

**Tabla 6**

*Nivel de Prevención de la Evasión Tributaria en las MDM*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	13.3
Moderado	21	70.0
Alto	5	16.7
Total	30	100.0

La Tabla 7 muestra que el 50% de los administrativos de las Municipalidades del Distrito de Moquegua tienen un alto nivel de formalización de contribuyentes informales, el 36.7% un nivel moderado y el 13.3% un nivel bajo.

**Tabla 7**

*Nivel de desempeño en el proceso de formalización a Contribuyentes Informales en MDM*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	13.3
Moderado	11	36.7
Alto	15	50.0
Total	30	100.0

La Tabla 8 muestra que el 66.7% de los administrativos de las MDM cumplen de manera destacada con sus obligaciones tributarias, reflejando un alto compromiso fiscal. El 33.3% presenta un cumplimiento moderado, evidenciando un desempeño adecuado pero mejorable.

**Tabla 8**

*Nivel cumplimiento oportuno con las obligaciones Tributarias en MDM*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Moderado	10	33.3
Alto	20	66.7
Total	30	100.0

En este estudio se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk para verificar la normalidad de las variables relacionadas con la cultura tributaria y el cumplimiento del sistema de deducciones, considerando una muestra de 30. Los resultados ( $p < 0.05$ ) indican que las distribuciones no son normales, por lo que se emplearán pruebas estadísticas no paramétricas, como la correlación de Spearman, para las hipótesis.

**Tabla 09**

*Relación de Cultura Tributaria y Cumplimiento de las Deducciones*

		cumplimiento de las deducciones	
Rho de Spearman	Cultura tributaria	Coefficiente de correlación	,600**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	30

El p-valor obtenido (0.000) indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna: la cultura tributaria influye significativamente en el cumplimiento del sistema de deducciones en las áreas administrativas de las municipalidades de Moquegua en 2025. El coeficiente de Spearman (Rho = 0.600,  $p = 0.000$ ) muestra una correlación positiva significativa entre cultura tributaria y cumplimiento normativo en una muestra de 30 personas.

**Tabla 10**

*Relación de Conciencia tributaria y Cumplimiento de las deducciones*

		Cumplimiento de las deducciones	
Rho de Spearman	Conciencia tributaria	Coefficiente de correlación	,532**
		Sig. (bilateral)	0.002
		N	30

El p-valor de 0.002 (menor a 0.05) permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que la conciencia tributaria influye positivamente en el cumplimiento del sistema de deducciones en las municipalidades de Moquegua, 2025. El coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.532,  $p = 0.002$ ) muestra una relación moderada y significativa entre ambas variables: mayor conciencia tributaria implica mayor cumplimiento del sistema de deducciones.

**Tabla 11**

*Relación de Educación tributaria y Cumplimiento de las deducciones*

		Cumplimiento de las deducciones	
--	--	---------------------------------	--

		Coefficiente de correlación	,712**
Rho de		Sig. (bilateral)	0.000
Spearman	Educación tributaria		
		N	30

La prueba de correlación de Spearman muestra una relación fuerte y positiva (coeficiente 0.712,  $p = 0.000$ ) entre educación tributaria y cumplimiento del sistema de deducciones, siendo estadísticamente significativa. Se concluye que mejorar la formación tributaria aumenta el cumplimiento fiscal en áreas administrativas de las municipalidades de Moquegua.

**Tabla 12**

*Relación de Actitud Tributaria y Cumplimiento de las deducciones*

			Cumplimiento de las deducciones
		Coefficiente de correlación	,367*
		Sig. (bilateral)	
Rho de	Actitud		0.046
Spearman	Tributaria	N	30

La prueba de correlación de Spearman muestra una relación moderada (coeficiente 0.367,  $p = 0.046$ ) entre la actitud tributaria y el cumplimiento del sistema de deducciones, lo que permite aceptar la hipótesis de influencia significativa. Una actitud favorable hacia las obligaciones tributarias mejora la implementación de este sistema en municipalidades de Moquegua, destacando la importancia de promover conductas responsables para optimizar la gestión tributaria local.

## DISCUSIÓN

Esta investigación analizó la influencia de la cultura tributaria en el cumplimiento del sistema de deducciones. Se halló una correlación positiva moderada entre ambos factores (Spearman 0.600,  $p=0.000$ ), evidenciando que el conocimiento y la conciencia tributaria favorecen el cumplimiento fiscal. Estudios previos, como los de Cabrera et al. (2021) y Abad et al. (2023), también encontraron relaciones positivas significativas entre cultura tributaria y cumplimiento, mientras que la falta de esta cultura se asocia con menor recaudación y mayor evasión fiscal. En cuanto a la conciencia tributaria, los datos muestran una correlación moderada significativa con el cumplimiento de deducciones (Spearman 0.532,  $p=0.002$ ), respaldando la idea de que entender y valorar el sistema fiscal mejora su aplicación. La revisión de antecedentes como Chonillo y Salazar (2023) y Servan (2023) refuerza estas conclusiones. Respecto a la educación tributaria, existe una fuerte correlación positiva con el cumplimiento (Spearman 0.712,  $p=0.000$ ), validando que una mejor formación fiscal incrementa el conocimiento y la disposición para cumplir. Rivera y Romero (2023) argumentan que la desinformación, producto de una educación deficiente, afecta negativamente el cumplimiento. Por último, se encontró que una actitud positiva hacia el cumplimiento tributario mejora el seguimiento

de las detracciones (correlación 0.367,  $p=0.046$ ), consistente con estudios que resaltan la importancia de las actitudes individuales, como los de Macías y Parrales (2023), Guzmán y Merejildo (2023) y Guerrero y Zapata (2020). En síntesis, fortalecer la cultura, conciencia, educación y actitud tributarias es fundamental para mejorar el cumplimiento del sistema de detracciones. Se puede concluir que La cultura tributaria influye notablemente en el cumplimiento del sistema de detracciones en las municipalidades de Moquegua. Los datos muestran que una mayor conciencia tributaria entre empleados administrativos se asocia con un mejor cumplimiento fiscal. El 46.7 % presenta un nivel alto de cultura tributaria, 50 % moderado y 3.3 % bajo, lo que indica predominio del nivel moderado en una muestra de 30 personas. La conciencia tributaria también es clave: 50 % tiene correlación alta con el cumplimiento de detracciones, 33.3 % moderada y 16.7 % baja, resaltando la necesidad de fortalecerla. Además, la educación tributaria tiene un impacto positivo: 33.3 % alto, 50 % moderado y 16.7 % bajo, por lo que las capacitaciones son fundamentales. Por último, la actitud tributaria guarda relación moderada con el cumplimiento: 13.3 % alto, 43.3 % moderado y 43.3 % bajo. Fomentar una actitud positiva podría mejorar la eficacia fiscal en las municipalidades de Moquegua. Se recomienda a los alcaldes coordinar periódicamente capacitaciones para el personal de contabilidad y tesorería sobre detracciones y cultura tributaria, alineadas con la SUNAT y las mejores prácticas públicas. Estas acciones ayudarán a evitar errores y sanciones, además de fortalecer el cumplimiento normativo. Es útil explorar políticas específicas para mejorar la cultura tributaria según las características de cada municipio, permitiendo estrategias diferenciadas según su realidad socioeconómica y organizativa. La coordinación con SUNAT debe asegurar charlas informativas y cursos que sensibilicen sobre la importancia del sistema de detracciones y sus beneficios, promoviendo una percepción positiva del sistema tributario.

Se sugiere organizar capacitación práctica sobre los apéndices del sistema de detracciones, preferentemente impartida por SUNAT, e incluir material didáctico accesible para facilitar la comprensión normativa. Finalmente, se aconseja monitorear regularmente al personal administrativo, observar su actitud tributaria y desempeño, y proporcionar retroalimentación continua para optimizar los procesos relacionados con detracciones dentro de las municipalidades distritales de Moquegua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, P., Salcedo, V., & Señalín, L. (2023). Impacto de la cultura fiscal en el cumplimiento de las obligaciones tributarias en las empresas de la ciudad de Machala, Ecuador. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 2.
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Barazorda, K. H., Estrada, E., Gallegos, N., & Velasquez, L. (2023). *Cultura Tributaria Y El Cumplimiento De Obligaciones Tributarias De Los Co- Merciantes De Puerto Maldonado, Perú*. 15(2), 187-193.
- Buestán, A., & Narváez, C. (2024). Programas de educación tributaria para fomentar la comprensión del impuesto al valor agregado en la sociedad. *Conrado*, 20(96), 32-45.
- Burbano, M., Villacrés, P., & Rodríguez, M. (2023). *El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios*. 8(11), 880-893. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i11.6243>
- Cabrera, M., Sánchez, M., Cachay, L., & Rosas, C. (2021). Cultura tributaria y su relación con la evasión fiscal en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(Esp.3), 204218.

- Campoverde, N., Narváez, C., & Solís, J. (2024). Educación fiscal: Clave para cambiar la percepción tributaria de la sociedad. *Conrado*, 20(98), 156-167.
- Cárdenas, G. (2021). La Educación Tributaria En El Perú: Una Alternativa Para Mejorar El Cumplimiento De Las Obligaciones Tributarias. *Revistas - Universidad Católica los Ángeles de Chimbote*. [https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE\\_f4bdbd6d62476aa0f9b0f10eea6b51ea](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_f4bdbd6d62476aa0f9b0f10eea6b51ea)
- Chávez, Y., & Pineda, A. (2022). *Cultura tributaria y el cumplimiento de obligaciones tributarias en el mercado modelo del distrito de Barranca, 2019* [Universidad Nacional de Barranca]. <https://repositorio.unab.edu.pe/item/2bce6584-68e6-43f8-858f-a0deea79095>
- Chonillo, M., & Salazar, G. (2023). La cultura tributaria y su incidencia en la recaudación de tributos a la actividad económica de los contribuyentes en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, 2021. *Digital Publisher CEIT*, 8(6), Article 6. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2145>
- Diez, S., & Encalada, L. (2023). Análisis de La cultura tributaria de las organizaciones del sector agropecuario. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(120), 93-103. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.737>
- García, J. R., & Sánchez, P. A. (2020). Diseño teórico de la investigación: Instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información tecnológica*, 31(6), 159-170. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>
- Guerrero, C., & Zapata, S. (2020). *La cultura tributaria y el cumplimiento de las obligaciones de los comerciantes de calzado del Mercado Modelo Piura, año 2020* [UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/6980>
- Guzman, M., & Merejildo, F. (2023). *La cultura tributaria y cumplimiento de las obligaciones tributarias de los comerciantes del Mercado Santa Rosa—Trujillo, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/37057?locale-attribute=en>
- Herbas, B., & Gonzales, E. (2020). Análisis de las causas del cumplimiento y evasión tributaria: Evidencia de Bolivia. *Revista Perspectivas*, 46, 119-184.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del pilar. (2014). *Metodología de investigación Científica* (sexta). McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Herrera, D. (2021). *La cultura tributaria efectiva y la reducción de la defraudación tributaria en la Intendencia Lima de la SUNAT* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/5101>
- Macías, F., & Parrales, M. (2023). La cultura tributaria como mecanismo clave en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 8(2), 878-894.
- Mamani, R., Cruz, S., & Alcalá, A. (2022). Incidencia de la cultura tributaria en la recuperación del impuesto general a las ventas en organizaciones no gubernamentales de Perú. *Quipukamayoc*, 30(63), 39-47. <https://doi.org/10.15381/quipu.v30i63.23328>
- Miní, J. (2013). Cuestionamientos al sistema de detracciones en el Perú, en particular al “ingreso como recaudación”. *Lumen*, 9, Article 9. <https://doi.org/10.33539/lumen.2013.n9.510>
- Nieto, N. (2018). *Tipos de Investigación*. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- OCDE, Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL), Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), & Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). *Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2024*. ocde. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/global-taxrevenues/folleto-estadisticas-tributarias-en-america-latina-y-el-caribe.pdf>
- OECD. (2021). *Building Tax Culture, Compliance and Citizenship, Second Edition: A Global Source Book on Taxpayer Education* (2.<sup>a</sup> ed.). OECD publishing. <https://doi.org/10.1787/18585eb1-en>

- OECD. (2023). *Educación cívico-tributaria para fomentar la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Aspectos destacados*.  
<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-anddevelopment/educacion-civico-tributaria-para-fomentar-la-cultura-tributaria-elcumplimiento-fiscal-y-la-ciudadania-aspectos-destacados.pdf>
- Olguín, M., & Picon, Y. (2022). La conciencia tributaria como herramienta para combatir la evasión en el Perú. *Revista Lidera*.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/download/26666/25041>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), European Commission, & Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2021). *Perspectivas económicas de América Latina 2021: Avanzando juntos hacia una mejor recuperación*. OECD.  
<https://doi.org/10.1787/2958a75d-es>
- Ortiz, C. (2021). Control de la Superintendencia Nacional de Aduanas y administración tributaria en obras por impuestos, 2019. *Quipukamayoc*, 29(59), 17-24.  
<https://doi.org/10.15381/quipu.v29i59.20145>
- Prensa Regional. (2025, enero 6). *Recaudación tributaria disminuye en Moquegua ¿Recesión?*  
<https://prensaregional.pe/recaudacion-tributaria-disminuye-enmoquegua-recesion/>
- Rasteletti, A., & Saravia, E. (2023). *Gasto tributario y evasión en el impuesto al valor agregado en América Latina y el Caribe* (IDB-TN-2741). Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gasto-tributario-yevasion-en-el-impuesto-al-valor-agregado-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Reinoso, D., Torres, A., & Ximena Elizabeth. (2024). Desarrollo de programas de formación en tributación para empresas en crecimiento. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(2), 256-266.
- Rivera, A., & Romero, C. (2023). *Razones que dificultan la formación de la cultura tributaria en las organizaciones* [Universidad Cooperativa de Colombia].  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/7e6108d3-57b4-4c78-9f4e-a03f0e166670/content>
- Servan, L. (2023). *Cultura Tributaria y su relación con la Evasión Fiscal de los comerciantes de una Galería Comercial Textil – Emporio Gamarra 2021*.  
<https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/fd88473f-ab71-48fc-8140-45df914c750b>
- SUNAT. (2024). *SUNAT - Memoria institucional 2023*. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020). *Cultura Tributaria y Aduanera*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2104621/Libro-Cultura\\_Tributaria\\_y\\_Aduanera\\_final.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2104621/Libro-Cultura_Tributaria_y_Aduanera_final.pdf.pdf)
- Tarsitano, A. (2014). *El Principio de Capacidad Contributiva como Fundamento de la Constitución Financiera Una Visión Doctrinaria y Jurisprudencial*.  
<http://www.albertotarsitano.com/fiscalidad%20internacional/El%20pp%20de%20Ocapacidad%20como%20fundamento%20de%20la%20constitucion%20financiera.pdf>
- Vite, H., Carvajal, H., Gutiérrez, D., Borja, A., & Feijoo, E. (2021). Factores claves para el fortalecimiento de la cultura tributaria en Pymes de la ciudad de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 463-471.
- Zamarrón, I. (2023, agosto 10). *Alertan que se podrían perder hasta US\$472.000 millones al año en el mundo por evasión de impuestos en paraísos fiscales*. Forbes Perú.  
<https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-08-10/alertan-que-se-podrianperder-hasta-us472-000-millones-al-ano-en-el-mundo-por-evasion-deimpuestos-en-paraisos-fiscales/>
- Zumaeta, P. (2022). *La Cultura Tributaria Y La Recaudación Fiscal En Las Mypes De Lima Metropolitana, Año 2019-2021*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Federico Villareal].  
[https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/6935/UNFV\\_EUPG\\_Zumaeta\\_Julca\\_Patricia\\_Doctorado\\_2023.pdf](https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/6935/UNFV_EUPG_Zumaeta_Julca_Patricia_Doctorado_2023.pdf)