

Incidencia de la gestión del riesgo tributario en la sostenibilidad financiera de las empresas en economías emergentes^{*}

Impact of Tax Risk Management on the Financial Sustainability of Companies in Emerging Economies

Daniel Ricardo Sánchez Montaña¹



Fecha de recepción: 20 de mayo de 2026
Fecha de aprobación: 25 de agosto de 2026

Resumen

La gestión del riesgo tributario es un elemento estratégico para la sostenibilidad financiera de una empresa, especialmente en economías emergentes con marcos legales inestables y estructuras fiscales poco desarrolladas. El objetivo de este estudio es analizar su impacto mediante una revisión sistemática de la literatura siguiendo el PRISMA 2020. Se utilizó Scopus (2019-2026) y un capítulo especializado sobre Colombia. Con base en esto, se analizaron 26 documentos de 10 países y se organizaron en 4 categorías: estrategias de comportamiento tributario empresarial, el impacto del comportamiento tributario en el desempeño financiero, gestión del riesgo tributario y gobierno corporativo, riesgo tributario en economías emergentes. Los hallazgos muestran que la relación entre el comportamiento tributario y el desempeño financiero no es homogénea y depende tanto del contexto como del gobierno corporativo. Se concluye que la gestión estratégica del riesgo tributario es una condición necesaria para la sostenibilidad financiera de una empresa en las economías emergentes.

Palabras clave:

gestión del riesgo tributario, sostenibilidad financiera, economías emergentes, comportamiento tributario, gobernanza corporativa, planificación fiscal.

^{*} Campo de Aprendizaje Interdisciplinario, Ciencia, Tecnología e Innovación, Especialización en Gerencia Financiera y Contable, Universidad de Cundinamarca.

¹ Contador público por la Universidad de Cundinamarca. Correo electrónico: danielricardosanchez@ucundinamarca.edu.co.  <https://orcid.org/0009-0009-6454-3884>

Código JEL:

G32, H25, M41, O16

Abstract

Tax risk management is a strategic element for the financial sustainability of a company, especially in emerging economies with unstable legal frameworks and underdeveloped tax structures. The objective is to analyze its impact through a systematic literature review following the PRISMA 2020 guidelines. Scopus (2019-2026) and a specialized chapter on Colombia were used. Based on this, 26 documents from 10 countries were analyzed and organized into four categories: corporate tax behavior strategies, the impact of tax behavior on financial performance, tax risk management and corporate governance, and tax risk in emerging economies. The findings show that the relationship between tax behavior and financial performance is not homogeneous and depends on both the context and corporate governance. It is concluded that strategic tax risk management is a necessary condition for the financial sustainability of a company in emerging economies.

Keywords:

tax risk management, financial sustainability, emerging economies, tax behavior, corporate governance, tax planning.

Introducción

Actualmente, las problemáticas son globales al estar inmersas en un mundo interdependiente. La gestión del riesgo tributario no es la excepción, así es como los sistemas tributarios en economías emergentes se caracterizan por una alta volatilidad normativa, reformas frecuentes y una creciente presión fiscal sobre el cumplimiento con adición de nuevas obligaciones, condiciones que incrementan la exposición de las empresas a tres tipos de riesgo: operativo, interpretativo y de detección (Thompson, 2025) con impacto directo en su desempeño financiero. En este artículo, el término *economías emergentes* o *en desarrollo* se emplea siguiendo la clasificación del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), es decir, países con niveles de ingreso medio o medio-bajo, mercados financieros en consolidación y marcos institucionales y normativos todavía en desarrollo.

Como datos relevantes, el 50 % de las economías emergentes y de los países de bajos ingresos registraron en 2020 una relación de impuestos sobre el Producto Interno Bruto (PIB) inferior al 15 %, porcentaje a partir del cual se ha acelerado el crecimiento económico (Internacional Monetary Fund, 2023). Así mismo, el Observatorio Fiscal de la Universidad Javeriana (Morales, 2025) evidenció que, por cada \$ 100 que el Estado colombiano deja de percibir, casi el 50 % son por decisiones en materia de política fiscal, lo que representa un costo equivalente al 7.8 % del PIB en puras exenciones. Pero eso no es lo peor: el impuesto de renta y sobre las ventas (IVA) cayó del 13 % y 8 %, respectivamente, en el primer trimestre del año 2025; lo mismo pasa en otros países como Indonesia (Wahyudi y Meilenny, 2026). Esto podría indicar una presión fiscal sobre el sector

productivo y la fragilidad estructural tributaria en países en desarrollo y, sobre todo, la urgencia de una gestión estratégica del riesgo tributario.

Ha existido mucha investigación sobre el estudio de prácticas como la elusión, la planificación y la agresividad fiscal, pero la literatura académica muestra que la gestión del riesgo fiscal como herramienta de planificación estratégica para la sostenibilidad financiera en economías emergentes es bastante escasa. Los pocos estudios que existen se centran en el valor de la empresa o su estabilidad financiera sin ir más allá y ofrecen poca ayuda para entender la gestión de este tipo de riesgos en entornos con alta incertidumbre normativa.

En contraste, los resultados empíricos tienden a ser contradictorios: mientras algunos artículos documentan la relación positiva entre la elusión fiscal y el desempeño financiero, como los casos de Marruecos y Jordania, respectivamente (Lahari y Sahbani, 2025; Shubita et ál., 2024), otros evidencian efectos negativos sobre el valor de la empresa, como en el caso de Vietnam (Minh Ha et ál., 2021), lo que dificulta la formulación de conclusiones. Entonces, debido a que los resultados se encuentran dispersos, se justifica la necesidad de realizar una síntesis sistemática que organice y articule los estudios disponibles.

El objetivo del presente artículo es analizar la incidencia de la gestión del riesgo tributario en la sostenibilidad financiera de las empresas en economías emergentes mediante una revisión sistemática de literatura. Para poder lograr esto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la gestión del riesgo tributario en la sostenibilidad financiera de las empresas en economías emergentes?

Esta revisión es necesaria por dos motivos. Primero, entre 2019 y 2025, los cambios normativos tributarios se han disparado debido a la implementación de marcos de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), en particular el proyecto BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), que busca que las grandes empresas no cambien de país para pagar menos impuestos, el impacto fiscal del Covid-19 y la digitalización de la administración tributaria, configurándose un contexto que pide a gritos una síntesis actualizada de la evidencia. Segundo, los estudios están dispersos a lo largo del mundo, desde Jordania y Nigeria hasta Rumania y Colombia. De tal modo que el aporte de este trabajo radica en juntar marcos conceptuales, consolidar un solo lenguaje entre el riesgo tributario y la sostenibilidad financiera.

Para dar claridad, es importante definir la gestión del riesgo tributario como el conjunto de acciones empresariales orientadas a identificar, evaluar y mitigar las consecuencias motivadas del incumplimiento con el fin de proteger la estabilidad financiera. Entonces, desde la teoría de la agencia, Seifzadeh (2022) argumenta que la elusión fiscal puede generar conflictos entre los accionistas y gerentes cuando estos últimos, con baja capacidad directiva, emplean estrategias fiscales para su beneficio personal, afectando a la empresa. A su vez, Baek y Yeo (2025) demuestran, mediante la teoría de la señalización, que las empresas con estrategias tributarias constantes transmiten positivismo al mercado; sin embargo, entra en juego la compleja transparencia institucional. En cuanto a la sostenibilidad financiera, Fastovets et ál. (2025) definen esta como la capacidad de la organización para mantener la estabilidad operativa y financiera ante escenarios de incertidumbre. Por último, Suwardi et ál. (2024) evidencian que el riesgo tributario

no siempre afecta negativamente la relación entre el ahorro fiscal y valor de la empresa, situación que sugiere que en contextos emergentes los inversores no perciben de la misma forma el riesgo que en economías desarrolladas, lo que refuerza la necesidad de estudiar estas relaciones en un contexto específico más ‘criollo’ como el latinoamericano.

En las siguientes secciones se presenta la metodología sistemática, incluyendo la descripción del método PRISMA 2020 y los criterios de selección de los estudios, se presentan los resultados en cuatro categorías y se finaliza con las conclusiones, implicaciones e investigaciones futuras.

Metodología

Se realizó una revisión sistemática de literatura teniendo en cuenta las directrices del Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (2020), (PRISMA, por sus siglas en inglés). Se utilizó Scopus como base de datos principal, complementada con un artículo local de una publicación de la Universidad de los Andes y el Instituto Colombiano de Derecho Tributario y Aduanero (ICDT). La búsqueda abarcó el periodo de 2019-2026 e incluyó artículos de acceso abierto en todos los idiomas pertenecientes a las áreas de negocios, administración, contabilidad, finanzas, economía y econometría disponibles en línea hasta la fecha de la última consulta, el 8 de mayo de 2026.

La estrategia de búsqueda se implementó en el campo TITLE-ABS-KEY mediante una combinación en inglés de varios operadores booleanos. Con el propósito de delimitar los resultados relevantes para el estudio, se toma como punto de partida la siguiente ecuación:

TITLE-ABS-KEY ("tax risk" OR "tax compliance" OR "tax avoidance" OR "tax aggressiveness" OR "tax planning") AND ("financial performance" OR "firm value" OR "financial stability")

Posteriormente, en la interfaz de Scopus, se aplicaron filtros por rangos de fechas para el periodo de 2019-2026, lo que limita el tipo de documento exclusivamente a los correspondientes a artículos científicos de acceso abierto y a áreas relacionadas con negocios, economía, contabilidad y finanzas.

Como se observa en la figura 1, la ejecución de la ecuación de referencia en Scopus arrojó un total de 1421 registros en la fase de identificación. Posteriormente, se aplicaron filtros correspondientes al periodo 2019-2026, acceso abierto, áreas temáticas relacionadas con negocios, economía, contabilidad y finanzas, artículos científicos. El número se redujo a 407 documentos en la fase inicial.

En la fase número dos se revisó por título, autores, DOI y resumen la totalidad de los artículos. Se descartaron 377 artículos porque no cumplían con el tema central de la investigación, principalmente por diferencias conceptuales de las variables o por corresponder a economías desarrolladas como Estados Unidos, Reino Unido y países de la Unión Europea, donde los entornos normativos e institucionales son diferentes de las economías estudiadas aquí. Este criterio de elegibilidad se ajusta a la definición de economías emergentes y en desarrollo presentada en la introducción. Finalmente, se realizó la recuperación en texto completo y se sometieron a elegibilidad los 30 artículos científicos elegidos, de los cuales 5 fueron excluidos en esta fase por

tratarse de estudios con alcance transfronterizo que no se ajustaban a los criterios de elegibilidad, quedando 25 artículos a los cuales se les incorporó un capítulo especializado sobre los retos de la gestión de riesgo tributario en Colombia elaborado por Thompson (2025) y publicado por la Universidad de los Andes y el ICDT, para un total de 26 documentos.

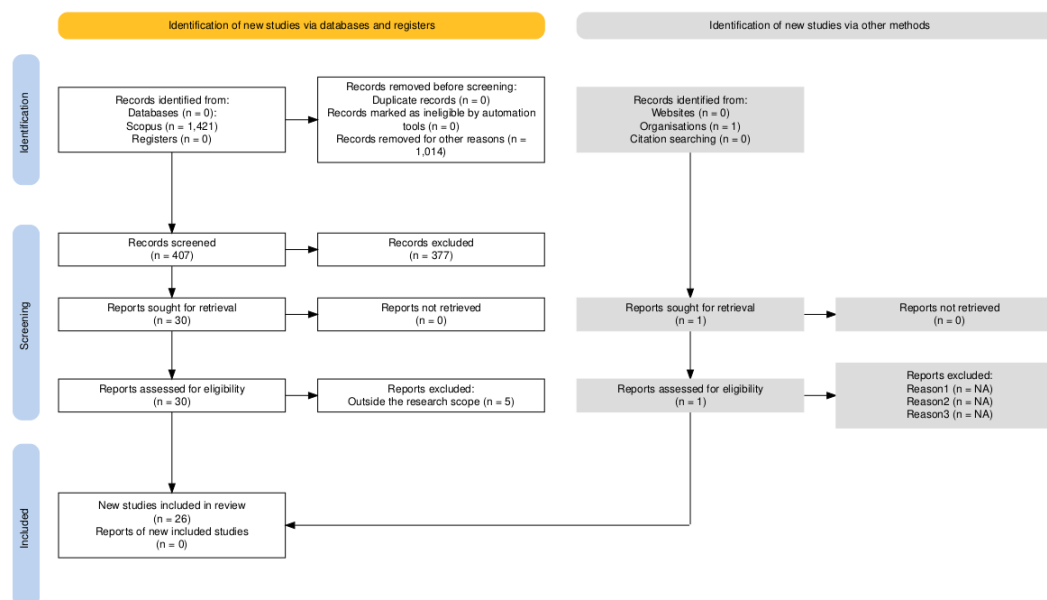
Procedimiento para la construcción de las categorías analíticas

Posterior a la selección definitiva de los estudios, se realizó una lectura completa de cada artículo con el propósito de identificar sus principales objetivos, variables analizadas, enfoques metodológicos y hallazgos. A partir de un proceso de identificación y comparación constante entre los estudios, se identificaron patrones conceptuales recurrentes que permitieron agrupar la evidencia en cuatro categorías analíticas. La clasificación no respondió a una organización previa de la literatura, sino que emergió del análisis comparativo de los estudios seleccionados, buscando integrar investigaciones con problemáticas y resultados comunes. Este procedimiento permitió sintetizar la evidencia disponible y facilitar la interpretación de las relaciones entre gobernanza corporativa, comportamiento tributario, gestión del riesgo tributario, desempeño financiero y sostenibilidad empresarial.

La síntesis de la evidencia se realizó mediante un enfoque cualitativo de integración temática. En lugar de cuantificar los resultados de los estudios, se buscó identificar patrones similares, diferencias, relaciones conceptuales y vacíos de investigación, los cuales sirvieron como base para la construcción del modelo integrador propuesto en la discusión.

Con respecto a cada artículo, se analizó la referencia bibliográfica, palabras claves, objetivo del estudio, diseño metodológico, población y muestra, intervención o exposición, comparador, resultados principales, conclusiones, limitaciones del estudio, categoría analítica, implicaciones para investigaciones futuras y DOI consignados en una matriz de revisión de literatura. Los 26 documentos fueron clasificados en cuatro categorías analíticas: comportamiento tributario empresarial, planificación fiscal y desempeño financiero, gestión del riesgo tributario y contexto normativo en economías emergentes. La integración de los resultados fue una combinación de herramientas cuantitativas con un análisis de diferentes métodos econométricos y estadísticos, complementado con un análisis conceptual derivado del capítulo local incluido. Como limitaciones se identificaron las dificultades de idioma, la muestra principalmente en economías emergentes de Asia y África con ausencia de artículos en América del Sur en Scopus y los pocos estudios globales académicos de esta temática específica.

Figura 1. PRISMA, diagrama de flujo. Fases de identificación, filtrado, elegibilidad e inclusión para la búsqueda.



Fuente: elaboración propia mediante la herramienta PRISMA Flow Diagram (2026).

Resultados

Categoría 1. Estrategias de comportamiento tributario empresarial

Las estrategias de comportamiento fiscal empresarial pueden incluir prácticas como el cumplimiento normal del pago de impuesto, así como ejemplos más extremos como evadir obligaciones fiscales. Esta categoría contiene estudios que analizan cómo se comportan las empresas en los países en desarrollo en términos de impuestos, incluyendo sus prácticas de elusión fiscal, agresividad fiscal, planificación fiscal y su cumplimiento fiscal.

Abubakar et ál. (2021) argumentaron que existe una tendencia a encubrir la elusión fiscal mediante la manipulación de resultados financieros en Nigeria, y se ha observado una tendencia similar en varios países del continente africano. Este hallazgo es relevante ya que la elusión fiscal se está utilizando como una salida de la mala práctica gerencial. Habib et ál. (2024) también descubrieron que las empresas con diferencias estratégicas mayores con respecto a su competencia participaban en la elusión fiscal como resultado del oportunismo gerencial debido a la falta de información y altos niveles de incertidumbre.

Arum et ál. (2025) analizan la agresividad fiscal en el sector energético en Indonesia y Malasia. La rentabilidad, en este caso, sirve como un moderador positivo de la agresividad fiscal. Por lo tanto, las empresas más rentables que tienen más recursos para construir una planificación fiscal avanzada son más agresivas fiscalmente. También de Indonesia, Wahyudi y Meilenny (2026) demuestran una tendencia progresiva de elusión fiscal en el sector energético que está relacionada

con la perspectiva de inversiones rentables y la búsqueda de fuentes más nuevas de liquidez para financiar la expansión.

Desde la perspectiva de la gobernanza corporativa, Karlinah et ál. (2024) se centran en las empresas indonesias y notan que la propiedad institucional y la presencia de comités de auditoría activos disminuyen la elusión fiscal, lo que confirma el funcionamiento de los roles preventivos de los mecanismos de control interno. Esto se correlaciona con Shubita et ál. (2024), quienes afirman que la elusión fiscal está más desarrollada en empresas con mecanismos de supervisión y control más débiles en su investigación en el sector bancario jordano.

Mulamula et ál. (2023) ofrecen una perspectiva desde África Oriental y, en su estudio comparativo, exploran la planificación fiscal en cinco naciones. Los autores registran cómo diferentes niveles de desarrollo institucional se correlacionan con la divergencia en las prácticas fiscales, lo que sugiere que el entorno de prácticas fiscales determina directamente la naturaleza de la práctica fiscal corporativa. En cuanto al tema de las prácticas fiscales en la región, tanto Lahari y Sahbani (2025) en Marruecos, como Shubita (2024a) en Jordania, convergen en sugerir que la rentabilidad pasada de una empresa es un determinante principal de la práctica fiscal de la empresa, lo que crea una relación bidireccional con múltiples dimensiones que está abierta a investigación.

Asimismo, tanto Mulamula et ál. (2023) como Adthajak et ál. (2025) en Tailandia, se centran en cómo la planificación fiscal proactiva beneficia la creación de valor, y, concretamente, en cómo con una estructuración práctica adecuada y la sustentabilidad comprobada, la pérdida de valor está ausente. Este tipo de diferenciación entre la planificación fiscal y la elusión fiscal agresiva es la conexión hacia las dos categorías posteriores.

En conjunto, la evidencia revisada permite identificar tres patrones recurrentes. En primer lugar, el comportamiento tributario empresarial está influenciado por la calidad de la gobernanza corporativa y la capacidad de supervisión interna, factores que limitan la adopción de estrategias fiscales agresivas. En segundo lugar, la intensidad de dichas prácticas depende del contexto institucional de cada economía emergente, especialmente de la fortaleza regulatoria y de los mecanismos de control fiscal. Finalmente, aunque la planificación tributaria puede contribuir a mejorar la eficiencia financiera, la literatura coincide en que sus beneficios solo son sostenibles cuando se desarrollan dentro de esquemas adecuados de gestión del riesgo tributario y cumplimiento normativo.

Categoría 2. Incidencia del comportamiento tributario en el desempeño financiero

En esta categoría se integran los estudios que analizan cómo influyen las decisiones fiscales de las empresas en el desempeño financiero a través de indicadores financieros como el ROA (retorno sobre los activos) y ROE (retorno sobre el patrimonio) o de mercado como el Tobin's Q, variables que se relacionan en gran parte de estudios sobre comportamiento tributario. Aun así, la evidencia revisada muestra que la relación mencionada no es lineal ni sigue una misma dirección, ya que depende del sector económico, las características de cada empresa o el contexto institucional de los países.

Dentro del continente africano, Fagbemi et ál. (2019) se centran en la incidencia positiva de la planificación fiscal en el desempeño financiero de los bancos nigerianos, sugiriendo que las compañías que optimizan su carga tributaria mediante este método logran mejores resultados en términos de rentabilidad. Sin embargo, no es el único que obtiene este resultado. Mulamula et ál. (2023) comparten el mismo hallazgo pero en cinco países diferentes: Kenya, Tanzania, Uganda, Ruanda y Burundi; se encuentra que, aunque la planificación fiscal se asocia con mejores resultados financieros, también depende en buena medida del grado de desarrollo institucional de cada país. Lo anterior se fundamenta con el estudio de empresas marroquíes donde, según Lahari y Sahbani (2025) existe una ventaja entre el ROA y la elusión fiscal cuando los contextos institucionales son débiles, lo que genera que las empresas reduzcan su carga impositiva y, a la par, obtengan más liquidez y rentabilidad.

En Ghana, Tackie et ál. (2022) identifican varias distorsiones entre la planificación fiscal y el desempeño de las aseguradoras, sugiriendo que la relación entre ellas, cuando se excede en las estrategias, comienza a afectar negativamente los indicadores en lugar de aprovechar sus beneficios. Dicho de otro modo, ser tan agresivo fiscalmente puede hacerles daño a los estados financieros, principalmente en economías emergentes. Así mismo, según Sharaf et ál. (2026), la elusión fiscal puede lograr la liquidez de las compañías en la inmediatez, pero a la larga, si existe una manipulación de resultados o una agresividad como el caso anterior, dará como resultado malas decisiones en el uso de los recursos, reforzando la tesis previa.

En un sentido opuesto, en Oriente Medio, específicamente en Jordania, los resultados no son similares, lo que complica su interpretación. Shubita et ál. (2024) documentan que tanto el ROA como el ROE de los bancos se ven afectados por la elusión fiscal en relación con una variable totalmente nueva, el nivel de apalancamiento. Pese a ello, en un estudio complementario se encuentra que, si una compañía ya es rentable previamente, va a tender a usar estrategias más fuertes para reducir su carga fiscal.

Sin ir más lejos, en el sudeste asiático los hallazgos son más heterogéneos. Es el caso de Vietnam en donde, de acuerdo con Minh Ha et ál. (2021), se estableció que la elusión fiscal tiene efectos negativos en el valor de la empresa privada, ya que la asimetría de información asociada a las estrategias fiscales agresivas genera conflictos entre los accionistas o socios y los gerentes aumentando los costos de agencia. De manera similar, se pueden presentar resultados mixtos dependiendo del tipo de elusión utilizado, lo que demuestra que las formas y el comportamiento tributario en los diferentes casos influye directamente en las conclusiones de cada estudio, como evidencia Khuong et ál. (2020).

En Indonesia, Wahyudi y Meilenny (2026) muestran que las empresas con mayor potencial aprovechan mejor los recursos liberados a causa de la disminución fiscal, es decir, aprovechan las oportunidades de inversión. En cambio, en Tailandia, Adthajak et ál. (2025) encuentran que una alta planificación fiscal tiene un impacto negativo en el valor de la empresa, aunque, los mercados no reciben la información sobre las estrategias fiscales con claridad afectando su percepción, lo que encaja perfectamente con la teoría de la señalización propuesta por Baek y Yeo (2025). Por último, aportando evidencia nueva sobre el cumplimiento tributario en Vietnam, Le et ál. (2025) demuestran que las empresas con niveles de cumplimiento alto mantienen indicadores financieros

estables y saludables, lo que fundamenta la teoría de que la gestión del riesgo tributario puede cumplir con dos objetivos esenciales: evitar contingencias y contribuir a la sostenibilidad financiera.

Se resalta que los catorce (14) estudios analizados en esta categoría evidencian que en economías emergentes la relación entre el comportamiento tributario y el desempeño financiero es heterogénea y depende de los contextos de cada país, del sector económico y hasta del nivel de agresividad de las estrategias utilizadas. En resumen, así como en África y Medio Oriente predominan los efectos positivos de la planificación fiscal en los indicadores, en el sudeste asiático sucede todo lo contrario y son mayores los impactos negativos que los beneficios en el valor de la empresa; de este modo, se abren interrogantes sobre la transparencia y las diferentes variables que se deben tener en cuenta por parte de los inversionistas en las economías emergentes.

Los estudios revisados muestran que la relación entre gestión del riesgo tributario y desempeño financiero presenta resultados heterogéneos. Mientras algunas investigaciones evidencian mejoras en indicadores financieros cuando existen estrategias tributarias eficientes y mecanismos adecuados de control, otras identifican efectos negativos derivados de mayores riesgos regulatorios, costos de agencia o deterioro reputacional. Esta diversidad de resultados sugiere que el impacto financiero de la gestión tributaria depende de variables moderadoras como la calidad de la gobernanza corporativa, el entorno institucional y el nivel de agresividad de las estrategias fiscales implementadas.

Categoría 3. Gestión del riesgo tributario y gobernanza empresarial

La gestión del riesgo tributario va mucho más allá de simplemente reducir el pago de impuestos y se convierte en un componente estratégico de la gobernanza corporativa. Esta categoría analiza estudios que examinan cómo los gerentes, dentro de una estructura de gobernanza y control interno, determinan cómo identificar, medir y abordar la exposición al riesgo fiscal.

Thompson (2025) ofrece el marco conceptual más completo y orientado al contexto para esta categoría. Con experiencia de primera mano como gerente de impuestos corporativos en Colombia y América Latina, el autor identifica tres (3) tipos de riesgo fiscal que enfrentan todas las empresas, que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. *Perspectiva de los tipos de riesgo tributario según Thompson (2025)*

Tipo de riesgo	Definición
Operativo	Errores, extemporaneidad u omisión en la preparación, declaración y pago de impuestos
Interpretativo	Diferencias entre la posición e interpretación tributaria del contribuyente y la posición optada por la autoridad fiscal
De detección	Probabilidad de que la autoridad tributaria alcance a fiscalizar y/o detectar una contingencia antes de que prescriba

Fuente: elaboración propia con base en Thompson (2025).

Para mitigar este riesgo, Thompson (2025) desarrolla un marco estratégico donde se proponen nueve (9) pasos desde la identificación hasta el punto de centrarse en la resolución de disputas y el contacto con la sede judicial en Colombia: esta función sigue siendo más operativa en vez de ser más estratégica. Es relevante el diagnóstico previamente mencionado porque ninguno de los artículos de Scopus revisados desarrolla tan detalladamente el riesgo tributario desde dentro de una economía latinoamericana.

El impacto de las habilidades de gestión en el riesgo fiscal fue analizado por Seifzadeh (2022) en el caso de empresas iraníes. Los gerentes con habilidades gerenciales más pronunciadas parecen tener un nivel más bajo de elusión fiscal agresiva y, en la medida en que están activos en esta área, en general, no reducen el valor de la empresa. Este resultado se relaciona con la teoría de la agencia, ya que indica que el liderazgo es un mecanismo de control destinado a reducir los conflictos fiscales entre gerentes y accionistas.

Desde una perspectiva de gobernanza corporativa, Ftouhi y Dabboussi (2019) examinan empresas europeas y observan que los directores independientes y la concentración de propiedad reducen en gran medida los comportamientos agresivos en la planificación fiscal. Olayiwola y Okoro (2021) replican este caso en Nigeria, donde la diversidad del directorio y la estructura de propiedad limitan esta agresividad tributaria, aunque con menor efectividad que en contextos más desarrollados debido a las debilidades institucionales como el contexto africano. Del mismo modo, Karlinah et ál. (2024) han evidenciado estadísticamente que en Indonesia la elusión fiscal es significativamente menor con un comité de auditoría más independiente.

Tackie et ál. (2022) ilustran una distinción importante al mostrar que, en Ghana, la gobernanza corporativa reduce la agresividad fiscal y modera la relación entre la planificación fiscal y el desempeño financiero. La gobernanza corporativa modera los factores al amplificar los resultados positivos cuando la planificación fiscal está en niveles conservadores y atenúa los impactos negativos cuando está en niveles agresivos. Por lo tanto, se puede proponer que la gobernanza y la gestión del riesgo tributario no son factores independientes, más bien, se complementan entre sí.

Baek y Yeo (2025), desde Corea del Sur, demuestran que las estrategias fiscales sostenibles o estrategias con una menor volatilidad en la tasa efectiva de tributación, son consideradas señales positivas para el mercado sobre la calidad de la gestión y la predictibilidad de los flujos de efectivo futuros.

Finalmente, Arum et ál. (2025) observan que la eficiencia de los mecanismos de gobernanza está determinada por el contexto cultural y sectorial. En el sector energético de Indonesia, los comités de auditoría parecen no disminuir sustancialmente la agresividad fiscal cuando la rentabilidad del sector es muy alta, lo que parece sugerir que los mecanismos informales pueden prevalecer sobre los mecanismos de control formal. En general, esta categoría muestra que la gestión del riesgo tributario está fundamentalmente asociada con el estado de gobernanza corporativa y que, en economías emergentes como la de Colombia, la mejora de ambos es un requisito fundamental para la sostenibilidad financiera de las empresas.

De manera general, la evidencia permite interpretar la gobernanza corporativa como el principal mecanismo organizacional para fortalecer la gestión del riesgo tributario. Los estudios

coinciden en que estructuras de gobierno sólidas, mecanismos efectivos de supervisión y una adecuada gestión directiva reducen la probabilidad de adoptar prácticas tributarias excesivamente agresivas y favorecen una mayor estabilidad financiera. No obstante, la magnitud de estos efectos continúa dependiendo de las condiciones institucionales propias de cada economía emergente.

Categoría 4. Riesgo tributario en economías emergentes

Los países con economías emergentes poseen elementos estructurales similares que aumentan los riesgos tributarios para las compañías allí involucradas como pueden ser marcos regulatorios volátiles, la desigualdad e instituciones subdesarrolladas. Esta sección muestra cómo estos elementos inciden en las estrategias fiscales de las empresas en diferentes partes del mundo.

Varios estudios clave se encuentran en el continente africano, Abubakar et ál. (2021), Fagbemi et ál. (2019) y Olayiwola y Okoro (2021) estudian diferentes aspectos de la economía nigeriana como la manipulación de resultados, banca y gobernanza corporativa, ya que encuentran que las instituciones débiles ofrecen un espacio significativo para participar en comportamientos de elusión fiscal. Tackie et ál. (2022) y, más recientemente, Mulamula et ál. (2023), descubren que en Ghana y en los cinco países de África Oriental, los niveles variables de política fiscal son una función directa de los niveles variables de las políticas nacionales, lo que significa que es imposible hacer recomendaciones de política generalizadas para una región específica. La investigación de Lahari y Sahbani (2025) en Marruecos muestra que, en presencia de una tributación fuerte y un control débil, la elusión fiscal resulta beneficiosa para la rentabilidad de las empresas.

El sudeste asiático es donde se centra la investigación empírica de esta revisión. Es así como diferentes artículos referencian a Indonesia en varios contextos, por ejemplo: Karlinah et ál. (2024) estudian la gobernanza corporativa con su efecto en la elusión fiscal, Arum et ál. (2025) profundizan sobre la agresividad fiscal en el sector energético, Wahyudi y Meilenny (2026) describen que la elusión fiscal se mantiene creciente y Suwardi et ál. (2024) observaron que los inversionistas de este país no penalizan el riesgo fiscal de la misma forma que los países desarrollados, a causa de la falta de transparencia en muchos casos. A su vez, Vietnam fue abordado por Minh Ha et ál. (2021), Khuong et ál. (2020) y Le et ál. (2025), y en un contexto de una acelerada transición económica, la estructura de propiedad, la medición de la elusión y el cumplimiento fiscal sí influye en el rendimiento financiero. Por último, se completa el análisis regional en Tailandia, con Adthajak et ál. (2025).

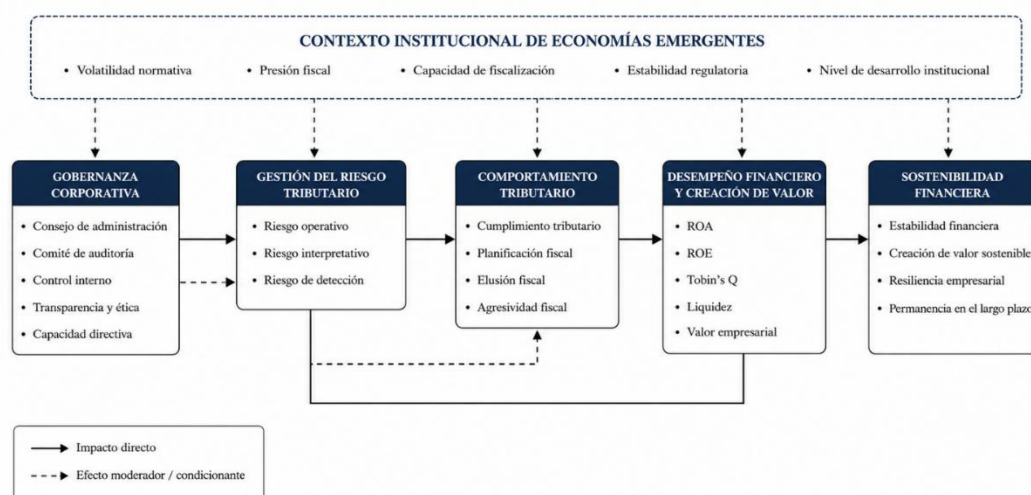
En el sector bancario de Jordania, Shubita (2024a) y Shubita et ál. (2024) explican la supervisión regulatoria dual y sus desafíos fiscales. Seifzadeh (2022) describe Irán y la incertidumbre regulatoria que aumenta los tres tipos de riesgo fiscal que Thompson (2025) identifica. Sharaf et ál. (2026) describen Egipto y explican que en las situaciones en las que la presión fiscal es alta, la elusión fiscal puede distorsionar negativamente las decisiones de inversión y socavar la sostenibilidad a largo plazo de la economía en su conjunto. La inestabilidad regulatoria y el conflicto armado en Ucrania y otros países del este de Europa, como describen Moshenets et ál. (2025) y Fastovets et ál. (2025), han llevado al desarrollo de estrategias fiscales complejas para muchas empresas, como estrategias de supervivencia financiera y económicas, situación igualmente observada en Rumanía (Mocanu et ál., 2021).

Thompson (2025) analiza el caso de Colombia y describe patrones similares, puesto que también tiene volatilidad regulatoria y una mayor presión de supervisión, junto con un sistema fiscal abrumadormente complejo que las empresas luchan por gestionar. Lo que es único en Colombia es el uso de sanciones fiscales durante el proceso administrativo, lo cual crea un riesgo de pérdida de reputación. Este riesgo ha sido en gran medida sin precedentes en América Latina y hace que el desafío de la gestión fiscal estratégica vaya más allá del mero cumplimiento, siendo aún más apremiante.

Esta categoría evidencia que el entorno institucional constituye un factor transversal en la gestión del riesgo tributario. Aspectos como la estabilidad regulatoria, la capacidad de fiscalización, la frecuencia de reformas tributarias y el nivel de desarrollo institucional explican buena parte de las diferencias observadas entre países. En consecuencia, la revisión sugiere que las prácticas exitosas de gestión tributaria no pueden extrapolarse automáticamente entre economías emergentes, sino que requieren adaptarse a las características particulares de cada contexto económico e institucional.

Como resultado de la síntesis realizada, se propone un modelo integrador que articula las relaciones identificadas de forma consistente en la literatura revisada. El modelo plantea que la gobernanza corporativa fortalece la gestión del riesgo tributario, que posteriormente influye sobre el comportamiento tributario empresarial dentro del contexto institucional de las economías emergentes, con repercusión en el desempeño financiero y la sostenibilidad empresarial. El modelo busca sintetizar las principales conexiones conceptuales observadas en los estudios analizados y proporciona un marco de interpretación para futuras investigaciones.

Figura 2. Modelo integrador de la incidencia de la gestión del riesgo tributario sobre la sostenibilidad financiera en empresas de economías emergentes.



Fuente: elaboración propia con base en la revisión sistemática de la literatura (26 estudios publicados entre 2019 y 2026).

Discusión

La revisión sistemática evidencia que la gestión del riesgo tributario constituye un proceso multidimensional en el que se relacionan tanto factores organizacionales como institucionales. Más allá del cumplimiento tributario, la literatura revisada muestra que las decisiones fiscales se encuentran estrechamente relacionadas con la calidad de la gobernanza corporativa, la estructura de control interno y las características regulatorias propias de cada economía emergente.

Esta revisión proporciona una respuesta clara a la pregunta planteada. La gestión de los riesgos relacionados con los impuestos influye fuertemente en la sostenibilidad financiera de las organizaciones en economías emergentes. Sin embargo, esta influencia no va en una sola dirección; dicho de otra manera, depende del contexto de las leyes, del nivel de gobernanza y de los aspectos específicos de los diferentes sectores.

La integración de las cuatro categorías evidencia una conexión clara: las empresas que incorporan la gestión fiscal en sus sistemas de gobernanza tienden, en la mayoría de los contextos revisados, a lograr resultados financieros más consistentes, disminuir la exposición a riesgos y mejorar las valoraciones del mercado, aunque estos efectos varían según el marco institucional de cada país. Por el contrario, las empresas que recurren a estrategias fiscales agresivas y opacas obtienen beneficios a corto plazo pero a largo plazo terminan sufriendo pérdidas financieras y daños en su reputación, lo que amenaza la sostenibilidad de sus negocios. Por lo tanto, el beneficio inmediato de una estrategia fiscal se evalúa en relación con su costo futuro, lo que justifica plenamente la implementación de una gestión estratégica del riesgo fiscal.

Aunque la mayoría de los estudios reconoce una relación entre gestión tributaria y desempeño financiero, la evidencia no permite afirmar que dicha relación sea uniforme. Las diferencias observadas entre países y sectores sugieren que variables como la calidad institucional, la supervisión corporativa y el nivel de desarrollo regulatorio actúan como factores moderadores, explicando la heterogeneidad de los resultados reportados en la literatura.

En los resultados se encontró que la gobernanza corporativa actúa como un freno para ciertos comportamientos fiscales y establece el estándar para definir cómo las empresas determinan, evalúan y gestionan sus riesgos tributarios. En el contexto de los mercados emergentes, los cambios rápidos en las leyes aumentan los tres riesgos que se describen en la categoría de gestión del riesgo tributario y gobernanza. En tales casos, esta capacidad de la organización es el factor diferenciador para aquellas empresas que tienen control sobre los riesgos relacionados con los impuestos, en contraste con aquellas que deben soportarlos.

No obstante, persiste una brecha significativa en los distintos contextos que requieren una mayor consistencia en la medición del riesgo tributario. La variedad de metodologías de los estudios examinados impide una comparación directa y, por lo tanto, el establecimiento de directrices generalizadas. Se propone una agenda de trabajo para las economías emergentes que se enfoque en la preparación de índices de riesgo fiscal estandarizados, la evaluación de la relación en el contexto de América Latina y el estudio de las reformas OCDE-BEPS relacionadas con las empresas no multinacionales en un país como Colombia.

Conclusión

Esta revisión sistemática revela que, para las empresas en mercados emergentes, la gestión del riesgo tributario es esencial para la sostenibilidad financiera. Su importancia va más allá de simplemente cumplir con los requisitos operativos y se ubica mejor en el centro de la gobernanza corporativa. Al analizar 26 documentos de 10 países en desarrollo y emergentes, se pueden hacer cuatro observaciones interrelacionadas.

Primero, el comportamiento fiscal en los mercados en desarrollo refleja una combinación de factores internos (como cultura organizacional, habilidades gerenciales y propiedad) y externos (divididos entre regulatorios, de auditoría y de mercado), que ningún artículo de investigación por sí solo captura; de ahí la necesidad de una síntesis como la que se presenta en este trabajo.

Segundo, la relación entre el comportamiento fiscal y el desempeño financiero es tanto específica del contexto como del sistema tributario. A corto plazo, una empresa tiene mejores resultados financieros cuando la carga fiscal es menor; aunque, cuando la carga fiscal es menor debido a estrategias fiscales agresivas o cercanas a la ilegalidad, esto conduce a un costo a largo plazo que impacta el valor de la empresa y su posición competitiva en el mercado.

La tercera parte señala que la gobernanza corporativa se ha convertido en un moderador clave. Esto implica que las empresas que cuentan con mecanismos de control interno y liderazgo gerencial de calidad están en mejor posición para gestionar sus contingencias tributarias, lo que da como resultado una mejor exposición y valoración por parte de los inversores.

La cuarta parte sostiene que, en las economías emergentes, los patrones de vulnerabilidad tributaria son estructurales y amplifican los tres tipos de riesgo postulados por Thompson (2025), es decir, el riesgo operativo, el riesgo interpretativo y el riesgo de detección. En Colombia, esta situación se agrava por la coexistencia de las sanciones administrativas como la inexactitud de las declaraciones y las penales tributarias relacionadas con la defraudación del Estado, lo que, en términos de riesgo, afecta la reputación por este tipo de contingencias fiscales.

Los directores financieros, en términos prácticos, deberán ser conscientes de que invertir en la creación de capacidades internas para gestionar el riesgo tributario ofrece una ventaja en comparación con la planificación tributaria. Para los reguladores, la gobernanza estable y menores cambios normativos crean un marco más favorable para el cumplimiento tributario que las frecuentes reformas. La mayoría de las búsquedas se limitaron a la base de datos en inglés de Scopus, lo que probablemente excluyó investigaciones relevantes de la literatura sobre el contexto latinoamericano en español.

Tres tipos de líneas se plantean en la agenda futura: la creación de marcos estandarizados de riesgo tributario en economías emergentes, el estudio en empresas latinoamericanas de tamaño mediano de esta relación en el tiempo, y el examen de las consecuencias de las reformas de la OCDE, principalmente el BEPS, en empresas colombianas que no son multinacionales y que no han evolucionado al mismo ritmo que la complejidad de los sistemas tributarios.

Referencias

- Adthajak, P., Poonpool, N. y Bhongchirawattana, U. (2025). The mediating effect of sustainability disclosure on the impact of proactive tax planning on firm value: Empirical evidence from ESG100 index. *Journal of Project Management*, 10(1), 649-658. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.8.005>
- Abubakar, A. H., Mansor, N. y Wan-Mohamad, W. I. A. (2021). Corporate tax avoidance, free cash flow and real earnings management: Evidence from Nigeria. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(1), 86-97. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090109>
- Arum, E. D. P., Wijaya, R. y Wahyudi, I. (2025). Tax aggressiveness in the energy industry: Insights of emerging countries. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 13(1), 35-41. <https://doi.org/10.14419/2eq43940>
- Baek, K.-J. y Yeo, Y.-J. (2025). Impact of sustainable tax strategy development on investment scale and corporate value: Evidence from Korea. *Administrative Sciences*, 15(11), 453. <https://doi.org/10.3390/admsci15110453>
- Fagbemi, T. O., Olaniyi, T. A. y Ogundipe, A. A. (2019). The corporate tax planning and financial performance of systemically important banks in Nigeria. *Economic Horizons*, 21(1), 15-27. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1901015F>
- Fastovets, N., Kharchuk, T., Podolska, O., Lutkovska, S., Voronko-Nevidnycha, T. y Levkivska, L. (2025). Strategic financial management of innovatively adaptive enterprises in startup business in globalised markets. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(63), 166-179. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>
- Fiscal Affairs Department. (2023). Countries can tap tax potential to finance development goals. International Monetary Fund. Recuperado el 4 de mayo de 2026 de <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2023/09/19/countries-can-tap-tax-potential-to-finance-development-goals>
- Ftouhi, K. y Dabboussi, M. (2019). The moderating effect of the board of directors on firm value and tax planning: Evidence from European listed firms. *Borsa Istanbul Review*, 19(4), 331-343. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.07.005>
- Habib, A., Ranasinghe, D. y Perera, A. (2024). Strategic deviation and corporate tax avoidance: A risk management perspective. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(4), 144. <https://doi.org/10.3390/jrfm17040144>

- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C. y McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Karlinah, L., Meutia, Hanifah, I. A. y Ismawati, I. (2024). How does financial performance moderate the effect of corporate governance mechanisms on tax avoidance? *Quality - Access to Success*, 25(201), 274-283. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.32>
- Khuong, N. V., Liem, N. T., Thu, P. A. y Khanh, T. H. T. (2020). Does corporate tax avoidance explain firm performance? Evidence from an emerging economy. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1780101>
- Lahrari, K. y Sahbani, S. (2025). Evasión fiscal y desempeño financiero de empresas no financieras cotizadas: Evidencia empírica de Marruecos. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(62), 95-107. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.62.2025.4742>
- Le, D. H. M., Minh, H. N., Lien, D. T. T., Nguyen, T. N. O., Nguyen, C. T. T., Kim, C. N. T. y Nguyen, K. Q. T. (2025). Firm size as a moderator in the relationship between tax compliance and business performance: A study of vietnamese enterprises. *International Journal of Economics and Business Research*, 29(17), 1-20. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2025.148304>
- Minh Ha, N., Tuan Anh, P., Yue, X. G. y Hoang Phi Nam, N. (2021). The impact of tax avoidance on the value of listed firms in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1930870>
- Mocanu, M., Constantin, S. B. y Răileanu, V. (2021). Determinants of tax avoidance: Evidence on profit tax-paying companies in Romania. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2013-2033. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1860794>
- Morales, F. (2025, 5 de agosto). *El país deja de recibir \$130 billones por beneficios tributarios: Exdirector de la DIAN*. Pesquisa Javeriana. <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/beneficios-tributarios-colombia/>
- Moshenets, N., Tripak, M., Zuchowski, I., Kruszynski, M. y Heraimovych, V. (2025). The role of international tax planning in ensuring the competitiveness of an enterprise in the international market. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, 12(1), 90-102. <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.90>

- Mulamula, H. G., Zakaria, Z. y Mohamad, Z. Z. (2023). Tax planning, firm performance and the moderated role of dividend policy: Evidence from East African countries. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1791-1805. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.157>
- Olayiwola, J. y Okoro, S. (2021). Tax planning, corporate governance and financial performance of selected quoted non-financial companies in Nigeria (2007–2018). *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 12(2), 332-352. <https://doi.org/10.15388/omee.2021.12.59>
- Seifzadeh, M. (2022). The effectiveness of management ability on firm value and tax avoidance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(11), 539. <https://doi.org/10.3390/jrfm15110539>
- Sharaf, I. H., El-Moslemany, R., Elswah, T., Almutairi, A. y Abdelazim, S. I. (2026). Does earning management matter for the tax avoidance and investment efficiency nexus? Evidence from an emerging market. *Journal of Risk and Financial Management*, 19(1), 67. <https://doi.org/10.3390/jrfm19010067>
- Shubita, M. F. (2024a). Relationship between bank value, tax avoidance, and profitability. *Banks and Bank Systems*, 19(2), 161-171. [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(2\).2024.13](https://doi.org/10.21511/bbs.19(2).2024.13)
- Shubita, M. F. (2024b). The effect of tax avoidance on firm value with leverage as a moderating variable. *Investment Management and Financial Innovations*, 21(2), 336-344. [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(2\).2024.27](https://doi.org/10.21511/imfi.21(2).2024.27)
- Shubita, M. F., Alrawashedh, N. H., Shubita, D. F. y Salahaldin, A. D. (2024). Capital expenditure, tax avoidance and bank performance: Evidence from Jordanian banks. *Investment Management and Financial Innovations*, 21(3), 124-134. [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(3\).2024.11](https://doi.org/10.21511/imfi.21(3).2024.11)
- Suwardi, E., Sholihin, M., Arifa, C. y Saragih, A. H. (2024). The moderating role of corporate tax risks on the market valuation of tax savings: A new empirical evidence in the Indonesian context. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2389254>
- Tackie, G., Agyei, S. K., Bawuah, I., Adela, V. y Bossman, A. (2022). Tax planning and financial performance of insurance companies in Ghana: The moderating role of corporate governance. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2144097>
- Thompson Chacón, C. (2025). Retos de la gestión de riesgo tributario en Colombia. En C. Cermeño (coord. acad.), *Gerenciamiento de impuestos para la gestión empresarial* (pp. 153-167). Ediciones Uniandes. <https://doi.org/10.51573/Andes.9789587988727.9789587988741>

Wahyudi, H. y Meilenny, S. (2026). Determinants of progressive tax avoidance in Indonesian energy sector companies. *Quality - Access to Success*, 27(210), 78-85.
<https://doi.org/10.47750/QAS/27.210.10>

Cómo citar este artículo

Sánchez Montaña, D. R. (2026). Incidencia de la gestión del riesgo tributario en la sostenibilidad financiera de las empresas en economías emergentes. *Activos* 24(1), 25-42.

<https://doi.org/10.15332/25005278.12039>