

TRIBUTAR CON ESTRATEGIA

EL PODER DEL PLANEAMIENTO FISCAL
EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DEL SECTOR SALUD



EDITA HUAMAN NALVARTE

Tributar con Estrategia

El Poder del Planeamiento Fiscal en la Gestión Administrativa del Sector Salud

Editor



Edita Huaman Nalvarte

editahuamannalvarte@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0001-4262-5661>

Universidad San Martín de Porres, Lima – Perú

DEDICATORIA

A mi hijo y mis padres, por el gran apoyo que me han brindado de manera permanente, han sido la fuerza que me impulsaron a continuar y alcanzar el agrado académico.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme en su santa voluntad alcanzar este gran logro. A los docentes que me direccionaron y apoyaron para el desarrollo de la presente tesis.

INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESEÑA.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
PARTE I.....	11
CAPÍTULO 1. RADIOGRAFÍA DE UNA REALIDAD IGNORADA	12
1.1. La problemática tributaria en el sector salud.....	13
1.2. Planteamiento del Problema de Investigación.....	15
1.3. Rutas de investigación.....	19
1.4. Por qué importa: Justificación, viabilidad y limitaciones del estudio	22
PARTE II	28
CAPÍTULO 2. LO QUE YA SABEMOS: ANTECEDENTES NACIONALES E INTERNACIONALES	29
2.1. Evidencias desde el Perú	30
2.1.1. Antecedentes de la investigación	31
2.1.2. Antecedentes Nacionales (universidades nacionales)	34
2.1.3. Antecedentes internacionales (universidades internacionales)	39
2.2. Lecciones del Mundo: Estudios Comparados	44
CAPÍTULO 3. CLAVES CONCEPTUALES PARA COMPRENDER EL CONFLICTO.....	49
3.1. El Planeamiento Tributario como Herramienta Estratégica.....	50
3.2. La Gestión Administrativa como Pilar de Sostenibilidad	54
3.3. Glosario Crítico: Términos Clave y Enfoques Conceptuales.....	57
3.4. Arquitectura Conceptual de la Sostenibilidad	66
3.4.1. Planeamiento Tributario - Variable Independiente	67
3.4.1.1. Marco Histórico	68
3.4.1.2. Marco Legal	72

3.4.1.3. Marco Conceptual.....	74
3.4.2. Gestión Administrativa - Variable Dependiente	79
3.4.2.1. Marco Histórico	81
3.4.2.2. Marco Legal	85
3.4.2.3. Marco Conceptual.....	87
CAPÍTULO 4. HIPÓTESIS BAJO LA LUPA	99
4.1. Suposiciones que Orientan el Estudio	100
4.2. Descomponiendo las Variables: ¿Qué, Cómo y Para Qué?	102
4.2.1. Variable Independiente: Planeamiento Tributario	102
4.2.2. Variable Dependiente: Gestión Administrativa	104
PARTE III.....	108
CAPÍTULO 5. EL LABORATORIO DEL CONOCIMIENTO: DISEÑO METODOLÓGICO	109
5.1. Estrategia Científica: Tipo, Nivel y Enfoque de Investigación.....	110
5.2. A Quién y Cómo: Población, Muestra y Técnicas de Recolección.....	112
5.3. Rigor y Ética: Validación, Confiabilidad y Criterios Éticos	114
5.4. Procesamiento de la Información: Del Dato al Significado	115
CAPÍTULO 6. REVELANDO LOS DATOS: ANÁLISIS Y VERIFICACIÓN ..	117
6.1. Lo Que los Números Cuentan	117
6.1.1. Análisis e Interpretación.....	118
6.1.2. Contrastación de Hipótesis.....	134
DISCUSIÓN.....	151
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	158
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162

RESEÑA

Tributar con Estrategia es una obra que pone el foco en una de las tensiones más urgentes pero menos visibilizadas del sistema de salud: la gestión tributaria en las empresas del sector. A través de un análisis riguroso, el autor explora cómo el planeamiento fiscal no solo incide en la salud financiera de estas organizaciones, sino también en su capacidad para ofrecer servicios sostenibles y de calidad.

Con una mirada crítica y técnica, este libro revela cómo las decisiones tributarias impactan la liquidez, la productividad y la planificación administrativa de las instituciones privadas de salud en Lima. Más allá de las cifras, se expone un entramado complejo de normas, riesgos y oportunidades que todo gestor, contador o decisor estratégico debe conocer.

Basado en investigación aplicada y evidencia empírica, *Impuestos que Sanan* propone reflexiones clave y soluciones prácticas que contribuyen a fortalecer la transparencia, eficiencia y sostenibilidad del sistema empresarial en el ámbito sanitario. Una lectura esencial para quienes entienden que detrás de cada política fiscal hay decisiones que pueden salvar –o comprometer– vidas.

INTRODUCCIÓN

Hablar de salud en el Perú implica, inevitablemente, hablar de precariedades estructurales. Pero lo que muchas veces permanece invisible en el debate público es el modo en que la gestión tributaria incide directamente en el funcionamiento y sostenibilidad de las empresas del sector salud. ¿Puede una mala planificación fiscal afectar la calidad de los servicios médicos? ¿Puede una multa tributaria comprometer la atención a un paciente? Este libro parte de una premisa tan sencilla como potente: **los impuestos también curan —o pueden enfermar— a un sistema de salud empresarial.**

En *Impuestos que Sanan*, se presenta una investigación rigurosa que busca comprender y evidenciar la relación entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa en las empresas del sector salud en la Región Lima. El objetivo no es solo académico; es profundamente práctico: ofrecer herramientas, reflexiones y propuestas que permitan fortalecer el sistema desde su base contable, fiscal y operativa.

La obra se apoya en una metodología científica precisa, se nutre de teorías contables y administrativas contemporáneas, y dialoga con antecedentes nacionales e internacionales. Pero, más allá de su base técnica, este libro tiene una misión ética: **visibilizar cómo una buena gestión tributaria no solo fortalece la salud financiera de una empresa, sino que puede contribuir —de forma silenciosa pero decisiva— a la salud pública en su conjunto.**

Este libro ha sido organizado en tres partes claramente diferenciadas, cada una de las cuales responde a una lógica investigativa y argumentativa propia, pensada para guiar al lector desde la problemática inicial hasta las evidencias concretas y las propuestas finales.

Parte I – Dónde Nace el Problema: La Crisis Silenciosa en la Gestión Fiscal de la Salud

Esta sección introduce al lector al contexto real en el que se desarrolla la investigación. Se expone la problemática tributaria que enfrentan muchas empresas del sector salud en Lima, describiendo las dificultades administrativas, los vacíos en el

cumplimiento fiscal y los riesgos legales que se derivan de una planificación deficiente. Aquí se plantea el problema de investigación, se formulan las preguntas que lo guían, se establecen objetivos claros y se justifica la necesidad de estudiar este tema que, a pesar de su importancia, ha sido poco explorado en el ámbito académico y empresarial.

Parte II – Saberes que Iluminan: Bases, Teorías y Variables en Juego

En esta segunda parte, se construye el andamiaje conceptual y empírico que sustenta la investigación. Se revisan antecedentes relevantes en el Perú y otros países de Latinoamérica, se sistematizan teorías clave sobre planeamiento tributario, gestión administrativa, riesgo fiscal y eficiencia operativa. Además, se definen con claridad las variables estudiadas y se presenta un glosario crítico con los conceptos fundamentales. Esta parte permite al lector entender por qué es urgente repensar la administración tributaria en el sector salud con mayor rigor estratégico.

Parte III – Evidencia y Método: El Camino Hacia la Verdad

La última parte del libro presenta la metodología aplicada en la investigación, los resultados obtenidos mediante encuestas y análisis estadísticos, así como la discusión crítica de los hallazgos en relación con la teoría y los antecedentes revisados. Se expone cómo las hipótesis planteadas fueron comprobadas y qué implicancias prácticas se derivan de los datos. Finalmente, se ofrecen conclusiones contundentes y recomendaciones específicas que pueden ser aplicadas tanto por empresas como por formuladores de políticas públicas y profesionales del área contable y administrativa.

Si alguna vez pensaste que los impuestos eran solo números y papeleo, este libro te demostrará lo contrario.

Aquí encontrarás mucho más que un estudio técnico: descubrirás cómo las decisiones que se toman —o se omiten— desde una oficina contable pueden tener efectos tan reales como una sala de emergencia. Porque en un país como el nuestro, donde el sector salud necesita cada recurso para sobrevivir, **un error tributario puede costar más que una multa; puede costar oportunidades, calidad y hasta vidas.**

Te invito a seguir leyendo. Lo que viene no solo te permitirá entender un problema complejo con palabras claras, sino también pensar en soluciones urgentes. Porque los impuestos no solo deben cobrarse.

Deben sanarse.

PARTE I

DONDE NACE EL PROBLEMA: LA CRISIS SILENCIOSA EN LA GESTIÓN FISCAL DE LA SALUD

En el vasto y complejo universo de la administración pública, pocos sectores exhiben una tensión tan marcada entre necesidad social y eficiencia institucional como el sector salud. En el Perú, y particularmente en la Región Lima, esta tensión se manifiesta con especial agudeza cuando se examinan las estructuras de financiamiento y gestión tributaria que sostienen a las empresas prestadoras de servicios de salud. El problema, sin embargo, no siempre grita. A veces, susurra desde los márgenes del presupuesto, se filtra en los informes contables o se esconde detrás de decisiones improvisadas que intentan sostener sistemas en permanente estado de precariedad.

Esta primera parte del libro se adentra en ese territorio delicado: el nacimiento del problema. Aquí no solo se describen los síntomas de una crisis administrativa, sino que se exploran sus raíces estructurales, aquellas que germinan en la debilidad del planeamiento tributario, en la falta de visión estratégica y en una gestión administrativa que muchas veces reacciona más de lo que planifica. La fiscalidad, concebida como herramienta de desarrollo organizacional, suele ser tratada como una obligación impositiva más que como un componente esencial de sostenibilidad.

A través del análisis de la realidad problemática, la formulación rigurosa del problema de investigación, y la definición clara de los objetivos, esta sección ofrece una base sólida sobre la cual se construirá todo el andamiaje teórico y empírico de la obra. Se trata de comprender no solo **qué** está fallando, sino **por qué**, **dónde** y **cómo** ese fallo repercute en la calidad de los servicios de salud que recibe la población.

Por ello, esta parte no es solo el punto de partida metodológico; es también una invitación a mirar con mayor profundidad una realidad muchas veces normalizada, una **crisis silenciosa** que, de no ser comprendida y transformada, continuará debilitando no solo a las instituciones sanitarias, sino a la salud fiscal del país.

CAPÍTULO 1. RADIOGRAFÍA DE UNA REALIDAD IGNORADA

El funcionamiento del sistema de salud en el Perú ha sido históricamente analizado desde perspectivas clínicas, asistenciales o presupuestales. Sin embargo, existe una dimensión crítica que rara vez ocupa el centro del análisis: la tributaria. En este primer capítulo se propone una mirada profunda, casi forense, a una realidad estructural que ha sido ignorada o subestimada durante demasiado tiempo: el impacto del planeamiento tributario —o su ausencia— en la gestión administrativa de las empresas del sector salud.

Si bien estas organizaciones tienen como finalidad principal la prestación de servicios médicos, su sostenibilidad depende de decisiones administrativas y fiscales tan estratégicas como silenciosas. Muchas veces, las fallas no emergen con titulares escandalosos, sino que se manifiestan en flujos de caja tensos, multas inesperadas, pérdidas de liquidez, o en la imposibilidad de adquirir nueva tecnología para mejorar el servicio. La raíz de muchos de estos síntomas radica en un deficiente planeamiento tributario, desarticulado del resto de la gestión empresarial.

Esta “radiografía” no es una metáfora superficial: así como en medicina las imágenes internas permiten ver más allá de los síntomas visibles, aquí se intenta descomponer el sistema tributario desde dentro para entender cómo sus fallas afectan la columna vertebral de la gestión administrativa. Desde registros documentarios mal manejados, hasta la falta de estrategias de prevención fiscal, el panorama revela vulnerabilidades latentes que comprometen la salud financiera y operativa de estas empresas.

Por ello, este capítulo no se limita a describir una problemática, sino que formula una agenda crítica: identificar las preguntas clave que la investigación debe responder, trazar objetivos de impacto y justificar por qué este estudio no solo es pertinente, sino urgente. Esta primera aproximación representa el punto de partida hacia un conocimiento transformador que permita, eventualmente, diseñar estrategias tributarias eficientes, éticas y sostenibles en uno de los sectores más sensibles para el bienestar

colectivo.

1.1. La problemática tributaria en el sector salud

El sector salud, particularmente en la región Lima, ha experimentado una expansión significativa en las últimas décadas, impulsada por el aumento de la demanda de servicios médicos, tanto públicos como privados. Sin embargo, junto con este crecimiento, se ha desarrollado una problemática menos visible pero igualmente crítica: la progresiva complejidad del sistema tributario que regula y condiciona la actividad de las empresas del rubro. Esta complejidad, lejos de ser un simple conjunto de normativas técnicas, se ha transformado en una fuente constante de presión financiera y operativa para las organizaciones sanitarias. Las exigencias fiscales actuales se entrelazan con una estructura regulatoria inestable, lo que genera escenarios de alta incertidumbre tributaria que afectan directamente la gestión interna y el desempeño organizacional de las entidades prestadoras de servicios de salud.

En este contexto, resulta evidente que muchas empresas del sector salud enfrentan severas debilidades estructurales en el manejo de su información contable y administrativa. Estas deficiencias no son solo anecdóticas o puntuales; son manifestaciones de una falla sistémica en la implementación de estrategias de planeamiento tributario. En términos prácticos, la ausencia de una planificación fiscal adecuada conduce a la omisión sistemática del registro de operaciones —compras, contrataciones, adquisiciones, pagos a terceros— que deberían ser reflejadas con transparencia en los libros contables. Esta omisión, más allá de constituir una irregularidad, desencadena consecuencias graves: reparos fiscales, multas, sanciones, e incluso procesos judiciales en casos extremos. Las empresas se ven expuestas a contingencias tributarias inesperadas que terminan por erosionar su rentabilidad y debilitar su capacidad de inversión y expansión.

Pero el problema va más allá del incumplimiento técnico de obligaciones fiscales. Existe una desarticulación estructural entre las áreas clave de estas organizaciones —contabilidad, finanzas, operaciones— que impide una visión integral de los riesgos tributarios. Muchas decisiones operativas se toman sin tener en cuenta sus repercusiones fiscales, y viceversa. Esto no solo compromete la legalidad y

sostenibilidad de las operaciones, sino que también genera una percepción distorsionada de la situación financiera real de la empresa. En términos estratégicos, esta desconexión obstaculiza la capacidad de los gestores para tomar decisiones basadas en datos veraces y oportunos.

Esta problemática no debe ser entendida únicamente como una deficiencia técnica o administrativa, sino como un fenómeno multidimensional que refleja vacíos en la cultura organizacional, en la gobernanza interna y en la visión estratégica a largo plazo. En numerosas empresas del sector, el planeamiento tributario continúa siendo visto como una obligación impuesta por el Estado —algo que debe cumplirse para evitar sanciones— más que como una herramienta de gestión predictiva, proactiva y optimizadora. Bajo esta lógica, muchas organizaciones destinan recursos considerables a corregir errores pasados (pagos por reparos, multas, intereses) en lugar de invertir en procesos que prevengan dichos errores, como el fortalecimiento del área tributaria o la capacitación del personal administrativo.

En un contexto de alta volatilidad política y económica, la correcta planificación fiscal puede marcar la diferencia entre una empresa que resiste y una que colapsa. Como lo demuestra la **Tabla 1** (Anccasi et al., 2018), incluso ante escenarios de crisis política e insatisfacción con los servicios públicos, la demanda de salud privada aumenta, lo que representa una oportunidad de crecimiento para las empresas del sector. No obstante, capitalizar esta oportunidad requiere estructuras organizativas sólidas, políticas tributarias claras y una gestión administrativa rigurosa. La planificación tributaria, en este sentido, no es simplemente una obligación legal: es una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia, incrementar la liquidez, anticipar riesgos fiscales y generar ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, una adecuada gestión tributaria permite liberar recursos que, de otro modo, se perderían en sobrerrecaudaciones o sanciones evitables. Estos recursos podrían —y deberían— destinarse a áreas clave como infraestructura hospitalaria, innovación tecnológica, adquisición de equipamiento médico, capacitación del personal o expansión de servicios. En ese sentido, el planeamiento tributario se convierte en una palanca de desarrollo institucional que incide directamente en la calidad del servicio que recibe la población.

En contraposición, cuando este planeamiento está ausente o mal diseñado, las empresas quedan expuestas a riesgos de múltiples dimensiones: financieros, legales, reputacionales y operativos. La falta de previsión tributaria puede poner en jaque la estabilidad de la empresa, dificultar su relación con el fisco, interrumpir sus procesos operativos y dañar su credibilidad frente a clientes, proveedores y la comunidad.

Por tanto, abordar la problemática tributaria en el sector salud no es solo una cuestión técnica, ni un tema reservado para especialistas fiscales. Es una urgencia organizacional que requiere un cambio de paradigma en la forma en que estas empresas comprenden, gestionan e integran la dimensión tributaria dentro de sus procesos administrativos. En última instancia, lo que está en juego no es solo la rentabilidad de una clínica o el equilibrio contable de un hospital privado, sino la sostenibilidad de un sistema de salud que debe estar preparado para responder a las crecientes demandas de una sociedad en transformación.

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación

El problema central

En el entramado del sistema empresarial del sector salud en la región Lima, se esconde una problemática tan silenciosa como corrosiva: la fragilidad estructural del planeamiento tributario y su efecto directo sobre la gestión administrativa. A diferencia de las crisis visibles —como el colapso de una infraestructura hospitalaria o la escasez de personal médico—, esta es una crisis que se manifiesta de forma latente, soterrada, pero de profundo impacto. Sus consecuencias, aunque no siempre evidentes a corto plazo, erosionan la eficiencia operativa, limitan la toma de decisiones estratégicas y comprometen la sostenibilidad financiera de las organizaciones sanitarias privadas.

El problema, en su núcleo, radica en la ausencia de un enfoque tributario estratégico dentro de la arquitectura organizacional de muchas empresas del sector salud. En otras palabras, no se trata únicamente de cumplir con las obligaciones fiscales, sino de cómo se planifican, integran y optimizan estas dentro de la gestión administrativa. Una empresa puede pagar sus tributos sin incurrir en omisiones legales y, sin embargo, no estar gestionando fiscalmente de manera eficiente, incurriendo en

sobrecostos, pérdida de liquidez, exposición a sanciones futuras y desaprovechamiento de beneficios tributarios que podrían mejorar su rentabilidad.

El entorno fiscal en el Perú —complejo, cambiante, y muchas veces ambiguo— representa un desafío adicional. Las reformas constantes, la rigidez de la normativa, la alta carga tributaria y las exigencias documentarias colocan a las empresas del sector salud en una posición vulnerable. Esta vulnerabilidad se incrementa cuando no existe una cultura tributaria organizacional consolidada, ni una estrategia financiera que prevea los efectos fiscales de cada decisión administrativa. En ese contexto, se hace evidente la necesidad de formular una pregunta central que oriente y vertebre esta investigación:

¿De qué manera el planeamiento tributario incide en la gestión administrativa de las empresas del sector salud en la Región Lima, año 2022?

Esta interrogante no busca solo describir correlaciones superficiales, sino desentrañar las dinámicas estructurales entre dos dimensiones críticas del funcionamiento empresarial: el planeamiento fiscal como instrumento anticipatorio y la gestión administrativa como sistema de ejecución estratégica. La hipótesis subyacente sugiere que una deficiente planificación tributaria no solo genera sanciones, sino que impacta directamente en la capacidad operativa, financiera y decisional de la organización.

El planteamiento del problema se fundamenta, además, en la necesidad de generar conocimiento científico que contribuya a redefinir la práctica de la gestión administrativa en el sector salud, incorporando criterios de racionalidad tributaria, previsión de riesgos y optimización de recursos. En ese sentido, el problema no es simplemente empírico, sino también teórico y práctico: ¿por qué no se ha integrado plenamente el planeamiento tributario en la cultura organizacional del sector salud? ¿Qué barreras —estructurales, normativas, culturales— impiden dicha integración?

Responder estas preguntas implica abrir un campo de análisis multidimensional, en el que confluyen la contabilidad, la administración, el derecho tributario, la economía organizacional y la salud pública. Y para ello, es imprescindible desagregar el problema general en una serie de preguntas específicas que permitan abordarlo de manera

analítica y sistemática.

Las preguntas que exigen respuesta

Toda investigación científica rigurosa parte del principio de la delimitación conceptual y empírica del objeto de estudio. Así, la pregunta central requiere ser complementada por una batería de preguntas específicas que permitan identificar los distintos ángulos desde los cuales el problema puede y debe ser observado, medido y comprendido.

Estas preguntas permitirán construir indicadores de análisis, variables operativas, dimensiones de estudio y, en última instancia, ofrecer respuestas útiles y transferibles para la mejora de las prácticas empresariales:

a) **¿En qué medida las obligaciones fiscales inciden en la gestión de liquidez de las empresas del sector salud?** La liquidez, como indicador de solvencia inmediata, puede verse comprometida por pagos fiscales no planificados o sobredimensionados. Entender esta relación permitirá establecer políticas financieras más previsibles.

b) **¿En qué manera la prevención tributaria incide en la rentabilidad de las empresas del sector salud?** El manejo anticipado de los compromisos tributarios y el aprovechamiento de beneficios fiscales pueden mejorar los márgenes de ganancia y la competitividad en el mercado.

c) **¿En qué medida los riesgos tributarios inciden en la planificación financiera de las empresas del sector salud?** Los pasivos contingentes, sanciones y litigios tributarios afectan directamente la capacidad de proyectar inversiones, presupuestos operativos y expansión de servicios.

d) **¿De qué manera la carga tributaria incide en la gestión de riesgos de las empresas del sector salud?** Las decisiones de gestión no solo deben prever riesgos operativos y laborales, sino también fiscales. Esta pregunta busca entender cómo las empresas perciben, cuantifican y gestionan su exposición fiscal.

e) **¿En qué medida las normas tributarias inciden en la política administrativa de las empresas del sector salud?** El marco legal tributario tiene

efectos directos sobre los procedimientos internos, las estructuras de control y los manuales de funciones. ¿Están adaptadas las empresas a este marco? ¿O lo enfrentan de manera reactiva?

f) **¿De qué manera la planificación fiscal incide en la productividad operativa de las empresas del sector salud?** La eficiencia no depende solo de procesos clínicos, sino también de decisiones tributarias estratégicas. Esta pregunta busca examinar cómo la tributación impacta indirectamente en la prestación de servicios médicos.

Estas interrogantes configuran un mapa conceptual que permitirá construir un enfoque analítico integrador, donde lo tributario deja de ser un asunto técnico aislado, para convertirse en un componente estructural de la gestión estratégica en salud.

El planteamiento del problema constituye el eje estructural de esta investigación, pues visibiliza una realidad que ha sido sistemáticamente ignorada en la gestión de las empresas del sector salud: la incidencia directa del planeamiento tributario en su funcionamiento administrativo. Lejos de ser una cuestión meramente contable o fiscal, el problema se manifiesta como una falla sistémica que atraviesa la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la viabilidad financiera de estas organizaciones.

A través de una formulación clara y precisa del problema central, y la desagregación en preguntas específicas, esta sección permite revelar el carácter multidimensional del fenómeno: la planificación fiscal no solo impacta en la liquidez y la rentabilidad, sino que afecta la capacidad de las empresas para anticipar riesgos, cumplir normativas, sostener su operatividad y proyectarse a largo plazo.

La reflexión que emerge de este análisis es contundente: **no puede existir gestión administrativa sólida sin planificación tributaria estratégica**. Ignorar esta relación supone permitir la permanencia de una fragilidad estructural que compromete la sostenibilidad del sistema de salud privado, especialmente en contextos de presión económica y demandas crecientes de calidad en los servicios. En consecuencia, esta investigación se erige como una propuesta urgente para repensar el rol del planeamiento tributario no como un requisito externo, sino como un componente vital de la gobernanza empresarial contemporánea.

1.3. Rutas de investigación

En el marco de una investigación científica rigurosa, los objetivos de estudio no solo constituyen puntos de llegada, sino que delinean con claridad las trayectorias epistemológicas y metodológicas del proceso investigativo. En el caso específico de este estudio, enfocado en la interrelación entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa en empresas del sector salud en la Región Lima, los objetivos representan verdaderos vectores analíticos que permiten operacionalizar el problema planteado, dirigir la observación empírica y estructurar los instrumentos de recolección y análisis de datos.

La noción de “ruta de investigación” aquí empleada implica mucho más que una simple lista de metas; alude a un itinerario intelectual que recorre el universo conceptual del fenómeno, desde sus fundamentos teóricos hasta sus manifestaciones prácticas. Se parte de una premisa fundamental: que el planeamiento tributario no puede seguir siendo entendido como un simple requisito legal, desconectado de la lógica administrativa, sino como un dispositivo estratégico capaz de impactar, de forma directa e indirecta, en los niveles de eficiencia, sostenibilidad y adaptabilidad de las organizaciones sanitarias.

El establecimiento de objetivos —tanto generales como específicos— permite, en consecuencia, diseñar una arquitectura investigativa coherente, integral y pertinente con la realidad compleja que se pretende estudiar. Estos objetivos no se formulan de manera aislada ni arbitraria, sino como el resultado de una lectura crítica de la problemática actual, sustentada tanto en el análisis empírico preliminar como en la revisión de literatura especializada en gestión tributaria, salud organizacional y finanzas corporativas.

Objetivo general

La presente investigación tiene como propósito central **determinar el grado de incidencia del planeamiento tributario sobre la gestión administrativa de las empresas del sector salud en la Región Lima, durante el año 2022**. Este objetivo general representa el núcleo articulador de todo el estudio, en tanto condensa las

variables clave y sugiere una relación causal que debe ser observada, medida y explicada en sus múltiples dimensiones.

A diferencia de aproximaciones tradicionales que separan los ámbitos contable, financiero y administrativo, este estudio parte de la hipótesis de que una adecuada planificación fiscal no solo cumple una función de cumplimiento legal, sino que transforma estructuralmente la forma en que una empresa organiza sus procesos, asigna sus recursos, anticipa contingencias y construye sostenibilidad en el tiempo. Desde esta perspectiva, el planeamiento tributario es concebido como una función organizacional crítica, con repercusiones profundas en el diseño de estrategias, en la operatividad institucional y en la creación de valor económico y social.

Este objetivo, por lo tanto, no busca únicamente establecer correlaciones estadísticas, sino abrir un campo de análisis interdisciplinario, donde el fenómeno tributario es integrado en el estudio de la gestión empresarial como una dimensión esencial para la toma de decisiones, el control interno y la eficiencia operativa.

Objetivos específicos

En concordancia con el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos que permiten descomponer la variable independiente —planeamiento tributario— en subdimensiones concretas, así como observar sus posibles efectos sobre la variable dependiente —gestión administrativa—:

a) Analizar el impacto de las obligaciones fiscales en la gestión de liquidez de las empresas del sector salud. Este objetivo se orienta a examinar cómo el cumplimiento de las obligaciones tributarias —en términos de pagos periódicos, declaraciones formales y compromisos fiscales— afecta los flujos de caja y la capacidad inmediata de las empresas para solventar sus obligaciones operativas. Se trata de establecer si los tributos están siendo planificados o absorbidos de manera reactiva, comprometiendo la solvencia financiera.

b) Examinar el grado de influencia de la prevención tributaria en la rentabilidad organizacional. Se pretende evaluar si la implementación de políticas de prevención fiscal —como el asesoramiento legal oportuno, la auditoría tributaria

preventiva, o la revisión de operaciones sujetas a tributos— contribuye de manera significativa a la mejora de los márgenes de rentabilidad neta, al evitar sanciones, intereses moratorios y pérdida de beneficios fiscales.

c) Determinar de qué forma los riesgos tributarios inciden en la planificación financiera institucional. Aquí se investiga la relación entre la exposición a riesgos tributarios —derivados de omisiones, errores o incumplimientos normativos— y la elaboración de presupuestos, proyecciones de inversión o modelos de expansión empresarial. El objetivo apunta a verificar si estos riesgos son considerados dentro del diseño financiero de la empresa o si se manifiestan como contingencias disruptivas.

d) Establecer el efecto de la carga tributaria sobre los sistemas internos de gestión de riesgos. Este objetivo busca identificar cómo las empresas perciben y administran la carga tributaria como un componente de riesgo, y si incorporan mecanismos de mitigación o prevención dentro de sus políticas internas. El análisis se centrará en la relación entre las obligaciones impositivas y la implementación de controles internos, comités de gestión de riesgos o políticas de cumplimiento normativo.

e) Investigar la influencia de las normas tributarias en la formulación y ejecución de las políticas administrativas. Aquí se pretende identificar cómo el marco legal tributario —incluidas las reformas, actualizaciones y reglamentaciones de SUNAT— incide en la construcción de políticas administrativas internas, tales como manuales de procedimientos, estructuras de delegación de funciones y normativas de control organizacional.

f) Evaluar el impacto del planeamiento fiscal en la productividad operativa de las empresas del sector salud. Este objetivo se centra en observar si la eficiencia operativa —medida en términos de optimización de recursos, reducción de costos innecesarios y mejora en la ejecución de procesos— está correlacionada con un planeamiento tributario adecuado. En este sentido, se busca demostrar que la planificación fiscal no solo cumple una función económica, sino también organizacional y funcional.

Cada uno de estos objetivos específicos constituye una puerta de entrada al fenómeno de estudio, permitiendo observar, con herramientas científicas, los diferentes

niveles de interacción entre lo fiscal y lo administrativo. A través de estas rutas se construirá una matriz analítica robusta, capaz de generar conocimiento riguroso, aplicable y con proyección a la toma de decisiones en el ámbito real de las empresas de salud.

La investigación, por tanto, no se limita a comprobar una hipótesis, sino que se proyecta como una propuesta integral para repensar la arquitectura administrativa de las organizaciones sanitarias, incorporando la tributación como un componente estratégico y no como una carga externa. En última instancia, estas rutas permitirán no solo interpretar el presente, sino también construir alternativas sostenibles para el futuro del sistema de salud privado en el país.

1.4. Por qué importa: Justificación, viabilidad y limitaciones del estudio

Toda investigación científica rigurosa debe responder no solo al “qué” se estudia, sino también al “por qué” y “para qué” se estudia. Es decir, debe dejar claro el valor teórico, práctico y contextual de su propósito. Esta sección tiene como finalidad precisamente desarrollar los fundamentos que justifican la pertinencia y relevancia del estudio sobre la incidencia del planeamiento tributario en la gestión administrativa de las empresas del sector salud en Lima, así como evaluar su factibilidad operativa y metodológica.

En un entorno donde las exigencias fiscales se vuelven cada vez más complejas y dinámicas, resulta indispensable analizar cómo dichas exigencias afectan no solo la situación financiera de las organizaciones, sino también la forma en que estas planifican, operan y toman decisiones administrativas. En ese marco, esta investigación se propone llenar un vacío tanto en la literatura académica como en la práctica empresarial, brindando una lectura crítica, propositiva y aplicable de un fenómeno que, aunque aparentemente técnico, tiene repercusiones profundas en la sostenibilidad institucional y en la prestación de servicios esenciales como la salud.

Asimismo, se expone la viabilidad de este estudio, detallando las condiciones metodológicas, logísticas y operativas que lo hacen factible en su ejecución. Finalmente,

se reconoce el alcance y los límites del trabajo, estableciendo con transparencia los marcos de interpretación de sus resultados. En conjunto, esta sección ofrece una visión clara y reflexiva del sentido y la posibilidad de esta investigación en el contexto actual.

La presente investigación encuentra su justificación teórica en la necesidad imperiosa de consolidar un cuerpo de conocimientos científicos que analice, desde una perspectiva integral, la interdependencia entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa, dos dimensiones que, aunque estrechamente vinculadas en la práctica, han sido tradicionalmente abordadas de forma fragmentada en los estudios administrativos y fiscales en el Perú.

En un contexto donde el sistema tributario nacional se encuentra en permanente transformación —producto de reformas legales, ajustes en la normatividad fiscal, e intentos de modernización por parte de la administración tributaria— se hace imprescindible construir modelos analíticos que no solo registren dichos cambios, sino que los interpreten críticamente en función de sus efectos sobre las organizaciones. Como señala la literatura especializada, el cumplimiento tributario no debe limitarse a una visión normativa o sancionatoria, sino que debe ser comprendido como parte de un ecosistema estratégico de gestión (Cuervo & Restrepo, 2019).

Este estudio, por tanto, se inscribe en el esfuerzo por fortalecer la base teórica y empírica sobre la función estratégica de la tributación en la empresa moderna, particularmente en un sector tan sensible y complejo como el de la salud. Al identificar cómo las decisiones tributarias inciden en la gestión administrativa —en aspectos como la planificación financiera, la liquidez, la productividad operativa o el manejo de riesgos— se contribuye a cerrar una brecha importante en la literatura científica sobre gobernanza organizacional y sostenibilidad empresarial.

En suma, esta investigación no se limita a registrar hechos, sino que busca interpretar procesos, formular categorías analíticas, y generar un marco conceptual robusto que sirva de base para futuras investigaciones y reformas institucionales orientadas a la mejora de la gestión en sectores estratégicos.

Desde una mirada aplicada, esta investigación reviste una relevancia práctica evidente y urgente. El planeamiento tributario, entendido como la capacidad de

anticipar, planificar y optimizar las obligaciones fiscales de una organización, se ha convertido en un factor diferenciador en la salud financiera de las empresas. En el caso específico del sector salud, su importancia se multiplica, dada la alta demanda social de sus servicios, el carácter intensivo en recursos humanos y tecnológicos de su operación, y la exposición constante a escenarios económicos y normativos cambiantes.

La experiencia empírica indica que muchas empresas de salud, especialmente de tamaño mediano, enfrentan sanciones, reparos fiscales y sobrecostos financieros que podrían haberse evitado con una adecuada planificación tributaria. En tal sentido, el presente estudio busca ofrecer un conjunto de herramientas analíticas y propuestas estratégicas que permitan a las organizaciones del sector:

- Anticipar riesgos fiscales y reducir la exposición a contingencias tributarias.
- Optimizar la asignación de recursos mediante una planificación fiscal proactiva.
- Fortalecer la cultura de cumplimiento normativo, mejorando la transparencia y la reputación institucional.
- Integrar la dimensión fiscal en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

El valor agregado de esta investigación reside precisamente en su capacidad para traducir un problema técnico en una oportunidad de mejora institucional, en una hoja de ruta para transformar la gestión tributaria en una palanca de eficiencia, legalidad y rentabilidad.

La importancia de esta investigación no se limita a su aplicabilidad sectorial, sino que trasciende hacia la construcción de modelos de gestión más sostenibles y responsables. En un país donde la informalidad tributaria sigue representando un serio obstáculo para el desarrollo económico y social, promover una cultura de planificación fiscal estratégica se convierte en una tarea prioritaria.

Este trabajo busca demostrar que cumplir con las obligaciones fiscales no debe entenderse como un acto impuesto desde fuera, sino como una expresión interna de responsabilidad corporativa. Una empresa que planifica adecuadamente su carga tributaria no solo mejora su salud financiera, sino que fortalece su legitimidad frente al

Estado, genera confianza en sus grupos de interés, y contribuye a la sostenibilidad del sistema de salud como bien público.

Asimismo, al identificar los efectos concretos del planeamiento tributario sobre la gestión administrativa, esta investigación permite reconfigurar los modelos organizativos tradicionales, integrando la dimensión fiscal como un componente transversal de la gobernanza empresarial. Ello posibilita, entre otras cosas, la profesionalización de las áreas contables y tributarias, la mejora continua de los procesos administrativos y el desarrollo de prácticas corporativas más eficientes, éticas y sostenibles.

El diseño y ejecución de la presente investigación ha sido cuidadosamente evaluado desde el punto de vista de su **viabilidad técnica, económica y operativa**, lo cual garantiza que los objetivos planteados puedan ser alcanzados con el rigor y la profundidad exigidos por la ciencia.

a) Acceso a la información: Se cuenta con una amplia base de datos secundarios provenientes de fuentes documentales confiables —incluyendo informes institucionales, reportes tributarios, literatura académica especializada y normativas vigentes— así como con datos primarios recopilados directamente de empresas del sector salud ubicadas en Lima Metropolitana. Este acceso permite desarrollar un análisis empírico riguroso y contextualizado.

b) Recursos humanos y técnicos: La investigación ha sido desarrollada bajo la asesoría de especialistas en tributación, administración y metodología científica, lo cual asegura una orientación teórica adecuada, una correcta elección de instrumentos y una interpretación válida de los hallazgos.

c) Recursos financieros y materiales: El estudio cuenta con el financiamiento suficiente para cubrir los costos relacionados con el trabajo de campo, procesamiento estadístico, análisis documental, edición y publicación de los resultados. Asimismo, se dispone de los materiales logísticos necesarios para su ejecución (tecnología, bibliografía, herramientas digitales, etc.).

Como toda investigación científica, este estudio reconoce la existencia de ciertas

limitaciones inherentes al objeto, al contexto y al método, aunque estas no comprometen la validez ni la calidad de los resultados. No obstante, resulta importante explicitar los márgenes dentro de los cuales se desarrolla el trabajo.

En primer lugar, la investigación se delimita espacialmente a la Región Lima, por lo que sus conclusiones pueden no ser generalizables de manera directa a otras regiones del país con realidades fiscales o administrativas diferentes. En segundo lugar, se enfoca exclusivamente en el sector salud privado, por lo que no contempla el funcionamiento del sistema tributario en instituciones públicas de salud. Finalmente, si bien se ha accedido a una muestra representativa, el análisis depende también de la calidad y veracidad de los datos proporcionados por las empresas participantes.

A pesar de ello, el estudio ha contado con condiciones ampliamente favorables: acceso a fuentes confiables, cooperación institucional, disponibilidad de información empírica, y revisión bibliográfica abundante y actualizada. Por tanto, se puede afirmar que no se han identificado obstáculos significativos que impidan el desarrollo pleno de esta investigación, y que los márgenes de validez, confiabilidad y aplicabilidad han sido adecuadamente resguardados.

El análisis desarrollado a lo largo de este capítulo nos revela una verdad inquietante pero ineludible: la fragilidad estructural del planeamiento tributario en las empresas del sector salud constituye una amenaza silenciosa para su estabilidad, eficiencia y sostenibilidad. No se trata de un problema aislado ni coyuntural, sino de un fenómeno sistémico que atraviesa la cultura organizacional, la arquitectura administrativa y las decisiones estratégicas de instituciones que, paradójicamente, existen para preservar y mejorar la salud humana.

En este sentido, hemos identificado que la carencia de una planificación fiscal adecuada no solo expone a las empresas a sanciones y contingencias, sino que distorsiona su capacidad de gestión, obstaculiza su liquidez, limita su rentabilidad y condiciona su toma de decisiones. Así, lo tributario deja de ser un tema técnico-administrativo, para convertirse en un eje crítico de gobernanza empresarial.

El planteamiento del problema, los objetivos trazados y la justificación argumentada en este capítulo configuran un marco sólido para el abordaje científico del

fenómeno. Se propone no solo describir lo que ocurre, sino explicar por qué ocurre, cómo se manifiesta, y qué alternativas pueden surgir desde una comprensión más estratégica y preventiva del planeamiento tributario.

Esta reflexión inicial abre paso a las siguientes etapas del estudio, donde se desplegará el aparato teórico, metodológico y empírico necesario para profundizar en los mecanismos de interacción entre tributación y administración. En última instancia, el propósito no es solo diagnosticar, sino también transformar: aportar evidencia, generar conocimiento y proponer rutas de mejora que permitan construir un modelo de gestión tributaria moderna, ética y funcional para el sector salud en el Perú.

Porque cuando una empresa del sector salud falla en su planeamiento fiscal, no solo se pone en riesgo su contabilidad, sino también su capacidad de servir, de innovar, y de sostener el bien máspreciado: la vida.

PARTE II

SABERES QUE ILUMINAN: BASES, TEORÍAS Y VARIABLES EN JUEGO

Entender un problema en su real magnitud requiere mucho más que describir sus síntomas visibles: exige sumergirse en el entramado conceptual que le da origen, lo alimenta y lo transforma. Esta segunda parte del libro constituye precisamente ese ejercicio de esclarecimiento. Aquí, el conocimiento deja de ser abstracto y se convierte en la linterna que permite visibilizar lo que antes permanecía en penumbra: las causas profundas del conflicto entre planeamiento tributario y gestión administrativa en las empresas del sector salud.

Los saberes aquí reunidos no son meramente acumulativos, sino selectivos y estratégicos. Se han elegido teorías, antecedentes y conceptos clave que no solo fundamentan la investigación, sino que también explican las dinámicas internas y externas que viven las empresas de salud en la región Lima. En un entorno tan volátil como el tributario, donde la norma puede cambiar sin previo aviso y donde los errores de interpretación pueden traducirse en pérdidas millonarias, la claridad conceptual se convierte en un recurso tan valioso como cualquier activo tangible.

En primer lugar, se presentan antecedentes investigativos tanto nacionales como internacionales que permiten situar el problema en perspectiva comparada. Estos estudios previos aportan enfoques, hallazgos y vacíos que esta investigación busca recoger y superar, estableciendo así un diálogo crítico con la producción científica existente.

Posteriormente, se aborda el marco teórico con un enfoque bifocal: por un lado, se desmenuzan los componentes del **planeamiento tributario** como variable independiente, entendida no solo desde su dimensión legal, sino también desde su función estratégica y preventiva en la gestión empresarial; por otro, se desarrolla la **gestión administrativa** como variable dependiente, analizando su rol como sistema articulador de recursos, decisiones y resultados.

Además, se clarifican los principales términos utilizados a lo largo del estudio, construyendo un **glosario crítico** que evita ambigüedades y garantiza una lectura precisa y coherente. Cada concepto es presentado como una pieza que encaja dentro de una arquitectura mayor: el modelo explicativo de la relación entre tributación y administración en contextos de alta demanda y riesgo institucional.

Finalmente, esta parte culmina con la formulación de las hipótesis —tanto general como específicas— y la **operacionalización de variables**, paso indispensable para traducir los constructos teóricos en indicadores concretos que podrán ser observados, medidos y contrastados en el trabajo de campo.

Así, esta sección es más que una base de respaldo: es el esqueleto que sostiene toda la estructura investigativa. Es aquí donde la teoría ilumina la práctica, donde los conceptos cobran vida en la realidad, y donde la ciencia empieza a delinear caminos hacia la solución de una problemática urgente y real.

CAPÍTULO 2. LO QUE YA SABEMOS: ANTECEDENTES NACIONALES E INTERNACIONALES

Antes de adentrarse en la exploración profunda de las variables clave del estudio, es necesario hacer un alto y mirar hacia atrás: ¿qué sabemos ya sobre la relación entre planeamiento tributario y gestión administrativa en las organizaciones? ¿Qué se ha investigado, documentado y reflexionado en el ámbito académico y profesional? ¿Qué vacíos han quedado sin respuesta? Este capítulo ofrece precisamente esa mirada panorámica y analítica, esencial para situar la presente investigación dentro de un marco de continuidad científica y, al mismo tiempo, justificar su originalidad.

El propósito de este capítulo es identificar, examinar y comparar investigaciones previas relevantes, tanto en el contexto peruano como a nivel internacional. Estos estudios permiten comprender cómo se ha abordado el tema en otros escenarios, qué metodologías se han utilizado, qué hallazgos se han generado, y sobre todo, qué aspectos aún requieren mayor indagación.

En el caso peruano, los antecedentes revelan una creciente preocupación por los efectos de la carga tributaria en la eficiencia operativa de empresas, especialmente en sectores regulados como el de salud. Sin embargo, la mayoría de estos estudios abordan el tema desde una óptica financiera o contable tradicional, sin profundizar en el vínculo estratégico entre planeamiento tributario y toma de decisiones administrativas. De ahí la relevancia de esta investigación, que propone mirar la tributación no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para fortalecer la gestión organizacional.

En el plano internacional, se hallan enfoques más consolidados sobre la tributación como parte del gobierno corporativo, del compliance institucional y de la sostenibilidad organizativa. Países con marcos tributarios más estables han desarrollado investigaciones que destacan el planeamiento fiscal como mecanismo de previsión, eficiencia y mejora continua, elementos especialmente necesarios en sectores como el de salud, donde la calidad del servicio está intrínsecamente ligada a la disponibilidad de recursos bien gestionados.

Este recorrido por los antecedentes no solo aporta valiosos referentes teóricos y empíricos, sino que también permite identificar vacíos relevantes. Entre ellos, destaca la escasa atención a la intersección entre tributación estratégica y gestión administrativa integral en contextos latinoamericanos y, en particular, peruanos. Esa es la zona de investigación donde este libro busca generar luz.

Así, este capítulo no solo da cuenta de lo que ya sabemos, sino que delimita claramente lo que necesitamos saber. Marca el punto de partida desde el cual el estudio avanza con fundamento, pero también con una mirada crítica que aspira a aportar conocimiento nuevo, pertinente y aplicable a una realidad concreta.

2.1. Evidencias desde el Perú

Hablar de planeamiento tributario en el contexto peruano implica abordar una realidad compleja, cambiante y, en muchos casos, poco sistematizada. La tributación en el Perú ha estado marcada históricamente por reformas intermitentes, brechas en el cumplimiento fiscal, asimetrías en la interpretación normativa y una débil cultura preventiva en materia tributaria. Estas condiciones han generado que, para muchas

empresas —especialmente en sectores altamente fiscalizados como el de la salud—, el cumplimiento tributario sea visto más como una carga que como una estrategia de sostenibilidad y eficiencia.

Los estudios realizados en el país reflejan esta tensión. Diversos investigadores han documentado cómo la falta de planeamiento fiscal y la escasa integración entre áreas contables, administrativas y legales conducen a contingencias tributarias, pérdida de liquidez, afectación de la rentabilidad y, en casos más severos, a sanciones que comprometen la continuidad operativa. A pesar de ello, todavía son escasos los estudios que exploran en profundidad la **relación directa** entre el planeamiento tributario y la **gestión administrativa integral**, especialmente en empresas del sector salud, donde el impacto económico de las decisiones tributarias puede repercutir directamente en la calidad del servicio ofrecido.

Esta sección presenta una revisión de investigaciones desarrolladas en distintas universidades del país que abordan, desde diferentes perspectivas, elementos vinculados al cumplimiento fiscal, la gestión de riesgos tributarios, la rentabilidad empresarial, la eficiencia administrativa y la transparencia organizacional. Al hacerlo, se busca identificar los principales enfoques, hallazgos, metodologías y limitaciones de dichos estudios, así como establecer el punto de partida sobre el cual se construye la presente investigación.

A través de estos antecedentes, se evidencia no solo la pertinencia del tema, sino también el **vacío académico** en el análisis conjunto de ambas variables: planeamiento tributario y gestión administrativa. Esta laguna justifica y refuerza el aporte de este estudio, que se propone integrar ambos conceptos bajo una mirada estratégica y propositiva.

2.1.1. Antecedentes de la investigación

En el Perú, y especialmente en la Región Lima, el sector salud privado ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, impulsado por la demanda creciente de servicios médicos especializados, la percepción de deficiencias en el sistema público, y la expansión de clínicas, consultorios y empresas dedicadas a la atención integral de la salud. No obstante, este avance no ha estado exento de tensiones

estructurales y desafíos normativos. Una de las problemáticas más subestimadas —pero de enorme impacto— ha sido la **deficiente articulación entre la gestión tributaria y la gestión administrativa**, situación que ha sido advertida en varios estudios previos a nivel nacional.

Las investigaciones revisadas coinciden en que muchas empresas del sector salud operan sin un sistema robusto de **planeamiento tributario**, lo que las expone a un entorno de riesgo permanente. Las malas prácticas contables, la informalidad en el registro de operaciones, la falta de previsión en el cumplimiento de obligaciones fiscales y la escasa actualización normativa son factores que configuran un escenario de vulnerabilidad legal y financiera. Estas deficiencias no solo comprometen la sostenibilidad de las empresas, sino que también afectan su capacidad para ofrecer servicios de calidad, gestionar eficientemente sus recursos y responder ante una eventual fiscalización.

Una línea común en los antecedentes nacionales es la urgente necesidad de fortalecer la **transparencia institucional y la rendición de cuentas** en las organizaciones privadas de salud. Se ha propuesto, por ejemplo, la creación de sistemas de evaluación fiscal interna que permitan monitorear el grado de cumplimiento normativo, identificar contingencias tributarias y anticipar posibles sanciones. Algunos estudios han planteado incluso la posibilidad de establecer mecanismos de **calificación del comportamiento fiscal** de estas entidades, similares a los esquemas de reputación tributaria que existen en países más desarrollados, donde el cumplimiento fiscal no es solo una obligación, sino una ventaja reputacional.

Adicionalmente, se ha evidenciado que los procesos de planificación financiera y tributaria suelen ser desarrollados por áreas contables desvinculadas del proceso de toma de decisiones estratégicas. Esto impide que la gestión tributaria sea entendida como una herramienta de gestión y no solo como una respuesta reactiva a requerimientos externos. En ese sentido, algunos estudios proponen integrar al personal contable, administrativo y legal en equipos interfuncionales que trabajen de forma articulada en la construcción de planes fiscales preventivos, con enfoque de riesgo y visión de largo plazo.

Otro aspecto resaltado por las investigaciones es la **necesidad de participación activa del capital humano** en los procesos de planeamiento fiscal. Se ha recomendado implementar canales de retroalimentación, encuestas internas, comités de cumplimiento y otros mecanismos de consulta que permitan a los trabajadores expresar preocupaciones, alertar sobre inconsistencias, proponer mejoras y colaborar con la cultura de cumplimiento. La gestión tributaria eficiente no se construye únicamente desde los despachos contables, sino también desde el conocimiento empírico del personal que interactúa diariamente con los procesos operativos.

A la par de estas propuestas técnicas, se ha subrayado también la importancia de elevar los estándares éticos del sector. En ese marco, las investigaciones recomiendan establecer **códigos de conducta tributaria** dentro de las empresas, que incluyan principios de transparencia, responsabilidad fiscal, respeto normativo y compromiso social. El cumplimiento fiscal, afirman los estudios, debe dejar de ser visto como una carga impuesta por la ley, y ser asumido como parte de la misión institucional de las organizaciones comprometidas con el bienestar de la sociedad.

La evidencia también demuestra que **la fiscalización estatal, aunque intensificada en los últimos años, sigue siendo insuficiente para cubrir la totalidad del sector privado de salud**, lo que genera espacios de opacidad que algunas empresas pueden aprovechar para incumplir obligaciones sin enfrentar consecuencias inmediatas. Ante ello, se ha planteado que una mayor supervisión, acompañada de incentivos para las buenas prácticas tributarias, puede generar un cambio de comportamiento más sostenible que las políticas estrictamente sancionadoras.

En cuanto al impacto operativo de estas falencias, los estudios muestran que las empresas que no cuentan con planificación fiscal efectiva enfrentan mayores tensiones de liquidez, costos ocultos asociados a sanciones e intereses moratorios, y dificultades para acceder a financiamiento externo debido al deterioro de sus indicadores financieros. Esto las coloca en desventaja frente a competidores mejor organizados y reduce su capacidad para innovar, mejorar infraestructuras o contratar personal calificado.

Asimismo, se ha documentado que las deficiencias en el cumplimiento tributario pueden traducirse en **pérdida de confianza por parte de los pacientes, proveedores y aliados estratégicos**, especialmente en contextos donde la transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en demandas crecientes de la ciudadanía.

En suma, los antecedentes nacionales revisados subrayan una problemática compleja, persistente y multidimensional: el sector salud privado en Lima necesita integrar de manera urgente la dimensión tributaria en su gestión estratégica, establecer mecanismos preventivos de control fiscal, profesionalizar la función administrativa y fortalecer la ética organizacional. Estos hallazgos refuerzan la pertinencia de la presente investigación, que busca ir más allá del diagnóstico para proponer alternativas viables de solución, con base en la evidencia, la teoría y la práctica contextualizada.

2.1.2. Antecedentes Nacionales (universidades nacionales)

El análisis de antecedentes académicos desarrollados en universidades peruanas permite identificar enfoques valiosos sobre la interacción entre el planeamiento tributario, el cumplimiento fiscal y la gestión administrativa en distintos sectores productivos del país. Aunque centrados en rubros específicos —como servicios profesionales, manufactura textil, construcción y contribuyentes pyme— estos estudios ofrecen marcos interpretativos útiles para comprender la situación del sector salud en Lima. A continuación, se detallan los aportes más relevantes de cuatro investigaciones representativas, acompañados de una reflexión crítica que permite ampliar su aplicabilidad.

a) Cárdenas (2017) – Universidad de San Martín de Porres

Tesis: *“Estrategias de la Administración Tributaria y sus Efectos en la Recaudación del Impuesto a la Renta en los Profesionales Independientes”*

Cárdenas analiza con rigurosidad el impacto de las estrategias fiscales utilizadas por la administración tributaria para aumentar la recaudación en el caso de los profesionales independientes. El autor concluye que estas estrategias, en lugar de incentivar el cumplimiento tributario, han generado reacciones adversas entre los contribuyentes. La aplicación de mecanismos legales sin una visión técnica ni

pedagógica ha generado desconfianza, y en algunos casos, ha disuadido a quienes ya cumplían con sus obligaciones de seguir haciéndolo de forma voluntaria.

Además, Cárdenas señala que la evasión tributaria sigue siendo un fenómeno extendido, en parte, por la percepción de desigualdad en la fiscalización. Los datos muestran que muchos contribuyentes consideran inadecuadas las estrategias de recaudación actuales, lo cual debilita la cultura de cumplimiento y reduce la efectividad de las políticas fiscales dirigidas a este segmento de la población económicamente activa.

Este estudio revela una gran lección aplicable al sector salud: **la forma en que se implementan las políticas tributarias influye tanto como su contenido**. En empresas de salud —donde la presión regulatoria puede ser intensa— una estrategia fiscal mal diseñada o poco comunicada puede deteriorar la confianza institucional, afectar el cumplimiento normativo y distorsionar la relación entre el contribuyente y el Estado. De aquí se desprende una pregunta clave: ¿qué tan preparado está el Estado para educar tributariamente y no solo sancionar? ¿Existe una estrategia comunicativa para que las empresas perciban el sistema fiscal como una oportunidad de fortalecimiento, y no como un obstáculo?

b) Camayo (2019) – Universidad de San Martín de Porre

Tesis: *“Planeamiento Tributario y su Incidencia en la Gestión Administrativa de las Pequeñas Empresas Textiles en Lima Metropolitana”*

Camayo plantea que una gestión administrativa eficaz está profundamente conectada con la planificación tributaria. En su investigación, sostiene que el gerente financiero y administrativo debe desempeñar un rol protagónico en la identificación de obligaciones tributarias, la calendarización de pagos, la evaluación de riesgos fiscales y la previsión de recursos. Esta capacidad, según el autor, no solo depende del conocimiento normativo, sino también de la habilidad profesional para aplicar estrategias fiscales con visión preventiva.

Además, su estudio revela que muchas pequeñas empresas operan con una visión reactiva ante el cumplimiento tributario. Es decir, responden a requerimientos o

fiscalizaciones una vez que ocurren, pero no planifican con antelación ni incluyen la variable tributaria en su modelo de gestión. Esta omisión conduce, inevitablemente, a sanciones, pérdidas financieras e incluso interrupciones operativas.

La investigación de Camayo invita a **repensar el perfil profesional de quienes lideran la gestión en las empresas de salud**. No basta con conocimientos contables básicos o asesoramiento externo eventual; se requiere una visión gerencial sólida, capaz de integrar el planeamiento tributario en la estrategia general de la organización. En el sector salud, donde la operatividad está fuertemente condicionada por flujos de caja, pagos a personal médico y adquisición constante de suministros, el más mínimo error tributario puede traducirse en pérdida de liquidez, afectación del servicio e incluso deterioro de la reputación institucional. La planificación fiscal no es un accesorio administrativo: es una herramienta de supervivencia empresarial.

c) Morón (2022) – Universidad de San Martín de Porre

Tesis: *“Planeamiento Tributario y su Incidencia en la Recaudación Fiscal de las Pequeñas Empresas Constructoras de la Región Ica”*

Morón desarrolla un enfoque técnico que resalta el papel del **control tributario interno** como una función indispensable dentro del planeamiento fiscal. A través del estudio de pequeñas empresas constructoras en la región Ica, demuestra que la falta de controles formales, procedimientos estandarizados y supervisión periódica ha provocado sanciones recurrentes, cierres temporales de actividades y pérdida de ingresos que afectan directamente la rentabilidad empresarial.

El autor sostiene que el desconocimiento de los criterios legales y la ausencia de sistemas de monitoreo tributario conducen a una mala gestión del riesgo fiscal. Cuando las sanciones se vuelven una constante, las empresas se ven forzadas a destinar recursos —que pudieron invertirse en crecimiento— para cubrir contingencias, multas o intereses, debilitando su capacidad financiera y reduciendo su competitividad en el mercado.

El estudio de Morón revela una realidad que también afecta profundamente al sector salud: **la gestión fiscal no puede improvisarse**. La falta de control tributario

interno, en un entorno donde las normativas cambian constantemente, es equivalente a conducir sin instrumentos. En las empresas de salud, donde las operaciones son diversas, complejas y muchas veces urgentes, el control de cada transacción desde una perspectiva tributaria es crucial. Este antecedente nos recuerda que el planeamiento fiscal no debe estar únicamente en manos de asesores externos: debe institucionalizarse dentro de la estructura operativa de cada empresa.

d) Cherres (2022) – Universidad José Faustino Sánchez Carrión

Tesis: *“La Gestión del Riesgo Fiscal y la Evaluación de las Obligaciones Tributarias de los Pequeños y Medianos Contribuyentes de la Provincia de Huaura”*

En esta investigación, Cherres destaca el valor de abordar el **riesgo fiscal** como una categoría de análisis clave para mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. Su estudio plantea que la administración tributaria debe desarrollar métodos eficaces para anticipar, clasificar y gestionar los riesgos que enfrentan los contribuyentes. Esta labor no solo permitiría evitar incumplimientos, sino que también mejoraría los niveles de confianza entre el Estado y el contribuyente.

El autor propone fortalecer los procesos de orientación y formación de los contribuyentes como medio para crear una cultura tributaria sostenida. De acuerdo con sus hallazgos, la capacitación constante, acompañada de estrategias de monitoreo, es más eficaz a largo plazo que los enfoques punitivos que predominan en la actualidad.

La tesis de Cherres abre una línea de análisis esencial para el presente estudio: **el riesgo fiscal debe ser gestionado con la misma seriedad que los riesgos operativos o clínicos en una empresa de salud**. En muchas clínicas y centros médicos, el incumplimiento de obligaciones tributarias no solo genera sanciones, sino también incertidumbre financiera y tensiones con proveedores o aseguradoras. La falta de cultura tributaria —y, en muchos casos, la desinformación normativa— actúa como un riesgo silencioso que debilita la sostenibilidad institucional. Este estudio nos recuerda que no se puede hablar de buena gestión administrativa sin una evaluación permanente del riesgo fiscal.

El recorrido por los antecedentes académicos desarrollados en universidades nacionales permite constatar un consenso transversal: el planeamiento tributario es un eje crítico para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, y su integración con la gestión administrativa no es opcional, sino estructural. Las investigaciones analizadas —aunque focalizadas en sectores distintos al de la salud— permiten identificar patrones comunes que enriquecen la base teórica y empírica de este estudio.

En primer lugar, se reconoce que **la planificación fiscal no puede limitarse al cumplimiento legal**, sino que debe concebirse como una herramienta estratégica para anticipar contingencias, preservar la liquidez, proteger la rentabilidad y fortalecer la transparencia organizacional. El planeamiento fiscal, cuando es implementado con visión profesional, puede transformarse en un mecanismo de sostenibilidad y crecimiento.

En segundo lugar, se hace evidente la **necesidad de fortalecer el rol del gerente financiero y administrativo**, quien debe asumir la responsabilidad de traducir las exigencias del sistema tributario en decisiones operativas claras, eficaces y alineadas con los objetivos institucionales. Esta figura no solo requiere dominio técnico, sino también liderazgo, criterio ético y capacidad de integración multidisciplinaria.

Tercero, los estudios revisados resaltan la importancia de contar con **sistemas internos sólidos de control tributario**. La ausencia de mecanismos formales de monitoreo, auditoría y retroalimentación fiscal representa una amenaza latente para la operatividad de las empresas, generando sanciones, distorsiones contables y afectaciones a la confianza institucional.

Asimismo, el análisis revela una dimensión que va más allá de la técnica: la **cultura tributaria**. La promoción de una actitud responsable, informada y colaborativa frente a las obligaciones fiscales requiere políticas de orientación, programas de capacitación y, sobre todo, una transformación en la manera como las empresas y sus colaboradores se relacionan con el Estado. La gestión del riesgo fiscal debe dejar de ser una función defensiva para convertirse en una práctica preventiva y estratégica.

Finalmente, estos antecedentes permiten extrapolar una conclusión contundente: **las fallas en el planeamiento tributario y la gestión administrativa no son**

meramente operativas, sino profundamente estructurales. No se trata solo de errores en los procedimientos, sino de la falta de una visión organizacional que reconozca la tributación como una parte integral de la gobernanza institucional.

Estas evidencias nacionales, si bien centradas en rubros distintos al de la salud, plantean interrogantes que invitan a repensar la gestión en el sector salud privado. ¿Están las empresas sanitarias preparadas para institucionalizar la gestión fiscal como parte de su modelo operativo? ¿Cuentan con los perfiles profesionales adecuados? ¿Existe una cultura organizacional orientada al cumplimiento estratégico? Estas preguntas dan paso a la siguiente sección de este estudio, donde los antecedentes internacionales complementarán y contrastarán la visión nacional, abriendo el panorama hacia prácticas y enfoques globales que pueden enriquecer la propuesta de solución al problema planteado.

2.1.3. Antecedentes internacionales (universidades internacionales)

La revisión de investigaciones desarrolladas en universidades de otros países permite contrastar y enriquecer la comprensión sobre la relación entre gestión administrativa, eficiencia financiera y planeamiento fiscal en sectores clave como el de la salud. Aunque los marcos normativos y los contextos económicos varían entre países, muchos de los desafíos enfrentados por las organizaciones —especialmente en América Latina— comparten raíces comunes: baja cultura tributaria, informalidad institucional, escasa inversión en capacitación y débiles mecanismos de control fiscal.

A continuación, se presentan cuatro estudios internacionales que abordan desde distintos ángulos temáticas directamente vinculadas con la presente investigación. Cada uno de ellos ofrece aportes valiosos que complementan la perspectiva nacional y amplían el horizonte de análisis sobre las buenas prácticas en tributación, administración pública y calidad de servicios.

a) Ocoró (2020) – Universidad del Valle, Colombia

Tesis: *“Desempeño en el Sector Salud Colombiano, de los Egresados de la Maestría en Administración de Salud”*

El estudio de Ocoró parte de una premisa contundente: el desempeño en el sector salud no depende únicamente de infraestructura o tecnología, sino también —y sobre todo— del capital humano que lidera las organizaciones. El autor destaca que, en un contexto global marcado por el cambio constante, la transformación digital y los nuevos modelos de producción, se vuelve indispensable fortalecer las competencias gerenciales de los directivos en salud. Esta mejora del recurso humano se traduce directamente en una mayor capacidad para responder a las demandas de calidad y eficiencia en la atención médica, sin descuidar la rentabilidad institucional.

Ocoró plantea que los egresados de programas de maestría en administración de salud tienen la responsabilidad de asumir funciones críticas: gestión de recursos, cumplimiento normativo, toma de decisiones estratégicas y desarrollo organizacional. Su tesis demuestra que el desarrollo de estas competencias produce impactos positivos tanto en la calidad del servicio como en la salud financiera de las instituciones.

Este estudio invita a mirar la gestión administrativa desde una dimensión humana: **las políticas, procesos y sistemas no pueden funcionar si quienes los dirigen no están preparados**. En el contexto peruano, donde muchas empresas del sector salud operan con liderazgos empíricos o sin formación especializada, este antecedente alerta sobre la necesidad urgente de profesionalizar la función administrativa, integrando una visión fiscal, estratégica y ética. El gerente de salud ya no puede ser solo un operador: debe ser un arquitecto de sostenibilidad.

b) Bonilla (2020) – Universidad del Valle, Colombia

Tesis: *“Eficiencia Financiera del Servicio de Urgencias de una Institución Pública de Mediana Complejidad en Santander de Quilichao”*

Bonilla centra su análisis en la eficiencia financiera de un servicio crítico: el área de urgencias. Su investigación revela que, aunque las instituciones puedan alcanzar niveles aceptables de eficiencia técnica —como uso adecuado de insumos y optimización de tiempos—, eso no siempre se traduce en una eficiencia económica sostenida. Esto se debe, principalmente, a la irregularidad de la demanda, la inadecuada gestión de costos y la falta de planificación financiera integral.

El autor concluye que lograr una eficiencia global —que abarque lo técnico, lo financiero y lo económico— requiere una visión sistémica de la gestión institucional, donde cada unidad operativa esté alineada con criterios claros de costos, resultados esperados y asignación racional de recursos.

Este trabajo pone en evidencia una verdad incómoda: **no basta con hacer las cosas bien desde el punto de vista operativo si no existe una lógica financiera que las respalde**. En el sector salud privado en Lima, muchas clínicas y centros médicos funcionan con eficiencia aparente, pero detrás de esa fachada existen serias deficiencias en la gestión de ingresos, egresos, tributos y planificación. Este estudio colombiano nos recuerda que la eficiencia no puede ser parcial; debe ser integral y medible, con una lectura clara de cómo lo tributario y lo administrativo convergen para sostener el modelo de negocio.

c) Mejía (2023) – Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

Tesis: *“Gestión Administrativa y la Calidad del Servicio en el GAD Municipal de Pangua”*

El trabajo de Mejía se enfoca en la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio público, con énfasis en el componente humano. El autor sostiene que la capacitación constante del personal, orientada a estándares de gestión, satisfacción del usuario y cultura organizacional, es una herramienta indispensable para mejorar la percepción del servicio por parte de la ciudadanía.

Además, el estudio resalta que los procesos administrativos deben diseñarse con participación activa de los trabajadores, promoviendo su motivación, sentido de pertenencia y compromiso institucional. Esta dinámica no solo eleva la calidad del servicio, sino que también mejora los indicadores de cumplimiento y reduce errores operativos.

Aunque el caso estudiado se sitúa en una institución pública, sus conclusiones son plenamente aplicables al sector salud privado: **la calidad del servicio no se logra solo con protocolos o infraestructura, sino con personas comprometidas, capacitadas y valoradas**. Una empresa de salud que invierte en la formación tributaria

y administrativa de su personal no solo mejora el cumplimiento fiscal, sino también el ambiente laboral, la eficiencia operativa y la experiencia del paciente. La capacitación debe dejar de ser una actividad secundaria y convertirse en parte del ADN institucional.

d) Alarcón (2014) – Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador

Tesis: *“Análisis del Impacto de los Incentivos Tributarios para Empresas Nuevas Acogidas al Código de la Producción”*

Alarcón realiza un estudio detallado sobre los incentivos tributarios implementados en Ecuador como estrategia para fomentar la inversión y el crecimiento económico. Su análisis revela que, aunque los beneficios de estas políticas no se evidencian de inmediato, su impacto a largo plazo puede ser significativo si se implementan con criterios técnicos, seguimiento riguroso y metas sociales claras.

El autor concluye que los incentivos fiscales bien estructurados son fundamentales en países en vías de desarrollo, pues estimulan la formalización empresarial, promueven la innovación, y aumentan la competitividad sin comprometer la recaudación fiscal en el mediano plazo.

Este estudio plantea una mirada diferente a lo tributario: **no todo impuesto debe ser carga; también puede ser estímulo**. En el Perú, la discusión sobre planeamiento fiscal suele centrarse en el cumplimiento y la evasión, pero rara vez se aborda la posibilidad de transformar la tributación en una política pro-inversión en sectores como el de salud. ¿Es posible pensar en incentivos fiscales para clínicas que invierten en zonas rurales? ¿O para empresas que capacitan tributariamente a su personal? Alarcón nos invita a pensar la tributación no como un castigo, sino como un instrumento para alinear crecimiento económico con desarrollo social.

La revisión de antecedentes internacionales confirma que, al igual que en el Perú, los sistemas de salud y las organizaciones públicas y privadas en América Latina enfrentan retos estructurales en la gestión administrativa, el cumplimiento tributario y la eficiencia financiera. Sin embargo, estos estudios también revelan enfoques complementarios y prácticas emergentes que ofrecen lecciones valiosas para fortalecer la gestión estratégica en empresas de salud de la región.

En primer lugar, se evidencia un **enfoque creciente en la profesionalización del talento humano** que lidera la gestión administrativa en el sector salud. Investigaciones como las de Ocoró y Mejía destacan la necesidad de formar directivos con competencias técnicas, éticas y estratégicas, capaces de afrontar entornos cambiantes, gestionar múltiples recursos simultáneamente y responder a las exigencias de calidad en el servicio. Esto reafirma la idea de que el planeamiento tributario y la administración eficiente no son funciones separadas, sino procesos integrados que requieren liderazgo técnico y visión organizacional.

En segundo lugar, los antecedentes revisados —como el de Bonilla— advierten que **la eficiencia institucional no puede ser vista de manera fragmentada**. La verdadera sostenibilidad de un centro de salud depende de su capacidad para combinar eficiencia técnica, financiera y económica. Esto implica incorporar el análisis tributario y la planificación fiscal dentro del modelo operativo general, evitando que los recursos se diluyan en contingencias evitables y fortaleciendo la base económica sobre la cual se construye la prestación de servicios.

Un tercer aporte importante proviene del análisis de Alarcón sobre los **incentivos tributarios como políticas públicas de desarrollo**. Esta perspectiva, poco explorada en el contexto peruano, abre la posibilidad de repensar el rol del Estado en su relación con las empresas del sector salud. En lugar de asumir una postura meramente sancionadora, podría diseñarse un sistema de incentivos que premie el cumplimiento fiscal responsable, la inversión en infraestructura médica o la expansión de servicios a zonas vulnerables, transformando así la tributación en una herramienta de política social.

Asimismo, los estudios internacionales hacen énfasis en **la importancia de la capacitación permanente** como estrategia de mejora continua. Fortalecer las capacidades administrativas y tributarias del personal no solo mejora los indicadores de cumplimiento, sino que impacta positivamente en la motivación, el compromiso institucional y, en última instancia, en la calidad del servicio de salud ofrecido a la población.

En conjunto, estos antecedentes refuerzan la idea de que **la gestión tributaria y administrativa debe abordarse desde una perspectiva integral, preventiva y proactiva**. No basta con cumplir: hay que anticiparse, formar equipos profesionales, incorporar criterios técnicos en la toma de decisiones y crear entornos organizacionales sostenibles y éticos. Estos enfoques, aunque desarrollados en contextos distintos, ofrecen pistas claras sobre cómo reformular y optimizar la gestión de las empresas de salud en Lima bajo una visión moderna, estratégica y alineada al desarrollo institucional.

En definitiva, los antecedentes internacionales no solo complementan la evidencia nacional revisada, sino que aportan marcos conceptuales y experiencias comparadas que enriquecen la presente investigación y legitiman su objetivo central: demostrar que el **planeamiento tributario estratégico incide profundamente en la calidad de la gestión administrativa** y, por extensión, en la sostenibilidad de los servicios de salud que el país necesita fortalecer.

2.2. Lecciones del Mundo: Estudios Comparados

Vivimos en una era en la que los desafíos fiscales y administrativos trascienden fronteras, y el conocimiento ya no se construye de manera aislada, sino en red. Las experiencias internacionales permiten contrastar, aprender, adaptar e innovar a partir de lo que otros países han probado —con aciertos o con errores— en contextos muchas veces similares a los nuestros. Este ejercicio comparativo se vuelve particularmente importante en temas como el planeamiento tributario y la gestión administrativa en salud, donde las deficiencias locales pueden enriquecerse con estrategias externas, y donde las decisiones técnicas mal aplicadas pueden tener efectos inmediatos en la vida de las personas.

En este marco, los estudios analizados en Colombia y Ecuador permiten extraer una serie de lecciones prácticas y conceptuales que invitan a una revisión profunda del modo en que el Perú —y específicamente las empresas del sector salud en la región Lima— están enfrentando su relación con el fisco, con la planificación financiera, y con la administración organizacional.

A continuación, se desarrollan en detalle las cinco grandes lecciones que emergen del análisis comparado, con una reflexión crítica sobre su aplicabilidad y pertinencia en el contexto peruano actual.

1. La gestión basada en competencias: profesionalizar o fracasar

Uno de los aportes más significativos del estudio de Ocoró (2020) es el llamado urgente a **profesionalizar el rol de los directivos en el sector salud**. La gestión de una clínica, hospital o centro médico ya no puede recaer únicamente en profesionales clínicos con experiencia operativa. Hoy, se exige una mirada sistémica, estratégica y profundamente técnica para liderar organizaciones que funcionan en entornos de alta complejidad regulatoria, con recursos escasos y demandas crecientes.

En Colombia, se ha reconocido que la calidad del servicio de salud está directamente relacionada con las capacidades de quienes gestionan recursos, toman decisiones y diseñan políticas internas. Esto implica formación en administración, tributación, liderazgo, gestión de riesgos y evaluación de impacto.

En el Perú, esta lección adquiere un carácter urgente. Muchas empresas del sector salud, especialmente medianas y pequeñas, son dirigidas por personal que carece de competencias administrativas especializadas. Esta carencia no solo limita la eficiencia, sino que expone a la organización a riesgos fiscales innecesarios, decisiones improvisadas y pérdidas financieras que podrían evitarse con liderazgo preparado. Profesionalizar no es un gasto: es una inversión que define la viabilidad de la institución.

2. La eficiencia técnica sin planificación fiscal es un espejismo

El estudio de Bonilla (2020) plantea una crítica que desmonta muchas ilusiones en la administración pública: una institución puede operar con eficiencia técnica y aún así fracasar en su sostenibilidad financiera. La eficiencia operativa —bien medida por insumos utilizados, tiempos optimizados o servicios entregados— no es sinónimo de estabilidad económica. Si esta eficiencia no se alinea con un control de costos riguroso, una planificación tributaria anticipada y una estructura administrativa consciente de sus obligaciones legales, se convierte en una fachada peligrosa.

Esta lección es de enorme valor para el sector salud, donde abundan los ejemplos de clínicas aparentemente eficientes que, sin embargo, enfrentan multas, reparos, pérdidas tributarias acumuladas o litigios fiscales por negligencias administrativas.

En el contexto peruano, muchas empresas del sector salud caen precisamente en este error: confundir operatividad con sostenibilidad. Funcionan bien, atienden a sus pacientes, manejan flujos, pero no planifican sus pagos de impuestos, no evalúan sus contingencias, no revisan sus libros contables. El resultado es un desequilibrio que estalla ante la más mínima fiscalización. La eficiencia integral solo es posible cuando lo fiscal, lo operativo y lo administrativo se articulan bajo una misma visión.

3. Cultura organizacional y capacitación: el poder de lo invisible

En su estudio, Mejía (2023) recuerda que detrás de los sistemas, normas y procesos, existen personas. Su tesis, desarrollada en el contexto de un gobierno local en Ecuador, rescata la importancia de la **formación continua del personal administrativo** como pilar de la calidad del servicio y de la eficiencia organizacional. La capacitación, en su propuesta, no solo mejora habilidades técnicas, sino que transforma el sentido del trabajo: motiva, compromete y alinea.

Este enfoque permite superar una visión mecanicista de la administración. No se trata solo de que los trabajadores “hagan bien” sus tareas, sino de que **comprendan por qué lo hacen, cómo impacta su labor y qué consecuencias tiene su accionar —o su omisión— en la salud financiera y operativa de la organización.**

En el Perú, la capacitación tributaria es un tema marginal en la mayoría de empresas de salud. Se asume que basta con contratar a un contador externo, sin entender que el cumplimiento tributario depende también de decisiones que se toman a nivel operativo, de registros precisos, de criterios correctos en la facturación, de comunicación entre áreas. Esta lección internacional nos invita a repensar la cultura organizacional: **capacitar no es solo informar, es construir identidad institucional en torno a la responsabilidad fiscal.**

4. La tributación como estímulo, no solo como castigo

Alarcón (2014) introduce un enfoque poco habitual en la región: la tributación como instrumento de estímulo y desarrollo. Su estudio en Ecuador muestra cómo los incentivos fiscales, bien diseñados, pueden promover inversión, innovación, formalización y expansión empresarial. Este tipo de política parte de un cambio de mentalidad: el fisco no es un adversario, sino un aliado del desarrollo.

Aunque el Perú ha desarrollado algunos incentivos tributarios sectoriales, estos no se han extendido con claridad ni eficacia al sector salud. La lógica que predomina sigue siendo la sancionadora, no la promotora.

¿Qué pasaría si el Estado peruano diseñara un sistema de incentivos fiscales para clínicas que brinden servicios en zonas rurales? ¿O para empresas de salud que implementen sistemas internos de cumplimiento fiscal certificados? Esta lección internacional abre una puerta de innovación que puede transformar radicalmente la manera en que las empresas perciben su relación con el Estado: de la evasión a la colaboración. **No se trata de reducir impuestos sin control, sino de premiar el buen comportamiento tributario como política pública.**

5. El planeamiento tributario como eje transversal de la gestión

Las experiencias internacionales coinciden en una afirmación que resulta esencial para este estudio: **el planeamiento tributario no puede seguir siendo una tarea periférica o delegada exclusivamente a un asesor externo.** Debe estar en el centro de la estrategia institucional. Su rol es transversal: afecta la liquidez, las decisiones de inversión, las relaciones laborales, los costos operativos, la imagen pública y la sostenibilidad organizacional.

El planeamiento tributario moderno ya no se limita a evitar multas; es una herramienta de previsión, optimización de recursos y soporte para la toma de decisiones estratégicas.

Esta lección es especialmente poderosa en el sector salud, donde cada sol cuenta, cada error se paga caro, y cada decisión tributaria mal tomada puede comprometer la

operatividad de una clínica entera. El reto es grande, pero el potencial de mejora también lo es. **El planeamiento fiscal no es solo una obligación legal: es un instrumento de inteligencia organizacional.**

Las lecciones del mundo no están para ser copiadas, sino para ser reinterpretadas. Lo que funciona en Colombia o Ecuador no funcionará automáticamente en Lima. Pero **los principios, las ideas, las advertencias y los aciertos sí pueden inspirar transformaciones locales profundas.** Profesionalizar la administración, integrar la variable tributaria en la gestión, capacitar permanentemente al personal, usar la tributación como estímulo, y planificar con visión de futuro son acciones que no dependen de reformas legislativas sino de voluntad institucional.

Este capítulo demuestra que, en materia de gestión administrativa y tributaria, **el conocimiento comparado no es un lujo: es una necesidad estratégica.** Solo mirando lo que otros han hecho —y reflexionando críticamente sobre ello— podremos tomar decisiones más informadas, construir modelos más sólidos y evitar errores que otros ya han cometido.

Así, el planeamiento tributario deja de ser un ejercicio técnico para convertirse en una **decisión política interna, ética y estratégica**, capaz de definir el rumbo de las empresas de salud en un país donde cada avance en gestión significa una mejora en calidad de vida.

CAPÍTULO 3. CLAVES CONCEPTUALES PARA COMPRENDER EL CONFLICTO

Todo conflicto, por complejo que sea, tiene raíces conceptuales que lo sostienen. Entender sus causas, dinámicas y efectos no basta con observar sus manifestaciones externas; es imprescindible desmenuzar las ideas, principios y categorías que lo componen. En ese sentido, este capítulo representa un punto de inflexión en el desarrollo de esta investigación, pues se adentra en los **marcos teóricos y nociones fundamentales** que permiten interpretar con mayor claridad la tensión entre planeamiento tributario y gestión administrativa en las empresas del sector salud en Lima.

Si bien los capítulos anteriores nos han ofrecido una visión empírica del problema —tanto desde la realidad peruana como desde experiencias comparadas a nivel internacional—, esta sección propone una **lectura estructural del fenómeno**, en la que los conceptos actúan como lentes para observar con precisión los mecanismos que explican la ineficiencia, el incumplimiento fiscal o la debilidad institucional que afectan a estas organizaciones.

El conflicto aquí abordado no es únicamente técnico, sino **profundamente organizacional y sistémico**. Surge cuando la planificación tributaria, en lugar de articularse como un instrumento estratégico de gestión, es relegada a una función contable o postergada frente a urgencias operativas. Este descuido conceptual genera desequilibrios que afectan la sostenibilidad financiera, la toma de decisiones, la cultura organizacional y, en última instancia, la calidad del servicio de salud.

Este capítulo se estructura en tres grandes secciones:

- En primer lugar, se profundiza en la noción de **planeamiento tributario** como variable independiente, abordando sus dimensiones legales, preventivas, estratégicas y éticas. Se analizan los enfoques clásicos y contemporáneos sobre el tema, así como su importancia en contextos empresariales complejos como el del sector salud.

- En segundo lugar, se examina la **gestión administrativa** como variable dependiente, entendiéndola no solo como el conjunto de procesos internos que dan soporte a una organización, sino como un sistema que debe ser evaluado a la luz de su eficiencia, su capacidad adaptativa y su responsabilidad institucional frente al entorno.
- Finalmente, se incluye un **glosario crítico de términos clave**, que permitirá al lector contar con una base conceptual clara y precisa para comprender los desarrollos posteriores de la investigación. Este glosario no es un simple listado técnico, sino una herramienta pedagógica y metodológica que facilita la comprensión integral del conflicto en estudio.

Al recorrer estas secciones, el lector podrá reconocer que detrás del incumplimiento fiscal, los errores de gestión o la debilidad administrativa, subyacen **conceptos mal aplicados, ausentes o mal comprendidos**. Por ello, este capítulo no solo proporciona teoría: ofrece orientación, delimita el campo de análisis y prepara el terreno para la validación empírica de las hipótesis que orientan esta investigación.

En suma, este capítulo ofrece las claves conceptuales necesarias para **comprender el conflicto en su verdadera dimensión**, dejando atrás las soluciones intuitivas o reactivas, y abriendo paso a una mirada estratégica, informada y estructuralmente fundamentada.

3.1. El Planeamiento Tributario como Herramienta Estratégica

Durante mucho tiempo, el planeamiento tributario ha sido erróneamente concebido como una práctica auxiliar, de carácter puramente técnico y orientada únicamente a minimizar legalmente las cargas fiscales a través de la interpretación estratégica de las normativas tributarias. Bajo esta mirada simplista, se le asocia casi exclusivamente con una intención de evasión sofisticada —aunque dentro de los límites legales—, o con la postergación de pagos mediante métodos de diferimiento financiero. Sin embargo, esta perspectiva no solo resulta obsoleta, sino profundamente limitada frente a las exigencias de la gestión empresarial contemporánea, especialmente en sectores tan regulados y socialmente sensibles como el de la salud.

De lo técnico a lo estratégico

En el contexto actual, marcado por la transformación digital, la globalización normativa y la necesidad de transparencia institucional, el planeamiento tributario debe ser entendido como una **herramienta de gestión estratégica transversal**. Ya no se trata únicamente de "pagar menos", sino de **pagar correctamente, en el momento adecuado, bajo criterios legales sólidos y con una visión alineada al propósito y sostenibilidad de la organización**. Es, por tanto, una función que articula elementos financieros, jurídicos, administrativos y éticos en favor de la estabilidad institucional a largo plazo.

Definido rigurosamente, el planeamiento tributario consiste en la **anticipación, estructuración, análisis y optimización de las obligaciones fiscales de una entidad**, considerando tanto la normativa vigente como sus proyecciones, en armonía con el modelo de negocio, el ciclo operativo y la estrategia de inversión. Esta definición supera con creces los enfoques contables tradicionales, al convertir al planeamiento tributario en una política de gobernanza, un factor de competitividad y un escudo ante los entornos volátiles del mercado y la regulación.

Implicancias en el sector salud

En las empresas del sector salud —donde convergen la prestación de servicios esenciales, altos niveles de fiscalización estatal y una multiplicidad de fuentes de financiamiento— el planeamiento tributario adquiere una dimensión crítica. Estas organizaciones deben gestionar una enorme cantidad de operaciones complejas: desde ingresos por servicios clínicos, convenios con aseguradoras, pagos a médicos contratados bajo diversas modalidades, compras de insumos médicos, hasta la importación de equipos de alta tecnología y la gestión de recursos humanos especializados. Cada una de estas actividades tiene implicancias fiscales que deben ser previstas, registradas y administradas con precisión.

La falta de una política tributaria estratégica en estas organizaciones puede derivar en errores de clasificación contable, omisiones en la declaración de operaciones, pagos en exceso, desconocimiento de beneficios tributarios aplicables, o subestimación de riesgos fiscales. El resultado de estas omisiones se manifiesta en contingencias

tributarias, sanciones económicas, distorsiones financieras y, lo más preocupante, una debilitación de la capacidad operativa para seguir prestando servicios de salud con eficiencia y calidad.

Un planeamiento tributario bien diseñado debe incluir el análisis detallado de los regímenes fiscales aplicables a las actividades médicas (como el Régimen MYPE Tributario o el Régimen General), la adecuada interpretación de los tributos indirectos (IGV en compras médicas), la aplicación de deducciones permitidas por ley, y la evaluación de beneficios fiscales en inversiones en salud, como los programas de incentivos tributarios o convenios internacionales. Este análisis se complementa con el **monitoreo permanente de cambios normativos**, el desarrollo de **políticas internas de control fiscal**, y la creación de **protocolos de prevención tributaria** que garanticen un cumplimiento normativo sostenido.

Instrumentos estratégicos del planeamiento tributario

Integrar el planeamiento tributario a la estrategia empresarial implica desarrollar una serie de instrumentos de gestión que permitan traducir los principios tributarios en prácticas concretas y medibles. Entre estos destacan:

- **Matriz de riesgos fiscales**, que permita identificar áreas sensibles a posibles sanciones, evasiones involuntarias o errores administrativos.
- **Indicadores tributarios (KPI fiscales)**, como el ratio de carga tributaria efectiva, el cumplimiento de fechas de declaración, el aprovechamiento de beneficios tributarios o el monto de reparos observados por auditorías.
- **Auditorías fiscales preventivas**, internas o externas, que permitan detectar vulnerabilidades antes de que estas se conviertan en sanciones.
- **Simulaciones fiscales**, que proyecten el impacto de reformas tributarias o nuevas políticas de gasto.
- **Protocolos de documentación**, que aseguren trazabilidad y respaldo legal a todas las operaciones con incidencia fiscal.

Estos instrumentos permiten alinear la estrategia fiscal con la estrategia financiera general, mejorar la toma de decisiones y generar una cultura de cumplimiento que va más allá de lo normativo, impactando positivamente en la reputación y sostenibilidad de la empresa.

Planeamiento fiscal y sostenibilidad organizacional

Concebir al planeamiento tributario como una herramienta estratégica implica reconocerlo como **un factor clave de sostenibilidad institucional**. Esto cobra especial relevancia en empresas del sector salud, donde el manejo ineficiente de las obligaciones fiscales no solo pone en riesgo las finanzas, sino la capacidad de atender pacientes, invertir en nuevas tecnologías o ampliar servicios esenciales. La salud tributaria de la empresa es, en última instancia, un reflejo de su capacidad para sostener su misión social.

Más aún, en un entorno donde el escrutinio público y regulatorio se intensifica, y donde las instituciones están llamadas a actuar con transparencia, responsabilidad y eficiencia, el cumplimiento fiscal oportuno y bien planificado no es solo un acto administrativo, sino un **acto ético**. La legalidad en el pago de tributos, la honestidad en la declaración de ingresos y la adecuada gestión del riesgo fiscal son manifestaciones de una empresa comprometida con el bien común.

En conclusión, es indispensable que las empresas del sector salud —y por extensión, todas aquellas con funciones sociales críticas— dejen de considerar el planeamiento tributario como una función periférica, subordinada o reactiva. Debe ser asumido como un **componente central de la estrategia institucional**, con implicancias en todos los niveles de gestión: financiera, legal, operativa y reputacional.

Solo así será posible transitar desde una cultura de cumplimiento mínimo hacia una **cultura tributaria de valor**, en la que el cumplimiento no sea solo un imperativo legal, sino una práctica organizacional sostenible, estratégica y socialmente responsable.

3.2. La Gestión Administrativa como Pilar de Sostenibilidad

La gestión administrativa constituye uno de los pilares esenciales sobre los cuales se edifica la sostenibilidad institucional de cualquier organización moderna. Más allá de una mera función técnica, la administración es una disciplina de integración, coordinación y decisión que transforma los planes estratégicos en dinámicas operativas reales y sostenibles. Su papel es aún más determinante en sectores complejos y socialmente críticos como el de la salud, donde la eficacia operativa debe convivir armónicamente con la sensibilidad humana, la transparencia normativa y la presión financiera.

Del cumplimiento operativo a la visión institucional

Tradicionalmente, la gestión administrativa ha sido percibida como un sistema de control, orientado a garantizar el cumplimiento de procedimientos internos, el resguardo documental y la supervisión rutinaria de recursos. Sin embargo, en el escenario actual, marcado por la digitalización, la interdependencia funcional y la creciente fiscalización estatal, esta visión limitada resulta insuficiente.

En su concepción moderna, la gestión administrativa es mucho más que una función de soporte: **es el núcleo articulador que traduce los objetivos estratégicos en acciones sistemáticas, que convierte los lineamientos institucionales en resultados tangibles, y que sostiene —día a día— la estructura operativa, financiera y normativa de la organización.** En este sentido, se transforma en un **pilar de sostenibilidad organizacional**, en tanto permite responder simultáneamente a los desafíos del presente y a las proyecciones del futuro.

En el sector salud, esta función cobra una importancia mayor. Las instituciones sanitarias operan en un entorno altamente regulado, con niveles crecientes de exigencia ciudadana, una presión constante por resultados medibles, y una demanda ineludible de eficiencia, calidad y ética. En ese contexto, la gestión administrativa no puede ser meramente instrumental: debe ser **inteligente, proactiva, transversal y alineada con la misión social del servicio de salud.**

Dimensiones estratégicas de una gestión administrativa sostenible

Cuando hablamos de gestión administrativa como pilar de sostenibilidad, nos referimos a su capacidad para incidir, de manera estructural, en múltiples dimensiones organizativas. Entre ellas destacan:

- **Planificación presupuestal con enfoque estratégico.** La administración debe formular presupuestos operativos coherentes con los objetivos institucionales, priorizando la asignación eficiente de los recursos, la evaluación de impacto y el uso racional del gasto. Un presupuesto no es solo una estimación contable, sino una expresión de la visión y del modelo de sostenibilidad de la organización.
- **Gestión del talento humano.** La sostenibilidad depende en gran medida de la capacidad de la organización para atraer, desarrollar y retener a su capital humano. La gestión administrativa, en este punto, debe diseñar políticas de capacitación continua, bienestar laboral, reconocimiento al mérito y desarrollo de competencias, especialmente en un entorno como el sanitario, donde la vocación de servicio y el conocimiento técnico son indispensables.
- **Control interno y auditoría preventiva.** Un sistema de gestión sostenible requiere mecanismos sólidos de control interno que garanticen la legalidad, la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos. La administración debe implementar protocolos de auditoría periódica, trazabilidad documental y gestión de riesgos que permitan prevenir errores, detectar desviaciones y corregir malas prácticas antes de que se conviertan en crisis.
- **Articulación funcional interdepartamental.** La eficacia organizacional depende en buena medida de la integración entre las diversas áreas. En instituciones de salud, los departamentos de contabilidad, finanzas, recursos humanos, servicios clínicos, logística, y sistemas de información deben actuar de forma coordinada. La gestión administrativa es el canal que debe permitir dicha articulación, mediante estructuras claras de comunicación, flujos operativos definidos y plataformas tecnológicas integradas.

- **Gestión de información y generación de indicadores.** La administración moderna debe producir conocimiento. No basta con procesar información; es necesario **transformarla en indicadores, reportes y alertas** que permitan a los tomadores de decisión actuar con oportunidad y precisión. Los indicadores de productividad, eficiencia, calidad del servicio, cumplimiento tributario y desempeño financiero deben formar parte del sistema de control de gestión institucional.

Intersección entre gestión administrativa y planeamiento tributario

Una gestión administrativa eficaz no puede funcionar en aislamiento de la estrategia fiscal de la empresa. La relación entre ambas funciones es profunda y bidireccional. Por un lado, una administración bien estructurada garantiza el flujo ordenado de información que el planeamiento tributario requiere para cumplir sus funciones: documentación contable precisa, cronogramas actualizados, clasificación adecuada de operaciones, entre otros. Por otro lado, un planeamiento tributario eficiente libera recursos, mejora la liquidez y reduce riesgos, fortaleciendo así las capacidades administrativas y la resiliencia organizacional.

Por ejemplo, en las instituciones de salud, la **emisión oportuna y coherente de comprobantes de pago**, el correcto registro de los gastos deducibles, el archivo adecuado de los contratos con profesionales y proveedores, y la vigilancia sobre la aplicación de retenciones y percepciones, son tareas eminentemente administrativas que tienen impacto directo en el cumplimiento tributario. Una falla en estas funciones no solo genera pasivos fiscales, sino que debilita la confianza institucional, incrementa los costos por sanciones y deteriora la planificación financiera.

Además, ante un entorno normativo en permanente cambio —como el tributario peruano— la administración debe estar preparada para adaptarse con agilidad. Esto exige contar con **personal capacitado, procesos flexibles, infraestructura digital robusta y una cultura organizacional de mejora continua**. La sostenibilidad no se logra solo con estabilidad operativa, sino con capacidad adaptativa, innovación institucional y lectura estratégica del entorno.

Hacia una administración inteligente y ética

En última instancia, el mayor desafío de la gestión administrativa en el sector salud no es solo técnico, sino ético. Administrar no es únicamente distribuir recursos o supervisar procesos; es tomar decisiones que afectan la salud, el bienestar y, en muchos casos, la vida de las personas. Por ello, una administración sostenible es aquella que equilibra eficiencia con sensibilidad, cumplimiento con humanidad, y control con visión de servicio.

Solo una administración inteligente, ética y bien integrada con el planeamiento tributario puede sostener, en el tiempo, un modelo de gestión capaz de responder a las exigencias fiscales del Estado, a las expectativas de los usuarios y al compromiso institucional de brindar servicios de salud con calidad, equidad y transparencia.

La gestión administrativa, entendida en toda su dimensión estratégica, representa mucho más que una estructura funcional; constituye el andamiaje que permite a las organizaciones mantenerse en pie, resistir las adversidades del entorno y proyectarse hacia el futuro. En el sector salud, donde los márgenes de error son mínimos y las exigencias son máximas, una administración sólida, flexible y comprometida es la base sobre la cual se construye cualquier aspiración de sostenibilidad. Y es en su articulación con un planeamiento tributario eficiente donde encuentra una de sus más importantes alianzas para garantizar viabilidad, legitimidad y permanencia institucional.

3.3. Glosario Crítico: Términos Clave y Enfoques Conceptuales

En el marco de una investigación científica rigurosa, la claridad conceptual es un principio ineludible. El lenguaje que estructura el análisis no solo debe ser coherente, sino también teóricamente fundamentado y metodológicamente operativo. En este apartado se presentan los principales términos utilizados a lo largo del estudio, no como simples definiciones de diccionario, sino como **instrumentos de lectura crítica** del fenómeno investigado. Cada concepto ha sido seleccionado y formulado en función de su **relevancia para comprender la interacción entre planeamiento tributario y gestión administrativa**, en el contexto específico del sector salud en la región Lima.

Este glosario crítico busca **delimitar el campo semántico del estudio**, evitar ambigüedades y facilitar la construcción de inferencias válidas, tanto en la interpretación de los datos como en la elaboración de conclusiones. Se trata, por tanto, de una herramienta epistemológica que acompaña el análisis, orienta la lectura de los resultados y fundamenta las recomendaciones.

Planeamiento tributario

Se define como el **conjunto de acciones estratégicas, operativas y legales** que una organización implementa para **gestionar anticipadamente el cumplimiento de sus obligaciones fiscales**, de forma eficiente, transparente y conforme al marco normativo vigente. Implica no solo la reducción de la carga tributaria dentro de los márgenes legales, sino, más importante aún, la **optimización del componente fiscal como parte integral del modelo de gestión organizacional**.

En el presente estudio, el planeamiento tributario se asume como una **herramienta de sostenibilidad financiera**, orientada a minimizar contingencias, prever reformas normativas, asegurar el uso racional de beneficios fiscales y contribuir a la toma de decisiones empresariales informadas.

Gestión administrativa

Proceso sistemático, continuo y multidimensional que articula **recursos humanos, financieros, tecnológicos, normativos y logísticos** con el fin de lograr los objetivos institucionales de forma eficiente, eficaz y ética. Lejos de reducirse a una función operativa, la gestión administrativa se concibe como una estructura de **gobernanza interna**, responsable de asegurar la coherencia entre la estrategia organizacional, la ejecución diaria y la rendición de cuentas.

En el contexto de las empresas de salud, esta gestión debe responder a estándares de calidad asistencial, normativas fiscales y sanitarias, y criterios de racionalidad económica, convirtiéndose en un eje fundamental de sostenibilidad institucional.

Sostenibilidad organizacional

Capacidad de una organización para **mantener su funcionamiento operativo, su equilibrio financiero y su legitimidad social** a lo largo del tiempo, en contextos cambiantes y con recursos limitados. En este estudio, la sostenibilidad se analiza como un **constructo integral**, que no solo incluye la permanencia institucional, sino también la **adaptabilidad frente a crisis fiscales, regulatorias o sociales**.

Aplicado al sector salud, este concepto implica asegurar la continuidad de los servicios médicos sin comprometer los principios éticos, la salud financiera ni la calidad en la atención. La sostenibilidad se construye a partir de la planificación, el control, la eficiencia y la innovación.

Cumplimiento fiscal

Expresión del **grado de responsabilidad, diligencia y legalidad** con que una organización asume y ejecuta sus compromisos tributarios. Incluye el pago oportuno de tributos, la correcta presentación de declaraciones juradas, la conservación de libros contables obligatorios y la respuesta efectiva ante requerimientos de la administración tributaria.

El cumplimiento fiscal, en este estudio, se relaciona directamente con la transparencia institucional, la confianza frente a entes reguladores y la disminución de riesgos financieros y legales. No se limita a una exigencia normativa, sino que se concibe como un **componente de la ética empresarial** y la buena gestión.

Riesgo tributario

Probabilidad de que una organización enfrente **consecuencias adversas de naturaleza fiscal**, como multas, reparos, intereses, litigios o pérdida de beneficios tributarios, debido a errores, omisiones, malas prácticas o interpretación ambigua de la legislación tributaria. Este riesgo puede ser cuantificable y gestionable si se dispone de estructuras administrativas adecuadas, mecanismos de control y una planificación tributaria efectiva.

Dentro de este estudio, el riesgo tributario es una variable clave para explicar **la relación entre la debilidad en la gestión administrativa y la exposición institucional a sanciones fiscales**, especialmente en sectores como el de la salud, donde la complejidad de las operaciones suele generar zonas grises de interpretación contable y tributaria.

Control interno

Sistema integrado de **normas, procedimientos, prácticas y mecanismos de supervisión** implementado por una organización para garantizar la confiabilidad de la información, el uso adecuado de los recursos, el cumplimiento normativo y la prevención de errores, fraudes o negligencias. El control interno es un componente indispensable de la buena gobernanza.

En el marco de este estudio, se destaca el rol del control interno en **la generación de evidencia contable clara, trazable y verificable**, como condición necesaria para un planeamiento tributario eficaz y un cumplimiento fiscal confiable.

Transparencia organizacional

Capacidad de una institución para comunicar sus procesos, decisiones y resultados de manera **clara, verificable, oportuna y accesible** a todos los grupos de interés. En el ámbito tributario, la transparencia se expresa en la **veracidad de los reportes financieros, la coherencia documental y la disposición al escrutinio institucional**.

Este estudio asume la transparencia no como una virtud moral aislada, sino como **un activo institucional que genera legitimidad**, confianza del entorno y apertura al diálogo con las autoridades fiscales, los socios estratégicos y la ciudadanía. Una organización transparente es aquella que no oculta ni simula, sino que gestiona con claridad y rinde cuentas con evidencia.

Interrelación crítica entre conceptos

Estos conceptos no deben ser comprendidos como unidades aisladas, sino como partes interdependientes de una **ecología institucional compleja**. El planeamiento

tributario no puede ejercerse sin una gestión administrativa competente; el cumplimiento fiscal no es posible sin control interno; la sostenibilidad organizacional no se logra sin transparencia, y el riesgo tributario aumenta allí donde la administración no es proactiva.

La construcción de un glosario crítico es una herramienta fundamental en toda investigación científica que se proponga analizar fenómenos complejos desde un enfoque multidimensional. En este caso, el presente glosario se convierte en un insumo esencial para la comprensión integral de las dos variables que articulan esta investigación: el planeamiento tributario (variable independiente) y la gestión administrativa (variable dependiente) en las empresas del sector salud de la Región Lima. Lejos de limitarse a definiciones operativas, este compendio de términos permite establecer un lenguaje conceptual común, facilitar la triangulación teórica y empírica, y aportar coherencia epistemológica al análisis.

Cada término aquí definido ha sido seleccionado por su relevancia en el marco analítico del estudio, y ha sido contextualizado en función de su aplicación práctica en las organizaciones de salud, así como por su presencia en la literatura especializada, tanto nacional como internacional. La inclusión de fuentes reconocidas y actualizadas, provenientes de organismos oficiales, autores especializados y publicaciones académicas, refuerza el carácter científico y la rigurosidad metodológica del glosario.

Variable Independiente: Planeamiento Tributario

Riesgos fiscales: Se entiende como aquellos eventos, factores o circunstancias inesperadas que pueden afectar negativamente las proyecciones fiscales de una entidad. Estos riesgos comprometen las variables clave como ingresos, gastos, financiamiento, activos y pasivos, generando desviaciones respecto a la programación fiscal planificada en los niveles plurianual y anual. Su identificación temprana y su gestión adecuada son vitales para mantener la estabilidad financiera y garantizar la continuidad de las operaciones. (Ministerio de Economía y Finanzas - Ecuador, 2022).

Carga tributaria: Representa el porcentaje de los ingresos netos de un contribuyente que es destinado al pago del impuesto sobre la renta. Este indicador no solo mide la presión fiscal efectiva sobre las empresas, sino que también sirve como

referencia para evaluaciones de equidad, eficiencia y potencial riesgo fiscal. En el ámbito empresarial, una carga tributaria excesiva puede limitar la inversión y la competitividad. (Expertos Tributarios, s.f.).

Normas tributarias: Conjunto de reglas jurídicas que regulan la creación, modificación y extinción de los tributos. Incluyen principios generales, procedimientos administrativos, plazos, sanciones, beneficios, y mecanismos de ejecución. Su conocimiento y correcta aplicación son cruciales para el diseño de estrategias fiscales legales y eficientes. (Trujillo, 2022).

Planificación fiscal: Proceso mediante el cual una empresa estructura sus decisiones económicas y legales con el fin de optimizar su carga tributaria dentro del marco normativo vigente. Implica la anticipación de obligaciones fiscales, la elección de esquemas jurídicos eficientes, y la preparación de la documentación para prevenir contingencias o controversias con la administración tributaria. (Kreston, 2022).

Obligaciones fiscales: Vínculo jurídico de carácter coactivo que obliga al contribuyente a realizar prestaciones económicas a favor del Estado, en virtud de una relación tributaria definida por ley. El cumplimiento oportuno y correcto de estas obligaciones es un indicador de buena gobernanza fiscal y sostenibilidad institucional. (Utel University).

Evasión fiscal: Práctica ilegal mediante la cual un contribuyente omite, oculta o manipula información con el fin de reducir su obligación fiscal real. Afecta gravemente la equidad del sistema tributario y constituye una amenaza para las finanzas públicas, al debilitar los recursos destinados a servicios esenciales como la salud. (TaxDown, 2023).

Tecnología fiscal: Aplicación de soluciones tecnológicas, como la inteligencia artificial, blockchain o sistemas ERP, tanto para la automatización del cumplimiento tributario como para el fortalecimiento de la fiscalización estatal. Su desarrollo ha generado un cambio de paradigma en la relación fisco-contribuyente. (KPMG, 2017).

Beneficios tributarios: Mecanismos legales mediante los cuales el Estado concede exoneraciones, deducciones o incentivos fiscales a determinadas actividades, sectores o regiones, con el objetivo de fomentar la inversión, la innovación o el

desarrollo regional. Su gestión adecuada puede constituir una ventaja competitiva significativa. (Minciencias, s.f.).

Deducciones fiscales: Reducciones aplicables a la base imponible que permiten disminuir el monto total a pagar en tributos, siempre que se cumplan ciertos requisitos legales. Se consideran instrumentos de justicia tributaria y promoción de comportamientos económicos deseables. (Banco Santander, 2022).

Gestión de gastos: Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a monitorear, controlar y optimizar los desembolsos de una organización. Es un elemento clave del planeamiento fiscal, ya que permite alinear los gastos con la estrategia tributaria y los objetivos financieros. (Capterra, s.f.).

Variable Dependiente: Gestión Administrativa en el Sector Salud

Administración de la salud: Campo interdisciplinario que integra principios de la administración, la economía y la salud pública para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos institucionales destinados a la prestación de servicios médicos. Su efectividad impacta directamente en la calidad, accesibilidad y equidad del sistema de salud. (RECIMUNDO, s.f.).

Gestión de liquidez: Capacidad de la entidad para generar recursos suficientes en el corto plazo que le permitan cumplir con sus obligaciones financieras sin comprometer la continuidad operativa. La liquidez está estrechamente relacionada con el diseño de estrategias tributarias sostenibles. (Banco Santander, s.f.).

Productividad: Medición del desempeño económico mediante la relación entre los productos obtenidos y los insumos utilizados. En salud, la productividad implica la eficiencia en el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros para generar resultados clínicos y organizacionales de alto valor. (Drew, s.f.).

Rentabilidad: Indicador financiero que expresa la eficiencia con la que una organización transforma su inversión en utilidades. Se considera una medida de la salud financiera y de la capacidad de generar valor a partir de los recursos disponibles. (Zamora, 2008).

Planificación financiera: Proceso mediante el cual se proyectan los ingresos y egresos futuros, se establecen metas financieras y se asignan recursos de forma eficiente para garantizar la sostenibilidad económica. En contextos tributarios complejos, es una herramienta clave para la toma de decisiones administrativas. (Economipedia).

Política administrativa: Conjunto de principios, directrices y normas internas que orientan la estructura organizativa, la asignación de responsabilidades y la gestión de procesos en una institución. Su diseño debe incorporar criterios de legalidad fiscal, transparencia y eficiencia. (Espinoza, Pivaque & Dávila, 2018).

Gestión de riesgos: Proceso sistemático e iterativo mediante el cual se identifican, evalúan y tratan los factores de incertidumbre que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el ámbito fiscal, la gestión de riesgos permite anticipar escenarios de incumplimiento y establecer controles preventivos. (Editorial Etecé, 2021).

Rendimiento operativo: Evaluación del nivel de eficiencia y eficacia con que una organización utiliza sus recursos para generar bienes o servicios. Incluye indicadores como costos unitarios, tiempo de respuesta, cumplimiento normativo y responsabilidad ambiental. (Diccionario de Negocios, 2018).

Calidad del servicio: Conjunto de atributos percibidos por los usuarios que determinan el nivel de satisfacción frente al servicio recibido. En el sector salud, se relaciona con la competencia del personal, la puntualidad, la empatía, la infraestructura, y la resolución de necesidades. (Cardozo, 2023).

Cumplimiento fiscal: Grado en que una organización cumple de manera voluntaria y oportuna con sus obligaciones tributarias, incluyendo la declaración, el pago y la documentación exigida. Es un pilar de la transparencia corporativa y un factor clave para evitar sanciones y litigios. (Thomson Reuters México, s.f.).

Este glosario, por tanto, no sólo ordena el lenguaje del estudio, sino que propone una **visión articulada del fenómeno investigado**, donde cada término ayuda a construir una comprensión más integral del vínculo entre gestión y tributación en las organizaciones del sector salud.

El recorrido conceptual emprendido en este capítulo ha permitido develar una realidad organizacional muchas veces subestimada: la interdependencia entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa no es opcional ni circunstancial, sino estructural y estratégica. En el complejo entramado institucional del sector salud, donde cada decisión impacta directa o indirectamente en la calidad de los servicios, en la salud financiera de las entidades y en la confianza de los usuarios, estas dos dimensiones deben ser comprendidas como pilares de una misma arquitectura de sostenibilidad.

Desde una mirada crítica y aplicada, se ha demostrado que el **planeamiento tributario no puede seguir reducido a una función auxiliar o reactiva**. Lejos de constituir un mecanismo técnico para cumplir con las exigencias fiscales, debe concebirse como una **herramienta estratégica de gobernanza**, orientada a optimizar recursos, mitigar riesgos, anticipar reformas y proyectar institucionalidad. Su integración en los procesos decisionales garantiza no solo eficiencia económica, sino también legitimidad frente a los entes reguladores y solidez ante escenarios de incertidumbre normativa.

Por su parte, la **gestión administrativa** ha sido resignificada como el corazón operativo de la sostenibilidad organizacional. En lugar de ser una actividad enfocada en la ejecución de rutinas, emerge como una función dinámica, articuladora y orientada a resultados. Una gestión administrativa moderna, ética e inteligente no solo asegura el funcionamiento operativo diario, sino que permite a la organización adaptarse, innovar y proyectarse hacia el futuro. Es en su capacidad de articular personas, procesos, recursos y tecnología donde radica su valor estratégico.

Ambas funciones, lejos de operar en paralelo, deben desarrollarse de manera sinérgica. Un planeamiento tributario eficiente requiere de una administración sólida para su implementación, así como una gestión administrativa eficaz necesita de una estrategia fiscal que la sustente económicamente y la proteja legalmente. Esta **interrelación funcional**, cuando es gestionada de manera proactiva, se convierte en una ventaja competitiva capaz de fortalecer la resiliencia organizacional.

El **glosario crítico desarrollado** en la última sección no solo ha cumplido la función de clarificar el lenguaje del estudio, sino que ha permitido delimitar un campo

semántico común donde convergen la teoría, la técnica y la praxis. Términos como sostenibilidad organizacional, cumplimiento fiscal, control interno o transparencia institucional adquieren aquí una dimensión operativa, conceptual y ética, indispensable para la consolidación de una nueva cultura de gestión en el sector salud.

En conclusión, este capítulo no solo aporta definiciones, sino **una propuesta de enfoque integrador**: construir una gobernanza institucional basada en la articulación entre la planificación fiscal y la administración eficiente. Solo bajo este paradigma será posible enfrentar los desafíos que impone la creciente complejidad normativa, la presión por resultados sostenibles y la obligación ética de brindar servicios de salud dignos, eficaces y transparentes.

3.4. Arquitectura Conceptual de la Sostenibilidad

Todo esfuerzo investigativo serio exige una arquitectura conceptual que le brinde coherencia interna, validez analítica y orientación metodológica. En ese sentido, las bases teóricas constituyen mucho más que una sección obligatoria: son el **andamiaje epistemológico** que permite comprender, explicar y proyectar el fenómeno de estudio. En el presente capítulo, se busca no solo describir los modelos teóricos existentes, sino articularlos críticamente en función de los ejes centrales de esta investigación: el planeamiento tributario como herramienta estratégica y la gestión administrativa como pilar de sostenibilidad.

Este apartado reúne un conjunto de teorías, enfoques y marcos conceptuales provenientes de disciplinas interconectadas: la administración, la economía fiscal, la contabilidad estratégica y la teoría organizacional. No se trata de presentar un catálogo teórico aislado, sino de **construir una red de ideas fundamentales** que permitan comprender cómo interactúan los sistemas fiscales con los procesos administrativos, especialmente en un entorno tan regulado, exigente y socialmente sensible como el sector salud.

Aquí se abordarán, entre otros, los aportes de la **Teoría General de Sistemas**, que permite comprender la organización como una unidad interdependiente y dinámica; la **Teoría del Cumplimiento Normativo**, esencial para entender las motivaciones y mecanismos detrás del cumplimiento tributario; la **Teoría de la Gestión por**

Resultados, que ofrece herramientas para evaluar el desempeño administrativo con base en metas verificables; y los principios del **Enfoque de Sostenibilidad Organizacional**, que permiten vincular la eficiencia administrativa con la responsabilidad fiscal, social y ética.

Este marco teórico no solo alimenta las hipótesis de trabajo, sino que **orienta la interpretación de los hallazgos**, fortalece la lógica interna del estudio y sustenta las recomendaciones que se derivarán al final. Así, la presente arquitectura conceptual no pretende ser una colección de ideas abstractas, sino una **plataforma crítica desde la cual pensar y transformar la realidad organizacional de las empresas de salud en el Perú**.

3.4.1. Planeamiento Tributario - Variable Independiente

En el marco de esta investigación, el **planeamiento tributario** se define como la **variable independiente**, es decir, como el factor que, de acuerdo con la hipótesis central del estudio, ejerce una influencia directa sobre el comportamiento, calidad y eficacia de la gestión administrativa en las empresas del sector salud en la región Lima. Su inclusión como categoría analítica central no responde únicamente a su relevancia técnica dentro de las operaciones empresariales, sino a su creciente protagonismo en la configuración estratégica de las organizaciones modernas.

El planeamiento tributario no debe entenderse como una práctica aislada o reactiva frente a las exigencias fiscales del Estado. Por el contrario, representa un **conjunto estructurado de decisiones anticipadas, sostenidas y legalmente fundamentadas**, orientadas a gestionar de manera óptima las obligaciones tributarias de una empresa, en función de sus objetivos financieros, operativos y legales. Su propósito no es únicamente minimizar cargas fiscales, sino **garantizar la estabilidad económica, reducir contingencias legales y fortalecer la sostenibilidad institucional**.

La elección de esta variable como eje de análisis parte de la evidencia acumulada que demuestra cómo la falta de planificación fiscal, o su gestión deficiente, puede traducirse en sanciones, pérdida de liquidez, desequilibrios presupuestarios, deterioro reputacional y limitación en la capacidad de inversión. En contraste, una planificación tributaria eficiente y estratégica permite liberar recursos, prevenir riesgos,

aprovechar beneficios legales y alinear los tributos con la dinámica financiera de la organización.

A lo largo de esta sección, se abordará el desarrollo conceptual, legal y funcional del planeamiento tributario, con énfasis en su impacto dentro de entornos de alta regulación como el sector salud. Se analizarán también sus componentes clave — anticipación fiscal, prevención de riesgos, aprovechamiento de incentivos y cumplimiento normativo—, así como los instrumentos y mecanismos mediante los cuales esta variable se articula con la gestión administrativa.

De este modo, el presente apartado no solo delimita el significado teórico y operativo del planeamiento tributario, sino que lo posiciona como un **motor fundamental de eficiencia organizacional**, cuya correcta implementación puede marcar la diferencia entre una empresa vulnerable y una institución fiscalmente saludable, sostenible y competitiva.

3.4.1.1. Marco Histórico

La historia de la planificación abarca diversos periodos y evoluciones a lo largo del tiempo. Aquí se presenta un resumen de los hitos más relevantes en la historia de la planificación.

Planificación en la Antigüedad:

Los antiguos egipcios y babilonios ya utilizaban planes y técnicas para organizar la construcción de monumentos y proyectos arquitectónicos.

Planificación en la Edad Media:

Durante la Edad Media, la planificación estaba más vinculada a la gestión de tierras y recursos, especialmente en el contexto feudal.

Renacimiento y Mercantilismo:

En el Renacimiento, con el surgimiento del comercio y la expansión de los imperios coloniales, se desarrollaron planes más sistemáticos para gestionar las rutas comerciales y los recursos.

Planificación en el Siglo XIX:

En el siglo XIX, con la Revolución Industrial, la planificación se volvió esencial para la gestión de las fábricas y la producción masiva.

Figura 1 *Evolución Histórica de la Planificación*



Nota. Fuente: <https://es.slideshare.net/lilianpargas/evolucion-historica-de-la-planificacin>

Planificación durante la Primera Mitad del Siglo XX:

Después de la Primera Guerra Mundial, la planificación centralizada se convirtió en una característica de varios regímenes, como la Unión Soviética y otros países socialistas. También se experimentaron enfoques de planificación económica en la Europa de posguerra.

Planificación Estratégica y Corporativa:

En la segunda mitad del siglo XX, la planificación estratégica se convirtió en un componente clave para el éxito empresarial. Modelos como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) se volvieron populares.

Globalización y Desarrollo Sostenible:

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI, la planificación adquirió una dimensión global, abordando cuestiones como el desarrollo sostenible, la gestión ambiental y la equidad social.

Tecnología y Planificación:

El avance de la tecnología de la información ha transformado la forma en que se lleva a cabo la planificación, con herramientas digitales y análisis de datos que permiten una toma de decisiones más informada.

La planificación ha evolucionado desde enfoques más simples en la antigüedad hasta sistemas más complejos y adaptativos en la era moderna. La interconexión global y los desafíos contemporáneos, como el cambio climático, han llevado a un enfoque más integrado y sostenible en la planificación actual.

La historia de los tributos en el Perú abarca desde las prácticas tributarias precolombinas hasta los sistemas tributarios modernos. Aquí hay un resumen de las principales etapas históricas.

Época Precolombina:

Antes de la llegada de los españoles, las sociedades indígenas en el Perú tenían sistemas de tributación que variaban según la cultura. Por ejemplo, el Imperio Inca imponía el "mita", un sistema de trabajo obligatorio para los ciudadanos en proyectos estatales.

Conquista Española (Siglo XVI):

Con la llegada de los conquistadores españoles en el siglo XVI, se establecieron sistemas tributarios coloniales. Los indígenas fueron sometidos al sistema de "encomienda", que requería que trabajaran para los encomenderos, quienes a su vez debían pagar tributos a la Corona española.

Época Colonial:

Durante la colonia, se implementaron diversas formas de tributación, y los indígenas continuaron siendo gravados con cargas tributarias pesadas. La Corona española imponía impuestos sobre la producción, la minería y otros recursos.

Época Republicana (Siglo XIX):

Después de la independencia del Perú en 1821, se establecieron nuevos sistemas tributarios para financiar las instituciones gubernamentales. Sin embargo, a lo largo del siglo XIX, el país experimentó inestabilidad política y económica, lo que afectó la recaudación de impuestos.

Siglo XX:

A lo largo del siglo XX, los gobiernos peruanos buscaron modernizar y mejorar los sistemas tributarios para financiar el desarrollo económico y social. Se implementaron diversas reformas fiscales para aumentar la recaudación y mejorar la eficiencia del sistema.

Décadas de 1980 y 1990:

Durante las décadas de 1980 y 1990, el Perú experimentó reformas económicas significativas, incluyendo cambios en la política tributaria. Se promovieron políticas de liberalización económica y se buscaron formas de atraer inversiones extranjeras.

Siglo XXI:

En el siglo XXI, el Perú ha continuado ajustando y modernizando su sistema tributario para adaptarse a las cambiantes condiciones económicas y sociales. Se han realizado esfuerzos para mejorar la equidad tributaria y reducir la evasión fiscal.

El sistema tributario peruano en la actualidad incluye impuestos sobre la renta, el valor agregado, los bienes inmuebles, entre otros. La recaudación de impuestos desempeña un papel crucial en el financiamiento de servicios públicos y proyectos de desarrollo en el país.

En ese sentido y parafraseando a CEPAL (2020), como encargado de impulsar el progreso económico y social, los mayores desafíos se encuentran en las transacciones financieras ilícitas y los elevados índices de evasión fiscal, especialmente ante las significativas modificaciones en la legislación tributaria. Con el propósito de abordar estos problemas, se ha implementado un enfoque metodológico que facilita una toma de decisiones más efectiva, fundamentada en la aplicación de estrategias de planificación fiscal.

Tal como se comenta en la cita, la importancia de adaptarse a los cambios tributarios mediante la implementación de estrategias como la planificación fiscal, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y abordar los desafíos asociados a transacciones financieras ilegales y evasión fiscal, contribuyendo así al desarrollo económico y social.

3.4.1.2. Marco Legal

Según SUNAT con el fin de lograr un sistema tributario eficiente, permanente y simple se dictó la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional (Decreto Legislativo N° 771), vigente a partir del 1 de enero de 1994. La ley señala los tributos vigentes e indica quiénes son los acreedores tributarios: el Gobierno Central, los Gobiernos Locales y algunas entidades con fines específicos.

Los principales tributos que administra la SUNAT son los siguientes:

Impuesto General a las Ventas: Es el impuesto que se aplica en las operaciones de venta e importación de bienes, así como en la prestación de distintos servicios comerciales, en los contratos de construcción o en la primera venta de inmuebles.

Impuesto a la Renta: Es aquél que se aplica a las rentas que provienen del capital, del trabajo o de la aplicación conjunta de ambos.

Régimen Especial del Impuesto a la Renta: Es un régimen tributario dirigido a personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales domiciliadas en el país que obtengan rentas de tercera categoría provenientes de las actividades de comercio y/o industria; y actividades de servicios.

Nuevo Régimen Único Simplificado: Es un régimen simple que establece un pago único por el Impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas (incluyendo al Impuesto de Promoción Municipal).

Impuesto Selectivo al Consumo: Es el impuesto que se aplica sólo a la producción o importación de determinados productos como cigarrillos, licores, cervezas, gaseosas, combustibles, etc.

Impuesto Temporal a los Activos Netos: Impuesto aplicable a los generadores de renta de tercera categoría sujetos al régimen general del Impuesto a la Renta, sobre los Activos Netos al 31 de diciembre del año anterior.

Aportaciones al ESSALUD y a la ONP: Mediante la Ley N° 27334 se encarga a la SUNAT la administración de las citadas aportaciones, manteniéndose como acreedor tributario de las mismas el Seguro Social de Salud (ESSALUD) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

Constitución Política del Perú (1993) en el artículo N° 74, señala que los tributos se crean, modifican o derogan, o se establece una exoneración, exclusivamente por ley o decreto legislativo en caso de delegación de facultades, salvo los aranceles y tasas, los cuales se regulan mediante decreto supremo. Los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de éstas, dentro de su jurisdicción, y con los límites que señala la ley. El Estado, al ejercer la potestad tributaria, debe respetar los principios de reserva de la ley, y los de igualdad y respeto de los derechos fundamentales de la persona. Ningún tributo puede tener carácter confiscatorio.

Texto Único Ordenado del Código Tributario (1993) en la Norma XVI: calificación, elusión de normas tributarias y simulación Para determinar la verdadera naturaleza del hecho imponible, la SUNAT tomará en cuenta los actos, situaciones y relaciones económicas que efectivamente realicen, persigan o establezcan los deudores tributarios. En caso de que se detecten supuestos de elusión de normas tributarias, la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT se encuentra facultada para exigir la deuda tributaria o disminuir el importe de los saldos o créditos a favor, pérdidas tributarias, créditos por tributos o eliminar la ventaja

tributaria, sin perjuicio de la restitución de los montos que hubieran sido devueltos indebidamente.

3.4.1.3. Marco Conceptual

La planificación tributaria efectiva requiere un enfoque integral y estratégico y la colaboración con profesionales tributarios y contables calificados puede ser invaluable para asegurar que las estrategias implementadas sean conformes a la ley y beneficien la situación financiera de manera ética.

Encalada et al. (2020) respecto al planeamiento tributario señalan que:

La toma de decisiones es un factor clave para una gestión eficiente, la planificación tributaria es una herramienta que le permite conocer a la gerencia las estrategias que puede realizar la empresa con la finalidad de optimizar el pago de sus impuestos mediante el uso de beneficios tributarios establecidos en la normativa vigente. (p.117).

Tal como se desprende de la cita, la planificación tributaria debe cumplir con todas las leyes y regulaciones fiscales vigentes. Evitar prácticas fiscales agresivas o cuestionables es crucial para evitar posibles sanciones y preservar la reputación de la entidad.

El sistema impositivo de un país abarca la totalidad de los impuestos, contribuciones y tasas. Su establecimiento, organización y ejecución están basados en determinados criterios que se derivan de los principios constitucionales tributarios y las normativas generales establecidas en el Código Tributario correspondiente a cada nación.

Ruiz de Castilla (2017) en el libro Derecho Tributario, señala:

El sistema tributario nacional es una figura compleja en la medida que constituye un todo en el que coexisten patrones de uniformidad y también rasgos de relativa diferenciación entre todos y cada uno de los tributos. Esta mixtura de aspectos permite la formación de un conjunto de tributos que es propio de cada país y que goza de una determinada identidad jurídica que permite establecer diferencias con relación a

los sistemas tributarios de los demás. En este sentido, se puede sostener que no existen dos sistemas tributarios nacionales idénticos, aun cuando seguramente puedan existir importantes denominadores comunes entre sí como, por ejemplo, la coexistencia de impuestos a la renta, patrimonio y consumo. (p.71).

Tal como se establece en la cita, destacando la naturaleza compleja del sistema tributario nacional al señalar que se trata de una entidad integral. En él, se subraya la coexistencia de elementos uniformes y, al mismo tiempo, se reconocen características distintivas entre los diversos tributos.

CEPAL (2019), en el libro: Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe, afirma:

Una de las formas más comunes de incentivos tributarios son las exoneraciones temporales de impuestos, donde se exime a las firmas nuevas del pago del impuesto a la renta durante un período determinado. Sin embargo, dado que generalmente las empresas nuevas no producen utilidades en los primeros años, si no se permite arrastrar las pérdidas incurridas durante el período de la exoneración hacia ejercicios futuros, este incentivo puede ser de escasa utilidad. Otra crítica que se le suele hacer a este instrumento es que puede favorecer a proyectos de alta rentabilidad que probablemente se hubiesen ejecutado igual sin el incentivo. (p. 15)

Tal como se deriva de la cita, la modalidad de tasas reducidas del impuesto sobre la renta como un método comúnmente empleado por los países para incentivar a las empresas a invertir en sus sectores y así contribuir con el bienestar de la sociedad.

Tal como se ve, en la Tabla 2, donde se determinan las potencialidades de los beneficios o incentivos tributarios, en donde se tiene que analizar la disminución de los costos que puede beneficiar a las empresas.

Tabla 1 *Beneficios y costos de los incentivos tributarios*

Posibles beneficios	Posibles costos
Mayor recaudación fiscal por una posible mayor inversión y crecimiento	Pérdida de recaudación por inversiones que se habrían realizado incluso sin los incentivos y por mayor elusión/evasión
Posible corrección de fallas de mercado (externalidades, asimetrías de información, economías de escala, etc.)	Mayor complejidad de los sistemas tributarios
Posible aprovechamiento de externalidades positivas o minimización de efectos de externalidades negativas	Incremento de los costos de administración y cumplimiento
Posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo	Menor transparencia de la política fiscal
Otros posibles beneficios sociales o ambientales según el incentivo	Distorsión en la asignación de recursos
	Competencia fiscal nociva entre jurisdicciones
	Pérdida de equidad horizontal y vertical

Nota. Extraído de *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe* (p14), por CIAT, 2019.

Así mismo, los gastos tributarios, aborda la pérdida de ingresos para el Estado debido a la presencia de incentivos y beneficios que disminuyen la carga fiscal de ciertos contribuyentes en comparación con un sistema tributario estándar. Estos mecanismos se implementan con el propósito de lograr objetivos específicos en las políticas económicas y sociales, según CEPAL (2019):

Aunque está claro que el objetivo principal de los sistemas tributarios es recaudar ingresos para financiar la provisión de bienes y servicios públicos, el gasto social, la inversión pública y otras acciones del Estado, también suelen perseguir otros objetivos, principalmente, a través de los gastos tributarios. Algunos de ellos son: aumentar los niveles de inversión doméstica y atraer inversión extranjera; incentivar el ahorro; estimular el crecimiento y la generación de empleo; contribuir al desarrollo de regiones atrasadas; promover las exportaciones y la industrialización; promover o desincentivar la producción o el consumo de ciertos bienes y servicios; apoyar a los sectores más vulnerables de la sociedad; proteger el medio ambiente; adoptar nuevas tecnologías; diversificar la estructura económica; promover la formación de capital humano; mejorar la distribución del ingreso, entre otros.(p.12).

La cita destaca que, si bien la recaudación de ingresos para financiar servicios públicos es el propósito fundamental de los sistemas tributarios, también persiguen objetivos adicionales a través de los gastos tributarios. Entre estos objetivos secundarios

se encuentra el impulso de la inversión, tanto a nivel doméstico como extranjero, además, se busca incentivar el ahorro, apoyar el desarrollo de empresas, promover la producción y consumo de bienes y servicios específicos.

Al mismo tiempo, la clasificación de riesgo busca cuantificar y sintetizar los factores que podrían influir en el incumplimiento fiscal de un contribuyente, ofreciendo una perspectiva más clara sobre la situación tributaria y permitiendo a la Administración tomar decisiones informadas, según Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (2020) en su Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias:

El Riesgo del Contribuyente está directamente relacionado con su disposición a cumplir con las obligaciones tributarias (Registro, Entrega de información, Declaración y Pago) y con las consecuencias que tendría si no cumple con las mismas. Es el riesgo asociado directamente al contribuyente, relacionado a su “actitud” frente a las obligaciones tributarias que le corresponden de acuerdo con el marco normativo. (p.19)

En función de la cita, es crucial en el sector salud, implementar estrategias proactivas que fomenten la transparencia y la diligencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, desarrollando programas de capacitación y concientización dirigidos al personal administrativo y a los responsables de la gestión fiscal.

Figura 2 *Clasificación de riesgos del contribuyente*



Nota. Extraído de *Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias* (p.20), por CIAT, 2020.

Como se puede apreciar en la Figura 2, Es importante destacar que los contribuyentes de los segmentos 'Alto' y 'Medio' exhiben una probabilidad de incumplimiento similar ante el Sistema Tributario. No obstante, las repercusiones derivadas de dicho incumplimiento varían significativamente entre ambos grupos.

Por lo tanto, la responsabilidad fiscal se refiere a la conexión legal establecida entre el Fisco y un contribuyente, ya sea una persona natural o jurídica. En este marco, se consideran obligaciones todas aquellas estipuladas en las leyes tributarias, así como aquellas interpretadas y reguladas a través de circulares, resoluciones y otros actos administrativos. Estos documentos orientan, prohíben o permiten respuestas específicas por parte de los contribuyentes.

Así también en el Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias, por CIAT (2020) dice que:

Es un proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de riesgos de incumplimiento tributario, cuya materialización podría afectar o incluso impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Los riesgos de incumplimiento tributario se originan cuando no se cumplen plenamente las obligaciones tributarias. (p. 139)

Tal como se establece en la cita, y considerando la diversidad de obligaciones en el sector salud, se debería clasificar el incumplimiento en al menos tres categorías: no cumplimiento, cumplimiento fuera de plazo o cumplimiento incorrecto. Cada una de estas situaciones conlleva riesgos específicos, por lo que se recomienda implementar medidas preventivas y correctivas adaptadas a cada tipo de incumplimiento.

Así mismo, en el ámbito de la prevención tributaria en el sector salud, los informes elaborados por el auditor desempeñan un papel crucial al respaldar la labor constante de evaluación del Sistema de Control Interno llevada a cabo por la Gerencia. En este contexto, es importante destacar que el enfoque del auditor interno se centra más en los procedimientos administrativos que en los resultados finales.

Por lo tanto, parafraseando a CIAT (2020), la fundamentación para la utilización de programas de auditoría al azar puede surgir, incluso cuando los costos asociados a

tales programas son elevados y la carga adicional impuesta a los contribuyentes cumplidores puede tener un impacto considerablemente negativo en su comportamiento futuro. Sin embargo, este enfoque posibilitará la implementación de un sistema preventivo robusto para el control de cuentas y obligaciones fiscales, evitando contingencias que puedan afectar la liquidez de las empresas.

Por otra parte, la carga tributaria representa la suma total de impuestos que una entidad, ya sea una persona, empresa o gobierno, está obligada a abonar en un período específico. Este concepto engloba todos los impuestos, tanto directos como indirectos, que gravan los ingresos, las transacciones, la propiedad y otros aspectos financieros.

Por lo tanto, según Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía por Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador (2021), demuestra que:

La carga y presión tributaria tiene un impacto negativo en la liquidez, rentabilidad e inversión es cierta; porque una variación en las tasas y en el número de impuestos influye significativamente en el incremento o reducción, dado que una alta carga impositiva no solamente reduce la liquidez y rentabilidad sino también la inversión, afectando al ciclo económico. Lo que significa que el impacto de la carga tributaria no solo está relacionado con el impacto sobre la distribución de la renta real de los impuestos (...). (p.16)

En ese sentido, es fundamental destacar que las empresas deben buscar reducir su carga tributaria de manera ética y legal, evitando prácticas que puedan ser interpretadas como evasión fiscal. La transparencia y la ética en la gestión fiscal son esenciales para mantener la reputación y la sostenibilidad a largo plazo.

3.4.2. Gestión Administrativa - Variable Dependiente

La gestión administrativa ha sido seleccionada en este estudio como la **variable dependiente**, dado que se busca analizar cómo su desempeño y características pueden verse influenciados por el planeamiento tributario, en tanto variable independiente. Esta elección no es casual ni arbitraria: responde a una concepción integral de la administración como un **sistema dinámico y articulador**, donde confluyen decisiones

estratégicas, estructuras organizacionales y procesos operativos que sostienen la funcionalidad institucional y la sostenibilidad en el tiempo.

Entendida como un conjunto de funciones orientadas a planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos disponibles de una organización, la gestión administrativa constituye el **eje operativo desde el cual se ejecutan las estrategias globales de una entidad**. En el caso particular del sector salud, su papel adquiere una relevancia aún mayor, al encontrarse en la intersección entre lo técnico, lo financiero y lo normativo, impactando directamente en la calidad de los servicios prestados, la eficiencia del gasto y la capacidad de respuesta institucional frente a escenarios críticos.

La presente investigación asume que una adecuada gestión administrativa **no puede desarrollarse en ausencia de un marco tributario claro, planificado y anticipado**. Los procesos administrativos, al estar estrechamente ligados a la documentación, los flujos financieros, el control de recursos y la generación de reportes, dependen directamente de la calidad del cumplimiento fiscal, la transparencia de las operaciones y la previsibilidad del entorno legal.

Por ello, en esta sección se aborda la gestión administrativa no solo como un proceso operativo, sino como una variable medible, con dimensiones específicas como **eficiencia operativa, control interno, toma de decisiones, gestión de riesgos, planificación institucional y cumplimiento normativo**. Estas dimensiones serán analizadas en función de su sensibilidad frente a cambios en el planeamiento tributario, con el objetivo de identificar patrones, correlaciones y posibles áreas de mejora.

La delimitación conceptual y funcional de esta variable dependiente permitirá, finalmente, interpretar con mayor precisión los efectos que tiene una estrategia fiscal eficiente —o su ausencia— sobre el desempeño administrativo de las empresas del sector salud. De esta forma, se consolida una visión integral de la relación entre tributación y administración, enmarcada en los principios de sostenibilidad, eficiencia institucional y responsabilidad social empresarial.

3.4.2.1. Marco Histórico

La historia de la administración es amplia y se ha desarrollado a lo largo de siglos. A continuación, se presenta un breve resumen de los principales hitos en la evolución de la administración.

Antigüedad:

Egipto y Mesopotamia: Se pueden encontrar rudimentos de la administración en las antiguas civilizaciones del Valle del Nilo y Mesopotamia, donde se aplicaban principios organizativos para la construcción de monumentos y la gestión de recursos.

China: En la antigua China, se desarrollaron conceptos de gestión en la administración pública, destacando la importancia de la planificación y la coordinación en el gobierno.

Grecia y Roma: Filósofos como Platón y Aristóteles aportaron ideas sobre la organización y el liderazgo en la sociedad. En la Roma antigua, se aplicaron principios administrativos en la gestión del imperio.

Edad Media: Durante la Edad Media, la Iglesia Católica desempeñó un papel crucial en la administración de tierras y recursos. Se aplicaron principios jerárquicos y burocráticos.

Figura 3 *Cronología de la administración*

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a. C.	Egipcios	Necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a. C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a. C.	Egipcios	Necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría.
1800 a. C.	Hamurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo.
1491 a. C.	Hebreos	Concepto de organización; principio escalar.
600 a. C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a. C.	Mencio (China)	Necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C.	Sócrates (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la Administración.
	Platón (Grecia)	Distribución física y manejo de materiales.
		Principio de especialización.
175 a. C.	Catón (Roma)	Descripción de funciones.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; balances contables; control de inventarios.
1525	Nicolas de Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso en la organización; liderazgo; tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los operarios; concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; contabilidad de costos y control de calidad.
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Estandarización de operaciones; métodos de trabajo; aguinaldos; auditoría.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Prácticas de personal; capacitación de los operarios; planes de vivienda para éstos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Enfoque científico; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Organigrama; administración ferroviaria.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte y ciencia de la Administración.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica; estudio de tiempos y movimientos; racionalización del trabajo; énfasis en planeación y el control.

Nota. Adaptado de *Introducción a la Teoría General de la Administración* (p.25), por I. Chiavenato, 2019, McGraw-Hill Interamericana.

Revolución Industrial:

La Revolución Industrial en el siglo XIX marcó un cambio significativo en la administración. Con el surgimiento de fábricas y empresas, se hizo necesario desarrollar métodos más eficientes para gestionar la producción y los recursos.

Frederick Taylor, a principios del siglo XX, introdujo el enfoque de la "administración científica", que buscaba optimizar la eficiencia en el trabajo a través del estudio y la aplicación de métodos científicos.

Teoría Clásica:

Henry Fayol y Max Weber contribuyeron a la teoría clásica de la administración. Fayol propuso principios generales de administración, incluyendo la

división del trabajo y la cadena de mando. Weber introdujo el concepto de la burocracia como un modelo organizativo eficiente.

Enfoques Contemporáneos:

A lo largo del siglo XX y principios del siglo XXI, se han desarrollado varios enfoques y teorías de la administración, incluyendo la teoría de sistemas, la teoría contingente y la gestión por objetivos (MBO).

Globalización y Tecnología:

La globalización y los avances tecnológicos han influido en la forma en que se administra en el mundo actual. La velocidad de la información, la interconexión global y la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes han llevado a enfoques más flexibles y orientados hacia la innovación.

La administración ha evolucionado continuamente para adaptarse a los cambios en la sociedad, la economía y la tecnología. La diversidad de enfoques y teorías refleja la complejidad y la dinámica de este campo.

La administración de la salud a nivel global enfrenta desafíos significativos y dinámicos. La gestión eficaz de los sistemas de salud implica la coordinación de recursos, la implementación de políticas efectivas y la adaptabilidad a cambios en la demanda y tecnología médica. Factores como la equidad en el acceso a servicios de calidad, la sostenibilidad financiera y la respuesta a emergencias sanitarias son aspectos cruciales en la administración de la salud a nivel mundial.

La dinámica entre el sector público y privado en el ámbito de la salud en el país. Mientras el sector público cumple con la importante tarea de brindar atención médica a la población, la percepción general es que no logra satisfacer plenamente las expectativas de los pacientes. La consecuencia evidente de esta brecha es la oportunidad que el sector privado ha identificado y capitalizado, ofreciendo alternativas de atención especializada. Este enfoque se distingue por contar con médicos altamente capacitados, emplear tecnologías avanzadas y proporcionar servicios personalizados, todo diseñado para abordar las necesidades específicas de los pacientes y, al mismo tiempo, fomentar

su lealtad. Este fenómeno resalta la competencia entre los dos sectores y la importancia de encontrar un equilibrio que garantice la accesibilidad y calidad de la atención médica para la población en general.

Como se puede apreciar en la Figura 4, la información de salud en Perú se encuentra dividida en diversos subsistemas y proveedores de servicios, lo que complica la realización de análisis exhaustivos sobre el rendimiento del sistema de salud o sus intervenciones. Esta situación se debe, en parte, a la falta de una gobernanza sólida y una coordinación eficaz entre los diversos participantes del sistema.

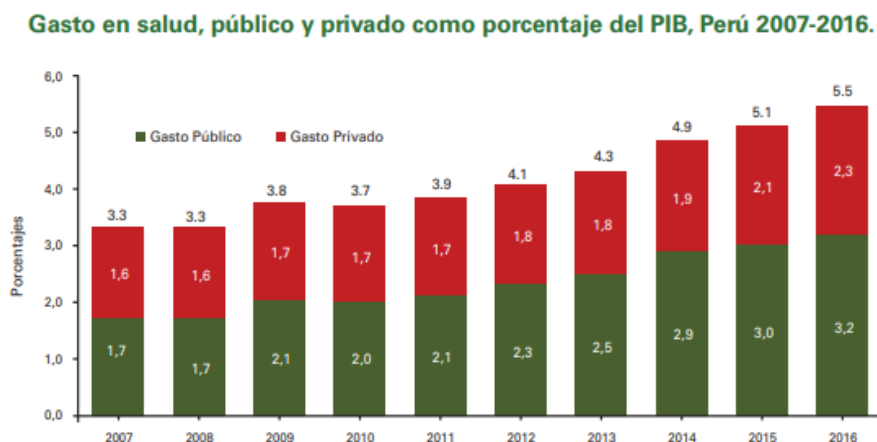
Figura 4 Gasto destinado a salud per cápita en Perú



Nota. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Como se puede apreciar en la Figura 5, revela que la distribución de la inversión en salud en Perú durante el año 2016, donde el país destinó un 5,5% de su Producto Bruto Interno (PIB) a este sector crucial. La asignación de recursos se divide de manera significativa entre el gasto privado, representando el 2,3% del PIB, y el gasto público, que constituye el 3,2%. Esta información subraya la participación tanto del sector privado como del público en la financiación de la salud en el país.

Figura 5 *Participación del PBI en gastos de salud*



Nota. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

3.4.2.2. Marco Legal

Ley General de Salud (Ley N° 26842): Esta ley establece las disposiciones generales para la protección de la salud, la organización y funcionamiento del sector salud en el país.

Reglamento de la Ley General de Salud (Decreto Supremo N° 009-97-SA): Este reglamento complementa la Ley General de Salud y detalla aspectos específicos relacionados con la prestación de servicios de salud, la gestión de establecimientos de salud, entre otros.

Reglamento de Establecimientos de Salud (Decreto Supremo N° 007-98-SA): Este reglamento establece las normas para la clasificación, autorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de salud en el país.

Normas Técnicas de Salud (Resolución Ministerial N° 312-2020-MINSA): Estas normas detallan los requisitos y estándares técnicos para la prestación de servicios de salud en diferentes áreas, como atención primaria, prevención, promoción, entre otros.

Constitución Política del Perú (1993), en el Artículo 7°. - Todos tienen derecho a la protección de su salud, la del medio familiar y la de la comunidad, así como el deber de contribuir a su promoción y defensa. La persona incapacitada para velar por sí misma

a causa de una deficiencia física o mental tiene derecho al respeto de su dignidad y a un régimen legal de protección, atención, readaptación y seguridad. Así mismo en el Artículo 11°. - El Estado garantiza el libre acceso a prestaciones de salud y a pensiones, a través de entidades públicas, privadas o mixtas. Supervisa asimismo su eficaz funcionamiento.

Según la cita, se desprende, que el compromiso del Estado para garantizar el acceso libre a prestaciones de salud y pensiones a través de entidades públicas, privadas o mixtas. Además, se establece la responsabilidad del Estado de supervisar el eficaz funcionamiento de estas entidades, asegurando la calidad y disponibilidad de los servicios de salud para la población.

Decreto Legislativo N° 1161 (2013), establece que el Sector Salud, está conformado por el Ministerio de Salud, como organismo rector, las entidades adscritas a él y aquellas instituciones públicas y privadas de nivel nacional, regional y local, y personas naturales que realizan actividades vinculadas a las competencias establecidas en la presente Ley, y que tienen impacto directo o indirecto en la salud, individual o colectiva.

La presente cita, proporciona una visión integral y completa del alcance del Sector Salud, resaltando su complejidad y la interconexión de diversas entidades y actores en la promoción y gestión de la salud.

El Decreto Legislativo (N° 1158), dispone el cambio de denominación de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento Universal en Salud (SUNASA) a Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), y establece las medidas destinadas al fortalecimiento de sus funciones. Concordante con su nueva denominación, SUSALUD se constituye en la instancia supervisora encargada de velar por que las prestaciones de salud sean otorgadas con calidad, oportunidad, disponibilidad y aceptabilidad, con independencia de quien las financie; con la finalidad de promover, proteger y defender los derechos de las personas al acceso a los servicios de salud.

3.4.2.3. Marco Conceptual

Según el enfoque de CEPAL, la creación de reformas y medidas administrativas para combatir la evasión fiscal implica la necesidad de realizar un análisis apropiado de la situación actual de este fenómeno, así como de su evolución en la línea del tiempo.

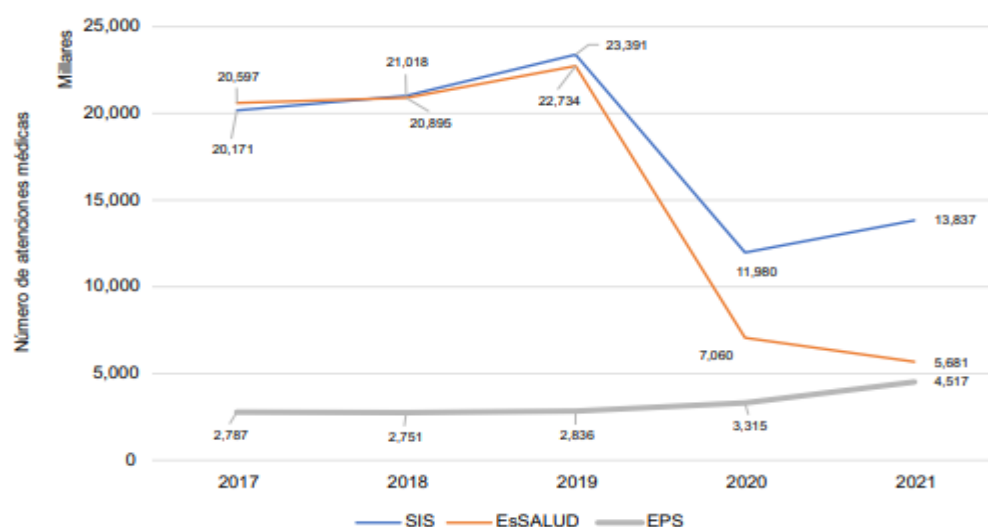
CEPAL (2020) en el libro *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe*, señala:

Durante décadas se ha venido señalando que la recaudación de los principales impuestos aplicados a nivel regional y en diferentes niveles de gobierno resulta mucho menor de lo que podría obtenerse si todos los contribuyentes cumplieran debidamente sus obligaciones tributarias, de acuerdo con lo establecido en la legislación. En ese sentido, debido a la pérdida de valiosos recursos fiscales que representa para el Estado, la evasión tributaria ha sido y continúa siendo uno de los principales obstáculos que afectan a las finanzas públicas y, por ende, al proceso de desarrollo de los países de América Latina y el Caribe. (p. 87).

Tal como se desprende de la cita, la evasión tributaria es una problemática que afecta negativamente a las finanzas de las empresas y a la equidad fiscal. Además, la evasión crea desigualdades entre aquellos que cumplen con sus obligaciones tributarias y quienes buscan eludirlas, socavando la confianza en el sistema tributario. Abordar eficazmente la evasión requiere medidas integrales, que incluyan tanto reformas administrativas como cambios en la cultura fiscal, con el objetivo de garantizar una distribución justa de la carga tributaria y fortalecer la sostenibilidad financiera de las empresas.

En la Figura 6 destaca la notable disminución en las atenciones médicas presenciales a afiliados al SIS y a ESSALUD durante el año 2020, consecuencia de las medidas de aislamiento implementadas. Este vacío fue llenado en gran medida por la adopción de la Telemedicina como alternativa.

Figura 6 Atenciones médicas en IPRESS afiliadas al SIS, ESSALUD y EPS



Nota. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Dada la exitosa adopción de la Telemedicina durante el periodo de aislamiento, los sectores privados pueden invertir en la mejora y expansión de estos servicios. Esto no solo proporciona una atención continua a los afiliados, sino que también permite una mayor eficiencia operativa.

En nuestro concepto, al tratar de definir las finanzas y abordar la función de la administración financiera, puede explorar conceptos relacionados con las finanzas y destacar la importancia en la gestión de recursos económicos, Gitman et al. (2012) en el libro: Principios de administración financiera, sostiene que:

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. (...). En el contexto de una empresa, las finanzas implican (...), decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; (...) El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayuda a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayuda a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios. (p. 53).

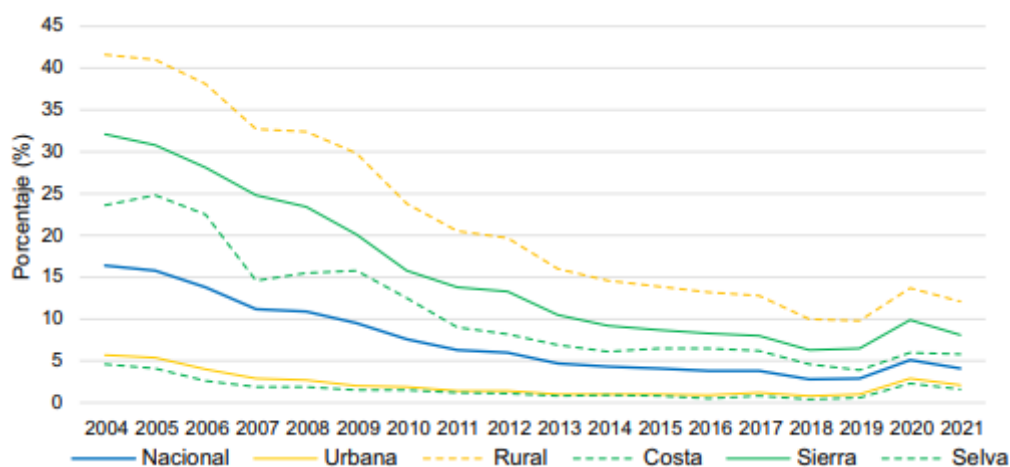
Tal como se puede deducir de la cita, en el ámbito de la salud, la reflexión sobre cómo gestionar las inversiones para obtener beneficios resalta la vital importancia de tomar decisiones financieras fundamentadas y estratégicas, asimismo, la sugerencia de reinvertir las ganancias o distribuirlas entre los inversores subraya la necesidad de armonizar el desarrollo sostenible de la entidad con la gratificación para aquellos que han respaldado su inversión.

Por lo mismo, la liquidez con que cuenta la empresa se basa en el análisis de los Estados financieros, donde el contador va más allá de la simple gestión de números, implica una comprensión profunda de las operaciones específicas de la atención médica, las regulaciones vigentes y la capacidad para proporcionar información financiera precisa y oportuna para respaldar la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la empresa, según Gitman et al. (2012):

El gerente financiero analiza sobre todo los flujos de efectivo, es decir, las entradas y salidas de efectivo, manteniendo la solvencia de la empresa mediante la planeación de los flujos de efectivo indispensables para cubrir sus obligaciones y adquirir los activos necesarios para lograr las metas de la empresa. El gerente financiero usa esta base contable de efectivo para registrar los ingresos y gastos solo de los flujos reales de entradas y salidas de efectivo. Sin importar sus pérdidas o ganancias, una empresa debe tener un flujo de efectivo suficiente para cumplir sus obligaciones en la fecha de vencimiento. (p.15)

Como se puede inferir de la cita, el enfoque del gerente financiero en el análisis y la planificación de flujos de efectivo refleja una perspicacia estratégica necesaria para enfrentar los desafíos financieros y fiscales, asegurando así la estabilidad financiera y la capacidad continua de proporcionar servicios de salud de calidad.

Figura 7 Pobreza monetaria según áreas de residencia y regiones naturales



Nota. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Tal como podemos observar en la Figura 7, hay una inmensa necesidad desatendida por el estado en materia de salud y sería una alternativa para mejorar la posición financiera de las empresas particulares del sector salud

Tal como lo establece el INEI (2018), cuando comenta que: la tasa de pobreza monetaria total, que mostraba una tendencia a la baja al descender del 58,7% al 20,2% en el periodo de 2004 a 2019, experimentó un aumento significativo en el año 2020, alcanzando el 30,1%. Este incremento se atribuye directamente a la pandemia de COVID-19.

La consideración que los beneficios pueden variar según los objetivos específicos de cada incentivo refleja una comprensión completa de la diversidad de metas que puede perseguir las políticas fiscales: CEPAL (2019):

Los estudios teóricos concluyen que no todos los incentivos tributarios son igualmente efectivos para fomentar la inversión, el empleo y el crecimiento, siendo preferibles los esquemas de depreciación acelerada, las deducciones y los créditos tributarios por sobre las tax holidays, otras exenciones y las alícuotas reducidas. (p. 13).

Sopesando la cita, se resalta la inversión en infraestructura, tecnología y recursos humanos impactando directamente en la calidad y accesibilidad de los servicios, siendo crucial seleccionar con cuidado entre distintos incentivos tributarios. La preferencia por

mecanismos como la depreciación acelerada puede señalar una estrategia orientada al fortalecimiento de la infraestructura médica, mientras que las deducciones y créditos tributarios pueden alinearse con iniciativas destinadas a fomentar la investigación y el desarrollo del personal médico.

Tabla 2 *Ventajas y desventajas de los incentivos tributarios*

Ventajas	Desventajas
Exenciones o tax holidays	
Fáciles de administrar	Favorece más a proyectos de alta rentabilidad que se habrían ejecutado aún sin el beneficio Incentivos a eludir, desviando las utilidades de empresas afectas hacia las empresas exentas, mediante precios de transferencia Se puede extender el plazo más allá de lo legal, mediante transformaciones sociales. Al estar limitado a un cierto número de años, atrae principalmente a las inversiones de corto plazo
Tasas reducidas	
Fáciles de administrar A diferencia de la exoneración, requiere declaración, lo que permite un mayor control Menor costo fiscal que la exoneración	Favorece más a proyectos de alta rentabilidad que se habrían ejecutado aún sin el beneficio Incentivos a eludir, desviando las utilidades de empresas afectas hacia las empresas exentas, mediante precios de transferencia Es un regalo para las inversiones ya efectuadas
Deducciones y créditos por inversión	
Más focalizado, pues se otorga contra una inversión material Permite privilegiar cierto tipo de activos por sobre otros	Estimula las inversiones en activos de menor vida útil, puesto que el incentivo se puede usar en cada renovación de activos. Se puede abusar del sistema, vendiendo y comprando los mismos activos, con el objeto de disfrutar varias veces del beneficio Mayores costos administrativos Si el arrastre de pérdidas está limitado en tiempo o no se permite el arrastre de créditos, puede discriminar contra inversiones con rendimientos tardíos
Depreciación acelerada	
Más focalizado, pues se otorga contra una inversión material Permite privilegiar cierto tipo de activos por sobre otros No produce distorsión a favor de los activos de corto plazo, pues cualquiera sea la duración del activo, siempre se deprecia su costo de adquisición Menos propensa a los abusos, pues el uso de figuras como la venta y recompra de un mismo activo no producen ahorros adicionales de impuestos Tiene un menor costo fiscal, puesto que solamente difiere el pago del impuesto	Mayores costos administrativos Si el arrastre de pérdidas está limitado en tiempo, puede discriminar contra inversiones con rendimientos tardíos

Nota. Extraído de *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe* (p.16), por CEPAL, 2019.

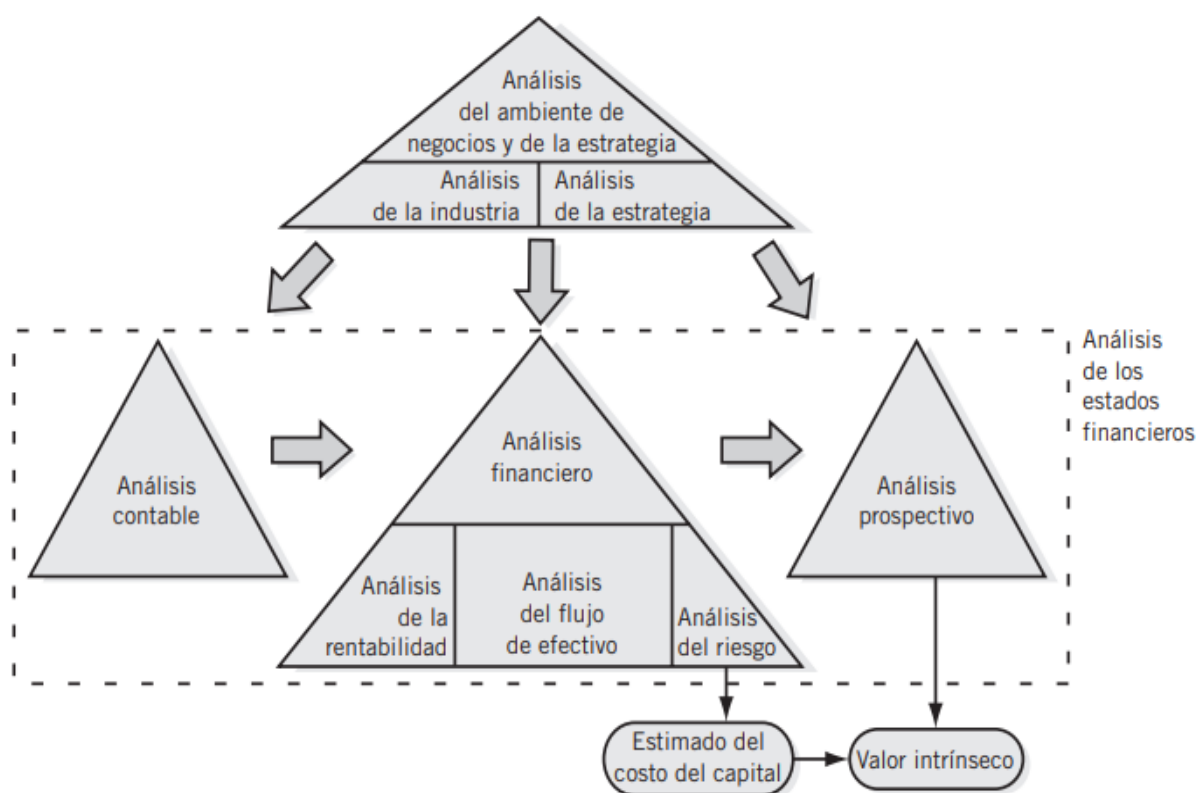
La Tabla 3 es crucial encontrar un equilibrio entre la implementación de incentivos tributarios para estimular la economía y la necesidad de mantener la equidad y la sostenibilidad fiscal.

En ese sentido, el plan financiero en el sector médico sirve como un mapa que guía la asignación de recursos para lograr objetivos específicos, como mejorar la calidad de la atención, expandir servicios especializados o invertir en tecnología médica de vanguardia. La precisión en la cuantificación de resultados financieros es crucial, ya que no solo afecta la salud financiera de la institución, sino también su capacidad para

cumplir con su misión de proporcionar atención médica de calidad, según establece Welsch et al. (2005):

La implantación de los planes de la administración, que se han desarrollado y aprobado en el proceso de planificación, entraña la función administrativa de conducir a los principales subordinados hacia el logro de los objetivos y metas de la empresa. Por consiguiente, la administración eficaz en todos los niveles exige que los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas de la empresa sean comunicados a los subordinados y que éstos los comprendan claramente. El liderazgo de la administración ofrece numerosas facetas. Sin embargo, un programa de planificación y control integral de utilidades puede ayudar mucho en el desempeño de esta función. (p. 59).

Tal como se desprende de la cita, la implementación de planes administrativos adquiere una dimensión fundamental para alcanzar objetivos cruciales, como la mejora continua de la atención médica y la eficacia operativa. La función administrativa de guiar a los subordinados hacia el logro de metas y objetivos cobra una importancia singular en el ámbito de la +salud, donde la coordinación y la comprensión clara de los objetivos son esenciales para brindar una atención médica de calidad.

Figura 8 *Análisis de estados financieros*

Nota. Adaptado de *Análisis de estados financieros* (p.10), por Wild et al., 2007, McGraw-Hill Interamericana.

Como se puede ver en Figura 8, el análisis de estados financieros implica un examen detallado de varios procesos, entre ellos el análisis contable, financiero y prospectivo. Esta sección se adentrará en cada uno de estos componentes, un aspecto crucial para comprender la salud financiera del sector médico.

Así mismo, en el ámbito de la gestión de riesgos en el sector médico, donde la precisión de la información financiera es crítica, una auditoría de estados financieros desempeña un papel fundamental. La identificación de errores e irregularidades no solo es esencial para mantener la exactitud de la presentación financiera, sino que también contribuye a gestionar los riesgos asociados con la toma de decisiones en el ámbito de la atención médica, Wild et al. (2007) cuando afirma en el libro *Análisis de Estados Financieros*:

Hay un amplio debate entre auditores, usuarios y otras partes interesadas (tribunales, reguladores) acerca de la frase presenta imparcialmente, que aparece en el informe del auditor. La mayoría de los auditores afirman que los estados financieros se presentan de manera justa cuando se apegan a los principios contables aceptados y que la palabra imparcial sólo es significativa cuando se mide contra este estándar. Sin embargo, en varios casos que llegaron a los tribunales, se encontró que los estados financieros supuestamente preparados de conformidad con los principios contables eran engañosos. (p. 91).

Como de desprende de la cita, la gestión financiera en el sector médico debe ir más allá del cumplimiento con los principios contables y buscar constantemente la imparcialidad y transparencia genuinas para respaldar la toma de decisiones informadas y la confianza de todas las partes interesadas en el ámbito de la salud.

Por lo tanto, en las actividades operativas de una institución médica, como la gestión eficiente de recursos, la adquisición de suministros médicos y la provisión de servicios médicos, son la base para generar ingresos y, en última instancia, reflejan el éxito de la organización, así lo comenta Wild et al. (2007):

Las actividades de operación significan “llevar a cabo” el plan de negocios conforme a las actividades de financiamiento e inversión. Las actividades de operación incluyen por lo menos cinco posibles componentes: investigación y desarrollo, adquisición, producción, mercadotecnia y administración. La combinación apropiada de los componentes de las actividades de operación depende del tipo de negocio, sus planes y los mercados de entrada y salida. La administración decide cuál es la combinación más eficiente y eficaz para la ventaja competitiva de la compañía. (p. 18)

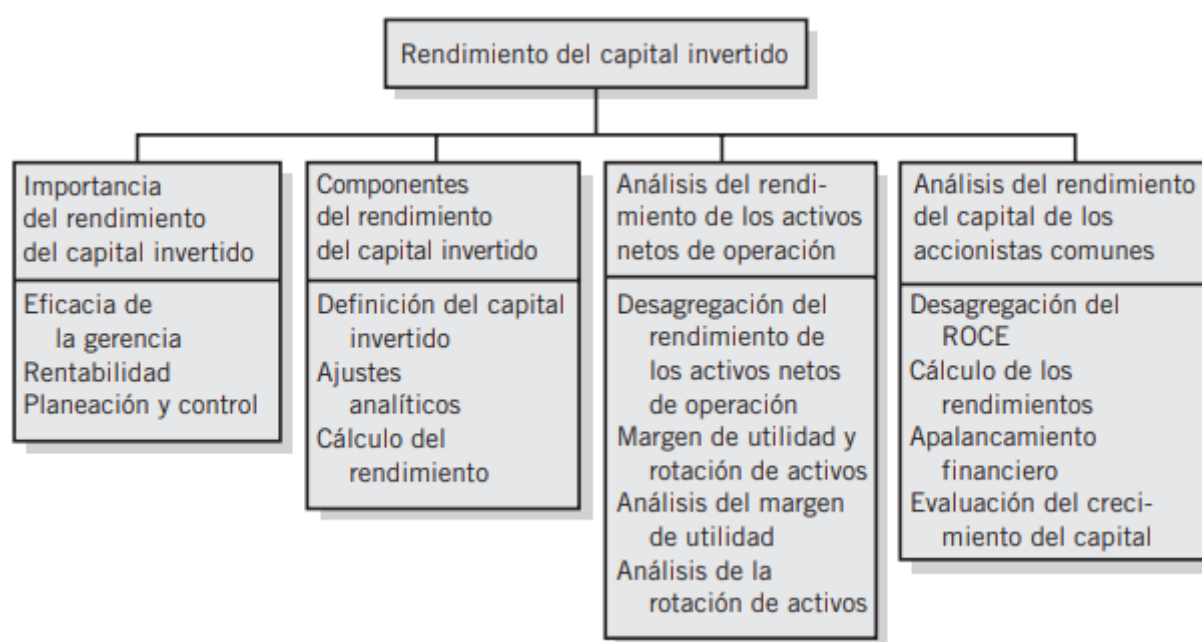
Tal como se desprende de la cita, la combinación óptima de componentes operativos en una entidad de atención médica puede influir directamente en la calidad de la atención, la eficiencia en la prestación de servicios y, en última instancia, en la ventaja competitiva de la institución.

En esa línea, en el contexto médico, una política de dirección eficaz debe incentivar a las empresas a buscar objetivos no solo en beneficio propio y de sus accionistas, sino también en consideración de otras partes interesadas y, de manera más

amplia, de la sociedad en su conjunto. La orientación de la política debe alinear los intereses comerciales con el bienestar general, promoviendo así la responsabilidad fiscal y contribuyendo al mejoramiento de la salud y el bienestar de la comunidad. Según Alink & van Kommer (2011) en el Manual de Administración Tributaria:

Recientemente, la atención puesta sobre cuestiones de la dirección de empresas ha hecho surgir puntos importantes sobre la interacción de ésta con las cuestiones impositivas. La mayor parte de la discusión se ha centrado en el marco regulatorio apropiado para establecer principios de administración de empresas. Se consideraron, por consiguiente, cuestiones de ley de sociedades, prácticas regulatorias y de divulgación, principios de conducta éticos, (...) (p. 189).

Figura 9 Rendimiento del capital invertido



Nota. Adaptado de *Análisis de estados financieros* (p.418), por Wild et al., 2007, McGraw-Hill Interamericana.

De la imagen adjunta, se puede inferir los diversos enfoques para analizar el desempeño empresarial, señalando tres métricas comúnmente utilizadas: ingresos brutos, ingresos netos y crecimiento de activos. Sin embargo, la observación crucial reside en que ninguna de estas medidas, por sí sola, proporciona una visión completa

del rendimiento de la empresa. Este reconocimiento resalta la necesidad de adoptar un enfoque integral al evaluar la salud y la efectividad de una empresa.

Así mismo, la rentabilidad es una métrica esencial para evaluar la eficiencia y éxito financiero de una empresa. Va más allá de simplemente calcular ganancias y pérdidas, ya que se relaciona con la capacidad de generar beneficios en relación con los recursos invertidos, según Wild et al. (2007):

Las actividades de operación son las actividades centrales de la empresa. Incluyen todas las actividades necesarias para llevar el producto o servicio de una compañía al mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes. Las actividades de operación son cruciales y las compañías tienen que ejecutarlas bien a la larga si pretenden sobrevivir. En el estado de resultados, las actividades de operación típicamente incluyen las ventas, el costo de los bienes vendidos y los gastos de venta, generales y administrativos. En el balance general, las actividades de operación están representadas por los activos y pasivos que se relacionan con esas cuentas del estado de resultados, como cuentas por cobrar; inventarios; inmuebles, planta y equipo; cuentas por pagar; y gastos acumulados. (p. 420).

La cita, destaca la importancia estratégica de las actividades de operación en el funcionamiento de una empresa. Al definirlas como las actividades centrales, subraya su papel fundamental en el proceso de llevar productos o servicios al mercado y satisfacer las necesidades de los clientes. La afirmación de que son cruciales para la supervivencia a largo plazo de las empresas enfatiza la necesidad de una ejecución eficiente y efectiva de estas actividades.

Así mismo en el ámbito empresarial, la política administrativa se relaciona con la forma en que una empresa organiza y dirige sus operaciones para lograr sus metas comerciales. Esto puede abarcar desde la gestión de recursos humanos hasta la planificación estratégica y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización tal como dice Association of State and Territorial Health Officials

Las políticas desempeñan un papel importante en las operaciones de una organización, ya que proporcionan orientación sobre cómo deben tomarse las decisiones y garantizan que las actividades administrativas y programáticas cumplan con las leyes

y los reglamentos. Las políticas operacionales clave forman parte de los estándares nacionales de prácticas de salud pública; y un proceso eficiente y efectivo de desarrollo, revisión y actualización de políticas es un componente crítico de una infraestructura operativa sólida. (p.1)

Tal como se desprende de la cita, una política efectiva puede ser diseñada para servir como un marco guía esencial para las operaciones de la organización. Estas políticas desempeñan un papel fundamental al proporcionar una dirección clara para la toma de decisiones y garantizar que las actividades administrativas y programáticas se alineen con las leyes y regulaciones pertinentes.

El Capítulo 3 ha revelado con claridad que el **planeamiento tributario** y la **gestión administrativa** no son simplemente componentes técnicos del quehacer empresarial, sino **pilares estratégicos de la sostenibilidad organizacional**, particularmente en un sector tan sensible y regulado como el de la salud. La investigación ha demostrado que el éxito de una institución no depende únicamente de su capacidad de brindar servicios clínicos, sino de su habilidad para anticipar riesgos fiscales, optimizar sus recursos y organizar sus procesos con visión, legalidad y eficiencia.

El planeamiento tributario —como quedó establecido— debe dejar de ser concebido como una actividad contable o de cumplimiento pasivo, para asumir su rol como **herramienta estratégica de gobernanza**. Su impacto no se limita a evitar multas o aprovechar beneficios legales; trasciende hacia la **configuración de la liquidez, la inversión, la toma de decisiones y la sostenibilidad financiera**. En este sentido, su implementación no puede seguir operando al margen de las decisiones administrativas centrales, sino que debe formar parte del núcleo directivo de toda institución.

Por su parte, la gestión administrativa —asumida aquí como variable dependiente— fue analizada en su carácter de sistema articulador de personas, recursos, procedimientos y resultados. Su desempeño está intrínsecamente vinculado a las condiciones tributarias que la rodean: **no puede ser sólida si no está respaldada por una planificación fiscal estructurada, ni puede ser eficaz si no se basa en información contable veraz y oportuna.**

La incorporación de un glosario crítico permitió además clarificar las categorías fundamentales que guían este estudio, ofreciendo un lenguaje técnico común desde el cual pensar, comparar y proyectar las prácticas institucionales en salud. Conceptos como riesgo tributario, sostenibilidad organizacional, control interno y cumplimiento fiscal dejaron de ser abstractos para convertirse en **dimensiones operativas**, vinculadas directamente a la capacidad de respuesta, adaptación y mejora continua de las organizaciones estudiadas.

En suma, este capítulo ha construido una **arquitectura conceptual integral**, en la que el planeamiento tributario y la gestión administrativa se entrelazan no solo en el nivel técnico, sino en el **modelo mismo de gestión institucional que debe asumir una empresa de salud moderna**. La articulación entre ambas variables no es una opción, sino una necesidad urgente para quienes aspiran a liderar con transparencia, sostenibilidad y responsabilidad social en un entorno cada vez más complejo y fiscalmente exigente.

CAPÍTULO 4. HIPÓTESIS BAJO LA LUPA

En el trayecto investigativo hacia la comprensión profunda del vínculo entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa en las empresas del sector salud, **las hipótesis se convierten en el puente analítico entre la teoría y la realidad empírica**. Este capítulo no solo presenta las proposiciones que guían el trabajo de campo, sino que las sitúa en un contexto metodológico riguroso y reflexivo, permitiendo someterlas a contrastación, validación y eventual reformulación.

Las hipótesis son, en esencia, **afirmaciones tentativas construidas a partir del marco teórico y los hallazgos preliminares**, diseñadas para ser contrastadas con evidencia empírica. En este estudio, las hipótesis permiten descomponer el fenómeno general en relaciones específicas, operables y medibles entre variables: el planeamiento tributario como variable independiente y la gestión administrativa como variable dependiente. De este modo, se estructuran como herramientas científicas que organizan el análisis, orientan el diseño metodológico y anticipan posibles patrones de causalidad o correlación.

Este capítulo presenta primero la hipótesis general, que sintetiza el planteamiento central de la investigación, seguida por las hipótesis específicas, que abordan distintas dimensiones del problema: liquidez, rentabilidad, riesgos, productividad, cumplimiento normativo y planificación institucional. Cada una de ellas está pensada para ser puesta a prueba mediante instrumentos válidos y confiables, aplicados a una muestra representativa de empresas del sector salud en la región Lima.

Asimismo, se incluye un apartado clave: la **operacionalización de variables**, que traduce los conceptos teóricos en indicadores observables, cuantificables y comparables. Esta traducción es fundamental para garantizar que el proceso de validación no solo sea riguroso, sino coherente con los objetivos del estudio y con la realidad concreta de las organizaciones analizadas.

En suma, este capítulo no solo plantea hipótesis: **las expone, las contextualiza y las pone bajo la lupa del análisis científico**, con la convicción de que, al contrastarlas,

no solo se comprobarán relaciones, sino que se abrirán nuevas preguntas, perspectivas y posibilidades para fortalecer la gestión institucional en el sector salud peruano.

4.1. Suposiciones que Orientan el Estudio

En el corazón de toda investigación científica descansa una serie de hipótesis que no solo orientan el proceso metodológico, sino que también revelan la manera en que el investigador concibe la realidad que pretende analizar. En este caso, el estudio parte de una premisa estructural y estratégica: el desempeño administrativo de una organización —y más aún en sectores sensibles y estratégicos como el de la salud— no puede comprenderse en su totalidad sin considerar el modo en que dicha organización planifica, gestiona y cumple con sus obligaciones tributarias.

Este enfoque reconoce que lo fiscal ha dejado de ser una esfera exclusiva del ámbito contable o legal, para convertirse en un factor transversal que atraviesa las decisiones institucionales, los procesos operativos y los márgenes de sostenibilidad organizacional. La tributación, entendida no como un fin en sí mismo, sino como una estructura normativa que regula la relación entre el Estado y la empresa, configura las reglas del juego económico y administrativo en el que estas organizaciones operan.

La relevancia de esta hipótesis se vuelve más evidente si se considera el contexto en el que operan las empresas del sector salud: entornos marcados por cambios normativos frecuentes, presión social constante, alta demanda de eficiencia, y restricciones presupuestarias severas. En este escenario, el planeamiento tributario no es una práctica técnica aislada, sino un componente estratégico que puede condicionar directamente la capacidad de respuesta, de adaptación y de sostenibilidad de las organizaciones de salud.

Cada una de las hipótesis formuladas funciona como una lente específica de análisis. En conjunto, constituyen un marco estructurado y robusto que permite analizar no solo si el planeamiento tributario tiene efectos sobre la gestión administrativa, sino en qué aspectos concretos se manifiestan estos efectos, con qué intensidad, y bajo qué condiciones. El cumplimiento de tributos —ya sea por pagos mensuales, declaración de impuestos o regularización de deudas— afecta directamente el flujo de caja disponible.

Esta relación puede repercutir en la puntualidad de pagos a proveedores, cumplimiento de nóminas y capacidad para afrontar gastos operativos urgentes. Una estrategia fiscal preventiva no solo evita sanciones y multas, sino que permite optimizar la carga impositiva legalmente, generando ahorros que pueden ser redirigidos hacia actividades productivas o estratégicas.

La posibilidad de incurrir en reparos fiscales, auditorías o litigios tributarios obliga a las organizaciones a destinar recursos para contingencias, lo que modifica la planificación presupuestaria y la proyección de inversiones. Una estructura tributaria excesivamente onerosa puede convertirse en un riesgo operativo, comprometiendo la solvencia de la entidad y su capacidad de cumplir con estándares de calidad, eficiencia y expansión. La actualización constante del marco normativo obliga a las instituciones a revisar y adaptar sus políticas internas, desde la contratación de servicios hasta la clasificación contable de operaciones. Ello afecta directamente la gobernanza interna. La alineación entre estrategia fiscal y operativa permite eliminar redundancias, mejorar los flujos administrativos y generar mayor agilidad en la toma de decisiones. A mediano plazo, esto se traduce en una mejora de los indicadores de productividad.

Las hipótesis formuladas en esta investigación no son meros postulados abstractos. Funcionan como instrumentos de indagación activa que permiten reinterpretar la forma en que tradicionalmente se ha concebido la relación entre tributación y gestión. En muchos contextos empresariales, persiste la visión de que lo tributario constituye un asunto externo, circunscrito al área contable, sin incidencia directa en el diseño estratégico ni en el desarrollo institucional.

Este estudio se propone dismantelar ese mito. A través del análisis empírico, pretende demostrar que el planeamiento tributario es un factor estructural, con poder para transformar —positiva o negativamente— el desempeño de una organización. Lejos de ser una carga inevitable, la gestión fiscal puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva, si se la concibe como parte integral de la arquitectura administrativa y no como una obligación periférica.

En última instancia, lo que se pone a prueba en esta investigación no es solo un conjunto de relaciones estadísticas, sino una manera distinta de pensar la empresa, de

gestionar sus recursos, y de asumir sus responsabilidades frente al Estado y la sociedad. Las hipótesis aquí formuladas representan, por tanto, una invitación a construir una cultura organizacional fiscalmente consciente, estratégicamente coherente y éticamente comprometida con la sostenibilidad.

4.2. Descomponiendo las Variables: ¿Qué, Cómo y Para Qué?

En toda investigación científica que aspira a ser rigurosa, uno de los pilares fundamentales es la precisión conceptual y metodológica de las variables en estudio. Sin este andamiaje claro, cualquier hipótesis pierde potencia explicativa y se convierte en mera especulación. Por ello, este apartado no solo presenta las variables que configuran el eje del presente análisis, sino que también **las descompone, las operacionaliza y las proyecta en función de su aplicabilidad práctica** dentro del contexto de las empresas del sector salud.

La lógica de esta sección responde a tres interrogantes fundamentales: ¿Qué es cada variable?, ¿cómo se manifiesta en la realidad?, y ¿para qué se la estudia en este contexto específico? Estas preguntas no son meramente retóricas: representan el puente entre el aparato teórico y el campo empírico, entre la hipótesis y la comprobación.

4.2.1. Variable Independiente: Planeamiento Tributario

El planeamiento tributario constituye una función estratégica que trasciende los límites tradicionales de la contabilidad. Se define como el **proceso mediante el cual una empresa organiza, de forma anticipada y sistemática, el cumplimiento de sus obligaciones fiscales**, considerando el marco normativo vigente, los incentivos y beneficios tributarios existentes, su propia estructura financiera y operativa, y los riesgos asociados a omisiones o interpretaciones erróneas de la ley.

Este concepto **no debe confundirse con evasión ni elusión fiscal**, prácticas que vulneran la legalidad. Por el contrario, el planeamiento tributario se alinea con los principios de transparencia, previsibilidad y eficiencia, configurando un conjunto de estrategias legales orientadas a armonizar la carga tributaria con la capacidad contributiva de la empresa y sus metas organizacionales.

¿Cómo se expresa en la práctica?

El planeamiento tributario se operacionaliza a través de diversas herramientas, políticas y acciones:

- Establecimiento de **calendarios tributarios** que garanticen el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones fiscales.
- Desarrollo de **simulaciones fiscales** para proyectar escenarios frente a posibles reformas tributarias.
- Implementación de **sistemas de alertas** y reportes periódicos sobre pagos, vencimientos y contingencias.
- **Evaluación costo-beneficio de cada tributo**, identificando las áreas de mayor presión fiscal.
- **Políticas internas de cumplimiento**, incluyendo capacitación al personal clave en normatividad fiscal.

¿Para qué se analiza en este estudio?

En el contexto de las empresas del sector salud, el planeamiento tributario adquiere una relevancia estratégica. Este estudio lo analiza para determinar **en qué medida dicha función —cuando está debidamente institucionalizada e integrada al sistema de gestión— mejora la toma de decisiones, optimiza el uso de recursos, reduce la exposición a sanciones, y fortalece la sostenibilidad financiera e institucional de la empresa.**

Dimensiones clave de análisis:

- **Obligaciones fiscales:** Gestión efectiva de tributos exigibles como IGV, Impuesto a la Renta, ESSALUD, entre otros.
- **Prevención tributaria:** Implementación de mecanismos para mitigar contingencias legales.

- **Riesgo tributario:** Probabilidad de incurrir en sanciones por errores u omisiones.
- **Carga tributaria:** Evaluación del impacto económico del conjunto de tributos sobre la empresa.
- **Normatividad fiscal:** Nivel de conocimiento, interpretación y aplicación del marco legal.
- **Planificación fiscal:** Capacidad de anticiparse a eventos futuros y adaptar la estructura tributaria de manera óptima.

En muchas organizaciones, el planeamiento tributario sigue siendo delegado al contador externo, sin una visión integrada al modelo de gestión. Este enfoque **fragmentado y reactivo constituye una amenaza**. En el sector salud, caracterizado por alta rotación de servicios, exigencias regulatorias y flujos financieros complejos, la ausencia de planeamiento fiscal no es solo una debilidad administrativa, sino **una forma encubierta de autoboicot institucional**. Por ello, esta variable debe abordarse desde una lógica estratégica, no técnica ni circunstancial.

4.2.2. Variable Dependiente: Gestión Administrativa

La gestión administrativa es el sistema nervioso central de toda organización moderna. Se entiende como el **conjunto de procesos dinámicos e interrelacionados que permiten planificar, coordinar, ejecutar y controlar las operaciones internas** de una empresa, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente, eficaz y ética.

En el contexto del sector salud, esta función adquiere una complejidad especial: **la gestión no solo debe ser eficiente, sino también humana, ética y resiliente**, pues de ella dependen servicios vitales, decisiones clínicas, condiciones laborales del personal de salud, y experiencias de los pacientes.

¿Cómo se expresa en la práctica?

La gestión administrativa se concreta a través de múltiples manifestaciones:

- Estructuras organizacionales claramente definidas y funcionales.

- Manuales de procedimientos y flujos operativos articulados.
- Presupuestos detallados y actualizados, con base en objetivos institucionales.
- Indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar resultados en tiempo real.
- Sistemas de control interno que aseguren la legalidad, transparencia y eficiencia en el uso de recursos.
- Flujos de información sólidos entre las distintas unidades operativas (finanzas, logística, personal, atención médica, etc.).

¿Para qué se analiza en este estudio?

El objetivo principal es **identificar si el planeamiento tributario —como función estratégica— actúa como un factor de apoyo o como un obstáculo para el adecuado funcionamiento de la gestión administrativa**. Es decir, si contribuye a fortalecerla mediante el ordenamiento de recursos y la reducción de incertidumbre fiscal, o si, por el contrario, se convierte en una carga desarticulada que fragmenta los procesos.

Dimensiones clave de análisis:

- **Liquidez:** Capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones inmediatas.
- **Rentabilidad:** Capacidad de generar excedentes sostenibles que garanticen continuidad y reinversión.
- **Planificación financiera:** Organización racional de los recursos para sostener los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- **Gestión de riesgos:** Identificación oportuna y mitigación de amenazas internas y externas.

- **Política administrativa:** Conjunto de normas internas que regulan el funcionamiento institucional.
- **Productividad operativa:** Relación entre recursos utilizados (insumos) y resultados alcanzados (outputs).

Con frecuencia, los problemas administrativos no provienen de una carencia técnica, sino de **una desconexión estructural entre áreas claves**. El área administrativa puede funcionar como una maquinaria que ejecuta, pero si no está alineada con los requerimientos fiscales, su eficiencia es vulnerable. En este sentido, estudiar la gestión administrativa desde su vínculo con el planeamiento tributario permite comprender **cuán interdependientes son las decisiones fiscales y las dinámicas internas de la empresa**. En el sector salud, esta relación es aún más crítica: **una falla administrativa derivada de una mala planificación tributaria puede comprometer no solo los resultados financieros, sino la salud misma de la población usuaria**.

El Capítulo 4 ha cumplido una función central en la arquitectura metodológica de esta investigación: traducir el problema conceptual en una estructura analítica verificable. En este proceso, se ha demostrado que formular hipótesis no es un ejercicio mecánico, sino una apuesta interpretativa sustentada en una comprensión crítica de la realidad institucional. Formular una hipótesis general y descomponerla en hipótesis específicas implica delimitar el campo de estudio, identificar relaciones causales y definir las rutas que orientarán la recolección y el análisis de los datos.

En ese sentido, **las hipótesis aquí presentadas no son afirmaciones dogmáticas, sino mapas de exploración estructurada**. Permiten indagar si, en el contexto particular de las empresas del sector salud en Lima, el planeamiento tributario opera como un factor determinante —y no marginal— en la gestión administrativa. Cada hipótesis específica ha sido diseñada para capturar una dimensión concreta de esta relación, desde la liquidez y la rentabilidad, hasta la política interna y la productividad operativa. Esta desagregación analítica garantiza un abordaje multifacético del fenómeno y evita caer en reduccionismos.

Asimismo, la **operacionalización de las variables** no es un acto meramente técnico, sino un acto de traducción epistemológica: convertir ideas abstractas en dimensiones observables y medibles. Al hacerlo, se asegura la posibilidad de verificar empíricamente si las relaciones planteadas se manifiestan en la práctica y en qué magnitud lo hacen. La precisión conceptual, el rigor en la elección de indicadores, y la pertinencia de los instrumentos diseñados, son condiciones fundamentales para que el análisis sea confiable, reproducible y relevante.

Lo que este capítulo pone sobre la mesa no es solo una estructura investigativa, sino una **invitación a repensar la relación entre tributación y gestión** desde un enfoque integrador. Históricamente, las organizaciones han tratado lo tributario como una carga externa o un trámite contable. Este estudio plantea una ruptura con esa tradición: lo fiscal no es accesorio, sino estructural; no es un costo inevitable, sino una dimensión estratégica de la sostenibilidad institucional.

En conclusión, el Capítulo 4 establece los pilares para pasar de la especulación teórica a la comprobación empírica. Marca el tránsito entre la formulación del problema y su abordaje metódico, preparando el terreno para el análisis de datos, la contrastación de hipótesis y la elaboración de conclusiones robustas. Más que un paso metodológico, representa el corazón lógico del estudio, donde las preguntas, los conceptos y los métodos se articulan en una lógica de verificación científica.

PARTE III

EVIDENCIA Y MÉTODO: EL CAMINO HACIA LA VERDAD

Toda investigación científica rigurosa llega, inevitablemente, al momento en que debe confrontar sus ideas con la realidad. La teoría propone, pero es la evidencia la que dispone. Esta tercera parte del libro representa el tránsito decisivo entre la construcción conceptual del problema y su verificación empírica. Aquí se despliega el andamiaje metodológico que permite comprobar las hipótesis formuladas, describir los hechos con precisión y extraer conclusiones sólidas sobre la relación entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa en las empresas del sector salud en Lima.

A diferencia de las partes anteriores, donde predominó la reflexión teórica y el análisis documental, en esta sección se privilegia el **dato, la sistematización, la técnica de recolección y el juicio estadístico**. Cada elección metodológica —desde el tipo de diseño hasta las técnicas de análisis— responde a una lógica rigurosa y transparente, orientada a garantizar la validez, confiabilidad y reproducibilidad de los resultados.

Pero esta parte no se limita a una descripción instrumental del método. También reconoce que **toda metodología es una declaración de principios**, una forma de situarse frente al conocimiento, de reconocer los límites del investigador, de asumir el compromiso con la ética, y de buscar la verdad no como un dogma, sino como un camino riguroso de construcción conjunta con la realidad observada.

El lector encontrará en los capítulos siguientes una detallada explicación del diseño de la investigación, la población y muestra seleccionada, los instrumentos utilizados, los criterios de validación y las técnicas estadísticas aplicadas. Lejos de ser un apartado meramente técnico, esta parte constituye **el corazón empírico del estudio**, donde se pondrá a prueba la consistencia entre lo que se piensa, lo que se observa y lo que finalmente se concluye.

Así, “Evidencia y Método” no es solo una parte del proceso investigativo: **es el puente entre el conocimiento y la acción**, entre la formulación conceptual y el cambio institucional, entre las preguntas que abrimos y las respuestas que estamos por construir.

CAPÍTULO 5. EL LABORATORIO DEL CONOCIMIENTO: DISEÑO METODOLÓGICO

Toda investigación científica requiere un andamiaje metodológico sólido que le otorgue validez, confiabilidad y rigor analítico a los hallazgos obtenidos. En este capítulo, se despliega el diseño metodológico que sustenta el presente estudio, entendido como el “laboratorio del conocimiento”, el espacio en el que las ideas se transforman en evidencia y las hipótesis se someten al juicio empírico. Lejos de ser un simple protocolo técnico, este diseño constituye una arquitectura lógica que conecta las preguntas de investigación con las respuestas posibles, mediante procesos sistemáticos, instrumentos calibrados y criterios éticos bien definidos.

En el contexto de este estudio —centrado en analizar la incidencia del planeamiento tributario sobre la gestión administrativa en empresas del sector salud en la Región Lima durante el año 2022—, el diseño metodológico adquiere una relevancia estratégica. No se trata solo de medir variables, sino de comprender dinámicas organizacionales complejas en un entorno caracterizado por normativas cambiantes, alta carga operativa y una sensibilidad social intrínseca.

Este capítulo aborda, de manera detallada, el tipo de investigación adoptado, el enfoque metodológico, el diseño elegido, así como la delimitación de la población, la muestra, los instrumentos de recolección de datos, y los métodos de validación utilizados. Se incluye además una reflexión crítica sobre las técnicas de análisis de información, considerando tanto su pertinencia técnica como su adecuación ética y contextual.

En definitiva, este apartado busca demostrar que la investigación no es solo una tarea intelectual, sino también una práctica disciplinada y rigurosa, donde cada decisión metodológica influye en la calidad, la profundidad y la utilidad del conocimiento producido.

5.1. Estrategia Científica: Tipo, Nivel y Enfoque de Investigación

En el corazón de toda investigación rigurosa reside una estrategia científica que le da forma, orientación y validez a cada uno de sus procesos. En el caso de este estudio —que examina la influencia del planeamiento tributario sobre la gestión administrativa en las empresas del sector salud en la Región Lima durante el año 2022—, la estrategia metodológica adoptada responde a las exigencias de precisión, objetividad y fundamentación empírica propias del paradigma cuantitativo. Esta elección metodológica no es arbitraria, sino coherente con la naturaleza del problema, las características de las variables implicadas y los objetivos propuestos.

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo, que rige esta investigación, parte del supuesto de que los fenómenos sociales —en este caso, organizacionales— pueden ser medidos, comparados y analizados mediante herramientas estadísticas. Esto permite identificar patrones, establecer relaciones y generar conclusiones replicables. En este contexto, el planeamiento tributario y la gestión administrativa son tratados como variables objetivamente observables y mensurables, con dimensiones claras, indicadores definidos y una estructura lógica que permite analizarlas empíricamente.

Tipo de investigación: Aplicada

Esta investigación se inscribe dentro del tipo **aplicado**, ya que no solo busca enriquecer el cuerpo teórico sobre tributación y administración en el sector salud, sino que tiene un claro propósito práctico: ofrecer soluciones, estrategias y orientaciones que puedan ser adoptadas por las empresas del rubro para optimizar su desempeño administrativo a partir de una adecuada planificación fiscal. De esta manera, se articula el conocimiento científico con las necesidades concretas de un sector altamente demandante y vital para el bienestar colectivo.

Nivel de investigación: Descriptivo–explicativo

En cuanto a su **nivel**, la investigación es **descriptiva–explicativa**. En la fase descriptiva, se busca caracterizar de manera exhaustiva las dos variables centrales —

planeamiento tributario y gestión administrativa— en las organizaciones estudiadas. Esto implica detallar sus dimensiones, procedimientos, políticas internas y prácticas vigentes. En la fase explicativa, se intenta ir más allá de la simple descripción para establecer relaciones causales o correlacionales entre ambas variables. Así, se trata de comprender no solo cómo se comportan, sino también por qué se relacionan de determinada manera.

Diseño metodológico: No experimental, transaccional correlacional

Respecto al **diseño metodológico**, se ha optado por un enfoque **no experimental**, específicamente **transaccional correlacional**. Esto significa que las variables no serán manipuladas de forma deliberada por el investigador, sino observadas tal como ocurren en su contexto natural, sin alterar las condiciones en las que se manifiestan.

Se trabajará sobre la base de datos recolectados en un solo momento temporal, lo que define su carácter transaccional. El diseño correlacional, por su parte, tiene como objetivo fundamental determinar el grado de asociación o influencia que existe entre el planeamiento tributario (variable independiente) y la gestión administrativa (variable dependiente).

La lógica de este diseño puede representarse en el siguiente esquema:

$O_x \text{ r } O_y$

Donde:

- **O** representa la observación o medición de cada variable,
- **x** es el planeamiento tributario,
- **y** es la gestión administrativa, y
- **r** indica la relación o correlación entre ambas.

Este esquema metodológico permite explorar el comportamiento de las variables en un entorno real, obteniendo datos que reflejen fielmente las prácticas

organizacionales del sector salud en la región Lima. Al no alterar las condiciones naturales del objeto de estudio, se garantiza que los resultados reflejen fenómenos auténticos, susceptibles de análisis riguroso.

Razonamiento metodológico

La elección de este enfoque responde a la intención de que las conclusiones extraídas tengan no solo validez académica, sino utilidad práctica. En un contexto como el del sector salud, donde las decisiones administrativas pueden impactar directamente en la calidad del servicio y en la sostenibilidad institucional, contar con evidencia empírica que fundamente la gestión fiscal resulta imprescindible.

Además, la estrategia científica adoptada ofrece una ruta lógica para responder a las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, facilitando tanto la delimitación del campo de observación como la operativización de las variables. De este modo, el diseño metodológico actúa como un puente entre la teoría y la evidencia, entre las preguntas de investigación y las posibles soluciones derivadas de sus respuestas.

5.2. A Quién y Cómo: Población, Muestra y Técnicas de Recolección

La solidez de cualquier investigación empírica descansa en la calidad del universo analizado y en la rigurosidad de los métodos utilizados para recolectar información. Este apartado detalla la estructura poblacional, el proceso de selección muestral y las herramientas empleadas para captar datos fiables que permitan evaluar la relación entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa en el sector salud de la Región Lima, durante el año 2022.

Población de estudio: el universo de análisis

La población objetivo de esta investigación está compuesta por **146 empresas del sector salud** formalmente constituidas y registradas en la región Lima, de acuerdo con la base de datos de la **Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)**. Esta información fue obtenida mediante una **solicitud formal** basada en la

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N.º 27806), lo cual garantiza su validez oficial y actualizada.

La elección de esta población no responde únicamente a criterios de disponibilidad, sino que obedece a la necesidad de observar el comportamiento tributario y administrativo en un sector especialmente regulado, con exigencias operativas elevadas y con impacto directo en la calidad de vida de la ciudadanía. Estas empresas abarcan clínicas, centros médicos, laboratorios y otras unidades prestadoras de servicios de salud, todas ellas sujetas a obligaciones fiscales específicas y a marcos normativos rigurosos.

Muestra representativa: precisión estadística al servicio de la ciencia

Para asegurar la representatividad de los datos y mantener un equilibrio entre confiabilidad y viabilidad operativa, se aplicó una fórmula de **muestreo aleatorio simple**, siguiendo el procedimiento sugerido por R.B. Ávila Acosta, ampliamente aceptado en estudios sociales con poblaciones finitas. La fórmula empleada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{Z^2 \cdot P \cdot Q + N \cdot E^2}$$

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **Z** = 1.96 (valor correspondiente a un nivel de confianza del 95%)
- **P** = 0.5 (probabilidad esperada de ocurrencia)
- **Q** = 0.5 (complemento de P)
- **E** = 0.05 (margen de error permitido)
- **N** = 146 (total de empresas en la población)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 146 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 + 146 \cdot (0.05)^2} = 116$$

5.3. Rigor y Ética: Validación, Confiabilidad y Criterios Éticos

Validación y confiabilidad

La validez del instrumento fue verificada mediante la evaluación de tres expertos:

<i>Apellido y Nombres</i>	Grado académico	Puntaje	Criterio de Aplicación
<i>Solano Oyarce Ever</i>	Doctor	70	Aplicar
<i>Romero Farro Víctor Manuel</i>	Maestro	80	Aplicar
<i>Torres Díaz Silvestre</i>	Maestro	70	Aplicar

Los puntajes obtenidos confirman que el cuestionario es válido para su aplicación. En cuanto a la **confiabilidad**, esta se garantizó al aplicar el instrumento en tres periodos distintos en las mismas empresas, logrando resultados consistentes. Además, se utilizó la **escala de Likert**, reconocida por su eficacia en la medición de actitudes y percepciones.

Aspectos éticos

El desarrollo de la investigación respetó los principios éticos fundamentales del ejercicio profesional, basados en el **Código de Ética del Contador Público**. Estos principios incluyen:

- Integridad
- Objetividad
- Competencia profesional y debido cuidado
- Confidencialidad
- Comportamiento profesional

Asimismo, se aseguró la confidencialidad de la información proporcionada por las empresas participantes, respetando su identidad y derechos.

5.4. Procesamiento de la Información: Del Dato al Significado

El análisis de los datos recolectados se realizó mediante el software **IBM SPSS Statistics 26** (versión en español), reconocido internacionalmente por su robustez en el tratamiento estadístico de datos en ciencias sociales.

Se utilizó el **modelo de correlación de Pearson** para determinar la fuerza y dirección de la relación entre las variables principales: planeamiento tributario y gestión administrativa. Este análisis permitió obtener conclusiones significativas sobre la incidencia real entre ambas dimensiones, abriendo paso al siguiente capítulo, en el que se presentarán y discutirán los resultados.

Este capítulo presenta el enfoque metodológico que sustenta la validez y confiabilidad de la investigación. Se adopta un diseño no experimental, transaccional correlacional, dentro del paradigma cuantitativo, para establecer la relación entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa en empresas del sector salud de Lima. Se trata de una investigación aplicada con nivel descriptivo-explicativo, que busca generar conocimiento práctico y aplicable.

La población está compuesta por 146 empresas, y la muestra se determina mediante muestreo aleatorio simple, resultando en 116 unidades. La técnica de recolección de datos empleada es la encuesta, aplicada mediante un cuestionario validado por expertos y diseñado con ítems representativos de ambas variables. La confiabilidad del instrumento se refuerza mediante su aplicación en múltiples ocasiones.

El procesamiento de la información se realiza con el software IBM SPSS Statistics 26, empleando el modelo de correlación de Pearson. Además, se garantiza el cumplimiento estricto de principios éticos profesionales como la integridad, objetividad y confidencialidad.

En conjunto, este capítulo establece el rigor científico del estudio, proporcionando el marco necesario para la interpretación objetiva de los resultados empíricos presentados en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO 6. REVELANDO LOS DATOS: ANÁLISIS Y VERIFICACIÓN

El momento culminante de toda investigación científica ocurre cuando los datos, cuidadosamente recolectados y procesados, comienzan a hablar. Este capítulo constituye el núcleo empírico del estudio, donde se revelan, analizan y verifican los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo. A través de técnicas estadísticas rigurosas, se contrastan las hipótesis formuladas y se exploran las relaciones entre las variables clave: el planeamiento tributario y la gestión administrativa en las empresas del sector salud de la Región Lima.

Más que una simple exposición numérica, este análisis busca interpretar patrones, correlaciones y tendencias que permitan comprender de qué manera —y con qué intensidad— las prácticas fiscales impactan sobre la estructura administrativa de las organizaciones analizadas. En este proceso, los datos no se conciben como cifras aisladas, sino como representaciones cuantificadas de fenómenos complejos, contextualizados en una realidad institucional dinámica y cambiante.

Se emplean métodos estadísticos tanto descriptivos como inferenciales, a fin de ofrecer una visión holística del comportamiento de las variables. A través de tablas, gráficos y modelos de correlación, se examina si las hipótesis planteadas en el capítulo anterior encuentran respaldo en la evidencia empírica, y en qué medida los resultados coinciden con las expectativas teóricas y las experiencias recogidas en la literatura científica.

Este capítulo no solo verifica lo supuesto, sino que también permite descubrir lo no previsto, abrir nuevas preguntas, y contribuir a la formulación de propuestas prácticas para el sector. En definitiva, aquí es donde el conocimiento se traduce en evidencia y la teoría se somete al juicio de la realidad.

6.1. Lo Que los Números Cuentan

Todo proceso de investigación cuantitativa encuentra su punto de inflexión cuando los datos recolectados dejan de ser una simple acumulación de respuestas y se

transforman en narrativas estadísticas que revelan realidades subyacentes. En esta sección se inicia la presentación sistemática de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a las 116 empresas del sector salud de la Región Lima, con el propósito de explorar empíricamente cómo incide el planeamiento tributario sobre la gestión administrativa.

A partir del tratamiento estadístico de los datos —por medio de medidas de tendencia central, dispersión y frecuencia— se busca ofrecer una mirada clara y objetiva del comportamiento de las variables principales del estudio. Esta etapa descriptiva no pretende anticipar conclusiones ni establecer causalidades definitivas, sino **mostrar cómo se comportan los fenómenos observados en la realidad concreta**, permitiendo así una lectura preliminar que allane el camino hacia los análisis correlacionales y contrastes de hipótesis que se abordarán más adelante.

Cada gráfico, tabla o porcentaje aquí presentado no es una simple ilustración, sino una **pieza clave en la arquitectura argumentativa del estudio**. Los resultados hablan, y lo hacen con el lenguaje riguroso de los números, que permiten identificar tendencias, comportamientos organizacionales y patrones recurrentes.

Este apartado representa, por tanto, el primer paso hacia la verificación empírica de lo planteado teóricamente. Aquí comienza el diálogo entre lo observado y lo supuesto, entre la realidad contable-tributaria de las organizaciones y su gestión interna, entre las prácticas fiscales y los resultados administrativos. Los números comienzan a contar su propia historia, y el análisis debe saber interpretarla con precisión, objetividad y profundidad.

6.1.1. Análisis e Interpretación

El análisis de datos, por sí solo, no transforma información en conocimiento. Es la interpretación, informada y crítica, la que permite extraer sentido de los números, establecer relaciones significativas y traducir las frecuencias, porcentajes y correlaciones en insumos para la toma de decisiones. Esta sección representa ese paso decisivo: convertir la evidencia cuantitativa en comprensión profunda del fenómeno investigado.

En este apartado se desarrollan los resultados obtenidos del estudio de campo, desagregando las respuestas según las dimensiones clave del planeamiento tributario y su relación con los componentes estructurales de la gestión administrativa. A partir del procesamiento estadístico de los datos, se construyen descripciones detalladas que dan cuenta de cómo las prácticas tributarias afectan —o refuerzan— la estructura organizativa, la eficiencia operativa, la capacidad de respuesta financiera y la sostenibilidad institucional de las empresas del sector salud en la Región Lima.

El objetivo no es simplemente presentar cifras, sino **interpretarlas dentro del contexto real en el que operan estas organizaciones**: un entorno normativamente cambiante, financieramente presionado y socialmente demandante. El análisis considera tanto los valores centrales como los comportamientos atípicos, para ofrecer una visión completa y matizada del fenómeno.

Así, este apartado constituye una lectura crítica de los resultados. No se limita a describir qué ocurre, sino que propone explicaciones plausibles sobre por qué ocurre, qué implicancias tiene y cómo podrían responder las organizaciones desde un enfoque estratégico. En última instancia, aquí comienza la conexión definitiva entre el dato empírico y la toma de decisiones informada.

Tabla 3 Las obligaciones fiscales - pagos de impuesto de la empresa

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	64	55,2%
Generalmente de acuerdo	43	37,1%
No sé	1	0,9%
Generalmente en desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	8	6,8%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados indica que, el 55,2% de los encuestados expresaron estar completamente de acuerdo el 37,1% indicó que están generalmente de acuerdo, solo el 0,9%, respondió "no sé", por último, un 6,8% mostró estar totalmente

en desacuerdo. Estos datos reflejan un porcentaje de opiniones significativas hacia el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de las empresas.

Figura 10 Las obligaciones fiscales - pagos de impuesto de la empresa

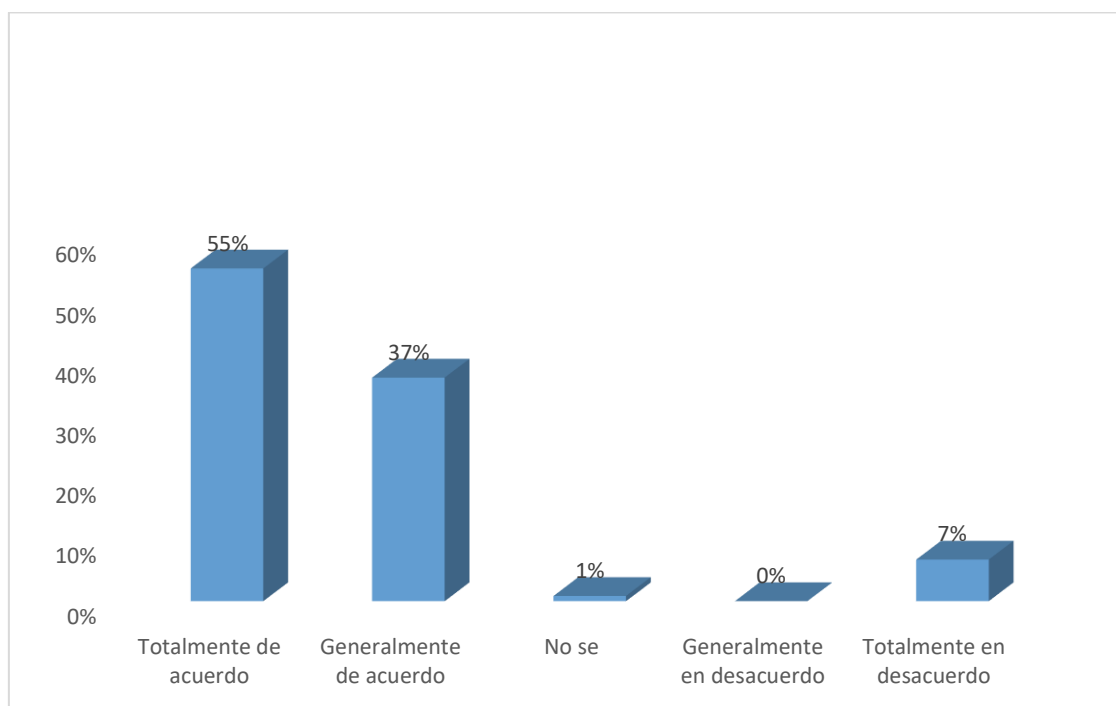


Tabla 4 La prevención tributaria - equidad fiscal de la empresa

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	61	52,6%
Generalmente de acuerdo	49	42,2%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados indica que, el 52,6% de los encuestados expresaron estar completamente de acuerdo el 42,2% indicó que están generalmente de acuerdo, por último, un 5,2% mostró estar totalmente en desacuerdo. Esta cifra

representa una mayoría considerable que respalda la importancia de implementar medidas preventivas en el ámbito tributario para mantener la equidad empresarial.

Figura 11 *La prevención tributaria - equidad fiscal de la empresa*

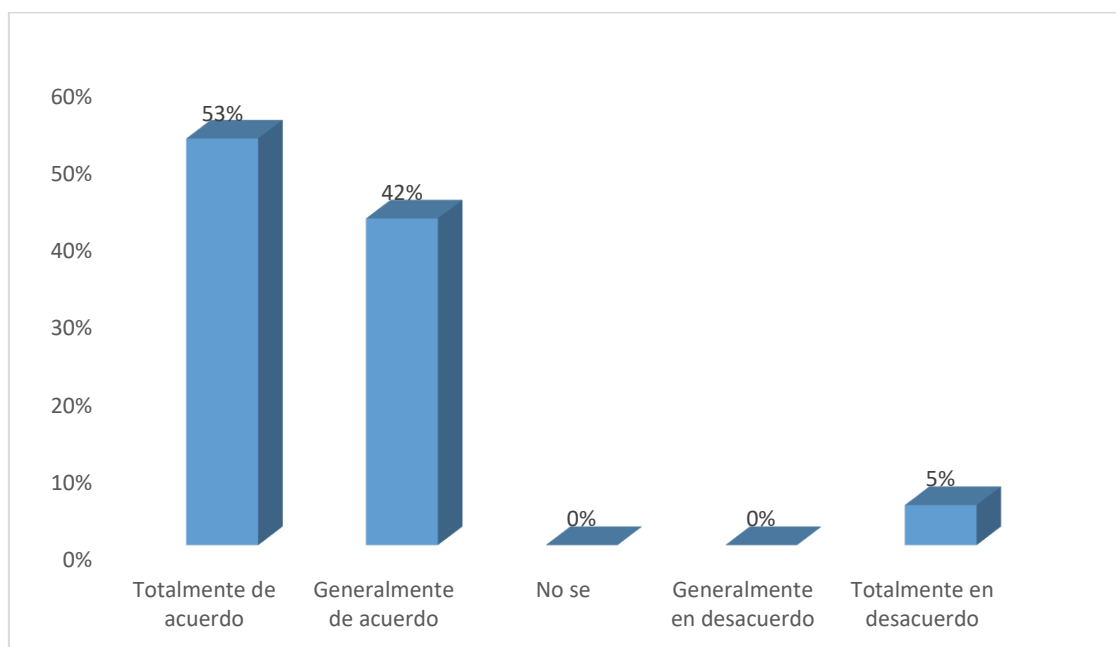


Tabla 5 *Los riesgos tributarios - crecimiento económico de la empresa*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	48,3%
Generalmente de acuerdo	48	41,4%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	3	2,6%
Totalmente en desacuerdo	9	7,7%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados indica que, el 48,3% de los encuestados expresaron estar completamente de acuerdo el 41,4% indicó que están generalmente de acuerdo, por último, un 2,6% mostró estar en desacuerdo y el 7,7% totalmente en desacuerdo. Esta cifra representa una mayoría considerable que respalda la importancia de la gestión de los riesgos tributarios para sostener el crecimiento empresarial.

Figura 12 *Los riesgos tributarios - crecimiento económico de la empresa*

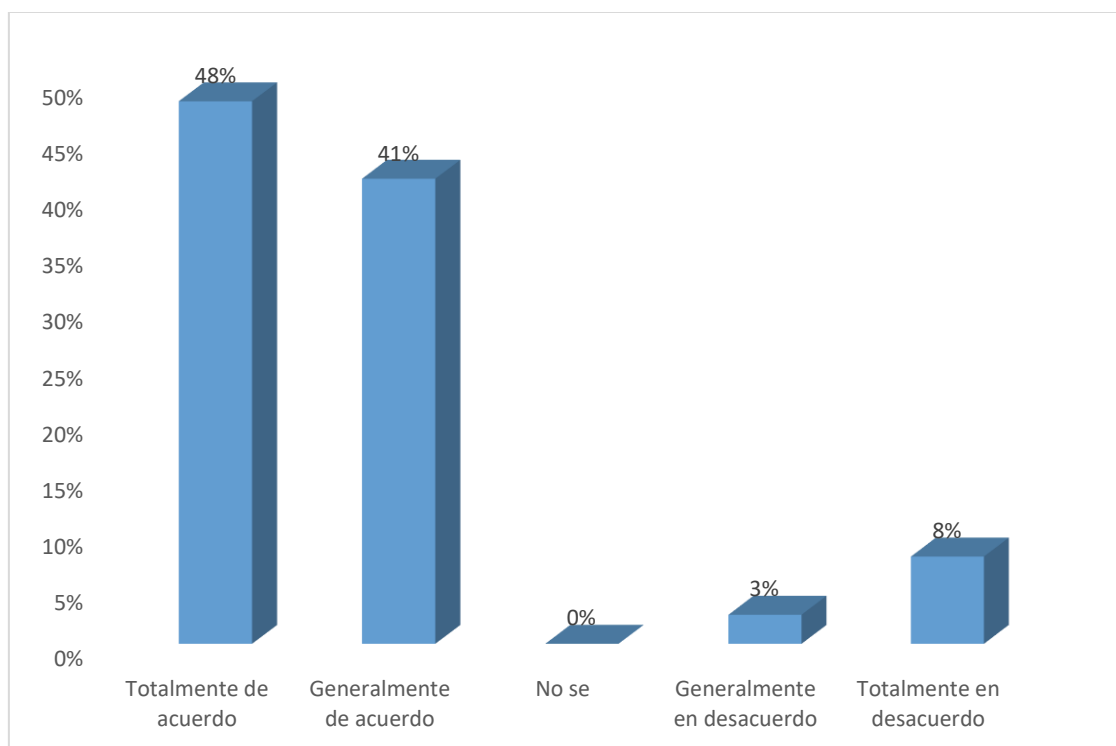


Tabla 6 *La carga tributaria - desarrollo operacional de la empresa*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	42	36,2%
Generalmente de acuerdo	48	41,4%
No sé	3	2,6%
Generalmente en desacuerdo	15	12,9%
Totalmente en desacuerdo	8	6,9%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados destaca que un 36,2% de los encuestados expresaron su total acuerdo, seguido por un 41,4% que respalda la postura de estar generalmente de acuerdo, el 2,6% respondió no sé, un 12,9% indicó estar generalmente en desacuerdo, mientras que un 6,9% manifestó un total desacuerdo. Estos datos reflejan la diversidad de opiniones entre los consultados, abarcando un fuerte respaldo

significativo considerando que la carga tributaria dificulta el desarrollo operacional de la empresa.

Figura 13 *La carga tributaria - desarrollo operacional de la empresa*

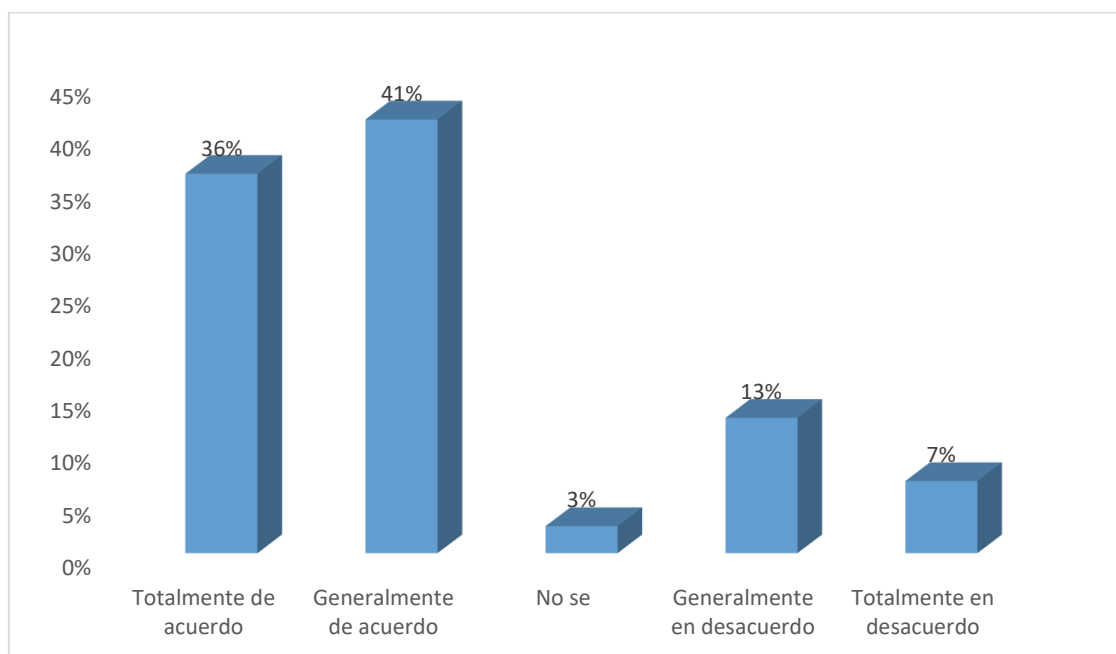


Tabla 7 *Las normas tributarias - errores profesionales en la empresa*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	45	38,8%
Generalmente de acuerdo	38	32,8%
No sé	1	0,9%
Generalmente en desacuerdo	18	15,5%
Totalmente en desacuerdo	14	12,0%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados destaca que un 38,8% de los encuestados expresaron su total acuerdo, seguido por un 32,8% que respalda la postura de estar generalmente de acuerdo, además, un 15,5% indicó estar generalmente en desacuerdo, mientras que un 12,0% manifestó un total desacuerdo. Estos datos reflejan la diversidad de opiniones entre los consultados, abarcando desde un fuerte respaldo hasta

desacuerdos significativos con la percepción de que las normas tributarias desempeñan un papel en la prevención de errores profesionales en el ámbito empresarial.

Figura 14 *Las normas tributarias - errores profesionales en la empresa*

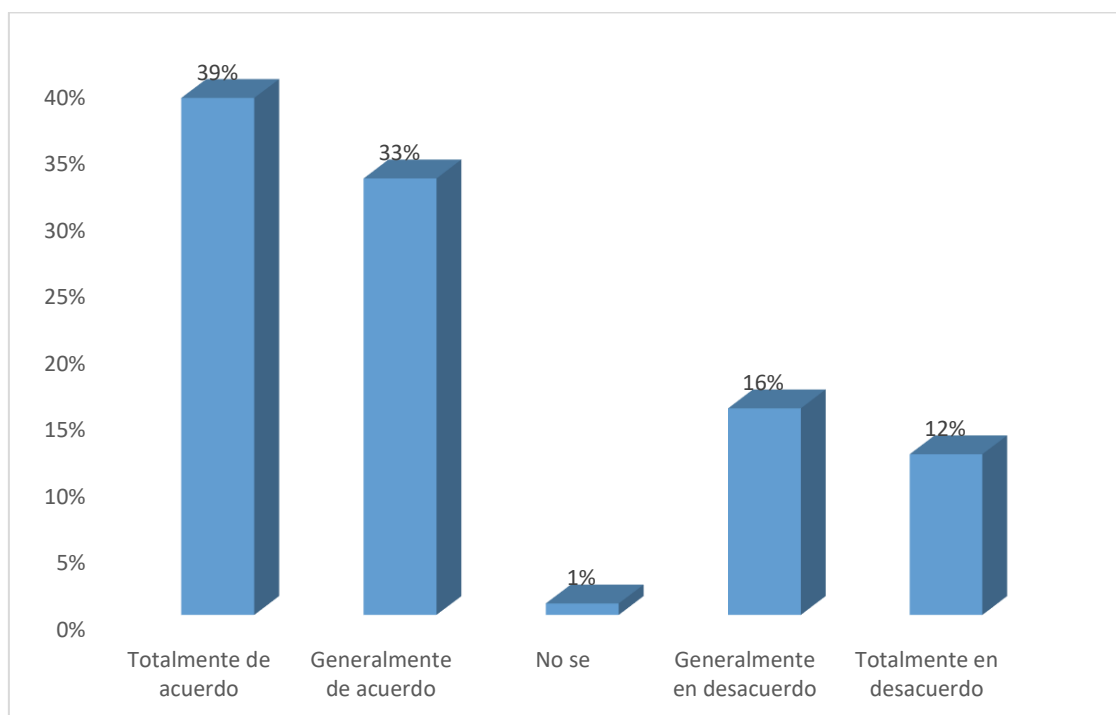


Tabla 8 *La planificación fiscal - evitar sanciones tributarias de la empresa*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	69	59,5%
Generalmente de acuerdo	40	34,5%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	1	0,9%
Totalmente en desacuerdo	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados revela patrones significativos en la percepción de los consultados. Destaca un impresionante 59,5% de los participantes expresaron un acuerdo total, seguido de un 34,5% respaldó la afirmación al indicar un

fuerte respaldo a la idea de que la planificación fiscal es una estrategia eficaz para mitigar el riesgo de enfrentar sanciones tributarias.

Figura 15 *La planificación fiscal, evita sanciones tributarias de la empresa*

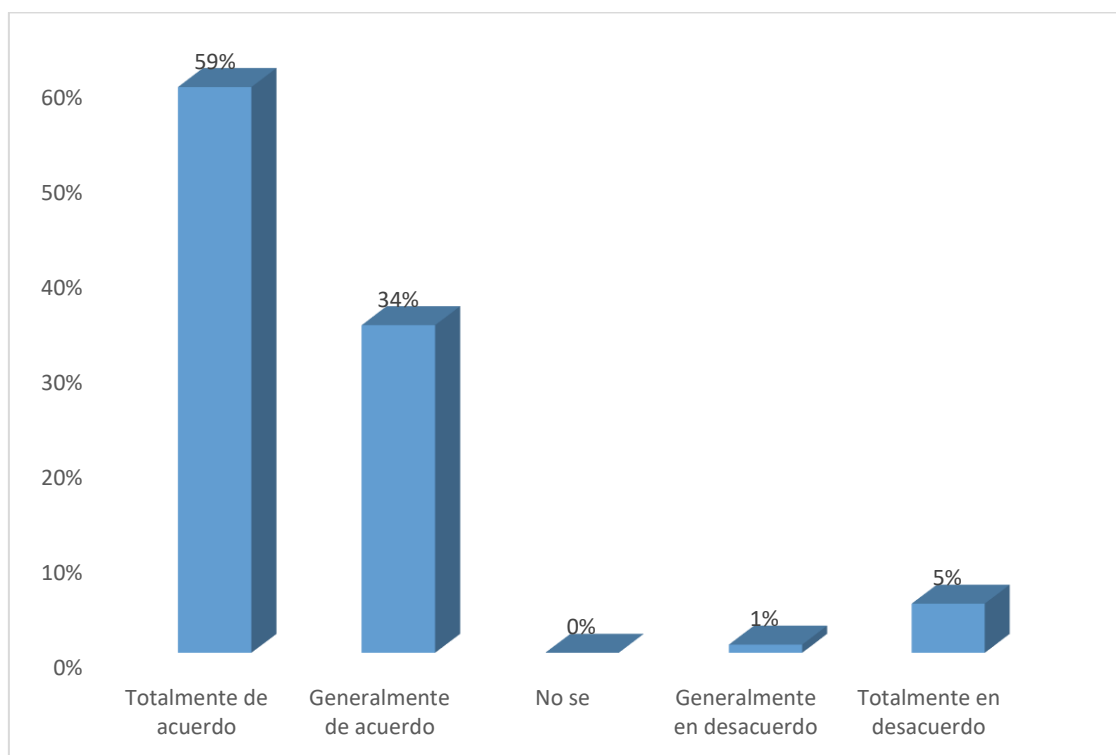


Tabla 9 *El planeamiento tributario - toma de decisiones de las empresas*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	62	53,4%
Generalmente de acuerdo	48	41,4%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados, revelan que un sólido 53,4% de los encuestados respaldan de manera completa la afirmación. Además, un significativo 41,4% respalda la idea. Por otro lado, un 5,9% manifiesta un completo desacuerdo con

la premisa. Estos datos resaltan una clara mayoría que valora la relevancia del planeamiento tributario en el contexto de las decisiones empresariales.

Figura 16 *El planeamiento tributario - toma de decisiones de las empresas*

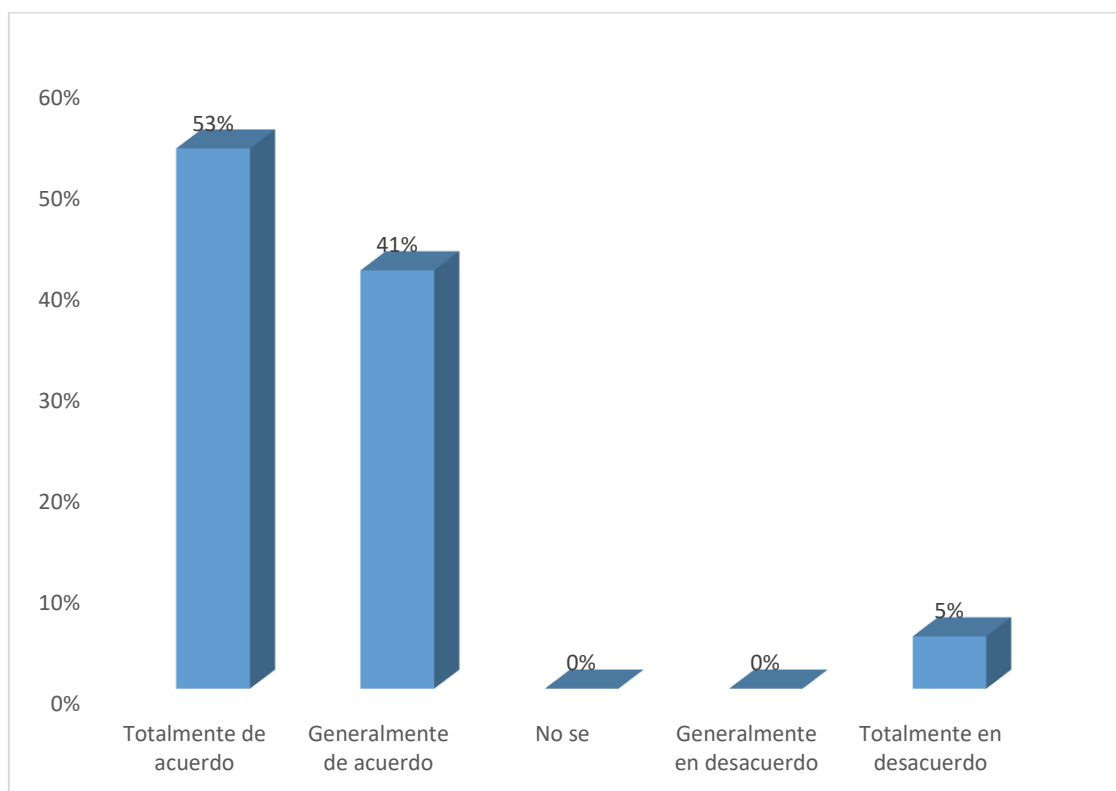


Tabla 10 *La gestión de liquidez - pagar las deudas de la empresa*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	59	50,9%
Generalmente de acuerdo	49	42,2%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	2	1,7%
Totalmente en desacuerdo	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados destaca una tendencia clara de un sólido 50,9% de los encuestados mostró un acuerdo total, un significativo 42,2% respalda la

idea, sin embargo, se observa que hay un 1,7% y un 5,2% muestra un desacuerdo. En resumen, la encuesta revela que la mayoría de los encuestados reconoce la importancia de la gestión de liquidez para el pago de deudas en la empresa.

Figura 17 *La gestión de liquidez - pagar las deudas de la empresa*

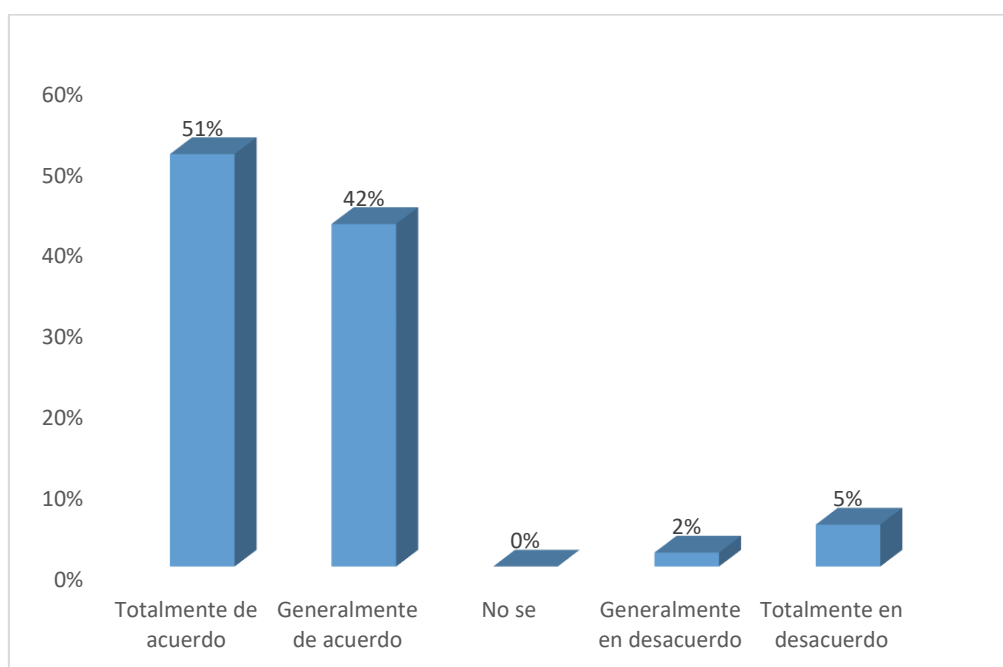


Tabla 11 *La rentabilidad - gestión de capital de trabajo de la empresa*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	46	39,7%
Generalmente de acuerdo	62	53,4%
No sé	2	1,7%
Generalmente en desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados, da un significativo 39,7% de los encuestados expresó un acuerdo total, seguido de un considerable 53,4% respaldó la idea, por otro lado, un pequeño 1,7% respondió con "no sé", y finalmente, un 5,2% mostró un desacuerdo total con la afirmación, lo que indica que la mayoría de los encuestados

percibe una conexión importante entre la rentabilidad y la gestión del capital de trabajo dentro de las empresas.

Figura 18 *La rentabilidad - la gestión de capital de trabajo de la empresa*

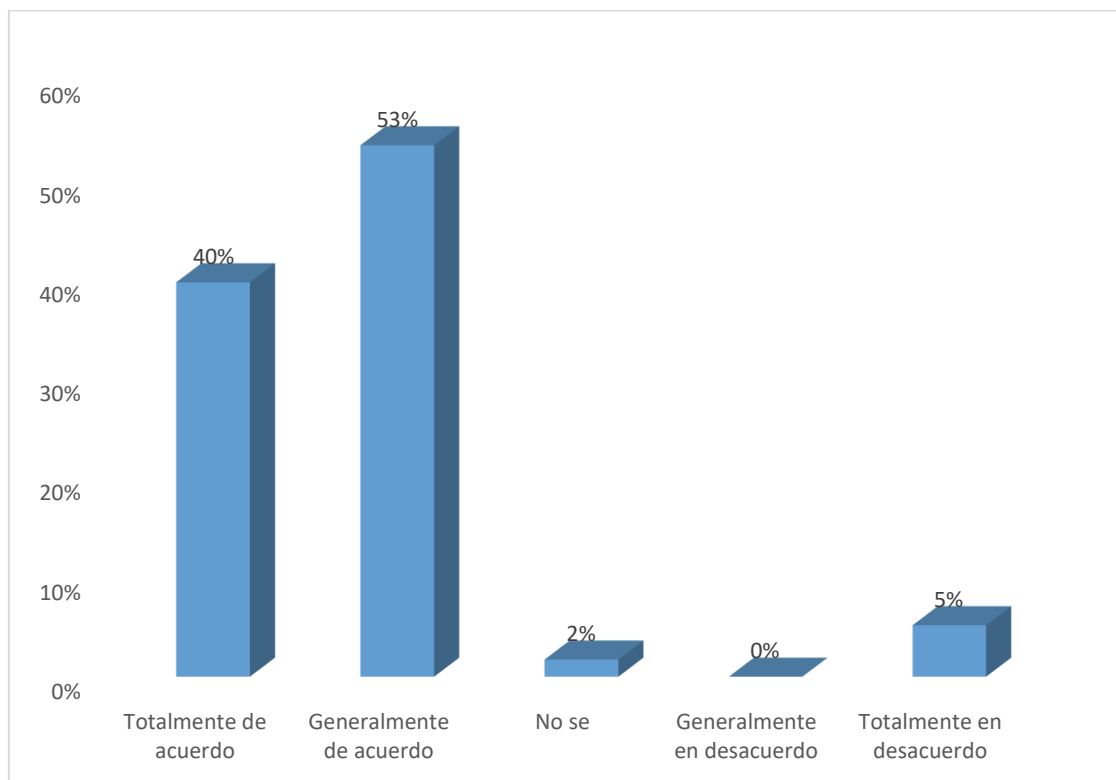


Tabla 12 *La planificación financiera - ordenamiento económico de las empresas*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	56,0%
Generalmente de acuerdo	45	38,8%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados, observamos que un sólido 56,0% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con la afirmación. Además, un

significativo 38,8% respalda la idea al expresar que están generalmente de acuerdo. Por otro lado, un 5,2% mostró un desacuerdo total. En resumen, la encuesta revela que la mayoría de los encuestados reconoce la importancia de la planificación financiera en el ordenamiento económico de las empresas.

Figura 19 *La planificación financiera - ordenamiento económico de las empresas*

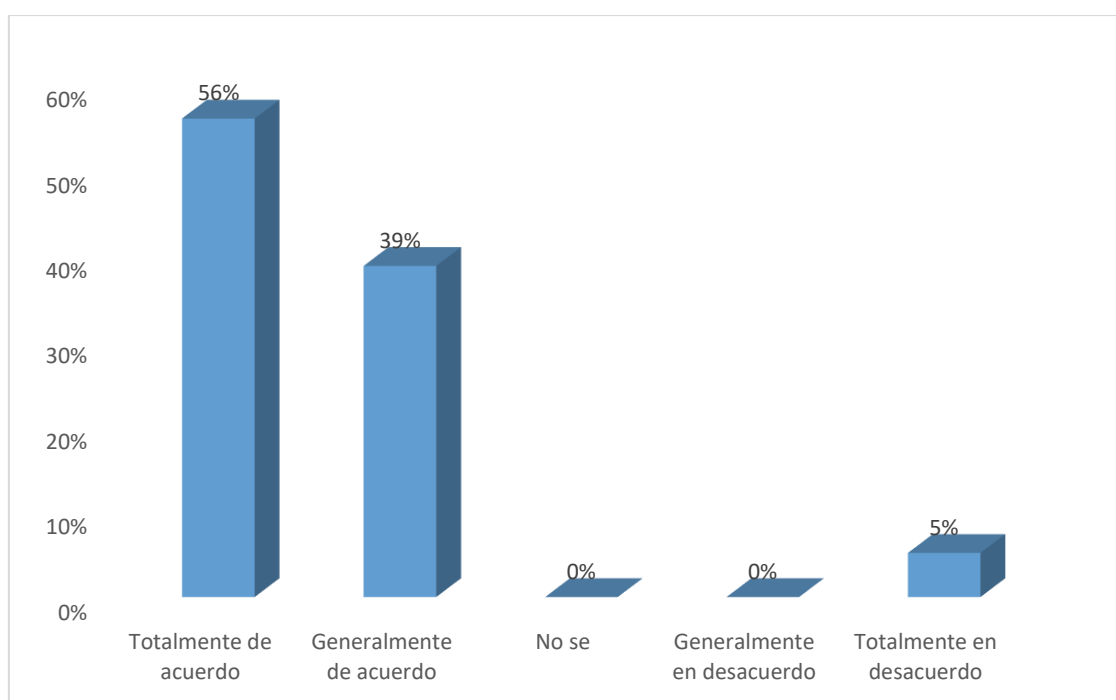


Tabla 13 *La gestión de riesgos - toma de decisiones de la empresa*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	46,6%
Generalmente de acuerdo	56	48,3%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	6	5,1%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados revela una tendencia solida del 46,6% de los encuestados expresó un total acuerdo, seguido del 48,3% respaldando la idea, por otro lado, aunque un 5,1% mostró un desacuerdo total. En resumen, la mayoría de los encuestados reconoce la influencia de la gestión de riesgos en la toma de decisiones empresariales, lo que sugiere una comprensión generalizada de la importancia de abordar y gestionar los riesgos al tomar decisiones estratégicas en el ámbito empresarial.

Figura 20 *La gestión de riesgos - toma de decisiones de la empresa*

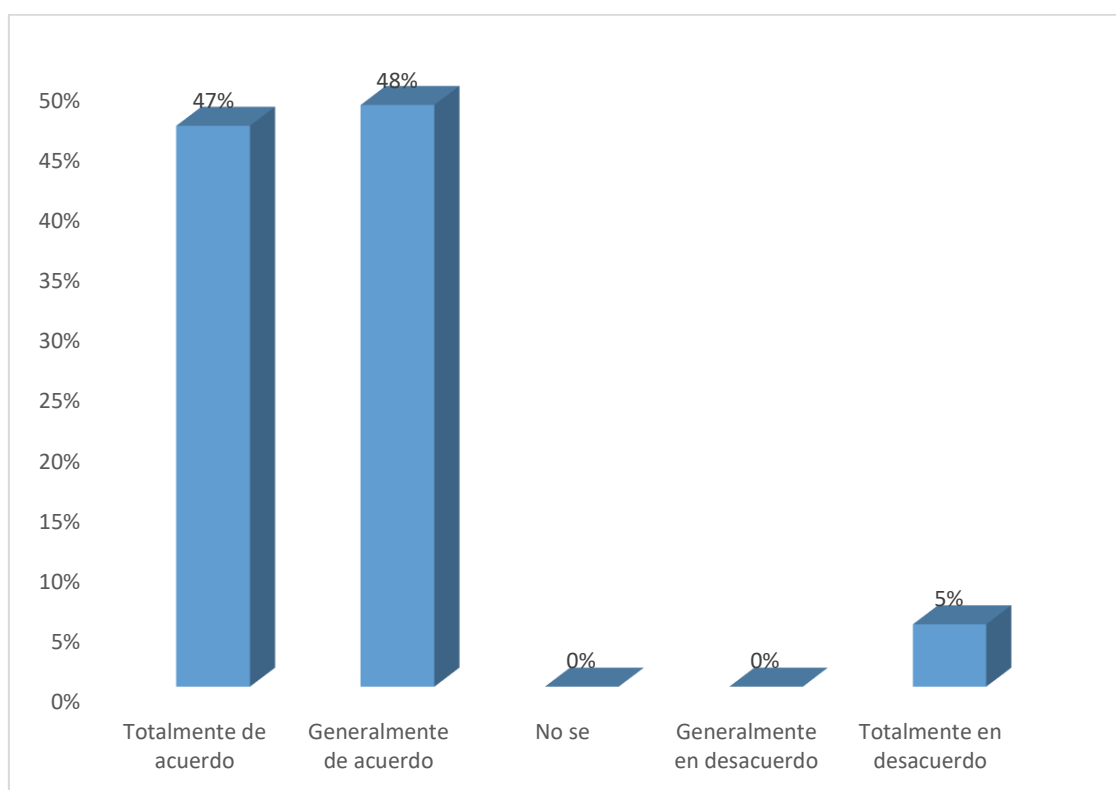


Tabla 14 *La política administrativa - crecimiento de la empresa*

Indicador	Empresas	Porcentaje
<i>Totalmente de acuerdo</i>	50	43,1%
<i>Generalmente de acuerdo</i>	48	41,4%
<i>No sé</i>	7	6,0%
<i>Generalmente en desacuerdo</i>	5	4,3%
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados se destaca que un 43,1% de los encuestados expresaron su total acuerdo, seguido por un 41,4% que respalda la postura de estar generalmente de acuerdo, un 6,0% indicó no sé, seguido del, 4,3% estar generalmente en desacuerdo, mientras que un 5,2% manifestó un total desacuerdo. En resumen, la encuesta revela que la mayoría de los encuestados reconoce la importancia que la política administrativa contribuye al crecimiento de la empresa.

Figura 21 *La política administrativa - crecimiento de la empresa*

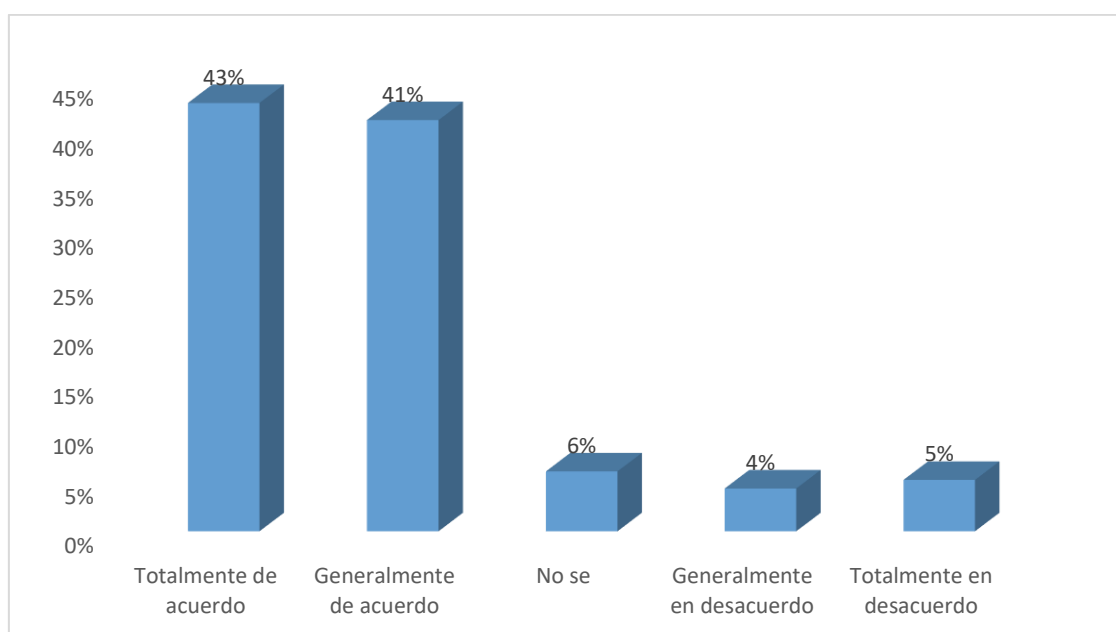


Tabla 15 *La productividad operativa - desarrollo económico de las empresas*

Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	48,3%
Generalmente de acuerdo	50	43,1%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	4	3,4%
Totalmente en desacuerdo	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados destaca que un significativo 48,3% de los encuestados expresó un total acuerdo, seguido por un 43,1% que respalda la postura en cuestión. Además, un 3,4% indicó estar generalmente en desacuerdo, mientras que un 5,2% manifestó un completo desacuerdo. Estos datos resaltan la variedad de perspectivas entre los participantes, mostrando un fuerte respaldo en la mayoría, pero también señalando la presencia de opiniones divergentes en relación con la interconexión entre la productividad operativa y el desarrollo económico empresarial.

Figura 22 *La productividad operativa - desarrollo económico de las empresas*

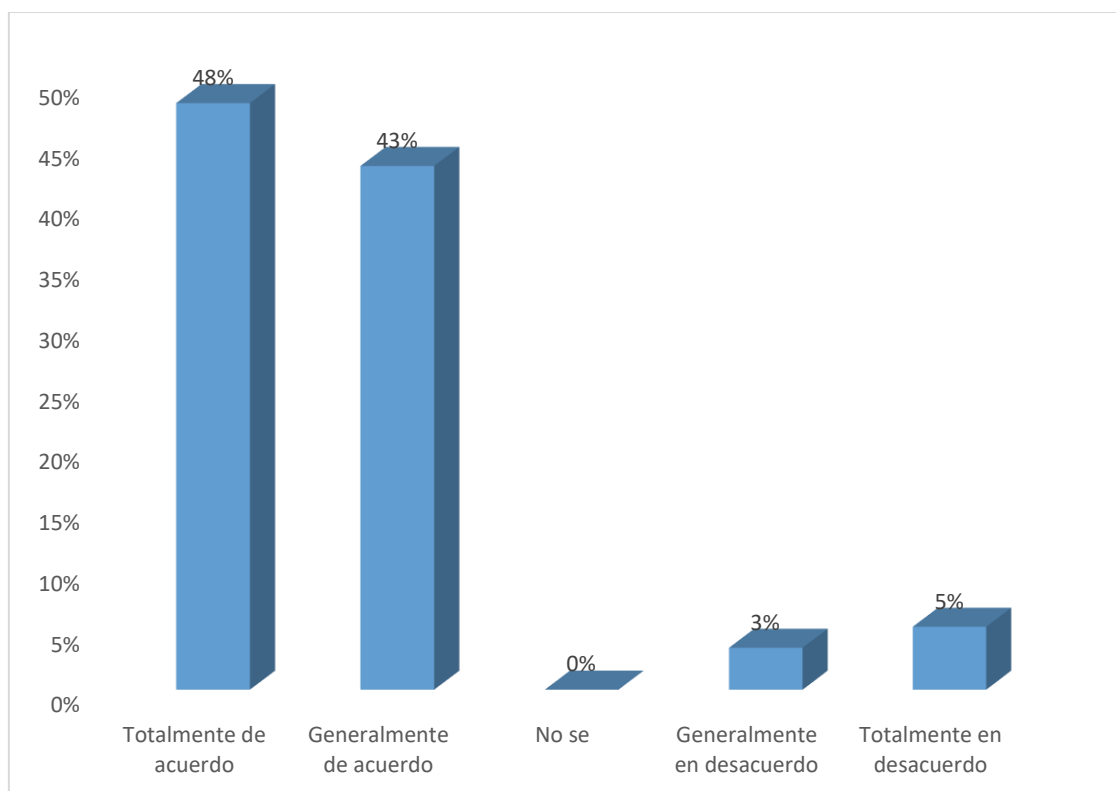


Tabla 16 *La gestión administrativa - operaciones económicas de las empresas*

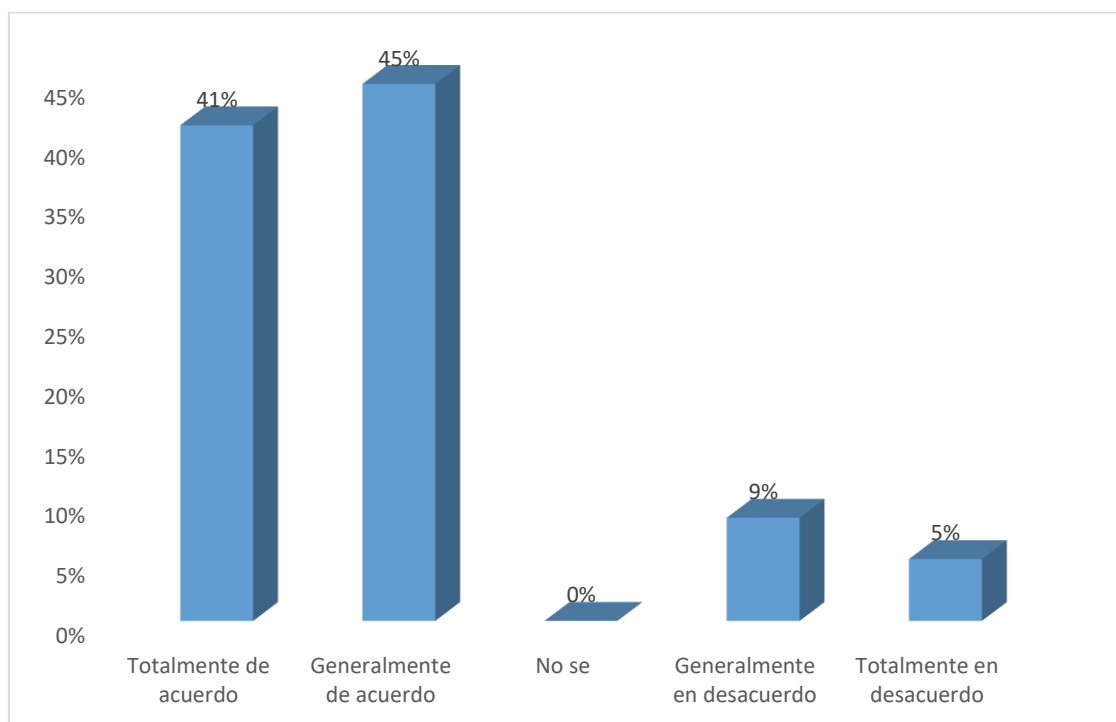
Indicador	Empresas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	41,4%
Generalmente de acuerdo	52	44,9%
No sé	0	0,0%
Generalmente en desacuerdo	10	8,5%
Totalmente en desacuerdo	6	5,2%
Total	116	100%

Interpretación

La interpretación de los resultados revela que el 41,4%, está completamente de acuerdo, un considerable 44,9% respalda la misma postura, un 8,5% mostró una posición de desacuerdo general, y un 5,2% expresó un completo desacuerdo, lo que representa una minoría que no concuerda en absoluto con la idea. En resumen, una

proporción significativa respalda la afirmación sobre el papel de la gestión administrativa en el desarrollo de las operaciones económicas de las empresas.

Figura 23 *La gestión administrativa - operaciones económicas de las empresas*



6.1.2. Contrastación de Hipótesis

Luego del análisis descriptivo que permitió observar el comportamiento general de las variables en estudio, llega el momento crítico del proceso investigativo: la contrastación de hipótesis. Esta etapa representa el núcleo inferencial de la investigación, donde los supuestos teóricos y las proposiciones formuladas al inicio del estudio son evaluados frente a la evidencia empírica obtenida del trabajo de campo.

La contrastación de hipótesis no es un acto mecánico ni puramente matemático; es un ejercicio analítico profundo que permite determinar si las relaciones planteadas entre el planeamiento tributario (variable independiente) y la gestión administrativa (variable dependiente) se sostienen en términos estadísticos. Para ello, se recurre a herramientas como el coeficiente de correlación de Pearson, pruebas de significancia y análisis de varianza, entre otros, que permiten establecer la existencia, dirección e intensidad del vínculo entre las variables observadas.

Este apartado se orienta a verificar no solo la hipótesis general, sino también las hipótesis específicas, que abordan dimensiones concretas del fenómeno tributario-administrativo: desde la incidencia de las obligaciones fiscales en la liquidez, hasta el impacto de la planificación fiscal en la productividad operativa.

Así, la contrastación empírica permite ir más allá de la especulación conceptual. Aquí se confirma, matiza o refuta lo que la teoría anticipó. En este proceso, cada resultado no solo representa un dato objetivo, sino una oportunidad para reinterpretar la práctica empresarial, cuestionar los paradigmas vigentes y proponer nuevos modelos de gestión fiscalmente estratégica y organizacionalmente sostenible.

Hipótesis Específica 1

- a. Hipótesis nula (H_0): Las obligaciones fiscales NO inciden en la gestión de liquidez en las empresas del sector salud.
- b. Hipótesis alterna (H_1): Las obligaciones fiscales inciden en la gestión de liquidez en las empresas del sector salud.
- c. Nivel de significancia $\alpha = 0.05$
- d. Prueba estadística con aplicación de modelo de correlación Rho de Spearman

Para probar la hipótesis se usó la correlación de Rho de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre rangos (x menos y)

n = Número de datos

e. Decisión: Se rechaza H_0

Tabla 17 Rho de Spearman -1

Rho de Spearman		1.Las obligaciones fiscales	8. La gestión de liquidez
1. Las obligaciones fiscales	Coeficiente de correlación	1,000	0,594**
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	116	116
8. La gestión de liquidez	Coeficiente de correlación	0,594**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	116	116

Nota. ** significa que la correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos estadísticamente luego de procesar los datos en el SPSS, se pudo determinar que el valor de Rho de Spearman = 0,594* (p valor=0,000), lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna, concluyendo que: Las obligaciones fiscales inciden en la gestión de liquidez en las empresas del sector salud

Tabla 18 Las obligaciones fiscales - La gestión de liquidez

La gestión de liquidez ayuda a pagar las deudas de la empresa						Total
Las obligaciones fiscales inciden en las declaraciones y pagos de impuestos de la empresa.	Totalmente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	No sé	Generalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	48	16	0	0	0	64
Generalmente de acuerdo	10	31	0	2	0	43
No sé	1	0	0	0	0	1
Generalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	2	0	0	6	8
Total	59	49	0	2	6	116

Hipótesis específica 2

- a. Hipótesis nula (H_0): La prevención tributaria NO incide en la rentabilidad en las empresas del sector salud.
- b. Hipótesis alterna (H_1): La prevención tributaria incide en la rentabilidad en las empresas del sector salud.
- c. Nivel de significancia $\alpha = 0.05$
- d. Prueba estadística con aplicación de modelo de correlación Rho de Spearman

Para probar la hipótesis se usó la correlación de Rho de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre rangos (x menos y)

n = Número de datos

a. Decisión: Se rechaza H_0

Tabla 19 Rho de Spearman -2

Rho de Spearman		2. La prevención tributaria ayuda a mantener la equidad fiscal de la empresa	9. La rentabilidad es de acuerdo a la gestión de capital de trabajo de la empresa
2. La prevención tributaria ayuda a mantener la equidad fiscal de la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	0,339**
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	116	116
9. La rentabilidad es de acuerdo a la gestión de capital de trabajo de la empresa	Coeficiente de correlación	0,339**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	116	116

Nota. ** significa que la correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos estadísticamente luego de procesar los datos en el SPSS, se pudo determinar que el valor de Rho de Spearman = 0,339* (p valor=0,000), lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna, concluyendo que: Las obligaciones fiscales inciden en la gestión de liquidez en las empresas del sector salud.

Tabla 20 *La prevención tributaria – rentabilidad en la gestión de capital de trabajo de la empresa*

La rentabilidad es de acuerdo a la gestión de capital de trabajo de la empresa						Total
La prevención tributaria ayuda a mantener la equidad fiscal de la empresa.	Totalmente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	No sé	Generalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	30	31	2	0	6	61
Generalmente de acuerdo	16	31	2	0	0	49
No sé	0	0	0	0	0	0
Generalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	6	6
Total	46	62	2	0	6	116

Hipótesis específica 3

- a. Hipótesis nula (H_0): Los riesgos tributarios NO inciden en la planificación financiera en las empresas del sector salud.
- b. Hipótesis alterna (H_1): Los riesgos tributarios inciden en la planificación financiera en las empresas del sector salud.
- c. Nivel de significancia $\alpha = 0.05$
- d. Prueba estadística con aplicación de modelo de correlación Rho de Spearman

Para probar la hipótesis se usó la correlación de Rho de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre rangos (x menos y)

n = Número de datos

e. Decisión: Se rechaza H_0

Tabla 21 Rho de Spearman -3

Rho de Spearman		3. Los riesgos tributarios inciden en el crecimiento económico de la empresa	10. La planificación financiera ayuda al ordenamiento económico de la empresa
3. Los riesgos tributarios inciden en el crecimiento económico de la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	0,447**
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	116	116
10. La planificación financiera ayuda al ordenamiento económico de la empresa	Coeficiente de correlación	0,447**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	116	116

Nota. ** significa que la correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos estadísticamente luego de procesar los datos en el SPSS, se pudo determinar que el valor de Rho de Spearman = 0,447* (p valor=0,000), lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna, concluyendo que: Los riesgos tributarios inciden en la planificación financiera en las empresas del sector salud.

Tabla 22 *Los riesgos tributarios - planificación financiera de la empresa*

La planificación financiera ayuda al ordenamiento económico de la empresa						Total
Los riesgos tributarios inciden en el crecimiento económico de la empresa	Totalmente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	No sé	Generalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	44	12	0	0	0	56
Generalmente de acuerdo	15	33	0	0	0	48
No sé	0	0	0	0	0	0
Generalmente en desacuerdo	3	0	0	0	0	3
Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	6	6
Total	65	45	0	0	6	116

Hipótesis específica 4

- Hipótesis nula (H_0): La carga tributaria NO incide en la gestión de riesgos en las empresas del sector salud.
- Hipótesis alterna (H_1): La carga tributaria incide en la gestión de riesgos en las empresas del sector salud.
- Nivel de significancia $\alpha = 0.05$
- Prueba estadística con aplicación de modelo de correlación Rho de Spearman

Para probar la hipótesis se usó la correlación de Rho de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre rangos (x menos y)

n = Número de datos

e. Decisión: Se rechaza H_0

Tabla 23 Rho de Spearman - 4

Rho de Spearman		4. La carga tributaria dificulta el desarrollo operacional de la empresa	11. La gestión de riesgos incide en la toma de decisiones de la empresa
4. La carga tributaria dificulta el desarrollo operacional de la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	0,621**
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	116	116
11. La gestión de riesgos incide en la toma de decisiones de la empresa	Coeficiente de correlación	0,621**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	116	116

Nota. ** significa que la correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos estadísticamente luego de procesar los datos en el SPSS, se pudo determinar que el valor de Rho de Spearman = 0,621* (p valor=0,000), lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna,

concluyendo que: Los riesgos tributarios inciden en la planificación financiera en las empresas del sector salud.

Tabla 24 *La carga tributaria - gestión de riesgos de la empresa*

La gestión de riesgos incide en la toma de decisiones de la empresa						Total
La carga tributaria dificulta el desarrollo operacional de la empresa	Totalmente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	No sé	Generalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	34	8	0	0	0	42
Generalmente de acuerdo	18	30	0	0	0	48
No sé	1	2	0	0	0	3
Generalmente en desacuerdo	1	14	0	0	0	15
Totalmente en desacuerdo	0	2	0	0	6	8
Total	54	56	0	0	6	116

Hipótesis específica 5

- a. Hipótesis nula (H_0): Las normas tributarias NO inciden en la política administrativa en las empresas del sector salud.
- b. Hipótesis alterna (H_1): Las normas tributarias inciden en la política administrativa en las empresas del sector salud.
- c. Nivel de significancia $\alpha = 0.05$
- d. Prueba estadística con aplicación de modelo de correlación Rho de Spearman

Para probar la hipótesis se usó la correlación de Rho de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre rangos (x menos y)

n = Número de datos

e. Decisión: Se rechaza H_0

Tabla 25 Rho de Spearman - 5

Rho de Spearman		5. Las normas tributarias impiden los errores profesionales en la empresa	12. La política administrativa contribuye al crecimiento de la empresa
5. Las normas tributarias impiden los errores profesionales en la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	0,592**
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	116	116
12. La política administrativa contribuye al crecimiento de la empresa	Coeficiente de correlación	0,592**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	116	116

Nota. ** significa que la correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos estadísticamente luego de procesar los

datos en el SPSS, se pudo determinar que el valor de Rho de Spearman = 0,592* (p valor=0,000), lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna, concluyendo que: Las normas tributarias inciden en la política administrativa en las empresas del sector salud.

Tabla 26 *Las normas tributarias - política administrativa de la empresa*

La política administrativa contribuye al crecimiento de la empresa						Total
Las normas tributarias impiden los errores profesionales en la empresa	Totalmente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	No sé	Generalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	32	13	0	0	0	45
Generalmente de acuerdo	11	27	0	0	0	38
No sé	0	0	1	0	0	1
Generalmente en desacuerdo	7	6	0	5	0	18
Totalmente en desacuerdo	0	2	6	0	6	14
Total	50	48	7	5	6	116

Hipótesis específica 6

- Hipótesis nula (H_0): La planificación fiscal NO incide en la productividad operativa en las empresas del sector salud.
- Hipótesis alterna (H_1): La planificación fiscal incide en la productividad operativa en las empresas del sector salud.
- Nivel de significancia $\alpha = 0.05$
- Prueba estadística con aplicación de modelo de correlación Rho de Spearman

Para probar la hipótesis se usó la correlación de Rho de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre rangos (x menos y)

n = Número de datos

e. Decisión: Se rechaza H_0

Tabla 27 Rho de Spearman – 6

Rho de Spearman

6. La planificación fiscal incide en evitar sanciones tributarias de la empresa

13. La productividad operativa refleja el desarrollo económico de la empresa

6. La planificación fiscal incide en evitar sanciones tributarias de la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	0,560**
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	116	116
13. La productividad operativa refleja el desarrollo económico de la empresa	Coeficiente de correlación	0,560**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	116	116

Nota. ** significa que la correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos estadísticamente luego de procesar los datos en el SPSS, se pudo determinar que el valor de Rho de Spearman = 0,560* (p valor=0,000), lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna, concluyendo que: La planificación fiscal incide en la productividad operativa en las empresas del sector salud.

Tabla 28 *La planificación fiscal – productividad operativa de la empresa*

<i>La productividad operativa refleja el desarrollo económico de la empresa</i>						Total
<i>La planificación fiscal incide en evitar sanciones tributarias de la empresa</i>	Totalmente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	No sé	Generalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
<i>Totalmente de acuerdo</i>	47	22	0	0	0	69
<i>Generalmente de acuerdo</i>	8	28	0	4	0	40
<i>No sé</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Generalmente en desacuerdo</i>	1	0	0	0	0	1
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0	0	0	6	6
Total	56	50	0	4	6	116

Hipótesis general

- Hipótesis nula (H_0): El planeamiento tributario NO incide generalmente en la gestión administrativa en las empresas del sector salud en la Región Lima, año 2022.
- Hipótesis alterna (H_1): El planeamiento tributario incide generalmente en la gestión administrativa en las empresas del sector salud en la Región Lima, año 2022.
- Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

d. Prueba estadística con aplicación de modelo de correlación Rho de Spearman

Para probar la hipótesis se usó la correlación de Rho de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre rangos (x menos y)

n = Número de datos

e. Decisión: Se rechaza H_0

Tabla 29 Rho de Spearman – 7

Rho de Spearman		7. El planeamiento tributario es importante para la toma de decisiones de la empresa	14. La gestión administrativa incide en el desarrollo de las operaciones económicas de la empresa.
7. El planeamiento tributario es importante para la toma de decisiones de la empresa	Coeficiente de correlación	1,000	0,639**
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	116	116
14. La gestión administrativa incide en el desarrollo de las	Coeficiente de correlación	0,639**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	-

operaciones económicas de la empresa.	N	116	116
---------------------------------------	---	-----	-----

Nota. ** significa que la correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos estadísticamente luego de procesar los datos en el SPSS, se pudo determinar que el valor de Rho de Spearman = 0,639* (p valor=0,000), lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna, concluyendo que: El planeamiento tributario incide generalmente en la gestión administrativa en las empresas del sector salud en la Región Lima, año 2022.

Tabla 30 *El planeamiento tributario - gestión administrativa en las empresas del sector salud en la Región Lima, año 2022.*

La gestión administrativa incide en el desarrollo de las operaciones económicas de la empresa. Total

El planeamiento tributario es importante para la toma de decisiones de la empresa	Totalmente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	No sé	Generalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	41	21	0	0	0	62
Generalmente de acuerdo	7	31	0	10	0	48
No sé	0	0	0	0	0	0
Generalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	6	6
Total	48	52	0	10	6	116

DISCUSIÓN

CONFRONTANDO TEORÍA Y REALIDAD

La investigación científica alcanza su punto más álgido cuando la teoría deja de ser una abstracción y se pone en diálogo directo con los datos obtenidos. Es en este terreno —el de la discusión— donde se contrastan supuestos, se validan hipótesis, se reinterpretan hallazgos y se reconocen las complejidades que la realidad impone. Esta sección no es solo un ejercicio de verificación, sino un acto de lectura crítica de los resultados a la luz del conocimiento preexistente.

En el caso que nos ocupa, el conflicto entre el **planeamiento tributario** y la **gestión administrativa** en las empresas del sector salud de Lima ha revelado tensiones y patrones que merecen ser examinados con atención. A través del análisis estadístico, se ha puesto en evidencia que el manejo adecuado de las obligaciones fiscales no solo tiene un efecto cuantificable en la sostenibilidad organizacional, sino también en la toma de decisiones estratégicas, la rentabilidad operativa y la eficiencia institucional.

Esta discusión no se limita a confirmar o rechazar hipótesis. Va más allá: **propone nuevas preguntas**, reconoce limitaciones del modelo teórico empleado, identifica excepciones y plantea posibilidades de interpretación que amplían el marco del conocimiento. Asimismo, conecta los resultados con antecedentes nacionales e internacionales, buscando puntos de convergencia o ruptura entre lo que otros estudios han demostrado y lo que se ha descubierto aquí.

En este capítulo, cada resultado se convierte en una oportunidad para repensar lo que entendemos por gestión eficiente, por planeamiento fiscal responsable y por sostenibilidad empresarial. Se confrontan discursos técnicos con realidades organizacionales, marcos normativos con prácticas concretas, y aspiraciones éticas con presiones económicas.

En suma, esta discusión no es el cierre del estudio, sino su verdadero **punto de inflexión analítico**: el momento donde los datos cobran sentido, las teorías se ponen a

prueba y emergen, quizás, nuevas rutas para la transformación estructural del sector salud desde una mirada tributaria estratégica.

La discusión de una investigación no solo verifica hipótesis, sino que pone a dialogar la teoría con la evidencia empírica. En este estudio sobre el **planeamiento tributario y su incidencia en la gestión administrativa** de las empresas del sector salud en la Región Lima, el análisis realizado permite constatar que las hipótesis planteadas, tanto general como específicas, fueron **confirmadas con resultados positivos**, lo cual da sustento empírico a las relaciones propuestas en el marco teórico.

Estos resultados **coinciden con hallazgos previos** de autores nacionales que han abordado temáticas similares en otros sectores. Por ejemplo, **Orellana (2022)** afirma que el planeamiento tributario es una herramienta esencial para facilitar la toma de decisiones responsables en las empresas, ayudándolas a cumplir adecuadamente con sus declaraciones tributarias y, sobre todo, **a evitar contingencias que afecten su sostenibilidad**. Esta idea se ve ratificada en el presente estudio, donde se evidenció que un planeamiento tributario estructurado tiene un efecto directo en la eficiencia de las operaciones administrativas.

Asimismo, los hallazgos **concuerdan con Morón (2022)**, quien demostró que el planeamiento tributario contribuye significativamente a una mejor gestión de los recursos económicos en pequeñas empresas constructoras, especialmente en lo referido a la planificación de ingresos y egresos. En nuestro caso, esta relación se reafirma con datos procesados mediante el software SPSS, que muestran una correlación significativa entre ambas variables, verificada a través de técnicas de confiabilidad como la prueba de **Alfa de Cronbach**, lo cual otorga solidez técnica a los resultados obtenidos.

Otro punto destacable es el componente estratégico de la gestión administrativa. En el estudio realizado, se observa que las empresas que aplican adecuadamente herramientas de planeamiento tributario **logran estructurar políticas de gasto más efectivas**, evitan sanciones y optimizan sus procesos de toma de decisiones. Esta afirmación se vincula con **Rengifo (2021)**, quien subrayó que el orden tributario garantiza la legitimidad del gasto empresarial y previene sanciones fiscales en el régimen MYPE.

Desde una perspectiva de desarrollo económico local, **Cueva (2019)** aporta también una lectura pertinente al señalar que la planificación tributaria incide directamente en el desarrollo financiero de las micro y pequeñas empresas, al reforzar la necesidad de conocer derechos y obligaciones tributarias dentro del marco legal. En nuestro estudio, esta afirmación adquiere una nueva dimensión cuando se evidencia que muchas empresas del sector salud **carecen de una planificación tributaria efectiva**, lo que las hace vulnerables no solo a contingencias fiscales, sino también a inestabilidades administrativas internas.

Finalmente, los resultados de este estudio no solo validan la hipótesis central, sino que también refuerzan la urgencia de **fortalecer las capacidades de gestión administrativa** en las empresas de salud desde una perspectiva tributaria. Esta relación no es solo técnica ni financiera, sino también estratégica: conocer y aplicar adecuadamente el planeamiento tributario se ha convertido en un **factor clave de sostenibilidad empresarial**, especialmente en sectores sensibles como el de la salud, donde el cumplimiento normativo está directamente relacionado con la continuidad operativa, la transparencia y la confianza institucional.

Por tanto, esta investigación aporta no solo evidencia cuantitativa válida, sino también una **reflexión crítica** sobre las implicancias del planeamiento tributario como eje articulador de la eficiencia administrativa. A la luz de los datos, se hace evidente que integrar estas dimensiones en la gestión diaria de las empresas del sector salud no es solo recomendable, sino necesario para garantizar su permanencia y competitividad en un entorno fiscal cada vez más complejo.

CONCLUSIONES

El presente estudio titulado “*nombre*” ha permitido confirmar, mediante un análisis riguroso de datos empíricos, la existencia de una relación significativa entre el adecuado planeamiento tributario y diversos componentes fundamentales de la gestión administrativa. A partir de los resultados obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones:

a) Obligaciones fiscales y gestión de liquidez

Se concluye que **las obligaciones fiscales inciden directamente en la gestión de liquidez** de las empresas del sector salud. El cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias —especialmente frente a SUNAT— determina el flujo de caja disponible y condiciona la capacidad de las empresas para responder a sus compromisos financieros. El incumplimiento, ya sea por omisión o por errores administrativos, expone a las organizaciones a multas, sanciones e intereses, deteriorando su liquidez y poniendo en riesgo su estabilidad operativa. Esta situación obliga a los administradores a anticipar escenarios y tomar decisiones con enfoque preventivo, donde la gestión tributaria se convierte en una herramienta financiera de primer orden.

b) Prevención tributaria y rentabilidad

La investigación evidenció que **la prevención tributaria tiene una incidencia positiva en la rentabilidad** de las empresas del sector salud. Al reducir errores contables, evitar contingencias y minimizar la probabilidad de sanciones fiscales, la empresa puede conservar su capital, mejorar su reputación frente al Estado y generar mayores márgenes de rentabilidad. Esta relación demuestra que el planeamiento tributario no debe ser visto como una función meramente legalista, sino como una estrategia empresarial orientada a optimizar recursos y proteger el patrimonio de la empresa.

c) Riesgos tributarios y planificación financiera

Los resultados indican que **la gestión de riesgos tributarios influye en la planificación financiera** de las empresas. Las incertidumbres asociadas al cumplimiento de obligaciones fiscales —declaraciones erróneas, pagos incompletos o fuera de plazo— afectan la previsión financiera y limitan la capacidad de las empresas para proyectar su flujo de ingresos y egresos con claridad. Por tanto, una planificación tributaria sólida es indispensable para una planificación financiera coherente, segura y realista.

d) Carga tributaria y gestión de riesgos

Se concluye que **la carga tributaria representa un factor de riesgo en la gestión empresarial**. Cuanto mayor es la presión tributaria relativa sobre los ingresos netos, mayor es la exposición de la empresa a riesgos financieros. Esta situación se agrava cuando las cargas fiscales son impredecibles o inestables, lo cual exige a los administradores diseñar estrategias que mitiguen estos efectos sin caer en la evasión o el incumplimiento. En ese sentido, el estudio demuestra que la gestión de riesgos debe integrar una dimensión tributaria para ser efectiva.

e) Normas tributarias y política administrativa

El análisis evidenció que **las normas tributarias impactan directamente en la política administrativa** de las empresas del sector salud. Estas normas —establecidas en leyes, decretos y reglamentos— regulan no solo el comportamiento fiscal de la organización, sino también sus procedimientos internos, su estructura documental y sus mecanismos de control. Una política administrativa alineada con el marco tributario vigente no solo asegura el cumplimiento legal, sino que también fortalece la gobernanza institucional.

f) Planificación fiscal y productividad operativa

Se concluye que **la planificación fiscal incide en la productividad operativa**. El uso estratégico de herramientas de planeamiento tributario permite liberar recursos financieros, disminuir cargas improductivas y reinvertir en procesos clave, lo que

conlleva una mejora de la eficiencia operativa. En el sector salud, esta mejora se traduce en una mayor capacidad para invertir en tecnología, personal calificado y sistemas administrativos, elementos esenciales para ofrecer servicios de calidad.

g) Planeamiento tributario y gestión administrativa: una relación estructural

Finalmente, se confirma que **el planeamiento tributario incide globalmente en la gestión administrativa** de las empresas del sector salud en la Región Lima. Este vínculo no es ocasional ni marginal, sino estructural. El planeamiento tributario permite anticipar riesgos, optimizar decisiones, garantizar cumplimiento normativo y sostener una gestión transparente y eficaz. Las empresas que lo aplican adecuadamente logran no solo mejorar su desempeño financiero, sino también consolidar su sostenibilidad a largo plazo en un entorno tributario complejo.

El presente estudio confirma que **el planeamiento tributario incide de manera significativa en la gestión administrativa** de las empresas del sector salud en la Región Lima durante el año 2022. A través del análisis empírico y teórico, se determinó que esta relación no es circunstancial, sino estructural, afectando múltiples dimensiones de la gestión organizacional.

Se concluye que las **obligaciones fiscales impactan directamente en la liquidez empresarial**, obligando a una administración eficiente del flujo de caja. Asimismo, la **prevención tributaria mejora la rentabilidad**, al evitar sanciones y contingencias que comprometen el capital. Por su parte, los **riesgos fiscales afectan la planificación financiera**, lo que exige un enfoque proactivo y estratégico en su gestión.

También se constató que la **carga tributaria incide en la gestión de riesgos**, afectando la viabilidad operativa si no se controla adecuadamente. Las **normas tributarias moldean las políticas administrativas internas**, evidenciando la necesidad de alineamiento entre las reglas externas y los procesos internos. Además, una **planificación fiscal efectiva potencia la productividad operativa**, al permitir un uso más inteligente de los recursos financieros.

En suma, el estudio demuestra que el **planeamiento tributario no es una función aislada**, sino una **herramienta estratégica esencial** para garantizar eficiencia, cumplimiento, sostenibilidad y crecimiento en las empresas del sector salud. Su adecuada implementación fortalece la gestión administrativa y contribuye a una cultura organizacional basada en la transparencia, el control y la responsabilidad fiscal.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis detallado de los hallazgos obtenidos en la investigación titulada “*Tributar con Estrategia*”, se formulan las siguientes recomendaciones, orientadas a mejorar la eficiencia tributaria, fortalecer la gestión administrativa y consolidar la sostenibilidad financiera de las organizaciones analizadas:

1. Fortalecer el cumplimiento tributario para mejorar la liquidez

Dado que las obligaciones fiscales impactan directamente en la liquidez de las empresas del sector salud, se **recomienda implementar mecanismos sólidos de control tributario** que garanticen el cumplimiento oportuno de las obligaciones ante la SUNAT. Esto incluye establecer **calendarios de pagos**, automatizar alertas de vencimiento y designar **responsables internos con formación especializada en tributación**. Asimismo, es necesario promover una cultura organizacional donde se entienda que el cumplimiento fiscal no es solo un deber legal, sino una condición esencial para la estabilidad financiera y la reputación empresarial.

2. Promover la capacitación fiscal continua para optimizar la rentabilidad

En vista de que la prevención tributaria contribuye a mejorar la rentabilidad empresarial, se **recomienda diseñar programas de capacitación permanente** dirigidos al personal administrativo y contable, con énfasis en la comprensión de las **reformas tributarias, la gestión de contingencias fiscales y el análisis prospectivo de la carga impositiva**. Además, es necesario institucionalizar **planes de prevención tributaria** que incluyan evaluaciones periódicas de cumplimiento, simulaciones de auditorías fiscales y auditorías internas preventivas, especialmente antes de ejecutar proyectos de inversión.

3. Gestionar proactivamente los riesgos tributarios desde la planificación financiera

Dado que los riesgos fiscales afectan la planificación financiera, se **recomienda implementar una política sistemática de identificación, evaluación y control de**

riesgos tributarios. Este proceso debe contemplar el análisis de impacto, la probabilidad de ocurrencia y las estrategias de mitigación. Es crucial que esta información sea compartida con los niveles estratégicos de decisión para facilitar una **planificación financiera anticipada**, que incluya provisiones adecuadas y escenarios alternativos. La gestión de riesgos debe dejar de ser reactiva y transformarse en una función preventiva, integrada al modelo de gestión financiera.

4. Ordenar la documentación y separar operaciones para controlar la carga tributaria

Dado que la carga tributaria representa un riesgo operativo y financiero, se **recomienda crear un sistema de archivo contable y tributario ordenado, físico y digital**, que asegure la trazabilidad y legalidad de todas las operaciones. Este sistema debe garantizar la **separación clara entre finanzas personales y empresariales**, así como el registro puntual de ingresos, gastos, compras y operaciones relevantes. Asimismo, es fundamental establecer rutinas mensuales de **conciliación contable y fiscal**, para prevenir omisiones, duplicidades o errores que puedan derivar en sanciones.

5. Incorporar los principios tributarios en las políticas administrativas

Puesto que las normas tributarias inciden en la política administrativa, se **recomienda alinear la estructura interna de la empresa con los principios fundamentales del derecho tributario**, como la equidad, la progresividad y la eficiencia. Ello implica revisar los procedimientos administrativos internos para asegurar que las decisiones financieras, presupuestales y operativas reflejen el cumplimiento de la normativa vigente. Asimismo, se debe fomentar la participación activa de los responsables administrativos en la **actualización normativa periódica**, para garantizar una interpretación correcta y una aplicación coherente de las reglas fiscales.

6. Aplicar estrategias fiscales inteligentes para mejorar la productividad

Como la planificación fiscal incide en la productividad operativa, se **recomienda implementar estrategias fiscales basadas en el uso de herramientas tecnológicas**, como sistemas ERP integrados y software contables conectados con

SUNAT. Estas herramientas permiten optimizar la gestión de gastos, mejorar la toma de decisiones y controlar de manera más precisa la carga tributaria. Además, es recomendable realizar **auditorías operativas internas frecuentes** y establecer protocolos de revisión cruzada entre áreas, lo que permitirá detectar inconsistencias y corregir ineficiencias antes de que se conviertan en riesgos tributarios o pérdidas económicas.

7. Adoptar un planeamiento tributario estratégico y especializado

Finalmente, considerando que el planeamiento tributario incide integralmente en la gestión administrativa, se **recomienda a las empresas del sector salud diseñar un plan tributario estratégico**, articulado con su planificación general. Este plan debe incluir una evaluación de las cargas fiscales por actividad, la identificación de incentivos tributarios aplicables y la definición de políticas fiscales personalizadas. Es fundamental contar con el **apoyo de profesionales especializados en tributación y finanzas**, así como capacitar al personal contable en nuevas normativas. La planificación no debe ser un acto esporádico, sino una herramienta de gestión que se renueve periódicamente y se adapte al entorno cambiante.

A partir de los hallazgos de la investigación, se propone un conjunto de recomendaciones estratégicas para mejorar la gestión administrativa de las empresas del sector salud en la Región Lima, mediante un adecuado planeamiento tributario.

Primero, se resalta la necesidad de **fortalecer el cumplimiento tributario** como pilar para garantizar la liquidez, mediante calendarios de pagos, control de vencimientos y responsables especializados. En segundo lugar, se recomienda **capacitar permanentemente al personal contable y administrativo**, para enfrentar los cambios constantes de la legislación tributaria y prevenir errores que afectan la rentabilidad.

Asimismo, se destaca la importancia de **gestionar proactivamente los riesgos fiscales**, integrándolos a la planificación financiera con análisis de impacto y estrategias de mitigación. Se sugiere también implementar **sistemas de archivo y documentación fiscal eficientes**, que eviten riesgos derivados de una carga tributaria mal administrada.

En el ámbito de las políticas administrativas, se propone **alinearlas con los principios de equidad, progresividad y eficiencia tributaria**, garantizando coherencia entre decisiones internas y normativas fiscales. De igual forma, se plantea aplicar **estrategias fiscales tecnológicas y auditorías operativas internas**, que optimicen la productividad empresarial.

Finalmente, se recomienda adoptar un **planeamiento tributario integral, estratégico y especializado**, apoyado por expertos en tributación y finanzas, como instrumento clave para fortalecer la sostenibilidad, competitividad y legalidad de las empresas de salud en un entorno tributario complejo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, A. (2014). *Análisis del impacto de los incentivos tributarios para empresas nuevas acogidas al código de la producción en materia de impuesto a la renta impuesto al valor agregado e impuesto ala salida de divisas [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/3924>
- Alink, M., & van Kommer, V. (2011). *Manual de Administración Tributaria*. CIAT. Obtenido de https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2011_CIAT_IBFD_manual_administracion_tributaria_esp.pdf
- Ancasi, S., Jacinto, E., & Tenazo, I. (2018). *Plan estratégico de una clínica privada en el periodo 2018-2022 [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/2120>
- Association of State and Territorial Health Officials. (s.f.). *Guía para realizar una evaluación de la política administrativa y el análisis de las brechas*. Obtenido de [astho.org: https://www.astho.org/globalassets/pdf/accreditation/performance-gap-analysis/guia-para-realizar-una-evaluacion-de-la-politica-administrativa.pdf](https://www.astho.org/globalassets/pdf/accreditation/performance-gap-analysis/guia-para-realizar-una-evaluacion-de-la-politica-administrativa.pdf)
- Banco Santander. (s.f.). *¿Qué es la liquidez financiera?* Obtenido de <https://www.bancosantander.es/glosario/liquidez-financiera>
- Banco Santander. (21 de noviembre de 2022). *¿Qué son las deducciones fiscales?* Obtenido de <https://www.santander.com/es/stories/que-son-las-deducciones-fiscales-y-como-podemos-obtenerlas>
- Bonilla, J. (2020). *Eficiencia financiera del Servicio de Urgencias de una Institución Pública de mediana complejidad en Santander de Quilichao durante el periodo 2014 - 2018 [Tesis de maestría, Universidad del Valle]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10893/21701>
- Camayo, L. (2019). *Planeamiento tributario y su incidencia en la gestión administrativa, de las pequeñas empresas textiles en Lima Metropolitana 2016-*

2017 [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4760>

Capterra. (s.f.). *Gestión de gastos*. Obtenido de <https://www.capterra.pe/glossary/562/spend-management>

Cárdenas, R. (2017). *Estrategias de la administración tributaria y sus efectos en la recaudación del impuesto a la renta en los profesionales independientes [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/2861>

Cardozo, L. (28 de junio de 2023). *Calidad del servicio: qué es, su importancia y los 5 pilares fundamentales*. Obtenido de Zenvia: <https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/>

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT. (2003). *Aspectos Claves en las Acciones de Control de las Administraciones Tributarias*. CIAT. Obtenido de https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/2003/Espanol/E-book_portugal_2003.pdf

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. (2020). *Las TIC como Herramienta Estratégica para Potenciar la Eficiencia de las Administraciones Tributarias*. CIAT. Obtenido de https://www.ciat.org/Biblioteca/Estudios/2020_TIC-CIAT-FBMG.pdf

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. (2020). *Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias*. CIAT. Obtenido de https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2020_Manual-gestion-riesgos_CIAT-SII-FMI.pdf

Cherres, L. (2022). *La gestion del riesgo fiscal y la evaluacion de las obligaciones tributarias de los pequeños y medianos contribuyentes de la provincia de Huaura [Tesis de doctorado, Universidad Nacional José Faustino Sanchez*

- Carrión*]. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/5786>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe*. CEPAL. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/44787>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. CEPAL. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/46501>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2020: la política fiscal ante la crisis derivada de la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. CEPAL. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45730/3/S2000154_es.pdf
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*.
- Congreso de la República. (2013). *Decreto Legislativo N.º 1161*.
- Congreso de la República. (2013). *Decreto Legislativo N°1158*.
- Díaz, N. (24 de Noviembre de 2022). *Planificación financiera*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-financiera.html>
- Diccionario de Negocios. (14 de Marzo de 2018). *Rendimiento Operativo*. Obtenido de <https://diccionariodenegocios.com/r/rendimiento-operativo/>
- Drew. (s.f.). *¿Qué es la productividad?* Obtenido de <https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad>

- Editorial Etecé. (5 de Agosto de 2021). *Gestión de riesgos - concepto, tipos e importancia*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/gestion-de-riesgos/>
- Encalada , D., Narváez, C., & Erazo, J. (Marzo de 2020). La planificación tributaria, una herramienta útil para la toma de decisiones en las comercializadoras de GLP. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 99-126. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7344293.pdf>
- Espinoza, K., Pivaque , E., & Dávila , F. (2018). Diseño de políticas de control administrativo para la regulación laboral y comercial de la empresa distribuidora de productos agrícolas, Agro S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/politicas-control-administrativo.html>
- Expertos Tributarios. (s.f.). *La Carga Tributaria*. Obtenido de <https://www.expertostributarios.com/noticia-2/>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración financiera*. Pearson Educación.
- KPMG. (2017). *Fiscalización a través de la tecnología, una novedad tributaria*.
- Kreston. (17 de mayo de 2022). *¿Qué es la planificación fiscal?* Obtenido de Kreston: <https://www.kreston.es/glosario/planificacion-fiscal/>
- Mejía, D. (2023). *Gestión administrativa y la calidad del servicio en el GAD Municipal de Pangua en el periodo 2019-2023, [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/9973>
- Minciencias. (s.f.). *¿Qué son los beneficios tributarios?* Obtenido de <https://legadoweb.minciencias.gov.co/faq/qu-son-los-beneficios-tributarios>
- Ministerio de Economía y Finanzas - Ecuador. (2022). *Política de Prevención Mitigación y Gestión de Riesgos Fiscales 2023*.

- Morón, L. (2022). *Planeamiento tributario y su incidencia en la recaudación fiscal de las pequeñas empresas constructoras de la Región Ica periodos 2017-2018 [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9987>
- Ocoró, L. (2020). *Desempeño en el sector salud colombiano, de los egresados de la maestría en administración de salud de una universidad pública del suroccidente colombiano, entre 2010 al 2018 [Tesis de maestría, Universidad del Valle]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/collections/ef9c4466-4c34-4ee9-9bec-4f61edc5c1a9>
- RECIMUNDO. (s.f.). *Vista de la Administración de la Salud y la calidad del desempeño para los beneficiarios*. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/349/html>
- Ruiz de Castilla, F. (2017). *Derecho tributario: temas básicos*. Fondo Editorial PUCP. Obtenido de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/170670>
- Sobrado, V. (2023). *La auditoría tributaria preventiva y los riesgos tributarios en las empresas industriales de Puente Piedra-Lima 2020 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/20318>
- SUNAT. (s.f.). *¿Quiénes somos? - Tributos que administra*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/tributosadministra.html>
- TaxDown. (5 de octubre de 2023). *Evasión fiscal: qué es y ejemplos*. Obtenido de <https://taxdown.es/taxductor/evasion-fiscal-que-es-ejemplos/>
- Thomson Reuters México. (s.f.). *Compliance tributario: Solución a favor del cumplimiento fiscal*. Obtenido de <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-fiscales/blog-fiscal/compliance-tributario-solucion-a-favor-del-cumplimiento-fiscal>

- Trujillo, E. (24 de noviembre de 2022). *Norma tributaria*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/norma-tributaria.html>
- Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. (1 de Octubre de 2021). Carga y presión tributaria. Un estudio del efecto en la liquidez, rentabilidad e inversión de los contribuyentes en Ecuador. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 252-270.
- Utel University. (s.f.). Unidad 4. Obligaciones fiscales. *Derecho Fiscal I*. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23649w/unidad_4.pdf
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. Pearson Educación. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/welsch-presupuestos-6edi.pdf>
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros*. McGraw-Hill Interamericana.
- Zamora, A. (2008). *Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el Estado de Michoacán [Tesis de Maestría, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/914