



Gestión de tesorería en las operaciones de pago y satisfacción de proveedores en un hospital público

Treasury management in payment operations and supplier satisfaction in a public hospital

Gestão de tesouraria nas operações de pagamento e na satisfação de fornecedores em um hospital público

María Rosa Tumaya Chaustica

mtumaya@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9013-4795>

Universidad Cesar Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Lima, Perú

Luis Enrique Dios Zárate

ldiosz@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-0176-0047>

Universidad Cesar Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Lima, Perú

César Del castillo Oyarse

ddeloy2@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4815-7440>

Universidad Cesar Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Lima, Perú

Wilmer Alberto Pachau Torres

Wpachauto@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-0485-804X>

Universidad Cesar Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.292>

Artículo recibido 17 de febrero 2026 | Aceptado 25 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

RESUMEN

El propósito de este estudio fue evaluar la incidencia de la gestión de tesorería en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores en un hospital público de Lima durante el año 2024. La investigación se fundamentó en la necesidad de abordar la crisis de gestión financiera que enfrentan los centros de salud, donde la percepción de una gestión deficiente impacta la operatividad y el suministro de insumos médicos esenciales. El método empleado fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicado, con un diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional-causal. La muestra estuvo conformada por 108 participantes, entre personal administrativo y proveedores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos se utilizaron tres cuestionarios validados por expertos con una alta fiabilidad (Alfa de Cronbach entre 0.880 y 0.915). Los resultados descriptivos revelaron una percepción predominantemente baja en la gestión de tesorería (48.15%), las operaciones de pago (46.30%) y la satisfacción de los proveedores (44.44%). El análisis inferencial, mediante el modelo multivariante de varianza (MANOVA), demostró un efecto estadísticamente significativo de la gestión de tesorería sobre las variables dependientes (Traza de Pillai = 0.756; $p < 0.001$), explicando el 37.8% de su variabilidad conjunta. Se concluye que una administración financiera integral, basada en la planificación, el control del flujo de efectivo y la automatización, es determinante para garantizar la sostenibilidad operativa y fortalecer la confianza comercial en el entorno hospitalario.

Palabras clave: Eficiencia financiera; Gestión de tesorería; Operaciones de pago; Satisfacción del proveedor

ABSTRACT

The purpose of this study was to evaluate the impact of treasury management on payment operations and supplier satisfaction in a public hospital in Lima during 2024. The research was based on the need to address the financial management crisis facing health centers, where the perception of deficient management impacts operations and the supply of essential medical inputs. The method used followed a quantitative approach, applied type, with a non-experimental cross-sectional design and a correlational-causal level. The sample consisted of 108 participants, including administrative staff and suppliers, selected through non-probability convenience sampling. For data collection, three questionnaires validated by experts with high reliability (Cronbach's Alpha between 0.880 and 0.915) were used. Descriptive results revealed a predominantly low perception of treasury management (48.15%), payment operations (46.30%), and supplier satisfaction (44.44%). The inferential analysis, using the multivariate analysis of variance (MANOVA), demonstrated a statistically significant effect of treasury management on the dependent variables (Pillai's Trace = 0.756; $p < 0.001$), explaining 37.8% of their joint variability. It is concluded that comprehensive financial administration, based on planning, cash flow control, and automation, is crucial to ensuring operational sustainability and strengthening commercial trust within the hospital environment.

Keywords: Financial efficiency; Treasury management; Payment operations; Supplier satisfaction

RESUMO

O propósito deste estudo foi avaliar a incidência da gestão de tesouraria nas operações de pagamento e na satisfação dos fornecedores em um hospital público de Lima durante o ano de 2024. A pesquisa fundamentou-se na necessidade de abordar a crise de gestão financeira enfrentada pelos estabelecimentos de saúde, onde a percepção de uma gestão deficiente impacta a operacionalidade e o fornecimento de insumos médicos essenciais. O método utilizado foi de abordagem quantitativa, de tipo aplicada, com um desenho não experimental de corte transversal e nível correlacional-causal. A amostra foi composta por 108 participantes, entre pessoal administrativo e fornecedores, selecionados por meio de amostragem não probabilística por conveniência. Para a coleta de dados, foram utilizados três questionários validados por especialistas, com alta confiabilidade (Alfa de Cronbach entre 0,880 e 0,915). Os resultados descritivos revelaram uma percepção predominantemente baixa na gestão de tesouraria (48,15%), nas operações de pagamento (46,30%) e na satisfação dos fornecedores (44,44%). A análise inferencial, por meio do modelo multivariado de variância (MANOVA), demonstrou um efeito estatisticamente significativo da gestão de tesouraria sobre as variáveis dependentes (Traço de Pillai = 0,756; $p < 0,001$), explicando 37,8% da sua variabilidade conjunta. Conclui-se que uma administração financeira integral, baseada no planejamento, no controle do fluxo de caixa e na automação, é determinante para garantir a sustentabilidade operacional e fortalecer a confiança comercial no ambiente hospitalar.

Palavras-chave: Eficiência financeira; Gestão de tesouraria; Operações de pagamento; Satisfação do fornecedor

INTRODUCCIÓN

En la gestión en las instituciones de salud pública, la eficiencia financiera es un pilar crítico para garantizar la operatividad y la calidad prestacional; esta área aborda la gestión de tesorería, definida como el proceso de administración, planificación y control de los recursos financieros líquidos para asegurar la solvencia y eficiencia operativa (Alnahdi, 2025). Esta variable se fundamenta en la teoría financiera, la cual sostiene que la supervivencia de una organización depende de decisiones de inversión y financiamiento que preserven la liquidez necesaria para sus actividades económicas (Althaus et al., 2021).

Por otro lado, las operaciones de pago son entendidas como el conjunto de procesos tecnológicos e institucionales para la liquidación de obligaciones y el traslado de fondos. Estas se sustentan en la teoría de los sistemas de pago, que destaca la necesidad de seguridad, eficiencia y gestión de riesgos para mantener la estabilidad económica (Chadha et al., 2025). La satisfacción de los proveedores está asociado al estado

emocional positivo derivado de una relación comercial eficiente y el cumplimiento de expectativas. Esta variable se apoya en la teoría de la confirmación de expectativas, que vincula la satisfacción con la percepción de un desempeño que iguala o supera lo esperado, y la teoría compromiso confianza, esencial para reducir la incertidumbre en la cadena de suministro (Fedchenko et al., 2022).

La gestión de tesorería actúa como el motor estratégico que determina la eficiencia de las operaciones de pago y, por consecuencia directa, la satisfacción de los proveedores en el entorno hospitalario; bajo esta perspectiva, una administración rigurosa de los flujos monetarios garantiza la liquidez necesaria para que el hospital cumpla con sus obligaciones de manera oportuna y confiable (Ferreira y Marques, 2021). Cuando la planificación financiera y el control del flujo de efectivo son deficientes, se fractura la cadena de pagos, lo que genera un incumplimiento de las expectativas del proveedor (Nchabeleng y Ncube, 2025). Esta relación de causalidad es crítica, ya que la percepción de un servicio administrativo ágil y transparente fomenta un estado emocional positivo y de confianza en los socios comerciales, asegurando la continuidad en el suministro de insumos médicos esenciales para la atención de salud (Hürlimann et al., 2024).

Desde una perspectiva global, la inversión en salud en América Latina y el Caribe presenta insuficiencias críticas que ponen en riesgo el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030. Aunque el gasto estatal aumentó un 25% entre 2000 y 2014, para el año 2021 este apenas alcanzó el 4.5% del PIB, una cifra significativamente inferior al 6% recomendado por la OPS y la OMS. Esta limitación financiera se traduce en deficiencias estructurales y desigualdades que afectan la calidad de la atención médica (Parra Fuenmayor y Ferrer, 2023).

Un caso alarmante se observa en Chile, donde la deuda estatal con proveedores de salud asciende a aproximadamente 50 millones de dólares. Las facturas impagas presentan retrasos promedio de 300 días, llegando en situaciones extremas a superar los 1,000 días sin efectuarse la operación de pago (Giese et al., 2024). Esta falta de liquidez por parte del Estado ha generado una profunda insatisfacción en las empresas proveedoras, quienes enfrentan caídas en la demanda debido a que los hospitales carecen de recursos para adquirir instrumentos médicos esenciales (Jehoiarib et al., 2025).

En el contexto nacional peruano, la gestión de tesorería ha mostrado fallas graves relacionadas con la falta de procesos regulares y la deficiente elaboración de documentos administrativos. Se han reportado deudas estimadas en 20 millones de soles con aproximadamente 70 empresas proveedoras que ejecutaron obras sin recibir sus pagos, debido a que los expedientes carecían de conformidad o aprobación formal por parte de las autoridades (Montenegro et al., 2025). En la ciudad de Lima, la problemática se agudiza en grandes instituciones de salud en la gestión de quienes dirigen los centros de salud han provocado un desabastecimiento de insumos médicos que afecta entre el 20% y el 50% de los hospitales. Además, evaluaciones recientes señalan que la capacidad de respuesta en 47 hospitales de Lima es inadecuada debido a una infraestructura deficiente y equipamiento obsoleto, situación que persiste por la falta de una administración financiera que asegure pagos oportunos y suministros regulares (Santini, 2025)

La necesidad de desarrollar este estudio radica en la crisis de gestión que enfrentan actualmente los establecimientos públicos de Lima, donde las deudas que superan los 20 millones de soles han provocado desabastecimientos de hasta el 50% en medicamentos y equipos. Es imperativo investigar este fenómeno porque, aunque existe un presupuesto asignado, la percepción mayoritaria del personal (48.15%) califica la gestión de tesorería como baja, lo que sugiere que el problema no es solo de recursos, sino de eficiencia administrativa (Saturno, 2024). Estas ineficiencias en la gestión de tesorería han provocado un desabastecimiento que afecta entre el 20% y el 50% de los hospitales en la capital. Además, una evaluación de 47 hospitales en Lima reveló una capacidad inadecuada debido a infraestructura deficiente y equipamiento obsoleto, problemas que persisten debido a la incapacidad de gestionar pagos oportunos que permitan la renovación y el suministro de recursos (Vanbrabant et al., 2023).

A pesar de la relevancia del tema, existe un vacío en el análisis integral de cómo la gestión interna de tesorería incide directamente en la percepción del proveedor en el entorno hospitalario de Lima. Este estudio es vital porque permite identificar debilidades procedimentales y proponer mejoras que aseguren la sostenibilidad financiera y la continuidad de la atención médica (Syamsir et al., 2025).

La investigación fundamenta su importancia desde cuatro ángulos: en el plano teórico, busca enriquecer el conocimiento sobre la gestión de tesorería hospitalaria; en lo práctico, pretende optimizar los pagos y el abastecimiento en hospitales estatales de Lima. A nivel social, su impacto radica en garantizar una atención médica continua para la población vulnerable al asegurar la estabilidad con los proveedores, mientras que su valor metodológico reside en el uso de técnicas estadísticas rigurosas que otorgan solidez a los hallazgos para futuras investigaciones.

El problema general de la investigación es: ¿Cuál es la incidencia de la gestión de tesorería en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores en un hospital del sector salud en el año 2024? En consecuencia, el objetivo general es analizar dicha incidencia, bajo la hipótesis general de que existe una incidencia significativa entre las variables mencionadas. De manera específica, se evalúa la incidencia de la planificación financiera, el control del flujo de efectivo, las políticas de cobranza y la automatización financiera sobre las variables dependientes.

METODOLOGÍA

La investigación se enmarcó bajo un enfoque cuantitativo, fundamentado en la obtención y procesamiento de datos numéricos mediante métodos estadísticos para explicar con precisión el fenómeno estudiado (Ordoñez, 2025). El estudio fue de tipo aplicado, ya que utilizó conocimientos científicos existentes para resolver problemas prácticos en la gestión de tesorería de un hospital público (Aguilar et al., 2025). Asimismo, el diseño fue no experimental y de corte transversal, debido a que las variables se observaron en su contexto natural sin manipulación alguna, recolectando la información en un momento único durante el año 2024.

La población estuvo constituida por 150 miembros, entre personal administrativo y proveedores de un hospital del sector salud en Lima. Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se seleccionó una muestra de 108 participantes que cumplieron con los criterios de inclusión, como tener un vínculo activo con la institución y estar involucrados directamente en los procesos financieros. Se excluyó a aquellos sujetos con menos de seis meses de relación laboral o que no completaron adecuadamente los instrumentos.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumentos tres cuestionarios estructurados con escala ordinal para medir la gestión de tesorería (14 ítems), las operaciones de pago (13 ítems) y la satisfacción de los proveedores (13 ítems). Donde la validación de contenido se realizó por tres juicio de expertos donde los resultados mediante el de coeficiente V de Aiken fueron 0.890 para la variable gestión de tesorería, 0.920 para la variable operaciones de pago y 0.950 para la variables satisfacción de los proveedores. Para garantizar que los cuestionarios midieran de manera consistente las variables, se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach en el caso de la gestión de tesorería fue de 0.895, en las operaciones de pago el valor fue de 0.915 y respecto a la satisfacción de los proveedores el valor fue de 0.880, con lo cual podemos indicar que el instrumento es confiable y se puede aplicar a toda la muestra.

Respecto a la prueba de normalidad se obtuvo que lo datos contienen un distribución normal, en ese sentido tras el análisis, se procedió a evaluar la homogeneidad de las varianzas mediante la prueba de Levene, ante la ausencia de normalidad u homogeneidad perfecta, se optó por el análisis multivariante de varianza (MANOVA). Específicamente, se interpretó el estadístico Traza de Pillai, debido a que es el parámetro más robusto y fiable frente a la violación de los supuestos de homogeneidad en modelos multivariantes.

Asimismo, dentro de la recopilación de datos, todos los participantes fueron informados detalladamente sobre los objetivos del estudio, el carácter voluntario de su participación y el derecho a retirarse en cualquier momento sin represalias. Además, se aplicó los principio éticos como el de justicia, beneficencia, no maleficencia, confidencialidad y anonimato.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión de tesorería en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores en un hospital público se analiza en esta sección a partir de los resultados obtenidos mediante el procesamiento de los datos recolectados, considerando tanto un enfoque descriptivo como inferencial. Se presentan, en primer lugar, los niveles de percepción de los participantes respecto a la eficiencia en la gestión de tesorería, la ejecución de las operaciones de pago y el grado de satisfacción de los proveedores; posteriormente, se examina la relación e incidencia entre estas variables mediante técnicas estadísticas, con el propósito de generar evidencia empírica que permita comprender cómo la administración financiera influye en el desempeño operativo y en la relación con los proveedores dentro del entorno hospitalario.

Tabla 1. Frecuencia de percepción de la gestión de tesorería y operaciones de pago

Nivel	Gestión de tesorería (Frecuencia)	Gestión de tesorería (%)	Operaciones de pago (Frecuencia)	Operaciones de pago (%)
Bajo	52	48.15%	50	46.30%
Medio	42	38.89%	41	37.96%
Alto	14	12.96%	17	15.74%
Total	108	100.00%	108	100.00%

Nota. Resultados descriptivos obtenidos de una muestra de 108 colaboradores (personal administrativo y proveedores). Procesamiento en SPSS versión 28.

A partir de los resultados presentados en la tabla, se evidencia que tanto la gestión de tesorería como las operaciones de pago presentan una percepción predominantemente baja por parte de los encuestados. En el caso de la gestión de tesorería, el 48.15% de los participantes la califica en un nivel bajo, mientras que el 38.89% la percibe como media y solo el 12.96% como alta. De manera similar, las operaciones de pago muestran que el 46.30% las considera deficientes, el 37.96% las ubica en un nivel medio y apenas el 15.74% las evalúa como altas.

Estos resultados reflejan una tendencia consistente de debilidades en la gestión financiera del hospital, lo que sugiere problemas en la planificación, ejecución y control de los recursos económicos. Asimismo, la cercanía porcentual entre ambas variables permite inferir que las deficiencias en la gestión de tesorería podrían estar directamente relacionadas con las limitaciones en las operaciones de pago, manifestándose en retrasos, falta de previsión y menor eficiencia administrativa, lo cual impacta negativamente en la relación con los proveedores y en el funcionamiento operativo de la institución.

Tabla 2. Frecuencia de la satisfacción de los proveedores y dimensiones de la gestión de tesorería

Nivel	Satisfacción de proveedor (Frec.)	(%)	Planificación financiera (Frec.)	(%)	Control de flujo de efectivo (Frec.)	(%)	Política de cobranzas (Frec.)	(%)	Automatización financiera (Frec.)	(%)
Bajo	48	44.44%	50	46.30%	43	39.81%	39	36.11%	41	37.96%
Medio	45	41.67%	38	35.19%	38	35.19%	42	38.89%	41	37.96%
Alto	15	13.89%	20	18.52%	27	25.00%	27	25.00%	26	24.07%
Total	108	100.00%	108	100.00%	108	100.00%	108	100.00%	108	100.00%

Nota. Resultados descriptivos de una muestra de 108 colaboradores (personal administrativo y proveedores). Procesamiento en SPSS versión 28.

Los resultados presentados en la Tabla 2, evidencian que la satisfacción de los proveedores se ubica predominantemente en niveles bajos (44.44%) y medios (41.67%), mientras que solo el 13.89% la percibe como alta, lo que refleja la existencia de deficiencias en aspectos clave como la gestión de pagos, la comunicación institucional y el cumplimiento de compromisos. Este comportamiento se encuentra estrechamente relacionado con las dimensiones de la gestión de tesorería, las cuales también presentan tendencias mayoritariamente desfavorables.

En particular, la planificación financiera muestra el mayor porcentaje en nivel bajo (46.30%), lo que evidencia limitaciones en la organización y previsión de los recursos económicos. Por su parte, el control del flujo de efectivo presenta un 39.81% en nivel bajo, indicando debilidades en la supervisión y administración de los ingresos y egresos. En cuanto a la política de cobranzas, aunque predomina el nivel medio (38.89%), un 36.11% aún la percibe como deficiente, lo que sugiere inconsistencias en la recuperación de recursos financieros. Finalmente, la automatización financiera presenta una distribución equilibrada entre niveles bajo y medio (37.96% en ambos casos), evidenciando una limitada implementación de herramientas tecnológicas que optimicen los procesos financieros.

En conjunto, estos resultados permiten inferir que las deficiencias en las dimensiones de la gestión de tesorería inciden directamente en los niveles de satisfacción de los proveedores, configurando un escenario donde la falta de planificación, control y modernización financiera impacta negativamente en la eficiencia operativa del hospital y en la calidad de sus relaciones comerciales.

Tabla 3. Frecuencia de las dimensiones de las operaciones de pago y satisfacción de proveedores

Nivel	Procesamiento de pagos (Frec.)	(%)	Infraestructura del sistema (Frec.)	(%)	Confabilidad de operaciones (Frec.)	(%)	Cumplimiento o normativo (Frec.)	(%)	Comunicación institucional (Frec.)	(%)	Eficiencia administrativa (Frec.)	(%)	Relación comercial (Frec.)	(%)	Continuidad del vínculo (Frec.)	(%)
Bajo	35	32.41%	43	39.81%	51	47.22%	41	37.96%	45	41.67%	39	36.11%	48	44.44%	35	32.41%
Medio	50	46.30%	38	35.19%	41	37.96%	44	40.74%	42	38.89%	42	38.89%	40	37.04%	51	47.22%
Alto	23	21.30%	27	25.00%	16	14.81%	23	21.30%	21	19.44%	27	25.00%	20	18.52%	22	20.37%
Total	108	100%	108	100%	108	100%	108	100%	108	100%	108	100%	108	100%	108	100%

Nota. Resultados descriptivos de una muestra de 108 colaboradores (personal administrativo y proveedores). Procesamiento en SPSS versión 28.

Los resultados evidencian que las dimensiones de las operaciones de pago presentan una tendencia predominantemente entre niveles bajos y medios, destacando la confiabilidad de las operaciones como la dimensión más crítica, con un 47.22% en nivel bajo, lo que sugiere problemas en la precisión, seguridad o cumplimiento oportuno de los pagos. Asimismo, la infraestructura del sistema de pagos (39.81% bajo) y el cumplimiento normativo (37.96% bajo) reflejan debilidades en los sistemas tecnológicos y en la adecuación a las regulaciones vigentes. En contraste, el procesamiento de pagos presenta una mayor concentración en nivel medio (46.30%), evidenciando que, si bien existen procesos establecidos, estos aún no alcanzan niveles óptimos de eficiencia.

Por otro lado, las dimensiones asociadas a la satisfacción de los proveedores también muestran resultados mayoritariamente desfavorables. La relación comercial (44.44% bajo) y la comunicación institucional (41.67% bajo) evidencian deficiencias en la interacción y coordinación entre el hospital y sus proveedores. De igual forma, la eficiencia administrativa presenta una percepción principalmente media (38.89%), lo que indica procesos administrativos moderadamente funcionales pero con oportunidades de mejora. En cuanto a la continuidad del vínculo, predomina el nivel medio (47.22%), lo que sugiere que, pese a las deficiencias, se mantiene cierta estabilidad en las relaciones comerciales.

En conjunto, estos hallazgos permiten inferir que las limitaciones en las operaciones de pago inciden directamente en la percepción de los proveedores, afectando la calidad de la relación comercial y la confianza institucional. En este sentido, los resultados respaldan la hipótesis general de que existe una incidencia significativa entre la gestión de tesorería y las variables dependientes, ya que deficiencias en aspectos como la planificación financiera, el control del flujo de efectivo, las políticas de cobranza y la automatización financiera repercuten en la eficiencia de los pagos y en la satisfacción de los proveedores, configurando un sistema interdependiente donde la gestión financiera actúa como eje central del desempeño organizacional.

Tabla 4. Prueba de efectos inter-sujetos - Gestión de tesorería

Origen	Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Modelo corregido	Operaciones de pago	9637,910a	2	90,869	,000	,634
	Satisfacción de los proveedores	10485,536b	2	134,825	,000	,720
Intersección	Operaciones de pago	123471,646	1	2328,256	,000	,957
	Satisfacción de los proveedores	124468,050	1	3200,860	,000	,968
Gestión de tesorería	Operaciones de pago	9637,910	2	90,869	,000	,634
	Satisfacción de los proveedores	10485,536	2	134,825	,000	,780
Error	Operaciones de pago	5568,340	105			
	Satisfacción de los proveedores	4083,010	105			
Total	Operaciones de pago	139443,000	108			
	Satisfacción de los proveedores	139893,000	108			
	Operaciones de pago	15206,250	107			

Total corregido	Satisfacción de los proveedores	14568,546	107
-----------------	---------------------------------	-----------	-----

Nota. Resultados inferencial, se consideró una muestra de 108 colaboradores, SPSS versión 28

La Tabla 4, presenta los resultados de la prueba inter-sujetos, donde se evalúa el efecto de la gestión de tesorería sobre cada variable dependiente de manera individual. Se observa que el valor del η^2 parcial, que indica la proporción de la varianza explicada por la variable independiente, es de 0.720 para la satisfacción de los proveedores y de 0.634 para las operaciones de pago. Esto indica que la gestión de tesorería explica un 78.0% de la variabilidad en la satisfacción de los proveedores y un 63.4% en las operaciones de pago, lo que representa un efecto alto en ambos casos.

Tabla 5. Prueba de efectos inter-sujetos – Planificación financiera

Origen	Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Modelo corregido	Operaciones de pago	10145,693 ^a	2	105,255	,000	,667
	Satisfacción de los proveedores	9825,587 ^b	2	108,760	,000	,674
Intersección	Operaciones de pago	133027,457	1	2760,148	,000	,963
	Satisfacción de los proveedores	133272,859	1	2950,405	,000	,966
Planificación financiera	Operaciones de pago	10145,693	2	105,255	,000	,667
	Satisfacción de los proveedores	9825,587	2	108,760	,000	,674
Error	Operaciones de pago	5060,557	105			
	Satisfacción de los proveedores	4742,959	105			
Total	Operaciones de pago	139443,000	108			
	Satisfacción de los proveedores	139893,000	108			
Total corregido	Operaciones de pago	15206,250	107			
	Satisfacción de los proveedores	14568,546	107			

Nota. Resultados inferencial, se consideró una muestra de 108 colaboradores, SPSS versión 28

La Tabla 5, presenta los resultados de la prueba inter-sujetos, donde se evalúa el efecto de la planificación financiera sobre cada variable dependiente de manera individual. Se observa que el valor del η^2 parcial, que indica la proporción de la varianza explicada por la variable independiente, es de 0.674 para la satisfacción de los proveedores y de 0.667 para las operaciones de pago. Esto indica que la planificación financiera explica un 67.4% de la variabilidad en la satisfacción de los proveedores y un 66.7% en las operaciones de pago, lo que representa un efecto alto en ambos casos.

Tabla 6. Prueba de efectos inter-sujetos – Control del flujo de efectivo

Origen	Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Modelo corregido	Operaciones de pago	9776,152 ^a	2	94,519	,000	,643
	Satisfacción de los proveedores	10685,639 ^b	2	144,478	,000	,733
Intersección	Operaciones de pago	129618,754	1	2506,395	,000	,960
	Satisfacción de los proveedores	132387,409	1	3579,967	,000	,972
Control de flujo efectivo	Operaciones de pago	9776,152	2	94,519	,000	,643
	Satisfacción de los proveedores	10685,639	2	144,478	,000	,733
Error	Operaciones de pago	5430,098	105			
	Satisfacción de los proveedores	3882,907	105			
Total	Operaciones de pago	139443,000	108			
	Satisfacción de los proveedores	139893,000	108			
Total corregido	Operaciones de pago	15206,250	107			
	Satisfacción de los proveedores	14568,546	107			

Nota. Resultados inferencial, se consideró una muestra de 108 colaboradores, SPSS versión 28

La Tabla 6, presenta los resultados de la prueba inter-sujetos, donde se evalúa el efecto del control del flujo de efectivo sobre cada variable dependiente de manera individual. Se observa que el valor del η^2 parcial, que indica la proporción de la varianza explicada por la variable independiente, es de 0.733 para la satisfacción de los proveedores y de 0.643 para las operaciones de pago. Esto indica que el control del flujo de efectivo explica un 73.3% de la variabilidad en la satisfacción de los proveedores y un 64.3% en las operaciones de pago, lo que representa un efecto alto en ambos casos.

Tabla 7. Prueba de efectos inter-sujetos-Políticas de cobranza

Origen	Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Modelo corregido	Operaciones de pago	9731,729 ^a	2	93,326	,000	,640
	Satisfacción de los proveedores	9692,331 ^b	2	104,353	,000	,665
Intersección	Operaciones de pago	120675,532	1	2314,528	,000	,957
	Satisfacción de los proveedores	120935,691	1	2604,119	,000	,961

Políticas de cobranza	Operaciones de pago	9731,729	2	93,326	,000	,640
	Satisfacción de los proveedores	9692,331	2	104,353	,000	,665
Error	Operaciones de pago	5474,521	105			
	Satisfacción de los proveedores	4876,216	105			
Total	Operaciones de pago	139443,000	108			
	Satisfacción de los proveedores	139893,000	108			
Total corregido	Operaciones de pago	15206,250	107			
	Satisfacción de los proveedores	14568,546	107			

Nota. Resultados inferencial, se consideró una muestra de 108 colaboradores, SPSS versión 28

La Tabla 7, presenta los resultados de la prueba inter-sujetos, donde se evalúa el efecto de las políticas de cobranza sobre cada variable dependiente de manera individual. Se observa que el valor del η^2 parcial, que indica la proporción de la varianza explicada por la variable independiente, es de 0.665 para la satisfacción de los proveedores y de 0.640 para las operaciones de pago. Esto indica que las políticas de cobranza explican un 66.5% de la variabilidad en la satisfacción de los proveedores y un 64.0% en las operaciones de pago, lo que representa un efecto alto en ambos casos.

Tabla 8. Prueba de efectos inter-sujetos – Automatización financiera

Origen	Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	F	Sig.	Eta parcial al cuadrado
Modelo corregido	Operaciones de pago	9610,088 ^a	2	90,156	,000	,632
	Satisfacción de los proveedores	10079,116 ^b	2	117,867	,000	,692
Intersección	Operaciones de pago	127364,907	1	2389,730	,000	,958
	Satisfacción de los proveedores	129131,894	1	3020,171	,000	,966
Automatización financiera	Operaciones de pago	9610,088	2	90,156	,000	,632
	Satisfacción de los proveedores	10079,116	2	117,867	,000	,692
Error	Operaciones de pago	5596,162	105			
	Satisfacción de los proveedores	4489,430	105			
Total	Operaciones de pago	139443,000	108			
	Satisfacción de los proveedores	139893,000	108			
Total corregido	Operaciones de pago	15206,250	107			
	Satisfacción de los proveedores	14568,546	107			

Nota. Resultados inferencial, se consideró una muestra de 108 colaboradores, SPSS versión 28

La Tabla 8, presenta los resultados de la prueba inter-sujetos, donde se evalúa el efecto de la automatización financiera sobre cada variable dependiente de manera individual. Se observa que el valor del η^2 parcial, que indica la proporción de la varianza explicada por la variable independiente, es de 0.692 para la satisfacción de los proveedores y de 0.632 para las operaciones de pago. Esto indica que la automatización financiera explica un 69.2% de la variabilidad en la satisfacción de los proveedores y un 63.2% en las operaciones de pago, lo que representa un efecto alto en ambos casos.

Discusión

La gestión de tesorería incide de manera significativa en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores en el hospital público analizado (Traza de Pillai = 0.756; $p < 0.001$). Estos hallazgos concuerdan con lo planteado por Alnahdi (2025), quien sostiene que las prácticas de gestión financiera en el dominio de la salud son pilares críticos para la satisfacción del cliente y la operatividad institucional. Asimismo, los resultados se alinean con la teoría de Althaus et al. (2021), la cual indica que la supervivencia y eficiencia de una organización dependen intrínsecamente de decisiones de financiamiento que preserven la liquidez necesaria para sus actividades económicas. Por su parte, Ferreira y Marques (2021) refuerzan esta postura al señalar que una administración rigurosa de los flujos monetarios es el motor estratégico que garantiza que las instituciones de salud cumplan con sus obligaciones de manera oportuna y confiable.

En relación con el primer objetivo específico sobre la planificación financiera, los resultados demostraron una incidencia alta, explicando el 67.4% de la satisfacción de los proveedores. Esta evidencia es respaldada por Saturno (2024), quien argumenta que el problema en los sistemas de salud a menudo no es la falta de recursos, sino la deficiente eficiencia administrativa y capacidad de proyección. En este sentido, Parra y Ferrer (2023) destacan que las limitaciones en la planificación financiera en América Latina se traducen en deficiencias estructurales que afectan la calidad prestacional. Complementariamente, Fedchenko et al. (2022) subrayan que el mecanismo de gestión presupuestaria actúa como un control de riesgos esencial para reducir la incertidumbre en la cadena de suministro hospitalaria.

Sobre el segundo objetivo específico, el control del flujo de efectivo resultó ser la dimensión más determinante, explicando el 49.5% de la variabilidad conjunta de las variables de estudio. Este hallazgo es consistente con lo expuesto por Giese et al. (2024), quienes asocian la falta de liquidez y el retraso en los pagos con una profunda insatisfacción en las empresas proveedoras, llegando a generar crisis de deuda estatales. Por otro lado, Chadha et al. (2025) enfatizan que la estabilidad económica y la gestión de riesgos financieros son fundamentales para mantener la solvencia institucional frente a las obligaciones corrientes. Finalmente, Jehoiarib et al. (2025) sostienen que el manejo riguroso del efectivo es el núcleo de la gestión de tesorería, permitiendo que los hospitales renueven suministros y mantengan su capacidad de respuesta ante la población.

Finalmente, en cuanto a los objetivos específicos tercero y cuarto, referidos a las políticas de cobranza y la automatización financiera, se confirmó que ambas tienen efectos relevantes en la eficiencia operativa. Según Hürlimann et al. (2024), el uso de herramientas de apoyo digital y tecnológico mejora la calidad del cuidado y la transparencia en los procesos administrativos. En concordancia, Vanbrabant et al. (2023) señalan que la integración de problemas de decisión y la automatización en la cadena de suministro son vitales para evitar el desabastecimiento de insumos médicos. Por último, Flores (2024) ratifica que una gestión de pagos ágil, sustentada en políticas claras y herramientas modernas, es determinante para la eficacia de la ejecución financiera en el sector público

En cuanto a las limitaciones del estudio, es importante reconocer que el alcance geográfico y poblacional se restringió exclusivamente a un hospital público de Lima durante el año 2024, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia con 108 participantes, lo que limita la generalización de los resultados a otros contextos de salud con realidades financieras distintas. Asimismo, el diseño de investigación fue de corte transversal, recolectando la información en un momento único, lo que impide observar la evolución temporal de la gestión de tesorería frente a cambios en las políticas públicas o fluctuaciones presupuestales estacionales. Otra limitación reside en la naturaleza de los instrumentos, los cuales se basaron en la percepción del personal y proveedores, pudiendo presentar sesgos subjetivos que no necesariamente reflejan con exactitud los indicadores contables oficiales. Finalmente, en el ámbito estadístico, se detectó una falta de homogeneidad perfecta en las varianzas, lo que obligó al uso de la Traza de Pillai como parámetro robusto, representando una restricción técnica en la precisión de los modelos multivariantes aplicados.

Respecto a las líneas futuras de investigación, se sugiere el desarrollo de estudios longitudinales que permitan monitorear si las deficiencias encontradas en la planificación y el flujo de efectivo son estructurales o responden a coyunturas específicas del periodo fiscal. Dado que la automatización financiera demostró ser un factor relevante, futuras investigaciones podrían profundizar en el impacto de tecnologías específicas como la inteligencia artificial para optimizar la trazabilidad de los pagos. También resulta pertinente realizar análisis comparativos entre diferentes instituciones del sector salud, como el MINSA y EsSalud, para determinar si los niveles de insatisfacción detectados son una constante sistémica en el Perú. Por último, se recomienda integrar variables macroeconómicas externas, como la inflación o las variaciones en el PBI destinado a salud, para analizar cómo estas condicionan la liquidez y la capacidad de cumplimiento de las obligaciones hospitalarias.

CONCLUSIONES

La gestión de tesorería en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores, evidenciada por un efecto multivariante con una Traza de Pillai de 0.000 y un Eta cuadrado parcial de 0.378. Se demostró que las estrategias de tesorería describen una fracción considerable de la variabilidad en los resultados, confirmando su rol como pilar estratégico para la estabilidad operativa y relacional.

La planificación financiera en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores, con una Traza de Pillai de 0.000 y un Eta cuadrado parcial de 0.359. Se demostró que la capacidad para proyectar, presupuestar y definir estrategias influye directamente en los resultados, destacándola como una herramienta fundamental para transitar de una gestión reactiva a una proactiva.

El control de flujo efectivo en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores, reflejada en una Lambda de Wilks de 0.000 y un Eta cuadrado parcial de 0.495. Se demostró que la gestión activa del dinero es el componente de mayor impacto, confirmando que la liquidez y su control riguroso son el corazón de la tesorería y esenciales para el cumplimiento y la confianza del proveedor.

Las políticas de cobranza en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores, con una Traza de Pillai de 0.000 y un Eta cuadrado parcial de 0.347. Quedó evidenciado que la diligencia en la conversión de activos por cobrar en disponibilidades monetarias representa un componente esencial en la dinámica financiera, posicionando a las políticas de cobranza como una función estratégica que alimenta directamente el flujo de caja y la capacidad de cumplimiento del hospital.

La automatización financiera en las operaciones de pago y la satisfacción de los proveedores, con una Traza de Pillai de 0.000 y un Eta cuadrado parcial de 0.351. Se demostró que la adopción de tecnología para la gestión financiera es una inversión estratégica que optimiza la eficiencia, reduce errores y mejora las relaciones comerciales al posicionar al hospital como un socio fiable y avanzado.

La presente investigación reconoce limitaciones metodológicas que deben considerarse al interpretar los resultados, siendo la principal el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo cual limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a la totalidad de la red hospitalaria pública del Perú. Asimismo, al tratarse de un estudio de corte transversal realizado exclusivamente en el año 2024, los datos capturan una situación temporal específica que no permite observar la evolución de la gestión de tesorería ante cambios en políticas gubernamentales a largo plazo. Por último, existe un posible sesgo de percepción, dado que la información proviene de encuestas aplicadas al personal y proveedores, cuyas respuestas podrían estar influenciadas por factores coyunturales de la institución al momento de la recolección de dato.

A partir de los hallazgos expuestos, se recomienda para futuros estudios la realización de investigaciones longitudinales que permitan evaluar el impacto de la automatización financiera en la reducción de tiempos de pago durante varios ejercicios fiscales. También resulta pertinente desarrollar estudios de carácter comparativo entre hospitales públicos y clínicas privadas de Lima para identificar brechas de eficiencia en el uso de herramientas tecnológicas. Finalmente, se sugiere explorar el rol de variables mediadoras, como la transparencia administrativa o la percepción de corrupción, para comprender con mayor profundidad cómo estas afectan la confianza y la satisfacción del proveedor en el sector salud.

- Aguilar, E., Huamán, E., Zavala, M. B., Yon, J. C., Inga, M. I., y Ponce, A. S. (2025). Metodología de investigación científica: Aplicaciones en ciencias sociales, humanidades y educación. Editorial Mar Caribe. <https://doi.org/10.17613/1XJAB-9DS45>
- Alnahdi, S. (2025). The impact of supply chain management practices in the healthcare domain on customer satisfaction in Saudi Arabia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3), 1068-1084. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.6754>
- Althaus, C., Carson, L., y Smith, K. (2021). Rethinking the commissioning of consultants for enhancing government policy capacity. *Policy Sciences*, 54(4), 867-889. <https://doi.org/10.1007/s11077-021-09441-3>
- Chadha, J. S., Turner, P., y Zampolli, F. (2025). The Interest Rate Effects of Government Debt Maturity: Solving the Bond Conundrum. *The World Economy*, 48(8), 1863-1880. <https://doi.org/10.1111/twec.13716>
- Fedchenko, E. A., Gusarova, L. V., Vasyunina, M. L., Lozhechko, A. S., y Lysenko, A. A. (2022). The Mechanism of Budget Management as an Element of Risk Control in Regulatory Authorities. *Risks*, 10(9), 177. <https://doi.org/10.3390/risks10090177>
- Ferreira, D. C., y Marques, R. C. (2021). Public-private partnerships in health care services: Do they outperform public hospitals regarding quality and access? Evidence from Portugal. *Socio-Economic Planning Sciences*, 73, 100798. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100798>
- Giese, A., Khanam, R., Nghiem, S., Rosemann, T., y Havranek, M. M. (2024). Patient-reported experience is associated with higher future revenue and lower costs of hospitals. *The European Journal of Health Economics*, 25(6), 1031-1039. <https://doi.org/10.1007/s10198-023-01646-y>
- Hürlimann, E., Landi, M., Miikkulainen, A., Renner, C., Musard, C., Mohamed, H. H., Ali, H. A., Mohamud, O. S., Mohamed, A. A., Salzmann, T., Beynon, F., y Junker, A. (2024). Impact of digital clinical decision support on quality of care and antibiotic stewardship for children under five in South-Central Somalia. *Oxford Open Digital Health*, 2(Supplement_2), ii32-ii44. <https://doi.org/10.1093/oodh/oqae029>
- Jehoiarib, Tobias o, y Nicholas. (2025). Exploring factors, outcomes, and benefits in supply chain finance: Insights and future directions for the U.S. healthcare system. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 060-071. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0345>
- Montenegro, C. V., Heredia, G., Molina, G., Allcca, E., Ccorahua, K., y Torres Mendoza, L. (2025). Control interno y contrataciones públicas: Claves para la transparencia y eficiencia en la gestión estatal. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.17262556>
- Nchabeleng, L. S., y Ncube, E. D. (2025). An investigation on the factors affecting the adoption of e-procurement systems: A focus on the Mpumalanga Provincial Treasury. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 19, a1199. <https://doi.org/10.4102/JTSCM.v19i0.1199>
- Ordoñez, Á. F. (2025). Metodología académica con aplicación a las investigaciones sociales: Enfoques, tipos, métodos y diseños. *Sociedad y Tecnología*, 8(2), 335-357. <https://doi.org/10.51247/st.v8i2.484>
- Parra, M., y Ferrer, M. A. (2023). Gestión de Tesorería en Hospitales privados del estado Zulia, Venezuela. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(2), 281-294. <https://doi.org/10.36390/telos222.03>
- Santini, F. J. (2025). Inteligencia artificial en la fiscalización gubernamental: Avances, desafíos y perspectivas éticas desde una revisión sistemática. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.17807616>

- Saturno, P. J. (2024). La calidad de la atención como eje de los sistemas de salud. *Salud Pública de México*, 66(5, sept-oct), 644-652. <https://doi.org/10.21149/15725>
- Syamsir, S., Nuriyatman, E., Bela Dhyta, N., Rahman, R. A., y Sitompul, M. G. (2025). Legal Aspects of State Asset Management: International Perspectives on Implementing State-Owned Property Law. *Journal of Law and Legal Reform*, 6(2), 813-840. <https://doi.org/10.15294/jllr.v6i2.19296>
- Vanbrabant, L., Verdonck, L., Mertens, S., y Caris, A. (2023). Improving hospital material supply chain performance by integrating decision problems: A literature review and future research directions. *Computers y Industrial Engineering*, 180, 109235. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109235>