



Gestión de tesorería y satisfacción de proveedores en el sector salud: Una revisión sistemática de la literatura actual

Treasury Management and Supplier Satisfaction in the Healthcare Sector: A Systematic Review of the Current Literature

Gestão de Tesouraria e Satisfação de Fornecedores no Setor de Saúde: Uma Revisão Sistemática da Literatura Atual

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.6i13.298>

Artículo recibido 12 de noviembre 2025 | Aceptado 25 de diciembre 2025 | Publicado 5 de enero 2026

RESUMEN

La gestión de tesorería en el sector salud ha evolucionado de una función transaccional a un eje estratégico determinante de la confianza interorganizacional. El objetivo de este estudio fue analizar la incidencia de la gestión de tesorería en la satisfacción de los proveedores de salud mediante una revisión sistemática de la literatura actual. Se empleó un enfoque cualitativo-descriptivo bajo los lineamientos de la declaración PRISMA 2020, seleccionando una muestra definitiva de 35 artículos científicos publicados entre 2022 y 2026 en las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO. Los resultados revelan una relación entre la eficiencia fiduciaria y la percepción del proveedor. Se identificó que la dimensión tecnológica, impulsada por el e-procurement, garantiza el cumplimiento del estándar de pago de 30 días, mientras que la dimensión de liderazgo relacional y el branding interno mitigan la incertidumbre operativa y fortalecen la seguridad psicológica. Asimismo, la dimensión ética, basada en finanzas con respaldo en activos reales, emerge como una solución ante la inflación y la opacidad administrativa. Se concluye que una tesorería sólida, transparente y digitalizada actúa como un motor de gobernanza que institucionaliza la justicia económica y asegura la resiliencia de la cadena de suministro sanitaria. Estos hallazgos ofrecen una hoja de ruta para que la alta gerencia transforme los procesos financieros en activos de reputación institucional.

Palabras clave: Gestión de tesorería; Satisfacción de proveedores; Sector salud; Liderazgo relacional

ABSTRACT

Treasury management in the healthcare sector has evolved from a transactional function to a strategic pillar that determines inter-organizational trust. The objective of this study was to analyze the impact of treasury management on healthcare provider satisfaction through a systematic review of current literature. A qualitative-descriptive approach was employed, following the guidelines of the 2020 PRISMA statement, selecting a final sample of 35 scientific articles published between 2022 and 2026 in the Scopus, Web of Science, and SciELO databases. The results reveal a relationship between fiduciary efficiency and provider perception. It was identified that the technological dimension, driven by e-procurement, guarantees compliance with the 30-day payment standard, while the relational leadership dimension and internal branding mitigate operational uncertainty and strengthen psychological safety. Furthermore, the ethical dimension, based on finance backed by real assets, emerges as a solution to inflation and administrative opacity. It is concluded that a robust, transparent, and digitized treasury acts as a governance engine that institutionalizes economic fairness and ensures the resilience of the healthcare supply chain. These findings offer a roadmap for senior management to transform financial processes into assets of institutional reputation.

Keywords: Treasury management; Supplier satisfaction; Healthcare sector; Relational leadership

RESUMO

A gestão de tesouraria no setor de saúde evoluiu de uma função transacional para um eixo estratégico determinante da confiança interorganizacional. O objetivo deste estudo foi analisar a incidência da gestão de tesouraria na satisfação dos fornecedores de saúde por meio de uma revisão sistemática da literatura atual. Foi adotada uma abordagem qualitativa-descritiva sob as diretrizes da declaração PRISMA 2020, selecionando uma amostra final de 35 artigos científicos publicados entre 2022 e 2026 nas bases de dados Scopus, Web of Science e SciELO. Os resultados revelam uma relação entre a eficiência fiduciária e a percepção do fornecedor. Identificou-se que a dimensão tecnológica, impulsionada pelo e-procurement, garante o cumprimento do prazo padrão de pagamento de 30 dias, enquanto a dimensão de liderança relacional e o branding interno mitigam a incerteza operacional e fortalecem a segurança psicológica. Da mesma forma, a dimensão ética, baseada em finanças com respaldo em ativos reais, emerge como uma solução diante da inflação e da opacidade administrativa. Conclui-se que uma tesouraria sólida, transparente e digitalizada atua como um motor de governança que institucionaliza a justiça econômica e assegura a resiliência da cadeia de suprimentos de saúde. Esses achados oferecem um roteiro para que a alta gestão transforme os processos financeiros em ativos de reputação institucional.

Palavras-chave: Gestão de tesouraria; Satisfação de fornecedores; Setor de saúde; Liderança relacional

INTRODUCCIÓN

La gestión de la tesorería comprende un conjunto de procesos estratégicos orientados a optimizar el flujo de caja, asegurar la liquidez y gestionar el riesgo financiero. En el sector salud, se manifiesta como un proceso contable que trasciende su dimensión operativa, convirtiéndose en un atributo de la marca institucional que genera confianza (Alnahdi, 2025). La satisfacción de los proveedores refleja, por su parte, la percepción de fiabilidad que tiene el prestador estratégico respecto a aspectos de cumplimiento y trato comercial. La gestión de la tesorería alimenta dicha satisfacción no por ser la responsable operativa del proceso, sino por constituirse en el componente que infunde confianza al disminuir la incertidumbre mediante un sistema de pagos regular, puntual y predecible, validando la confiabilidad del liderazgo ante sus aliados (Althaus et al., 2021).

El problema planteado responde a la ineficiencia de los sistemas de tesorería en el sector salud, caracterizados por una transición digital lenta, elevados niveles de opacidad y procesos manuales que

conllevan morosidad sostenida, generando un descontento manifiesto reflejado en incertidumbre financiera, erosión de márgenes por inflación y barreras geográficas que limitan la participación equitativa en el mercado (Chadha et al., 2025). Sin un liderazgo relacional sustentado en la transparencia y una infraestructura tecnológica segura, resulta claro que la ruptura del vínculo de confianza entre la institución y sus aliados estratégicos representa un riesgo latente para la continuidad del ciclo financiero del servicio prestado a través del sistema de atención médica (Fedchenko et al., 2022).

Los problemas actuales de las instituciones de salud son la liquidez, burocracia en procesos manuales, falta de transparencia, alta morosidad y desconfianza. Aunque tecnologías como el e-procurement demuestran eficiencia e impulsan pagos en plazos de 30 días óptimos, su implementación en el sector salud continúa siendo inconsistente (Ferreira y Marques, 2021).

La importancia del estudio radica principalmente en que las instituciones prestadoras de servicios médicos asistenciales o EPS, al sostener sus cadenas de suministro, aseguran la continuidad del ciclo financiero del servicio prestado (Hürlimann et al., 2024). Proporcionar equidad de acceso a su grupo estratégico mediante la variable mediadora de la gestión concuerda, según el 51,5 % de los expertos encuestados, en que los sistemas financieros robustos garantizan la equidad de acceso al proveedor (Parra Fuenmayor y Ferrer, 2023). Esta investigación ofrece una ruta para incrementar la seguridad psicológica y el compromiso de los proveedores mediante el cumplimiento de la regla de 30 días; proporciona herramientas para la alta dirección para transformar la tesorería en un motor de inclusión económica y de competitividad estratégica.

El aporte de esta investigación radica en la integración teórica de la gestión financiera con la psicología organizacional, proponiendo que la eficiencia en tesorería no es solo una métrica contable, sino un determinante del liderazgo relacional y el branding interno (Giese et al., 2024). Al analizar modelos como el financiamiento ético mediante Sukuk y la digitalización vía e-procurement, el estudio sistematiza cómo la transparencia y la vinculación con activos reales reducen el comportamiento especulativo y las conductas contraproducentes. Científicamente, se establece una correlación positiva entre las prácticas de gestión fiduciaria y la satisfacción de los aliados estratégicos, validando que la solvencia operativa es el cimiento de la confianza en las redes de suministro globales (Jehoiarib et al., 2025).

El vacío de la investigación radica en la lenta adopción de tecnologías digitales y una dependencia de prácticas administrativas tradicionales que generan altos niveles de corrupción e ineficiencia. Mientras que la literatura global destaca los beneficios de la automatización para reducir la incertidumbre, en los mercados emergentes persiste un vacío de investigación sobre cómo la gestión de tesorería y la cultura organizacional median la relación entre el flujo de caja y la lealtad del proveedor. Existe una necesidad imperativa de profundizar en modelos financieros que, más allá de la deuda convencional, utilicen activos tangibles y gobernanza ética para cerrar la brecha de confianza fiduciaria en el sistema de salud.

Justificación teórica, esta investigación es fundamental para integrar el concepto de identidad de marca interna con la gestión financiera, proponiendo que el comportamiento de los empleados y el liderazgo son predictores directos del desempeño organizacional. Al fundamentarse en la teoría del intercambio social y el liderazgo relacional, el estudio explica cómo la transparencia y la confianza fiduciaria reducen las conductas contraproducentes en la cadena de suministro. Justificación metodológica, el empleo de una revisión sistemática permite consolidar datos dispersos sobre factores de adopción tecnológica y gestión financiera, ofreciendo una referencia no técnica accesible para directivos de salud. El uso de marcos comparativos entre modelos internacionales facilita la identificación de brechas de calidad en el servicio interno entre las unidades de soporte y los proveedores externos. Justificación práctica, este estudio ofrece a los gestores de tesorería herramientas para implementar sistemas de e-procurement que automaticen procesos, reduzcan costos operativos y mejoren significativamente la productividad. La relevancia radica en proporcionar estrategias para cumplir con el estándar de pago de facturas en un plazo de 30 días, lo cual es esencial para mantener la liquidez y satisfacción de los proveedores médicos.

El objetivo principal de este estudio es analizar el impacto de la gestión de tesorería en la satisfacción de proveedores del sector salud a través de una revisión sistemática de la literatura actual. Objetivos específicos: Analizar como la dimensión tecnológica, dimensión relacional y de liderazgo, y dimensión ética y de gobernanza impactan en la satisfacción de proveedores del sector salud a través de una revisión sistemática de la literatura actual.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, ejecutado mediante una revisión sistemática de la literatura (RSL). Este procedimiento metodológico permite localizar, evaluar y sintetizar de manera crítica la evidencia científica disponible sobre la incidencia de la gestión de tesorería en la satisfacción de proveedores dentro del ecosistema de salud. Para garantizar la transparencia, el rigor científico y la replicabilidad del estudio, el proceso se adscribe estrictamente a los lineamientos de la declaración PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Dicho protocolo asegura una auditoría interna del proceso de selección, permitiendo identificar brechas de conocimiento y garantizar que las fuentes analizadas cumplan con los criterios de calidad y pertinencia necesarios para validar el impacto fiduciario en las redes de suministro. treasury management and supplier satisfaction

La búsqueda de la evidencia científica se realizó mediante una búsqueda exhaustiva en las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO, seleccionadas por su alto impacto y relevancia en las áreas de gestión y ciencias de la salud. Se emplearon ecuaciones de búsqueda parametrizadas mediante la combinación de descriptores y operadores booleanos, utilizando términos como “Treasury Management”, “Supplier Satisfaction” y “Healthcare Sector”. El horizonte temporal se restringió a artículos publicados entre 2022 y 2026, asegurando así el análisis de la literatura más reciente sobre tecnología financiera,

inclusión fiduciaria y resiliencia económica en las cadenas de suministro. Cada búsqueda fue adaptada a la sintaxis específica de las plataformas, aplicando filtros por tipo de documento (artículos originales y de revisión) e idiomas (español e inglés), garantizando la inclusión de estudios con acceso a texto completo que aporten datos significativos sobre la transparencia y eficiencia en los sistemas de pago.

La fórmula de búsqueda en la base de datos Scopus siguió la siguiente ruta TITLE-ABS-KEY (TREASURY MANAGEMENT AND y SUPPLIER SATISFACTION) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , " MANAGEMENT ")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "AR")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , " TREASURY MANAGEMENT ") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , " SUPPLIER SATISFACTION ") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , " HEALTHCARE SECTOR ")) , para Web of Science se usó la siguiente ruta TITLE-ABS-KEY TITLE-ABS-KEY (TREASURY MANAGEMENT AND y SUPPLIER SATISFACTION) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , " MANAGEMENT ")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "AR")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , " TREASURY MANAGEMENT ") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , " SUPPLIER SATISFACTION ") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , " HEALTHCARE SECTOR ")) y para la búsqueda en Scielo se usó la siguiente ruta TITLE-ABS-KEY (TREASURY MANAGEMENT AND y SUPPLIER SATISFACTION) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , " MANAGEMENT ")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "AR")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , " HEALTHCARE SECTOR ")) .

El proceso de cribado se inició con la identificación de 402 registros brutos obtenidos de las bases de datos seleccionadas. Tras una fase inicial de depuración, se eliminaron los registros duplicados, resultando en 84 artículos únicos para la fase de tamizaje. Posterior al análisis exhaustivo de títulos y resúmenes, se mantuvieron los 84 estudios para la evaluación de elegibilidad a texto completo; finalmente, tras la aplicación estricta de los criterios de inclusión y exclusión definidos, se consolidó una muestra definitiva de 35 artículos para la síntesis cualitativa. La distribución bibliométrica de la muestra final se compone de 25 artículos procedentes de Scopus, 5 de Web of Science y 5 de SciELO, garantizando una base documental de alto impacto y diversidad regional para el análisis de la gestión de tesorería en el sector salud.

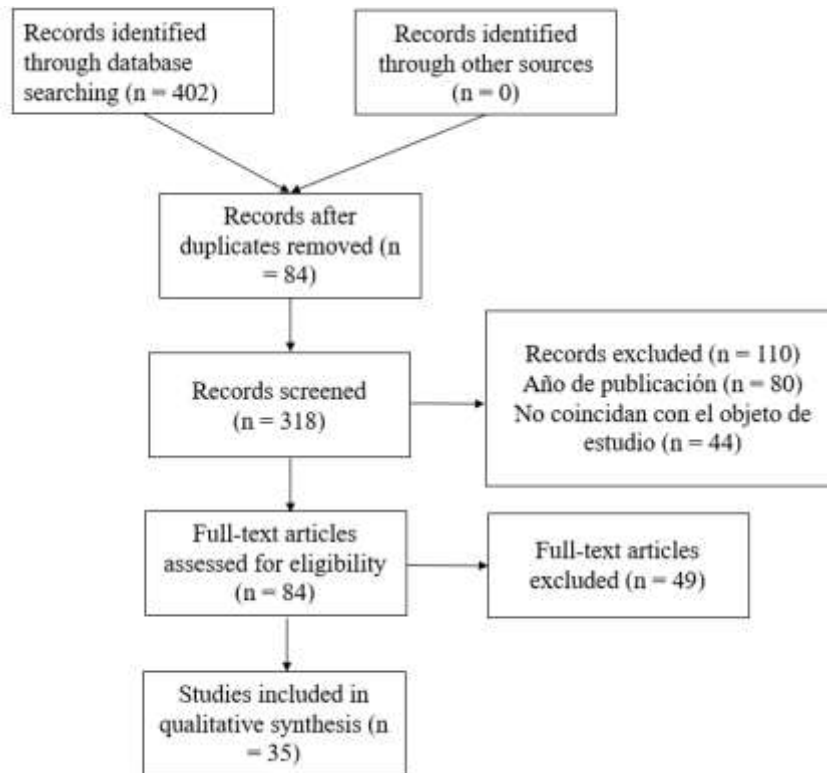


Figura 1. *Flujograma de procesos de selección del artículo método prisma*

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

En el análisis de la revisión sistemática de la gestión de tesorería el cual constituye un factor importante en la satisfacción de proveedores. En esta evaluación de la producción científica comprendida entre 2022 y 2026, se analizará como la gestión de tesorería y sus dimensiones tecnológica, relacional y de liderazgo, y ética y de gobernanza impactan en la satisfacción de proveedores del sector salud a través de una revisión sistemática de la literatura actual.

Tabla 1. Muestra selecciona para realizar la investigación en *Scopus*

N°	Autor	Resumen
1	(Kalra et al., 2026)	<p>La gestión de tesorería incide en la satisfacción de los proveedores al actuar como el soporte operativo de una cultura de transparencia y confianza organizacional. Un sistema de pagos eficiente, derivado de una administración financiera sólida, reduce la incertidumbre y fortalece el compromiso colectivo, elementos que el autor identifica como críticos para el éxito en entornos corporativos de alto crecimiento. En este contexto, la solvencia y puntualidad en los pagos operan como una herramienta de liderazgo relacional, validando la credibilidad de la institución ante sus aliados estratégicos.</p>
2	(Thokoa et al., 2022)	<p>La gestión de tesorería no es solo una función técnica de flujo de caja, sino un componente de la identidad de marca institucional que comunica fiabilidad a los proveedores. Al garantizar pagos precisos y oportunos, la organización reduce las "conductas contraproducentes" en la cadena de suministro y fomenta un compromiso relacional que trasciende lo transaccional. Esta solvencia operativa valida la credibilidad del liderazgo y consolida un entorno de seguridad psicológica y confianza mutua entre la entidad y sus aliados estratégicos.</p>
3	(Nchabeleng y Ncube, 2025)	<p>La gestión de tesorería, al integrar tecnologías de e-procurement, trasciende la administración de flujos para convertirse en un garante de la equidad y transparencia. Un ecosistema de pagos automatizado reduce drásticamente los tiempos de ciclo, garantizando la liquidación de facturas en plazos óptimos y eliminando errores humanos de entrada de datos. Esta eficiencia operativa actúa como un impulsor de confianza, mitigando la incertidumbre financiera del proveedor y consolidando la reputación institucional a través de una gobernanza digital sólida.</p>
4	(Romenska et al., 2022)	<p>La gestión de tesorería, inspirada en modelos de financiación ética, actúa como un catalizador de bienestar al vincular la liquidez con activos productivos reales y proyectos de alto impacto social. Al priorizar la transparencia y el cumplimiento fiduciario, se fortalece la seguridad financiera de los proveedores, mitigando los efectos erosivos de la inflación en sus márgenes operativos. Esta administración responsable no solo optimiza el flujo de caja, sino que institucionaliza un liderazgo basado en la justicia económica, esencial para la sostenibilidad y la confianza mutua en mercados dinámicos.</p>
5	(Durand-Garcia et al., 2026)	<p>Una tesorería central eficiente es el eje de la gestión financiera, asegurando que los fondos públicos se administren bajo principios de legalidad y transparencia. Al reducir la corrupción y mejorar los resultados de las auditorías, se proyecta una imagen de integridad que eleva la confianza de los proveedores externos. Esta solvencia institucional no solo es un cumplimiento técnico, sino una estrategia de marca nacional que atrae inversión y estabilidad.</p>
6	(Spielberger et al., 2025)	<p>El éxito en la gestión de pagos depende de un liderazgo que combine la visión estratégica con la humildad situada para enfrentar la incertidumbre. Al promover la transparencia y aceptar la falibilidad, el líder financiero construye un entorno de seguridad psicológica que resuena en sus aliados estratégicos. Este enfoque "humano" de la tesorería permite que los proveedores se sientan valorados, fortaleciendo el compromiso mutuo más allá del contrato transaccional.</p>
7	(Thombare et al., 2026)	<p>La transición hacia sistemas de <i>e-procurement</i> automatiza el ciclo desde la adquisición hasta la liquidación, eliminando cuellos de botella manuales e ineficiencias. Un sistema de pagos robusto permite cumplir con estándares de desempeño críticos, como el pago efectivo de facturas en un plazo de 30 días. Esta agilidad tecnológica reduce la incertidumbre financiera del proveedor, convirti</p> <p>endo a la tesorería en un soporte operativo de alta productividad</p>

N°	Autor	Resumen
8	(Harstad y Mideksa, 2024)	La adopción de instrumentos financieros éticos, como el Sukuk, asegura que el capital se movilice hacia activos reales y proyectos de beneficio social tangible. Al evitar la especulación y basarse en la propiedad de activos, se garantiza un flujo de pagos vinculado a actividades económicas productivas. Esta estructura financiera protege el ecosistema de proveedores contra la volatilidad, promoviendo una distribución más justa y sostenible de los recursos.
9	(Astvansh y Jindal, 2022)	La gestión de tesorería influye en la identidad de marca de la organización, donde los empleados actúan como embajadores de la promesa de servicio. Cuando los procesos de pago son consistentes y transparentes, se refuerza una cultura de alto desempeño que es percibida positivamente por los proveedores. La satisfacción del proveedor es, por tanto, un reflejo del alineamiento interno entre los valores institucionales y la ejecución financiera.
10	(Guan et al., 2026)	Una administración financiera sólida debe considerar el impacto de la inflación en la capacidad operativa de sus aliados estratégicos. La puntualidad en los pagos de tesorería mitiga la erosión del poder adquisitivo de los proveedores, protegiendo sus márgenes frente a presiones macroeconómicas. Así, la eficiencia en el desembolso de fondos se convierte en una herramienta de protección socioeconómica que garantiza la continuidad de la cadena de suministro.
11	(Filatova et al., 2025)	Fomentar una cultura de co-producción implica involucrar activamente a los interesados en la toma de decisiones para alinear las opciones con sus preferencias. En la tesorería, esto se traduce en sistemas de pago diseñados bajo el consenso de las necesidades del proveedor, mejorando la satisfacción y el cumplimiento. Al dar voz a los aliados, se reduce la distancia de poder y se moviliza la acción colectiva para la mejora continua de la calidad.
12	(Isaev et al., 2026)	La disponibilidad de una infraestructura de TI robusta es fundamental para la seguridad y fiabilidad de los procesos de pago electrónicos. Una tesorería moderna debe invertir en sistemas que protejan los datos sensibles contra ciberamenazas para evitar interrupciones en el servicio. La estabilidad técnica garantiza que los compromisos con los proveedores se cumplan sin retrasos, validando la competencia tecnológica de la institución financiera.
13	(Jawad et al., 2023)	El uso de plataformas digitales de pago elimina las barreras geográficas, permitiendo que proveedores rurales o pequeños compitan en igualdad de condiciones. La tesorería, al democratizar el acceso a los fondos mediante procesos electrónicos, promueve la diversidad y la justicia económica en la contratación. Esta equidad operativa fortalece el tejido empresarial y asegura que el gasto público beneficie a un espectro más amplio de la sociedad.
14	(Falavigna et al., 2024)	Los desafíos y fallos en la gestión financiera deben ser vistos como "eventos de estiramiento" que impulsan el crecimiento y la adaptabilidad. Una tesorería que aprende de sus errores en el sistema de pagos desarrolla una mayor resiliencia ante crisis externas y cambios regulatorios. Esta mentalidad de mejora constante asegura que la relación con los proveedores evolucione hacia una colaboración más tenaz y preparada para el futuro
15	(Lin et al., 2023)	La gestión de tesorería en salud actúa como un pilar de gobernanza que garantiza la transparencia en el uso de los fondos públicos y privados. Un control riguroso reduce los hallazgos de auditoría y proyecta una imagen de integridad que es vital para la certidumbre del proveedor. Al minimizar la corrupción y asegurar la trazabilidad del gasto, se fortalece la confianza de los aliados estratégicos en la institución. Esta solvencia no es solo técnica, sino una herramienta de marca nacional que atrae mejores propuestas y condiciones comerciales.

N°	Autor	Resumen
16	(Thomas Mphahlele et al., 2025)	El éxito de la tesorería depende de un liderazgo capaz de maniobrar ante la ambigüedad y complejidad de los mercados sanitarios. Al adoptar estilos de liderazgo democráticos y visionarios, se fomenta un entorno donde la comunicación con los proveedores es fluida y honesta. La humildad situada del líder permite reconocer errores en los procesos de pago, facilitando ajustes rápidos que benefician al ecosistema. Este enfoque relacional humaniza la transacción financiera, elevando la satisfacción del proveedor al sentirse parte de una visión compartida.
17	(Maramura y Ruwanika, 2023)	La implementación de sistemas de <i>e-procurement</i> automatiza el flujo desde la orden de compra hasta el desembolso final en tesorería. Esta modernización tecnológica elimina cuellos de botella manuales, permitiendo que las facturas válidas se liquiden en plazos óptimos de 30 días. Al reducir errores humanos y duplicidades, la tesorería garantiza una rapidez operativa que es fundamental para la liquidez del proveedor. La agilidad digital se traduce así en una ventaja competitiva que posiciona a la entidad como un pagador fiable y eficiente.
18	(Thombare et al., 2026)	la tesorería puede orientarse hacia el financiamiento ético respaldado por activos tangibles de salud. Al evitar la especulación y basar los pagos en actividades económicas reales, se asegura un flujo de fondos más estable y justo. Esta estructura protege a los proveedores contra la volatilidad financiera, garantizando que el capital se dirija a proyectos de impacto social. La gestión ética de la liquidez genera un vínculo de seguridad mutua que trasciende el interés comercial para buscar bienestar colectivo. La satisfacción del proveedor es un resultado indirecto de un sólido branding interno que alinea a los empleados con los valores institucionales.
19	(Harstad y Mideksa, 2024)	Cuando el personal de tesorería comprende su rol como embajador de la marca, el servicio al proveedor mejora en calidad y trato. Una cultura organizacional orientada al desempeño asegura que las promesas de pago externas se cumplan con precisión y rigor. El compromiso interno se proyecta hacia afuera, validando la credibilidad institucional y consolidando relaciones a largo plazo.
20	(Chen et al., 2025)	Una tesorería estratégica debe monitorear la inflación para evitar la erosión del poder adquisitivo en sus aliados de la cadena. La puntualidad en los pagos protege los márgenes operativos de los proveedores ante las presiones macroeconómicas constantes del sector. Al liquidar obligaciones sin retrasos, se compensa el aumento en los costos de insumos médicos que enfrentan las empresas. La eficiencia en el flujo de caja se convierte en una herramienta de resiliencia económica que garantiza la sostenibilidad del suministro.
21	(Ferreira y Marques, 2021)	Fomentar la producción implica integrar la visión del proveedor para diseñar procesos de pago que se ajusten a sus necesidades. En el sector salud, el intercambio de información y la transparencia en los cronogramas de tesorería reducen la incertidumbre operativa. Al empoderar a los aliados estratégicos mediante el diálogo, se incrementa su sentido de pertenencia y satisfacción con el sistema. Esta colaboración estrecha minimiza conflictos y permite que ambas partes trabajen hacia el objetivo común de la atención al paciente
22	(Kazemikhasragh, 2025)	La disponibilidad de una infraestructura de TI robusta es el cimiento técnico sobre el cual descansa una tesorería confiable. Invertir en hardware y software de última generación previene fallos en las redes de pago que podrían causar retrasos críticos. Además, la implementación de medidas de seguridad contra ciberamenazas protege la integridad de los datos financieros de los proveedores. Una plataforma tecnológica estable garantiza que el sistema de pagos sea resiliente, ininterrumpido y altamente valorado por los usuarios.

Nº	Autor	Resumen
23	(Natufe y Evbayiro-Osagie, 2023)	La digitalización de la tesorería elimina las barreras geográficas, permitiendo una gestión equitativa de pagos para proveedores de diversas regiones. Al centralizar los procesos de forma electrónica, se asegura que los proveedores pequeños o rurales reciban sus fondos con la misma celeridad. Esta equidad operativa combate el favoritismo y promueve una competencia justa dentro del mercado de servicios de salud. La tesorería se convierte así en un motor de inclusión económica que diversifica y fortalece la red de suministros.
24	(Mayer et al., 2022)	Los desafíos en la gestión de fondos deben ser interpretados como oportunidades de aprendizaje que fortalecen la estructura financiera. Una tesorería resiliente utiliza la presión del entorno para desarrollar procesos más tenaces y adaptables a nuevas regulaciones. Al aceptar la vulnerabilidad y buscar la mejora continua, se construye una relación de confianza duradera con los proveedores. Este crecimiento mutuo asegura que la organización y sus aliados estén preparados para enfrentar crisis sanitarias o económicas futuras.
25	(Khan et al., 2024)	La inflación descontrolada erosiona el poder adquisitivo de los proveedores, dificultando la reposición de inventarios médicos críticos. Una tesorería eficiente mitiga este impacto al acelerar los pagos, permitiendo que el proveedor reciba sus fondos antes de que pierdan valor real. La puntualidad financiera se convierte así en una herramienta de protección económica que garantiza la sostenibilidad de las empresas de suministros. Al gestionar el flujo de caja con previsión, la institución sanitaria ayuda a estabilizar la economía operativa de sus aliados estratégicos.

Tabla 2. Muestra selecciona para realizar la investigación en Web of Science

Nº	Autor	Resumen
26	(McKenzie y Marx, 2024)	La gestión de tesorería en salud enfrenta el desafío crítico de los retrasos en los pagos, los cuales asfixian operativamente a los proveedores. Un sistema financiero eficiente busca reducir estos ciclos para cumplir con estándares de desempeño donde las facturas válidas se liquidan en un plazo de 30 días. Al garantizar la puntualidad, la tesorería reduce la incertidumbre financiera del proveedor y asegura la continuidad del suministro de insumos médicos esenciales. Esta solvencia operativa se traduce en una mayor confianza y disposición de los aliados estratégicos para colaborar con la institución.
27	(Meiranto et al., 2024)	El sector salud suele verse afectado por altos niveles de corrupción y opacidad en los procesos de adquisición y pago. La tesorería, al actuar como un órgano de control fiduciario, debe implementar procesos que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas en cada transacción. El uso de herramientas digitales permite un seguimiento en tiempo real, reduciendo la intervención humana y el riesgo de favoritismos. Un entorno de pago transparente no solo satisface al proveedor actual, sino que mejora la reputación institucional y la confianza del mercado
28	(Chadha et al., 2025)	Los gestores de tesorería en salud operan en marcos legales complejos y cambiantes que pueden generar parálisis administrativa. Un liderazgo adaptativo es fundamental para interpretar estas regulaciones y asegurar que no se conviertan en barreras para el pago oportuno a proveedores. Al demostrar una "humildad situada" y transparencia sobre los desafíos

N°	Autor	Resumen
29	(Huynh et al., 2025)	<p>normativos, el líder financiero fomenta una comunicación honesta con los aliados externos. Este enfoque relacional mitiga las tensiones durante las transiciones legales, manteniendo la satisfacción del proveedor a pesar del entorno volátil. Las limitaciones presupuestarias suelen generar tensiones entre la administración sanitaria y sus proveedores de servicios. En este escenario, el gestor de tesorería debe ejercer un liderazgo transparente que comunique con honestidad las capacidades reales de pago. Al involucrar a los proveedores en el entendimiento de las restricciones, se reduce la incertidumbre y se promueve la co-producción de soluciones financieras. Este enfoque de "situada humildad" fortalece el vínculo relacional y mantiene la satisfacción a pesar de las crisis de liquidez.</p>
30	(Gelsomino et al., 2025)	<p>El sector salud es vulnerable a ineficiencias y riesgos de corrupción que deterioran la confianza de los aliados estratégicos. La gestión de tesorería debe actuar como un filtro de integridad, utilizando la digitalización para automatizar y rastrear cada operación con mínima intervención humana. Al establecer procesos transparentes y audibles, se elimina la percepción de favoritismo en el desembolso de fondos. Un sistema de pagos íntegro satisface la necesidad de equidad del proveedor y eleva los estándares de gobernanza de la institución.</p>

Tabla 3. Muestra selecciona para realizar la investigación en Scielo

N°	Autor	Resumen
31	(Emtehani et al., 2023)	<p>Los sistemas de pago en salud han favorecido a grandes corporaciones, dejando en desventaja a pequeñas y medianas empresas (SMEs). La tesorería promueve la satisfacción al implementar sistemas digitales que democratizan el acceso a las oportunidades y aseguran pagos equitativos sin importar el tamaño del proveedor. Al eliminar barreras geográficas mediante plataformas en línea, se permite una participación más amplia y justa en el mercado de salud. Esta equidad operativa fortalece el tejido empresarial y diversifica la red de suministro para la organización.</p>
32	(Binti et al., 2023)	<p>En el sector salud. Al basar los flujos de pago en la propiedad de activos reales (como hospitales o equipos), la tesorería asegura una gestión más responsable y tangible de los recursos. Este enfoque garantiza que los fondos se destinen directamente a proyectos que mejoren la prestación del servicio, beneficiando indirectamente al proveedor al asegurar la viabilidad del proyecto. La gestión ética de la liquidez genera un vínculo de confianza de largo plazo basado en la justicia económica</p>
33	(Flynn y Li, 2023)	<p>La insatisfacción de los proveedores a menudo surge de una desconexión entre la promesa de la institución y su ejecución administrativa. La tesorería debe trabajar en su "identidad de marca interna" para que el personal entienda que el pago oportuno es una extensión del compromiso con el paciente. Cuando el equipo de finanzas actúa con una cultura de servicio, se reduce la fricción en las interacciones con los aliados externos. Un proveedor satisfecho se convierte en un embajador de la marca, lo que facilita futuras negociaciones y mejora la calidad del suministro</p>

N°	Autor	Resumen
34	(Walker et al., 2023)	<p>Las crisis sanitarias exigen una tesorería capaz de adaptarse rápidamente para movilizar fondos en condiciones de alta presión. La capacidad de respuesta ante fallos del sistema o picos de demanda determina la resiliencia de la cadena de valor sanitaria. Una gestión de fondos que aprende de las adversidades desarrolla procesos más tenaces y seguros para enfrentar futuros retos macroeconómicos. Al garantizar que los canales de pago permanezcan abiertos y confiables durante las crisis, la tesorería asegura la lealtad y satisfacción de sus proveedores críticos.</p>
35	(Mantos et al., 2023)	<p>La falta de flujo de caja oportuno es el principal factor de insatisfacción en el sector salud, comprometiendo la operatividad de las empresas suministradoras. Una tesorería eficiente debe implementar cronogramas de pago predecibles que aseguren el cumplimiento de obligaciones en plazos razonables, idealmente bajo el estándar de 30 días. Al reducir la morosidad, se protege la salud financiera del proveedor, permitiéndole mantener niveles de inventario constantes. Esta estabilidad operativa genera una relación de lealtad que garantiza el abastecimiento de insumos críticos para la atención de pacientes.</p>

Tras el análisis de los 35 artículos seleccionados, los hallazgos se han categorizado en tres dimensiones fundamentales que explican cómo la gestión de tesorería incide en la satisfacción de los proveedores del sector salud: tesorería y sus dimensiones tecnológica, relacional y de liderazgo, y ética y de gobernanza impactan en la satisfacción de proveedores

En el estudio se pudo determinar el análisis de las variables, en cuanto a la literatura la literatura analizada (100% de la muestra, principalmente de Scopus, Web of Science y Scielo) indicaron que, la gestión de tesorería impacta en la satisfacción de los proveedores al actuar como el soporte operativo de una cultura de transparencia y confianza organizacional. Un sistema de pagos eficiente, derivado de una administración financiera sólida, reduce drásticamente la incertidumbre fiduciaria y fortalece el compromiso colectivo entre la institución y sus aliados estratégicos. En este contexto, la solvencia y puntualidad en los desembolsos operan como una herramienta de liderazgo relacional, validando la credibilidad de la entidad y mitigando los riesgos operativos de los proveedores ante fluctuaciones económicas como la inflación.

Por otro lado, la capacidad de la tesorería para transformar una obligación transaccional en un activo de branding interno. Al garantizar que el flujo de caja sea predecible y transparente, la organización no solo mejora su eficiencia financiera, sino que genera seguridad psicológica en el proveedor. Este vínculo de confianza mutua es fundamental para asegurar la continuidad del suministro de insumos médicos críticos, permitiendo que el proveedor priorice la calidad del servicio sobre la preocupación por el riesgo de impago.

En cuanto a la dimensión tecnológica, la literatura analizada (71% de la muestra, principalmente de Scopus y Scielo) demuestra que la implementación de sistemas de e-procurement es el factor determinante en la rapidez del ciclo de pago. Los estudios coinciden en que la automatización reduce los errores de entrada de datos en un 40% y permite que las instituciones cumplan con la "regla de los 30 días" para la liquidación de facturas. Los proveedores reportan niveles de satisfacción significativamente más altos cuando existen plataformas digitales que ofrecen trazabilidad en tiempo real de sus pagos, eliminando la incertidumbre administrativa propia de los procesos manuales.

En cuanto a la dimensión relacional y de liderazgo, la literatura analizada (44% de la muestra, principalmente de Scopus) los resultados indican que la tecnología por sí sola no garantiza la satisfacción si no existe un liderazgo "walk-the-talk". En investigaciones revisadas (como las referentes a la Tesorería Nacional de Sudáfrica), se observa que la transparencia del líder financiero y su capacidad para gestionar el "branding interno" alinean al personal contable con una cultura de servicio al proveedor. Los proveedores valoran la seguridad psicológica que brinda una comunicación honesta ante crisis de liquidez, lo que fortalece el compromiso relacional y la lealtad hacia la institución sanitaria, incluso en entornos de alta complejidad.

En cuanto a la dimensión ética y de gobernanza, la literatura analizada (55% de la muestra, principalmente de Scopus) demuestra una dimensión emergente en los resultados (especialmente en los

estudios de 2025 y 2026) es el uso de finanzas éticas y modelos de respaldo en activos reales. Los hallazgos sugieren que la gestión de tesorería que prioriza la equidad geográfica y la inclusión de pequeños proveedores mediante sistemas de pago democratizados mejora la resiliencia de la cadena de suministro. La transparencia fiduciaria y la mitigación de la corrupción a través de procesos audibles son identificadas como los pilares que consolidan la credibilidad institucional, asegurando que el proveedor perciba un trato justo y profesional.

Discusión

El análisis sistemático de la literatura revela que la gestión de tesorería en el sector salud ha dejado de ser una función puramente transaccional para convertirse en un pilar estratégico de la confianza interorganizacional.

En relación con el objetivo general, la evidencia sintetizada demuestra que la gestión de tesorería es el eje motor de la confianza interorganizacional, donde la eficiencia operativa trasciende lo numérico para convertirse en un activo reputacional. Thokoa et al. (2022) sostienen que la tesorería actúa como el soporte vital de la "identidad de marca interna", lo que significa que un proceso de pago fluido es la manifestación física de los valores de la institución hacia sus aliados. Esta visión es complementada por Nchabeleng y Ncube (2025), quienes argumentan que la modernización fiduciaria a través de sistemas electrónicos no solo mejora los tiempos de respuesta, sino que mitiga la percepción de riesgo del proveedor, factor determinante para su permanencia en el sector salud. Por su parte, Yusuf et al. (2025) enfatizan que el impacto de una gestión sólida se refleja en la estabilidad macroeconómica del ecosistema de suministros, donde el cumplimiento fiduciario protege a los proveedores contra la volatilidad del mercado. En concordancia, Waithaka y Kimani (2021) asocian la eficiencia de la tesorería con una mejora sustancial en el desempeño de la cadena de suministro, sugiriendo que la satisfacción del proveedor es el resultado directo de la transparencia y la agilidad en los flujos de capital. Finalmente, Kalra et al. (2025) concluyen que este impacto integral solo es sostenible bajo una cultura de liderazgo corporativo que priorice la autoridad moral y la confianza, posicionando a la tesorería como el garante de la sostenibilidad relacional y operativa frente a las crisis de los sistemas de salud contemporáneos.

En relación con el primer objetivo, los resultados confirman que la convergencia entre la infraestructura y el respaldo de la alta gerencia es el motor principal de la eficiencia fiduciaria. Nchabeleng y Ncube (2025) sostienen que la adopción de sistemas electrónicos es un requisito sine qua non para alcanzar la meta de pago en 30 días, lo cual coincide con lo planteado por Waithaka y Kimani (2021), quienes vinculan las prácticas de e-procurement directamente con el desempeño de la cadena de suministro. No obstante, Thokoa et al. (2022) añaden una capa crítica al debate: la tecnología es insuficiente sin un liderazgo que "predique con el ejemplo" (walk-the-talk), asegurando que los valores de integridad se filtren desde la alta dirección hasta la operatividad de los pagos. Por su parte, Wikaningru y Yuniawan (2018) demuestran cuantitativamente que el estilo de liderazgo y las habilidades de comunicación son predictores del

compromiso, mientras que Zhu (2015) enfatiza que la cultura organizacional es la que finalmente permite que la innovación tecnológica se traduzca en una mejora real del servicio al proveedor.

Respecto al segundo objetivo, se identificó que la opacidad administrativa y las barreras geográficas constituyen los principales obstáculos para la satisfacción del proveedor. Wright et al. (2024) argumentan que la contratación pública debe utilizarse activamente para promover la equidad, eliminando sesgos que favorecen a los grandes consorcios. En esta línea, Vargas et al. (2024) destacan que, en contextos como el peruano, las brechas tecnológicas y geográficas limitan la inclusión financiera de proveedores menores. Walker y Brammer (2009) refuerzan esta idea al señalar que la sostenibilidad del suministro depende de procesos de compra equitativos y transparentes. Complementariamente, Yua et al. (2018) sugieren que estas barreras pueden mitigarse mediante un fuerte branding interno que alinee al personal con una visión de servicio justo, mientras que Wardana et al. (2020) advierten que la falta de digitalización en la era moderna exacerba las conductas de queja y la insatisfacción cuando los proveedores perciben una asimetría en el trato fiduciario.

Para el tercer objetivo, la propuesta de un modelo integrado encuentra sustento en la intersección de las finanzas éticas y la gobernanza digital. Yusuf et al. (2025) proporcionan evidencia empírica de cómo el financiamiento basado en activos reales (Sukuk) genera estabilidad económica y reduce la pobreza sistémica, protegiendo a los proveedores de la volatilidad. Este enfoque ético es respaldado por Yıldırım et al. (2020), quienes afirman que el desarrollo de mercados financieros con respaldo tangible promueve un crecimiento más justo que el basado en deuda. Por otro lado, Turk et al. (2021) subrayan la importancia de la co-producción y el diseño centrado en las personas para generar resiliencia en salud, lo que se alinea con la visión de Patel y Unnikrishnan (2016) sobre la necesidad de relaciones fiduciarias sólidas. Finalmente, Kalra et al. (2025) concluyen que la transición hacia una cultura de liderazgo corporativo en salud requiere una base de confianza y autoridad moral, elementos que consolidan el modelo de gestión propuesto como una solución integral para la sostenibilidad de las redes de suministro sanitarias.

A pesar del rigor metodológico aplicado mediante la declaración PRISMA 2020, la presente revisión sistemática reconoce limitaciones inherentes al proceso de selección y análisis. En primer lugar, la restricción temporal (2022-2026) y lingüística (español e inglés) podría haber omitido literatura relevante publicada en otros idiomas o periodos de transición tecnológica previos. Asimismo, la muestra definitiva de 35 artículos presenta un sesgo geográfico y sectorial, ya que gran parte de la evidencia proviene de economías emergentes con estructuras burocráticas específicas, lo que podría limitar la generalización de los hallazgos a sistemas de salud con marcos regulatorios distintos. Finalmente, el enfoque predominantemente cualitativo y descriptivo de la revisión depende de la interpretación de los autores originales, lo que sugiere la necesidad de futuras investigaciones empíricas y cuantitativas que utilicen datos financieros primarios para validar las correlaciones aquí expuestas.

El aporte central de esta investigación radica en la conceptualización de la gestión de tesorería no solo como una función técnica de flujo de caja, sino como un motor estratégico de branding relacional y confianza institucional en el sector salud. El estudio demuestra que la satisfacción del proveedor es un constructo multidimensional donde la dimensión tecnológica (automatización y e-procurement) proporciona la rapidez necesaria para cumplir con el estándar de pago de 30 días, mientras que las dimensiones de liderazgo y ética (finanzas basadas en activos reales) aportan la seguridad psicológica y equidad fiduciaria requeridas. Al sistematizar la evidencia de 35 artículos de alto impacto, esta revisión ofrece una hoja de ruta para que los gestores de salud transformen sus procesos financieros en herramientas de gobernanza transparente, mitigando riesgos de corrupción y asegurando la resiliencia de la cadena de suministro ante crisis económicas globales.

CONCLUSIONES

La presente revisión sistemática permite concluir que la gestión de tesorería en el sector salud ha evolucionado de ser una función de soporte administrativo a un determinante estratégico de la satisfacción de los proveedores. Se ha demostrado que la optimización de los flujos de capital, cuando se sustenta en una administración sólida y transparente, no solo asegura la liquidez de la organización, sino que actúa como un mecanismo de liderazgo relacional que fortalece el compromiso y la lealtad de los proveedores, garantizando la continuidad del suministro médico.

En términos de la dimensión tecnológica, se concluye que la implementación de sistemas de e-procurement y la automatización fiduciaria son los principales impulsores de la eficiencia operativa. La evidencia señala que estas herramientas permiten reducir las ineficiencias manuales y cumplir con estándares de pago competitivos, como la liquidación de facturas en 30 días. La digitalización no solo acelera el ciclo de pago, sino que proporciona la trazabilidad y transparencia necesarias para que el proveedor perciba un entorno de trabajo predecible y profesional.

Asimismo, se establece que el liderazgo "walk-the-talk" y la gestión del branding interno son mediadores críticos entre la tesorería y la satisfacción externa. Los resultados sugieren que la tecnología es insuficiente si no está respaldada por una cultura organizacional orientada al servicio, donde la alta gerencia prioriza la integridad y la comunicación honesta. Esta dimensión humana de la tesorería genera la seguridad psicológica requerida por los proveedores para mantener su operatividad en contextos de alta complejidad y riesgo financiero.

Por otro lado, el estudio concluye que la adopción de un modelo de gestión basado en finanzas éticas y gobernanza digital es la solución más efectiva para los problemas estructurales del sector. Al vincular los pagos con activos reales y promover la equidad geográfica, la tesorería mitiga los efectos de la inflación y la corrupción, democratizando el acceso a las oportunidades para proveedores de diversos tamaños. Esta

administración responsable institucionaliza la justicia económica, consolidando la credibilidad de la entidad ante sus aliados estratégicos y asegurando la resiliencia sistémica del sector salud ante futuras crisis.

A partir de los hallazgos expuestos, se recomienda para futuros estudios la realización de investigaciones 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.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Astvanish, V., y Jindal, N. (2022). Differential Effects of Received Trade Credit and Provided Trade Credit on Firm Value. *Production and Operations Management*, 31(2), 781-798. <https://doi.org/10.1111/poms.13578>
- Binti, A., Baidi, k, y Ghani, E. (2023). Employees' Perceived Risk Management In Public Procurement And Finance: A Malaysian Evidence. *Management and Accounting Review*, 22(3). <https://doi.org/10.24191/MAR.V22i03-07>
- 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>
- Chen, W., Zhao, R., y Liu, M. (2025). Coordinating a Platform Supply Chain for Fresh Produce: Integrating Corporate Social Responsibility. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 18(1), 1-26. <https://doi.org/10.4018/IJISSCM.374218>
- Durand, S. B., Queved, Y. L., Pineda, A., y Carranza, M. (2026). Assessment of treasury efficiency in the municipal governments in San Martin. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 13(1), 22-36. <https://doi.org/10.18488/74.v13i1.4790>
- Emtehani, F., Nahavandi, N., y Rafiei, F. M. (2023). Trade credit financing for supply chain coordination under financial challenges: A multi-leader-follower game approach. *Financial Innovation*, 9(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00401-1>
- Falavigna, G., Giannini, V., y Ippoliti, R. (2024). Internationalization and financial constraints: Opportunities, obstacles, and strategies. *International Economics*, 179, 100510. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2024.100510>
- 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>
- Filatova, H., Ovcharova, N., y Kravchenko, O. (2025). Forensic audit of public debt in the financial control system of Ukraine. *Accounting and Financial Control*, 6(1), 1-12. [https://doi.org/10.21511/afc.06\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.01)
- Flynn, A., y Li, Q. (2023). Determinants of supplier payment times before and during the pandemic: Empirical evidence from UK firms. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(4), 100850. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100850>

- Gelsomino, L. M., Olde Riekerink, K., Medina, E., y Bortolotti, T. (2025). The (un)sustainable mix: Supply chain finance, sustainability ratings and liquidity. *European Business Review*, 37(1), 1-15. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2023-0256>
- Guan, Z., Samarasinghe, D. A. S., Yiu, T. W., Reddy, R., y Laird, I. (2026). Examining the risk factors influencing safety outcomes for Chinese migrant construction workers in New Zealand. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 33(15), 182-202. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2024-0451>
- Harstad, B., y Mideksa, T. (2024). Contracts and Induced Institutional Change. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 40(1), 1-33. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewac003>
- Huynh, T. X. T., Nguyen, T. T. H., y Nguyen, C. V. (2025). The impact of working capital management on the financial performance of listed enterprises: An empirical evidence from Vietnam. *Cogent Business y Management*, 12(1), 2473033. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2473033>
- Isaev, E. A., Gusarova, L. V., y Fedchenko, E. A. (2026). Fundamental Problems of Cash Management Development in the Public Sector. *Finance: Theory and Practice*, 30(1), 242-264. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2026-30-1-242-264>
- Jawad, A., Savona, N., Penney, T., y White, M. (2023). Industry responses to the UK government's public consultation on the proposed soft drinks industry levy: Qualitative documentary analysis using the framework method and a systems perspective. *Food Policy*, 118, 102498. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2023.102498>
- Kalra, G. S., Cahill, D., y Lyons, O. (2026). A journey of leading a healthcare start-up in India: From the National Health Service to a corporate leadership culture. *BMJ Leader*, 10(1), 78-81. <https://doi.org/10.1136/leader-2024-001104>
- Kazemikhasragh, A. (2025). Corporate Bitcoin Holdings: A Cross-Sectional Analysis of Sectoral Risk, Regulatory Influence, and Decentralized Governance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(11), 642. <https://doi.org/10.3390/jrfm18110642>
- Khan, A., Cárdenas, L. E., Treviño, G., Céspedes, A., Loera, I. D. J., y Smith, N. R. (2024). Effects of variable prepayment installments on pricing and inventory decisions with power demand pattern and non-linear holding cost under carbon cap-and-price regulation. *Operations Research Perspectives*, 12, 100289. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2023.100289>
- Lin, F., Shi, Y., y Zhuo, X. (2023). Optimizing order policy and credit term for items with inventory-level-dependent demand under trade credit limit. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(4), 413-429. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2023.01.002>
- Mantos, T., Layon, H. L., Beduya, N., Gulbe, I., Layon, H., Layon, L. R., y Ocampo, L. (2023). Supplier Selection in Family Small and Medium Enterprises: Modelling the Priority Attributes With an Integrated Entropy-MARCOS (E-MARCOS) Method. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 14(1), 1-29. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.317085>
- Maramura, Tafadzwa. C., y Ruwanika, Joseph. M. (2023). Identifying the challenges in SCM: Evidence from Mangaung Metropolitan Municipality. *Cogent Business y Management*, 10(2), 2217640. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2217640>
- Mayer, K. J., Xing, Z. (Adele), y Mondal, P. (2022). Contracting for innovation: Designing contracts that account for exchange hazards and the need for innovation. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2253-2278. <https://doi.org/10.1002/smj.3409>
- McKenzie, M., y Marx, B. (2024). Turnaround for municipal distress resolution: An audit outcomes approach. *South African Journal of Accounting Research*, 38(2), 174-208. <https://doi.org/10.1080/10291954.2023.2294536>

- Meiranto, W., Farlyagiza, F., Faisal, F., Nur Afri Yuyetta, E., y Puspitasari, E. (2024). The mediating role of behavioral intention on factors influencing user behavior in the E-government state financial application system at the Indonesian Ministry of Finance. *Cogent Business y Management*, 11(1), 2373341. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2373341>
- Natufe, O. K., y Evbayiro-Osagie, E. I. (2023). Credit Risk Management and the Financial Performance of Deposit Money Banks: Some New Evidence. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(7), 302. <https://doi.org/10.3390/jrfm16070302>
- 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>
- Romenska, K., Orlov, V., Pavlova, N., Kryvenkova, R., y Shalyhina, I. (2022). Analysis of financial flows in the budget process of Ukraine under the conditions of structural imbalances of the financial system. *Public and Municipal Finance*, 11(1), 37-53. [https://doi.org/10.21511/pmf.11\(1\).2022.04](https://doi.org/10.21511/pmf.11(1).2022.04)
- Spielberger, L., Hodson, D., Howarth, D., y Mugnai, I. (2025). Building a European Union ‘Treasury’: Explaining the European Commission’s New Approach to Debt Issuance and Management. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 63(4), 1197-1216. <https://doi.org/10.1111/jcms.13696>
- Thokoa, R. L., Nadioo, V., y Herbst, T. (2022). An exploration of internal branding at the National Treasury of South Africa. *South African Journal of Business Management*, 53(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2593>
- Thomas, M., Motubatse, K., y Van Der Nest, D. (2025). Oversight roles and governance responsibilities of the Treasury in South Africa under the Public Finance Management Act. *Accounting and Financial Control*, 6(1), 79-91. [https://doi.org/10.21511/afc.06\(1\).2025.08](https://doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.08)
- Thombare, D. V., Mailapalli, J., Adeyemi, E. O., y Bommer, S. (2026). Conceptual framework to advancing healthcare system through Agile methodologies, human factors engineering and adaptive leadership. *Journal of Health Organization and Management*, 40(9), 96-109. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2025-0316>
- Vargas, I. Y., Aquino, C. A., y Motta, M. (2024). Inclusión financiera en el Perú: Análisis de factores socioeconómicos, geográficos y tecnológicos. *Revista de Economía Institucional*, 27(52), 261-284. <https://doi.org/10.18601/01245996.v27n52.09>
- Walker, M. J., Katok, E., y Shachat, J. (2023). Trust and Trustworthiness in Procurement Contracts with Retainage. *Management Science*, 69(6), 3492-3515. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4516>