

Planeamiento tributario y gestión administrativa: un estudio cuantitativo en instituciones de salud peruano

Tax planning and administrative management: a quantitative study in peruvian healthcare institutions

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.c.04.21>

Edita Huamán-Nalvarte

 Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima – Lima, Perú

 editahuamannalvarte@gmail.com

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

Resumen

En entornos caracterizados por la alta regulación y presión fiscal, la planificación tributaria ha dejado de ser un procedimiento técnico para convertirse en un componente estructural de la gestión organizacional. Ante ello, se examinó la relación entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa en organizaciones del sector salud de la región Lima. De la cual, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y con alcance correlacional, aplicándose un cuestionario estructurado a 116 profesionales responsables de las áreas contables y administrativas pertenecientes a 146 organizaciones identificadas en el sector. Los resultados obtenidos mediante el análisis de coeficiente Rho de Spearman evidenció una asociación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0,695$; $p < 0,001$); asimismo, se observó una relación consistente con las dimensiones control interno ($\rho = 0,662$; $p < 0,001$), eficiencia operativa ($\rho = 0,681$; $p < 0,001$) y toma de decisiones financieras ($\rho = 0,707$; $p < 0,001$). Los hallazgos proponen que la planificación tributaria conforme este integrado sistemáticamente en los procesos de las organizaciones, estas pueden contribuir a la estabilidad administrativa en contextos de presión regulatorias generados por el fisco. En conclusión, se sugiere que las empresas de sector salud formalicen sus procesos como políticas de planificación tributaria, integrando dicha gestión en los sistemas de control interno y promuevan coordinaciones constantes con las áreas contables y administrativas a fin de mejorar la previsión fiscal, presupuestaria y esta fortalezca en la toma de decisiones estratégicas.

Palabras clave: *administración financiera, control presupuestario, planificación estratégica, tributación.*

Abstract

In environments characterized by high levels of regulation and fiscal pressure, tax planning has evolved from a mere technical procedure into a structural component of organizational management. Consequently, this study examined the



relationship between tax planning and administrative management within healthcare organizations in the Lima region. The research was conducted using a quantitative approach with a non-experimental, correlational design. A structured questionnaire was administered to 116 professionals responsible for accounting and administrative departments across 146 identified organizations in the sector. The results, obtained through Spearman's Rho coefficient analysis, evidenced a moderate positive and statistically significant association between both variables ($\rho = 0.695$; $p < 0.001$). Furthermore, a consistent relationship was observed regarding the dimensions of internal control, operational efficiency, and financial decision-making. These findings suggest that when tax planning is systematically integrated into organizational processes, it contributes to administrative stability amidst the regulatory pressures exerted by tax authorities. In conclusion, it is recommended that healthcare companies formalize their processes as tax planning policies, integrating this management into internal control systems. Additionally, they should promote constant coordination between accounting and administrative areas to improve fiscal and budgetary forecasting, thereby strengthening strategic decision-making.

Keywords: *financial management, budgetary control, strategic planning, taxation.*

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, investigaciones empíricas sobre temas en tributación corporativa han demostrado que las decisiones fiscales tienen impacto en el valor empresarial como en la estructura financiera de las organizaciones (Desai & Dharmapala, 2006). Particularmente en el sector salud, donde la presión regulatoria y la necesidad de continuidad operativa son elevadas, el tratamiento inadecuado de las obligaciones tributarias puede generar efectos financieros que trascienden dimensiones contables. Ante ello, Flores Ordoñez y Rivera-Pizarro (2025) manifiestan que estas complejidades dificultan el mantener una reputación institucional, debido a que las sanciones pecuniarias limitan el acceso a financiamiento, como a licitaciones públicas, afectando la sostenibilidad estratégica de estas.

Asimismo, gran parte de la literatura se ha centrado en la evasión o agresividad fiscal, no obstante estudios posteriores han matizado esta visión al destacar el rol del planeamiento tributario legítimo como mecanismo de eficiencia financiera (Molero, 2017). Aunado a ello, Dyreng et al. (2008) señalada que las empresas con estrategias fiscales sostenidas en el tiempo presentan mayor estabilidad en su tasa efectiva de tributación, lo que contribuye a la previsibilidad financiera; esta estabilidad no solo impacta en el ahorro tributario, sino también en la planificación presupuestaria.

Usualmente, el planeamiento tributario fue visto como una práctica orientada a reducir la carga fiscal dentro de los márgenes legales aceptables. No obstante, investigaciones internacionales ha mostrado que su trascendencia va más allá de la optimización impositiva. Además, estudios efectuados en contabilidad y finanzas corporativas han revelado que las decisiones fiscales afectan en la

estructura de costos, en la estabilidad de los flujos de efectivo y en la liquidez organizacional (Hanlon & Heitzman, 2010; Dyreng et al., 2008). Bajo este contexto, la planificación tributaria se convierte en una herramienta de previsión financiera que contribuye a disminuir la incertidumbre y a mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista de la gestión administrativa, la eficiencia de una institución depende en gran medida de la calidad de la información financiera que estas disponen y de su integración con los sistemas de control interno (Merchant & Van der Stede, 2017). Sin embargo, cuando la información tributaria es gestionada de manera fragmentada o reactiva, las decisiones administrativas tienden a basarse en datos incompletos y hasta errados, lo que puede afectar la sostenibilidad organizacional. Por ello, es fundamental la implementación de sistemas de control que faciliten el monitoreo en tiempo real y la supervisión proactiva; a fin de mitigar riesgos operativos, automatizando las tareas con la reducción el error humano y optimice en la toma de decisiones (Ekawati et al., 2025).

Bajo el enfoque de la teoría del control gerencial se sostiene que la eficiencia administrativa no solo implica en la reducción de costos, sino en la sincronización entre planificación, ejecución y control (Otley, 2016). Ante ello, la articulación entre información tributaria y sistemas administrativos es clave para reducir desviaciones presupuestarias y fortalecer la coordinación interna; asimismo, en instituciones del sector salud, en donde los márgenes operativos suelen ser sensibles a cambios regulatorios, la previsión financiera y el cumplimiento fiscal operan como pilares de supervivencia operativa.

No obstante, en economías emergentes las investigaciones señalan que existen ciertas debilidades respecto a la cultura ética y los sistemas de control que limitan la recaudación como el desarrollo económico. Ello debido, a la falta de estructuras de planeamientos tributarios efectivas y la asimetría de la información consignada en los registros contables que generan fallas en el cumplimiento normativo y vulneran la sostenibilidad de las empresas (Musah et al., 2025); además, una supervisión deficientes por falta de actualizaciones, aunado la distorsión de los valores sobre una correcta tributación a fin de generar eficiencia en los controles como operacionalización de actividades, generando vacíos operativos como en el marco normativo (Boateng et al., 2022).

En el Perú, la fiscalización es intensa y ahora más que esta apoyado en los entornos digitales, en donde las empresas del rubro salud enfrentan un entorno de alta exposición a contingencias tributarias, que afectan la liquidez y continuidad operativa; bajo este escenario, ha obligado a las organizaciones a replantearse la forma en que integran la gestión fiscal dentro de sus procesos administrativos (Huamán Nalvarte, 2023; 2024). Aunado a ello, el entender cómo el planeamiento tributario se articula con los sistemas administrativos resulta relevante, en donde el entorno empresarial peruano ha experimentado transformaciones significativas asociadas a la digitalización tributaria, la

intensificación de los mecanismos de fiscalización electrónica y el fortalecimiento del cumplimiento normativo.

En instituciones del sector de salud formalizados en la región de Lima, la gestión administrativa enfrenta grandes desafíos asociadas a la alta carga regulatoria, a la fiscalización electrónica permanente como a la necesidad de mantener la continuidad operativa sobre márgenes financieros razonables. A ello, se suman dificultades relacionadas con las obligaciones tributarias, provenientes a fiscalizaciones o limitaciones por coordinaciones con las diferentes áreas operativas y financieras (De la Cruz García, 2025; Blas, 2025). Asimismo, la fragmentación entre la gestión fiscal y los sistemas administrativos incrementa a la exposición de riesgos financieros y debilita los mecanismos de control interno (Panibra Flores et al., 2023), lo cual un adecuado planeamiento generará un correcto cumplimiento de las obligaciones, lo cual reducirá las contingencias como las sanciones fiscales. Para ello, se formuló el siguiente objetivo de estudio que es analizar la relación existente entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa de las instituciones del sector salud en la región Lima, considerando su vinculación con dimensiones como el control interno, eficiencia operativa y toma de decisiones financieras.

MÉTODO

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, dado que se buscó examinar las relaciones entre las variables a partir de los datos observados y fueron susceptibles de medición estadística. Esta metodología resulta pertinente cuando el propósito es contrastar hipótesis mediante procedimientos analíticos estructurados (Creswell & Creswell, 2009). El diseño se definió como no experimental de corte transversal, debido a que las variables se analizaron en su entorno natural sin manipulación deliberada y en un momento temporal. Además, el estudio tuvo un alcance correlacional, debido a que se pretendió determinar la asociación entre las variables sin establecer relaciones causales directas, en concordancia con lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018).

La investigación se desarrolló durante el ejercicio 2022 en organizaciones del sector de salud en la región de Lima, en un contexto de fiscalización electrónica y constante presión regulatoria. De la cual la elección del sector respondió a la necesidad de analizar cómo la planificación tributaria se integra en la gestión administrativa, sometidos a supervisión constante y restricciones financieras operativas. La población estuvo constituida por 146 organizaciones del sector salud formalmente registradas, la unidad de análisis fue el profesional con responsabilidades directas en los procesos contables y administrativas, a partir de este universo, se trabajó con una muestra de 116 profesionales que desempeñaban dichas funciones. La selección se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios de accesibilidad y disponibilidad de los participantes. Este tipo de muestreo es frecuente en investigaciones organizacionales donde el acceso a la información depende de la disposición institucional (Etikan et al., 2016). Se priorizó la participación de personal con conocimiento directo sobre los procesos tributarios y

administrativos, a fin de asegurar la pertinencia técnica de las respuestas obtenidas. Los datos utilizados provienen del levantamiento empírico original realizado en el 2022 en el marco de una investigación de maestría, para el presente artículo, la base fue sometida a un nuevo proceso de análisis y reorganización conceptual, sin realizar un nuevo trabajo de campo.

Para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos diferenciados, por cada variable. El primero evaluó el planeamiento tributario y estuvo conformado por siete ítems organizados en tres dimensiones que son planificación normativa, previsión fiscal y riesgos tributarios. El segundo instrumento midió la gestión administrativa mediante siete ítems distribuidos en tres dimensiones: control interno, eficiencia operativa y toma de decisiones financieras. Ambos instrumentos fueron organizados bajo la escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta (1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo), herramienta ampliamente utilizada en estudios de percepción organizacional (Joshi et al., 2015).

Los instrumentos fueron elaborados desde la revisión de la literatura y adaptados al contexto del sector salud en Lima, su validez de contenido fue evaluado a través del juicio de tres jueces expertos en el área de contabilidad y gestión administrativa, quienes analizaron con claridad, pertinencia y coherencias los ítems, efectuando ajustes de redacción previos a su aplicación. La consistencia interna del instrumento fue estimada independientemente mediante el coeficiente alfa de Cronbach, para lo cual en primer instrumento alcanzo un $\alpha = 0,922$, mientras que en gestión administrativo obtuvo un alcanzando un $\alpha = 0,960$, evidenciándose elevados niveles de confiabilidad conforme a los criterios establecidos en la literatura metodológica (Tavakol & Dennick, 2011). Posteriormente, los datos fueron procesados utilizando el coeficiente Rho de Spearman, técnica estadística apropiada para analizar asociaciones entre variables ordinales cuando no se asume normalidad en la distribución (Conover, 1999). El nivel de significancia se estableció en 0,05 para determinar la existencia de correlaciones estadísticamente significativas.

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos aplicables a investigaciones en la rama de las ciencias sociales, antes de que accedan al instrumento la plataforma incluía una sección de consentimiento informado en la que explicaba los objetivos del estudio y que su finalidad es académica, el carácter voluntario de los participantes y la posibilidad de no continuar en el momento que deseen. Se garantizó el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información.

RESULTADOS

De la exploración estadística inicial, se determinaron los estadísticos descriptivos de las variables en estudio en base a los puntajes obtenidos de la escala de 1 a 5. Como se aprecia en la Tabla 1, los resultados evidencian que el planeamiento tributario como la gestión administrativa presentan promedios ubicados en un nivel medio-alto, acompañado de una dispersión moderada y

relativa en la homogeneidad en las valoraciones de los participantes encuestados.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de las variables

Variable	N	Media	Desv. estándar	Mínimo	Máximo
Planeamiento tributario	116	3,87	0,64	2,1	5
Gestión administrativa	116	3,92	0,59	2,3	5

En la Tabla 2, los resultados evidencian que existe una relación positiva de magnitud moderada y significativa entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa ($\rho = 0,695$; $p < 0,001$), este coeficiente sugiere que, según la percepción de los encuestados, mayores niveles de estructuración y formalización en las prácticas de planificación fiscal se asocian con valoraciones favorables en los procesos administrativos. Asimismo, los participantes que reportaron mayores prácticas sistemáticas de planeamiento tributario también tendieron a percibir mejores niveles de eficiencia operativa, de control interno y mayor consistencia en la toma de decisiones financieras. Es necesario señalar que estos resultados reflejan apreciaciones subjetivas de los profesionales consultados y no mediciones objetivas del desempeño institucional.

Tabla 2

Correlación entre planeamiento tributario y gestión administrativa

Variables	ρ Spearman	Sig. (bilateral)	N
Planeamiento tributario – Gestión administrativa	0,695	$p < 0,001$	116

Desde el punto de vista organizacional, los hallazgos sugirieron que el planeamiento tributario es percibido como un recurso técnico que trasciende en el cumplimiento formal de obligaciones fiscales, vinculando a una gestión administrativa más organizada y previsible. En ese sentido, la planificación fiscal se integra, desde la percepción de los participantes, dentro de la dinámica administrativa de las empresas evaluadas.

Tabla 3

Nivel de correlación entre el planeamiento tributario y las dimensiones de la gestión administrativa

Dimensión de gestión administrativa	Correlación (ρ)	Sig. (bilateral)	Nivel
Control interno	0,662	$p < 0,001$	Moderada
Eficiencia operativa	0,681	$p < 0,001$	Moderada
Toma de decisiones financieras	0,707	$p < 0,001$	Moderada- alta

Los resultados expuestos en la Tabla 3, muestran que todas las dimensiones de gestión administrativa mantienen asociación positiva y significativa con el planeamiento tributario ($p < 0,001$). Se observó la correlación elevada en la dimensión toma de decisiones financieras ($\rho = 0,707$; $p < 0,001$), luego en

eficiencia operativa ($\rho = 0,681$; $p < 0,001$) y control interno ($\rho = 0,662$; $p < 0,001$). Asimismo, estos hallazgos señalan desde la percepción de los participantes que a mayores niveles de estructuración en el planeamiento tributario se vinculan favorablemente con las distintas dimensiones administrativas; además, la asociación más alta se da en la toma de decisiones financieras que sugiere que los encuestados perciben una relación muy estrecha entre la previsión fiscal y los procesos de evaluación y asignación de recursos.

La evidencia empírica permitió afirmar que el planeamiento tributario se vinculó de manera significativa con el desempeño administrativo en las organizaciones estudiadas. La consistencia observada entre las correlaciones y la convergencia de resultados entre dimensiones indicaron que la planificación fiscal no operó como una actividad aislada ni meramente normativa, sino como un componente integrado dentro de la gestión financiera empresarial. En un entorno como el peruano, caracterizado por exigencias regulatorias intensas y supervisión tributaria constante, estos resultados reforzaron la importancia de incorporar el planeamiento tributario dentro de los sistemas formales de gestión para fortalecer la sostenibilidad operativa y la calidad de las decisiones financieras.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que el planeamiento tributario, desde la percepción de los encuestados, no solo se desarrolla como una actividad aislada dentro de la organización, sino que se encuentra vinculado funcionalmente con la dinámica de la gestión administrativa. Al respecto, Desai y Dharmapala (2006), sostienen que las decisiones fiscales forman parte de la estrategia corporativa y no deben entenderse como procesos exclusivamente contables. Aunado a ello, Dyreng et al. (2008) indican que la planificación tributaria sostenida se relaciona con mayor estabilidad en los resultados financieros, aspecto que los participantes también reconocen en el contexto evaluado.

Asimismo, desde la mirada del control gerencial, para Merchant y Van der Stede (2017) y Otley (2016) argumentan que los sistemas formales de gestión requieren integrar información financiera a fin de mejorar la coherencia organizacional; no obstante, los resultados de la investigación respaldan en concordancia con dicha postura, en tanto los participantes asocian los mayores niveles de estructuración fiscal con mejores valoraciones en el control interno y la coordinación administrativa. Por ende, la planificación fiscal anticipada actuó como un mecanismo preventivo que permite mitigar los riesgos financieros y asegurar mayor estabilidad administrativa. Hallazgos expuestos por Hanlon y Heitzman (2010) destacan que la planificación tributaria genera efectos indirectos sobre la organización al disminuir la incertidumbre regulatoria, lo cual guarda correspondencia con la percepción de mayor previsibilidad financiera observada en la muestra.

No obstante, Slemrod (2004) alerta que una planificación fiscal excesiva y orientada a la reducción impositiva puede derivar en riesgos reputacionales y costos de agencia; sin embargo, los resultados obtenidos difieren de dicha

percepción negativa, puesto que muestran una asociación favorable entre estructuración fiscal y dinámica administrativa. Además, Graham et al. (2017) indican que las decisiones tributarias están condicionadas por factores externos como el rigor regulatorio y supervisión organizacional, lo que implica que su incorporación en la gestión depende del marco normativo vigente. Al respecto, los resultados ratifican la importancia de integrar el planeamiento tributario dentro de sistemas formales de gestión institucional, tal como proponen Chen et al. (2010) y Armstrong et al. (2015), quienes argumentan que la gobernanza corporativa juega un papel importante al momento de diseñar y supervisar las estrategias fiscales. Por ende, la planificación tributaria constituye un componente articulado a la disciplina financiera organizacional.

Al contrastar los resultados con la literatura, se confirma un consenso en torno a que la planificación tributaria se articula en los sistemas formales de gestión administrativa, siempre que se desarrolle sobre criterios de estructuración y control sólidos. No obstante, estudios revisados coinciden en señalar que para efectuar adecuadas tomas de decisiones fiscales primero se deben de conocer la operatividad de los procesos administrativos, los mecanismos de gobernanza y las dinámicas de control interno (Ekawati et al., 2025; Panibra Flores et al., 2023); si bien existen posturas que nos advierten posibles riesgos asociados a estrategias fiscales excesivamente agresivas, los hallazgos sugiere que una planificación tributaria organizada y alineada con la normativa vigente tiende a vincularse con mayores niveles de previsibilidad financiera y coherencia administrativa (Boateng et al., 2022; Musah et al., 2025). Ante ello, los resultados del presente estudio se alinean con dicha corriente interpretativa, al mostrar una asociación positiva entre ambas variables desde la percepción de los profesionales evaluados.

Los hallazgos obtenidos, bajo el contexto peruano caracterizado por alta presión regulatoria y supervisión tributaria constante, indican que el planeamiento fiscal es percibido como un componente vinculado a la dinámica de la gestión administrativa; la consistencia de las asociaciones encontradas se alinea con estudios que reconocen la integración de la planificación tributaria dentro de sistemas formales de control y gobernanza organizacional, sin establecer relaciones causales directas. En este sentido, los resultados sugieren que la incorporación estructurada del planeamiento tributario podría vincularse con mayores niveles de previsibilidad financiera y coherencia administrativa desde la percepción profesional. No obstante, dada la naturaleza correlacional y transversal del estudio, futuras investigaciones podrían profundizar en esta relación mediante diseños longitudinales que permitan observar su evolución en el tiempo, así como modelos explicativos basados en regresión múltiple o análisis de ecuaciones estructurales que examinen posibles efectos mediadores entre las dimensiones evaluadas. Asimismo, sería pertinente incorporar indicadores objetivos de desempeño financiero, ampliar la muestra a otros sectores económicos o regiones del país, y contrastar instrumentos mediante validación factorial confirmatoria para fortalecer la robustez metodológica del constructo.

CONCLUSIÓN

En las empresas del sector de salud en Lima, el planeamiento tributario mantuvo una relación estrecha con la gestión administrativa, lejos de constituir una actividad aislada centrada en el cumplimiento de obligaciones fiscales, la planificación tributaria se configuró como un elemento integrado dentro de la gestión financiera empresarial. Asimismo, la organización anticipada de las responsabilidades fiscales no solo favorece en el cumplimiento normativo, sino que también contribuye a ordenar los procesos internos, a reducir contingencias y a fortalecer la estabilidad institucional.

Los hallazgos, permitieron inferir que la incorporación del planeamiento tributario dentro de los sistemas formales de gestión repercutió en la estabilidad financiera de las organizaciones evaluadas. Además, la previsión fiscal permitió programar recursos con mayor anticipación, como el de mejorar la articulación entre áreas administrativas y optimizar la asignación de fondos disponibles como excedentes. Cabe añadir que, este aspecto resultó relevante en el sector salud puesto que las exigencias regulatorias, como los controles fiscales y la necesidad de continuidad operativa demandan de estructuras administrativas sólidas y orientadas a la planificación; en ese sentido, la gestión tributaria adquiere una dimensión estratégica vinculada a la sostenibilidad operativa.

Bajo la perspectiva organizacional integral, el estudio proporciona evidencias empíricas que respaldan la importancia del planeamiento tributario como herramienta de gestión en entornos empresariales sujetos a la alta regulación que existe en el contexto peruano. La solidez de las asociaciones encontradas sugirió que las prácticas de planificación fiscal, cuando fueron formalizadas e incorporadas en la dinámica administrativa, se relacionaron con mayores niveles de eficiencia y control interno. Por consiguiente, se manifiesta la necesidad de consolidar el planeamiento tributario como parte estructural de la gestión financiera, fomentando una cultura organizacional basada en la anticipación, el compromiso administrativo y el uso eficiente de los recursos.

Los datos recolectados permitieron ratificar la existencia de una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el planeamiento tributario y la gestión administrativa en organizaciones del sector salud de la región Lima. Desde la percepción de los profesionales evaluados, una correcta estructura en la planificación fiscal se favorece en la eficiencia operativa, en el control interno y en la toma de decisiones financieras; bajo ese escenario, caracterizada por la rigurosa fiscalización, estos hallazgos refuerzan la importancia de integrar el planeamiento tributario dentro de los sistemas formales de gestión organizacional; asimismo, la planificación fiscal incorpora mecanismos de control, evaluación estratégica y programación financiera.

Ante ello, se recomienda que las organizaciones del sector salud consideren acciones como: formalizar las políticas internas sobre planificación tributaria y que estas estén alineadas con la normativa vigente; fortalecer la coordinación entre las áreas operativas, contables, financieras y administrativas; incorporar en los procesos operativos la evaluación de riesgos tributarios y en los sistemas

de control interno; y promover capacitaciones continua al personal responsable en materia fiscal y de gestión, estas acciones podrían contribuir a consolidar una gestión más previsible y coherente en entornos regulatorios exigentes.

Rol de contribución

No aplica.

Declaración de procedencia

El presente artículo se enmarca en la línea de investigación desarrollada en la tesis de maestría de la autora, sustentada en la Universidad de San Martín de Porres, y guarda correspondencia temática con el libro académico publicado posteriormente (Huamán, 2024). Tanto la tesis como la obra mencionada abordaron la relación entre planeamiento tributario y gestión administrativa; sin embargo, el presente manuscrito constituye una versión académica adaptada al formato de artículo científico, con delimitación específica al sector salud de la región Lima y con una reorganización analítica orientada a la integración funcional entre planificación fiscal y procesos administrativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., Jagolinzer, A. D., & Larcker, D. F. (2015). Corporate governance, incentives, and tax avoidance. *Journal of Accounting and Economics*, 60(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.02.003>
- Blas Abarca, J. K. (2025). La planificación tributaria y su incidencia en las obligaciones tributarias de una empresa ferretera de Chimbote, 2023. *EVSOS*, 3(4), 156-177. <https://doi.org/10.57175/evsos.v3i4.277>
- Boateng, K., Omane-Antwi, K. B., & Nderi Queku, Y. (2022). Tax risk assessment, financial constraints and tax compliance: A bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 9(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2150117>
- Chen, S., Chen, X., Chen, Q., & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Accounting and Economics*, 95(1), 41-61, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.02.003>
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3rd ed.). SAGE Publications.
- De la Cruz Garcia, F. K. (2025). Correlación entre planificación tributaria y contingencias fiscales en comercios especializados de Huancayo. *Innova Science Journal*, 3(3), 661-671. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v3/n3/109>
- Desai, M.A., & Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high-powered incentives. *Journal of Financial Economics*, 79(1), 145-179. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.02.002>
- Dyregang, S., Hanlon, M., & Maydew, E. (2008). Long-Run Corporate Tax Avoidance. *The Accounting Review*, 83(01), 61-82. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.1.61>

- Ekawati, E., Manurung, B. F. C., & Setyowati, E. (2025). Sustainable tax planning: A bibliometric analysis of research trends in the context of governance and regulation. *Journal of Governance & Regulation*, 14(3), 19–30. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i3art2>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Flores Ordoñez, D.C., & Rivera-Pizarro, C. F. (2025). Evaluación del impacto de la gestión tributaria en la salud financiera de la Farmacia “La Popular”. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E1). <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/675>
- Graham, J. R., Hanlon, M., Shevlin, T., & Shroff, N. (2017). Tax rates and corporate decision-making. *The Review of Financial Studies*, 30(9), 3128–3175. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx037>
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2–3), 127–178. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1rd ed.). McGraw-Hill.
- Huamán Nalvarte, E. (2023). *Planeamiento tributario y su incidencia en la gestión administrativa en las empresas del sector salud en la región Lima, año 2022* [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional de la Universidad de San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/14884>
- Huamán Nalvarte, E., (2025). Tributar con Estrategia: El Poder del Planeamiento Fiscal en la Gestión Administrativa del Sector Salud. *Tecnohumanismo*, 5(2), 1–169. <https://doi.org/10.53673/th.v5i1.412>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Villasmil Molero, M. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Revista Dictamen Libre*, 20, 121–128. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.20.2896>
- Musah, A., Padi, A., Blay, M. W., Okyere, D. O., & Ofori, B. S. (2025). Ethical organisational culture, effective internal control systems and tax compliance of small and medium scale enterprises (SMEs): *The role of corporate governance*. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101331. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101331>

- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Panibra Flores, O., Merino Zavala, E. A., & Urbina Acaro, Y. A. (2023). *Tax planning and compliance with tax obligations. A case study, Peru*. En M. M. Larrondo Petrie y J. Texier (Eds.), *Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development: Proceedings of the 21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*. Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. <https://doi.org/10.18687/laccei2023.1.1.857>.
- Slemrod, J. (2004). The economics of corporate tax selfishness. *National Tax Journal*, 57(4), 877-899. <https://doi.org/10.17310/ntj.2004.4.06>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>