



FACULTAD DE CIENCIAS FINANCIERAS Y CONTABLES

**ANÁLISIS DEL CASH POOLING DE ACUERDO A LA LEY DE BANCARIZACIÓN
EN EL CASO DE EMPRESAS SUBSIDIARIAS, LIMA 2024**

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público

Autora

Iribarren Medina, Grecia María

Asesor

Rueda Peves, Justo

ORCID: 0000-0002-6218-2431

Jurado

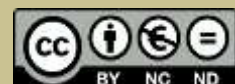
Vargas Rubio, Carlos Eleuterio

Castillo Huamán, Gina Maribel

Murrieta Campos, Juan Jose

Lima - Perú

2025



ANÁLISIS DEL CASH POOLING DE ACUERDO A LA LEY DE BANCARIZACIÓN EN EL CASO DE EMPRESAS SUBSIDIARIAS, LIMA 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	tesisenred.net Fuente de Internet	2%
3	dspace.umh.es Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	revistas.innovacionumh.es Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	<1%
7	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
10	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
11	andrealiz.wordpress.com Fuente de Internet	<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS FINANCIERAS Y CONTABLES

**ANÁLISIS DEL CASH POOLING DE ACUERDO A LA LEY DE BANCARIZACIÓN
EN EL CASO DE EMPRESAS SUBSIDIARIAS, LIMA 2024**

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

**Tesis para optar el Título Profesional de
Contador Público**

**Autora:
Iribarren Medina, Grecia María**

**Asesor:
Rueda Peves, Justo
ORCID: 0000-0002-6218-2431**

**Jurado
Vargas Rubio, Carlos Eleuterio
Castillo Huamán, Gina Maribel
Murrieta Campos, Juan Jose**

Lima-Perú

2025

Agradecimientos

A mi querida universidad, por brindarme las herramientas, los conocimientos y el espacio para forjar mi camino profesional y personal.

Dedicatoria

A los más grandes pilares de toda
mi vida, mi familia.

Índice

Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	ix
1.1 Descripción y formulación del problema.....	1
1.2 Antecedentes	4
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación	7
II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación	9
III. MÉTODO	15
3.1 Tipo de investigación	15
3.2 Ámbito temporal y espacial	16
3.3 Variables.....	16
3.4 Población y muestra.....	16
3.5 Instrumentos.....	17
3.6 Procedimientos.....	17
3.7 Análisis de datos	18
3.8 Consideraciones éticas	18
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	32
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	38
VIII. REFERENCIAS.....	39

IX. ANEXOS42

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Variables y categorías del estudio</i>	16
---	----

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar el *cash pooling* de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias, Lima 2024. Su metodología se basó en un enfoque cualitativo, de tipo aplicada, mediante un diseño de estudio de casos, con una población total de 6 participantes que cumplían funciones en empresas subsidiarias a quienes se les aplicó como técnica de investigación la entrevista en profundidad, y como instrumento de recolección de datos un guion de entrevista. Los resultados revelaron en cuanto al uso del *cash pooling*, que el mismo fue empleado como una herramienta clave en la gestión financiera la cual les facilita optimizar los fondos y centralizar los recursos. La naturaleza y regulación del contrato de *cash pooling* en relación a la actual Ley de Bancarización residió en la ventaja para prevenir la evasión fiscal, fomentar la formalización de la economía y regular el impuesto a las transacciones financieras. En cuanto a las restricciones de emplear el *cash pooling*, prevalecen las limitaciones concernientes a la documentación exigida para las transferencias y requerimientos de sustentación tributaria, generando demoras operativas y dificultades específicas en las operaciones internacionales, afectando la gestión financiera y operativa de las subsidiarias y generando costos adicionales en las operaciones. Se concluye que se requiere una mayor flexibilidad que facilite el cumplimiento normativo ofreciendo incentivos, mejorando la comunicación entre el sector público y privado, y propiciando una reforma legal estructural para estos casos.

Palabras clave: Cash Pooling, Ley de Bancarización, empresas subsidiarias, gestión financiera, centralización.

Abstract

The aim of this study was to evaluate cash pooling in accordance with the Banking Law in the case of subsidiary companies, Lima 2024. Its methodology was based on a qualitative approach, of an applied type, through a case study design, with a total population of 6 participants who performed functions in subsidiary companies. In-depth interviews were used as the research technique, and an interview guide served as the data collection instrument. The results revealed that cash pooling was used as a key tool in financial management, facilitating the optimization of funds and the centralization of resources. The nature and regulation of the cash pooling contract in relation to the current Banking Law highlighted its advantages in preventing tax evasion, promoting the formalization of the economy, and regulating the financial transactions tax. Regarding the restrictions on using cash pooling, the prevailing limitations were related to the documentation required for transfers and tax support requirements, leading to operational delays and specific challenges in international operations. These issues affected the financial and operational management of subsidiaries and generated additional operational costs. It is concluded that greater flexibility is required to facilitate regulatory compliance by offering incentives, improving communication between the public and private sectors, and promoting structural legal reforms for these cases.

Keywords: Cash Pooling, Banking Law, subsidiary companies, financial management, centralization.

I. INTRODUCCIÓN

En el dinámico panorama empresarial actual, la optimización de los recursos financieros se ha convertido en una prioridad estratégica. Una de las herramientas más utilizadas para alcanzar este objetivo es el *cash pooling*, una práctica que consiste en centralizar los saldos de efectivo de múltiples entidades legales en una única cuenta maestra. Sin embargo, la implementación de esta práctica se encuentra sujeta a un marco regulatorio específico que varía según cada jurisdicción. En el contexto peruano, la Ley de Bancarización establece las normas que regulan las operaciones bancarias y financieras. Así, la investigación tiene como problema principal ¿Cómo se caracteriza el uso del *cash pooling* de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias, Lima 2024?

Para responder a esta pregunta, la presente investigación procedió por medio de un enfoque cualitativo mediante entrevistas a profundidad a representantes de empresas que implementan esta práctica, tales que permiten explorar en detalle las motivaciones, los beneficios, los desafíos y las mejores prácticas asociadas al *cash pooling* en el contexto peruano.

De esta manera, el presente documento estuvo dividido en diferentes secciones. El capítulo I contextualizó el problema de investigación y los objetivos planteados. El capítulo II señaló el marco teórico de las variables involucradas y el estado del arte. El capítulo III presentó el enfoque metodológico empleado, detallando las técnicas y procedimientos llevados a cabo durante la recolección y análisis de datos. El capítulo IV exhibió los resultados obtenidos. Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones del caso.

1.1 Descripción y formulación del problema

Durante los últimos años, la globalización y el avance tecnológico han impactado significativamente en la gestión administrativa y financiera de las corporaciones multinacionales. Esto ha generado desafíos considerables, especialmente en áreas como la tesorería, cuya función principal es administrar la liquidez y maximizar la rentabilidad, por lo que, en respuesta a estas demandas, muchas empresas han optado por nuevas soluciones, una de las cuales es el modelo de contrato *cash pooling*.

En el contexto internacional, Valdés (2020) señala que las empresas han tenido que adoptar modelos de gestión que permitan combatir las fuerzas del mercado y alcanzar una mejor organización bajo términos de racionalidad eficiente de sus actividades, recortando costos innecesarios e incrementando su rentabilidad tanto como sea posible, donde el *cash pooling* actúa como un sistema centralizado de gestión de la tesorería en grupos de sociedades, el cual permite el desarrollo de una estrategia financiera común, eficiente y coordinada que, además, contribuye a que este grupo optimice sus recursos de la mejor manera.

En adición a lo expuesto, Herrero y Rubio (2022) destacan que la adopción de este mecanismo de gestión centralizada de tesorería puede proporcionar ventajas muy importantes en el quehacer diario de un grupo de sociedades, mencionando entre ellas, la optimización de la gestión tanto interna como externa a la sociedad, la reducción de costos financieros netos, ya que erradican los riesgos de poseer cuentas corrientes simultáneas en descubierto y otras tantas con liquidez excesiva, además, permite al grupo ahorrar financieramente pues su único actor, denominado sociedad pooler, es quien podrá monitorear y satisfacer los requerimientos operativos corrientes de las sociedades restantes del grupo, reduciendo con esto la necesidad de que éstas recurran a financiamientos externos con costos.

Sin embargo, también se manifiestan importantes dificultades desde el punto de vista legal y formal, ya que la falta de regulación específica en el ámbito societario crea desafíos al

integrar estas prácticas en un marco jurídico diseñado para empresas independientes con órganos sociales que actúan en su propio interés, lo que puede conducir a problemas de coordinación y, en algunos casos, a una ruptura de la independencia patrimonial y organizativa de las empresas del grupo, lo que afecta especialmente a los acreedores y a los socios minoritarios (Valdés, 2020).

Estas afirmaciones son confirmadas por Herrero y Rubio (2022), quienes destacan que, a pesar de la importancia del *cash pooling* a nivel financiero y organizativo y su creciente implementación, el ordenamiento mercantil en países como Alemania y España lo ignoran, excluyéndolo de sus doctrinas jurisprudenciales, salvo unas pocas sentencias de tribunales inferiores. A pesar de esta falta de reconocimiento legal, la práctica del *cash pooling* no ha sido pasada por alto por el público empresarial o societario, que la ha reconocido en diversas órdenes, resoluciones y dictámenes.

Ante tales efectos, la citada ausencia de régimen legal específico y el escaso desarrollo jurisprudencial obligarán ineludiblemente, de acuerdo a Zache (2017), a hacer un análisis individualizado sobre qué disposiciones del ordenamiento jurídico deberían ser tomadas en consideración de cara a buscar legitimar válidamente la operativa de *cash-pooling* en cada caso concreto, puesto que a nivel internacional, este mecanismo de gestión centralizada de tesorería es cada vez más empleado por grupos de sociedades que orientan su búsqueda a mejorar su estructura financiera mediante el empleo de capitales generados internamente.

Ahora bien, desde el contexto nacional, se observa una evidente ausencia en la literatura sobre los temas relacionados al contrato *cash pooling* en la legislación, así como en la doctrina tributaria local, siendo preciso orientar la búsqueda hacia la legislación civil, pues al igual que en España, existe una categorización jurídica (Quispe, 2017). Esta modalidad se encuentra establecida solamente en el artículo 1648 del Código Civil (2024) mediante la figura de mutuo,

sin que prevalezcan alcances mayores sobre el contrato de cuenta corriente, situación que limita la enmarcación bajo una categoría jurídica específica.

En concordancia, es importante notar que ni en la legislación tributaria ni en la civil, se han conceptualizado modalidades de contratos *cash pooling*, y tampoco existe referencia de ello en la doctrina local. Indiscutiblemente, esto no es óbice para aplicar eventualmente normas tributarias y consecuencias en el caso de que sucedan o sean configurados los hechos imposables reglamentados por la Ley del Impuesto a la Renta y la Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía, también conocida como Ley de Bancarización (Ministerio de Economía y Finanzas, 2007).

Actualmente, la ausencia de un marco legal claro y específico para el *cash pooling* en la legislación peruana crea incertidumbre y riesgo jurídico para las empresas que utilizan este mecanismo, lo que puede llevar a conflictos legales y dificultades en la interpretación de las leyes aplicables. La falta de reconocimiento y regulación en la legislación mercantil y tributaria puede llevar a las empresas a operar en un marco de incertidumbre legal, ya que, por ejemplo, los pagos realizados a través de contratos de *cash pooling* no sean considerados medios de pago válidos según la Ley de Bancarización N° 28194.

La escasa jurisprudencia y falta de doctrina local sobre el *cash pooling* dificultan la legitimación y validación de este mecanismo a nivel legal, esto obliga a las empresas a realizar análisis individualizados para determinar qué disposiciones jurídicas aplican en cada caso concreto. Aunado a ello, se observa que, a falta de un marco regulatorio adecuado, surgen dificultades para la gestión financiera y operativa de las empresas al enfrentar costos y riesgos asociados con la gestión centralizada de la tesorería.

En síntesis, las disposiciones actuales subrayan la necesidad de un análisis profundo y de la posible creación de un marco regulatorio específico que aborde las particularidades del

cash pooling en el contexto de la Ley de Bancarización en Perú, lo que ayudaría a minimizar los riesgos y optimizar los beneficios de este mecanismo para las empresas subsidiarias.

De acuerdo con lo expuesto, para la presente investigación resultó relevante el análisis del *cash pooling* en el caso de empresas subsidiarias, destacando cómo la ausencia de jurisprudencia podría representar un riesgo formal para las compañías domiciliadas en Perú que realizan pagos a través del mencionado contrato, los mismos que no califican como medios de pago enmarcados en Ley de Bancarización N° 28194.

Problema general

¿Cómo se caracteriza el uso del *cash pooling* de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias, Lima 2024?

Problemas específicos

- ¿De qué manera es utilizado el *cash pooling* en el caso de empresas subsidiarias?
- ¿Cómo se define y regula el contrato de *Cash Pooling* de acuerdo a la actual Ley de Bancarización?
- ¿Qué restricciones tiene el empleo del *cash pooling* en el caso de empresas subsidiarias en relación a la actual Ley de Bancarización?
- ¿Qué medidas pueden impulsar el uso del *cash pooling* en relación a la actual Ley de Bancarización?

1.2 Antecedentes

1.2.1 Antecedentes internacionales

Mucelli et al. (2020), realizaron un estudio cuyo propósito fue explicar cómo las nuevas prácticas de gestión de efectivo pueden utilizarse para abordar la complejidad institucional en Empresas Multinacionales (EMN) y cuáles son los efectos sobre la forma organizativa. Su metodología tuvo un enfoque cualitativo y un diseño basado en el estudio de casos, empleando como instrumento de recolección de datos la encuesta semiestructurada aplicada al director

general y el director financiero de la sociedad matriz. Sus resultados revelaron que el *cash pooling* fue una respuesta eficaz para hacer frente a la situación financiera de crisis, incluso si se desplaza la complejidad de una organización con nivel. De hecho, la empresa multinacional seleccionada tenía que gestionar un sistema centralizado y una estructura organizativa descentralizada, ya que la solución podría no adoptarse a todas las filiales. Concluyó que la mancomunación de efectivo puede actuar como una respuesta organizacional solo si se garantiza un diálogo constante con las filiales.

Por su parte, Valdés (2020) realizó una investigación con el objetivo examinar el contrato de *cash pooling* en los grupos de sociedades. La misma tuvo un enfoque cualitativo, de tipo documental, la cual indicó como principales resultados, que la ausencia de regulación en el ordenamiento jurídico español tanto del contrato de *cash pooling* como de los grupos de sociedades, revelaba notables problemas que no pasan desapercibidos desde el punto de vista del derecho positivo, en donde se analizaron concretamente los de naturaleza contractual, societaria y concursal. Sus conclusiones arrojaron que el modelo de contrato *cash pooling* otorgaba a las sociedades una mejor coordinación de los recursos financieros y de liquidez, un más adecuado control de la situación económica y financiera diaria, un aumento del flujo y de la calidad de información entre la matriz y las filiales, un aumento de la capacidad de negociación del grupo de sociedades en su conjunto frente a los bancos y la eliminación de funciones duplicadas.

De igual forma, Herrero y Rubio (2022) ejecutaron un estudio con la meta de realizar un análisis sintético de las precauciones que podrían adoptarse en el contexto de una operación de financiación que pretenda ser concedida a una o varias filiales de un grupo societario en el que se desarrollen actividades de *cash-pooling* y, en concreto, qué previsiones contractuales dejando al margen cualesquiera consideraciones fiscales habrían de tenerse en cuenta en dicho contexto, para intentar asegurar una cobertura satisfactoria de cualesquiera intereses en juego

que resulten en cada caso dignos de protección. Su metodología de enfoque cualitativo y documental. Los resultados principalmente revelaron que, en cuanto al derecho concursal debía existir la justificación clara que soportara el implementar y mantener la práctica concreta de *cash pooling*; en cuanto a los mecanismos y operaciones de financiación, se debe analizar y conocer la operatividad del *cash pooling* sin que esto intervenga en su gestación o implementación, de manera que se monitoree su desarrollo y sin que cause ningún daño a tercero y por último, deben ser implementadas las precauciones para la implementación y desarrollo de esta herramienta. Concluyó que, el catálogo de previsiones contractuales puede finalmente acordarse limitando en cierta parte la libertad financiera con la que el grupo societario actuaba, haciendo la salvedad de que su existencia no debía de ninguna forma conllevar a que la parte acreedora percibiera riesgos de la administración de hecho, pues debían tener como previsión, el libre consentimiento de las partes quienes tendrían la potestad de fijar el basamento jurídico y económico de sus transacciones que les pareciera más adecuado y que se orientaran en la tutela legítima del derecho de crédito de los acreedores financieros.

1.2.2 Antecedentes nacionales

Quispe (2017) realizó un estudio orientado a establecer aplicación y tratamiento tributario, vinculado a la regla subcapitalización en los contratos de *cash pooling*, por lo que empleó un enfoque cualitativo, en donde se concluyó, que los contratos de *cash pooling* persiguen un fin financiero para reducir costos y un fin administrativo para mejorar y centralizar el manejo de la tesorería. De igual forma, no perseguía obtener beneficios fiscales sin perjuicio que se utilicen figuras como ésta, para fines de elusión fiscal. Se contempló que los contratos de *cash pooling*, constituyen operaciones de financiamiento entre partes vinculadas, considerando que los mismos no califican como operaciones de endeudamiento directo, sino indirecto, por la actuación de *pooler*. Configurándose, desde la perspectiva fiscal, una especie de endeudamiento encubierto o back to back. Finalmente, la regla de

subcapitalización no se aplicaba al contrato *cash pooling* cuando el prestatario es una entidad domiciliada y el prestamista y empresa vinculada intervinientes, no son domiciliados, puesto que tal situación se configura como una operación de endeudamiento indirecto entre partes vinculadas, y tal supuesto no ha sido recogido por la legislación local sobre la materia.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Evaluar el *cash pooling* de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias, Lima 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el uso del *cash pooling* en el caso de empresas subsidiarias
- Detallar la naturaleza y regulación del contrato de *cash pooling* en relación a la actual Ley de Bancarización
- Examinar las restricciones de emplear el *cash pooling* en el caso de empresas subsidiarias en relación a la actual Ley de Bancarización
- Proponer mejoras para impulsar el uso del *cash pooling* en relación a la actual Ley de Bancarización

1.4 Justificación

1.4.1 Social

Los resultados obtenidos podrán proporcionar una guía para la aplicabilidad de los contratos en el marco legal / tributario, así como el establecer recomendaciones que ayudarán a las empresas a mejorar su eficiencia operativa y financiera, reducir costos y minimizar riesgos asociados a la gestión de liquidez por medio de la aplicación de este tipo de contratos, lo que no solo beneficiará a las grandes empresas que actualmente dominan estas prácticas, sino que también ofrecerá una hoja de ruta para que las pequeñas y medianas empresas puedan adoptar estas estrategias con mayor confianza y efectividad.

1.4.2 Empírica

El siguiente estudio presentó un enfoque contable que aportó conocimientos en el manejo de los contratos *cash pooling* en el contexto nacional, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. En este sentido, esta investigación generó aportes valiosos y significativos ya que permitió una comprensión más detallada de las interacciones entre la normativa fiscal y las prácticas de gestión financiera en contextos empresariales complejos, tales que constituyeron en una referencia teórica para futuras investigaciones.

1.4.3 Fenomenológica

La presente investigación se justificó por la creciente relevancia del *cash pooling* como herramienta de gestión financiera en el contexto empresarial actual, que, en el caso de las empresas subsidiarias en Lima, se encontraron sujetas a un marco regulatorio específico, representado por la Ley de Bancarización. Así, la fenomenología de esta investigación radicó en la necesidad de comprender en profundidad la experiencia concreta de las empresas subsidiarias al emplear el *cash pooling* bajo las disposiciones legales vigentes, examinando las restricciones existentes para develar las particularidades y desafíos que enfrentaron estas empresas en su implementación.

En este sentido, la investigación permitió identificar las oportunidades y limitaciones que presentó el marco legal actual para el desarrollo del *cash pooling* en empresas subsidiarias, así como también, contribuyó a generar conocimiento especializado sobre esta práctica financiera, lo que fue de gran utilidad para académicos, profesionales y tomadores de decisiones en el sector. Asimismo, los resultados de esta investigación podrán servir como base para proponer mejoras legislativas y regulatorias que promuevan un uso más eficiente y seguro del *cash pooling* en el país.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 *Cash pooling*

Se define como un sistema centralizado de caja que es implementado por entidades que mantienen delegaciones descentralizadas, es decir, que cuentan con varias tiendas o cajas o, por un grupo de entidades comerciales con distintas sociedades e independientes personalidades jurídicas de manera tal que, centralizan y concentran todos sus saldos de tesorería en una cuenta única con el fin de que se obtenga una posición única neta centralizada y global (Ruíz, 2019).

Por su parte, Serrano (2014) indica que el *cash pooling* representa una herramienta financiera que va a permitir los movimientos y transferencia de saldos de cuentas bancarias que pertenecen a entidades vinculadas a un grupo con el fin de que se doten de liquidez sin que se necesite la formalización de contratos de préstamo. Va a permitir una financiación intragrupo automática que va a distribuir los excesos de tesorería de una sociedad a otra que pueda requerir liquidez permitiendo esto ahorrar costos financieros de manera considerable.

El *cash pooling* tiene como esencia la coordinación de cuentas bancarias para disminuir los gastos financieros, por lo que una de sus bondades más prominentes es la compensación en la cuenta única de saldos descubiertos o deudores con saldos de dinero de sobra o acreedores, descartando los saldos bancarios ociosos, por lo que centralizar la tesorería de una entidad con filiales va a conllevar a que su matriz efectúe una función de banco para las demás entidades que conforman el grupo de asociados, (Romera, 2001).

De igual modo, Fuentes (2014) indica que *cash pooling* es un modelo de gestión centralizada de la tesorería de uso creciente hoy en día, y su implementación suele ser en grupos de sociedades y en entidades con delegaciones que por lo general se encuentran dispersas geográficamente. Desde la vertiente usualmente económica, este concepto ha sido definido

como un pacto en el que las empresas participantes, traspasan obligatoriamente de forma periódica, sus saldos deudores y acreedores a una cuenta contable que poseen en común, donde una de ellas, denominada matriz o sociedad *pooler*, gestiona dichos saldos consolidados con el objetivo de que se optimice la posición global del grupo societario. Este procedimiento va a implicar, mantener un sistema de transacciones inter compañías, que, a medida que sea positivo el saldo transferido a la cuenta mancomunada, se efectuará un préstamo desde la empresa participante a la matriz (*upstream*), pero, si contrariamente el saldo transferido es negativo, se efectuará un préstamo desde la matriz a la empresa participante (*downstream*), compensando de esta forma los déficits de tesorería que pueden tener unas entidades con los excedentes que presentan las otras.

2.1.2 Ventajas del cash pooling

Con este tipo de contrato financiero, las compañías esperan reducir costos, mejorar márgenes y transferir las responsabilidades de gestión de efectivo a la sede central (Mucelli et al., 2020). De acuerdo a Fuentes (2014), tiene ventajas que primordialmente están limitadas en dos aspectos; en el ahorro de costos financieros y económicos y las ventajas de orden y gestión administrativo en las áreas de tesorería.

a. Ahorro en costos financieros y económicos:

- Reduce el endeudamiento externo del grupo, considerando los costes y formalismos que conllevan un contrato de financiamiento.
- La matriz o sociedad *pooler* puede gestionar efectivamente los flujos de liquidez que provienen de diferentes sociedades del grupo, otorgando financiación con convenientes intereses a las otras filiales o empresas participantes del grupo.
- Reducir el riesgo de poseer déficit en las cuentas corrientes del grupo, así como evitar liquidez excesiva.

- Reducir los saldos ociosos al disminuir la cantidad de cuentas bancarias y de bancos del grupo societario.
 - Proporcionar una mejor imagen bancaria del grupo societario, en donde las consecuencias se deben aprovechar en la negociación.
 - Capacidad mayor de maniobras financieras, permitiendo el control de la liquidez inmediata del grupo societario para ser utilizada de ser necesario.
- b. Orden y gestión administrativa:
- Disponer de una solución única global multibancaria situada sobre las infraestructuras regionales o locales
 - Suprimir instrumentos de financiamiento local con el fin de que se reemplacen por instrumentos de crédito globales.
 - Ahorrar costos en sistemas de información, herramientas y procesos de gestión en general.

2.1.3 Tipos de Cash Pooling

El *cash pooling* es una estrategia financiera que agrupa los saldos de efectivo de varias cuentas en una sola, optimizando así la gestión de la liquidez. Para implementar un *cash pooling*, las organizaciones pueden optar por dos métodos principales, físico y nocional (Deloitte Perú, 2021).

- *Cash Pooling* Físico: caracterizado por la transferencia física de fondos entre las cuentas involucradas. Con el *cash pooling* físico, se realizan transferencias físicas de efectivo desde todas las cuentas participantes a una cuenta maestra de la empresa matriz, por lo tanto, la centralización de los flujos de efectivo lleva a la centralización de la relación bancaria (Mucelli et al., 2020).
- *Cash Pooling* Nocional: se basa en cálculos virtuales para simular la concentración de los saldos sin requerir movimientos reales de efectivo. En este caso, los saldos de las

entidades participantes no se transfieren, pero la tasa de interés se calcula en base al saldo neto de todas las cuentas participantes (Mucelli et al., 2020).

La elección entre *cash pooling físico* y *nocional* depende de diversos factores, como la estructura legal del grupo empresarial, las regulaciones bancarias locales y los objetivos específicos de cada organización. El *cash pooling físico* es ideal para grupos con una estructura legal sencilla y una alta tolerancia al riesgo, ya que requiere movimientos físicos de fondos. Ofrece una mayor flexibilidad en la gestión de la liquidez, pero implica costos operativos más elevados.

Por su parte, el *cash pooling* nocional es más adecuado para grupos con estructuras legales complejas o restricciones regulatorias, ya que no implica transferencias físicas de fondos. Su implementación es más sencilla y los costos operativos son menores, pero ofrece una menor flexibilidad en la gestión de la liquidez en comparación con el *cash pooling* Físico.

2.1.4 Ley de bancarización

La denominada Ley de bancarización fue publicada inicialmente en el año 2004, posterior al o cual se publicó el Texto Único Ordenado de la Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía mediante el Decreto Supremo N.º 150-2007-EF del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2007), donde se establecen medidas para combatir la evasión fiscal y promover la formalización de las actividades económicas en el país.

Al respecto, el término “Bancarización” es definido por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2024, p.1) como “formalizar todas las operaciones y canalizarlas a través de medios legales que permiten identificar su origen y destino y que el Estado pueda ejercer sus facultades de fiscalización contra la evasión tributaria, el lavado de activos y otros delitos”. En este sentido, la ley busca asegurar la trazabilidad de las transacciones y facilitar el control fiscal.

La ley especifica que todas las transacciones relevantes deben realizarse a través del sistema financiero para que el Estado pueda identificar el origen y destino de los fondos, permitiendo así una fiscalización efectiva contra la evasión tributaria, el lavado de activos y otros delitos. En este sentido, la falta de cumplimiento a estas disposiciones puede resultar en sanciones tales como multas y la no deducción de los gastos no bancarizados para efectos del Impuesto a la Renta. No obstante, si bien la Ley 28194 no aborda específicamente los contratos de *cash pooling*, estos deben cumplir con las disposiciones generales de bancarización establecidas por la ley.

2.1.5 Identificación del escenario de estudio

El contexto empresarial del estudio incluye a las empresas subsidiarias, como el caso de corporaciones multinacionales o grupos empresariales que están bajo una misma dirección estratégica y financiera centralizada. Estas empresas, que pueden operar en diversos sectores económicos, han optado por utilizar el *cash pooling* como una estrategia centralizada de gestión de tesorería, visto que este modelo busca optimizar los recursos financieros del grupo, reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia en la gestión de la liquidez. Sin embargo, la implementación de este sistema presenta problemas operativos y legales que necesitan ser analizados.

Los desafíos identificados incluyen la ausencia de un marco legal claro, lo cual dificulta establecer procedimientos estandarizados para la coordinación y organización del *cash pooling*. Esta falta de claridad suele comprometer la independencia patrimonial y organizativa de las empresas, las cuales requieren de mecanismos alternativos que permitan utilizar esta modalidad de manera conforme con la legislación vigente, lo que incluye desarrollar protocolos específicos y procedimientos internos que aseguren la coordinación efectiva entre las subsidiarias, respetando al mismo tiempo los principios de independencia y transparencia corporativa.

Este escenario de estudio subraya la importancia de analizar el *cash pooling* en el contexto de empresas subsidiarias, buscando comprender cómo la ausencia de un marco regulatorio específico y la escasa jurisprudencia pueden representar riesgos formales para las compañías. A través de este análisis, se pretende proporcionar una base para formular recomendaciones que optimicen la implementación del *cash pooling* y reduzcan los riesgos asociados en el contexto peruano.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

La investigación se llevó a cabo bajo el método científico, el cual se caracterizó por un enfoque sistemático y riguroso para la recolección y análisis de datos, y específicamente, se adoptó el enfoque hipotético-deductivo, el cual permitió la generación de conocimiento basado en evidencia empírica y observaciones objetivas que facilitan la validación o refutación de las hipótesis propuestas, contribuyendo a la construcción de teorías más robustas y precisas en el campo de estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

El tipo de investigación fue aplicada, siendo que su finalidad, según lo expuesto por, Palomino et al. (2019), fue la de brindar una solución a un problema específico de la realidad, partiendo del conocimiento que se deriva de las bases teóricas que rodean a las variables involucradas. En este caso, se procedió a analizar el *cash pooling* de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias y a proponer mejoras que impulsen el uso de este método de gestión de tesorería.

De igual forma, el estudio mantuvo un enfoque cualitativo, definido como el proceso inductivo que se contextualiza en un ambiente natural puesto que en la recolección de la información de establecerá una relación estrecha entre los que participan en el estudio y sus ideologías o experiencias en detrimento del empleo predeterminado de un instrumento de medición (Hernández y Mendoza, 2018).

En referencia al diseño, el presente estudio se acopló a un estudio de casos, representando una unidad relativamente pequeña que se estudia exhaustivamente para buscar la máxima profundidad en el mismo (Hadi et al., 2023). Como tal, se enfocó en describir la situación de empresas subsidiarias que hacen uso del *cash pooling* como estrategia de gestión de tesorería.

3.2 Ámbito temporal y espacial

En su delimitación temporal, el estudio se desarrolló durante el período 2024, ejercicio en el que se obtuvo la información necesaria de los participantes seleccionados. Espacialmente, la investigación se circunscribió al ámbito empresarial del distrito de San Isidro, Lima, Perú, donde se identificaron y contactaron a los profesionales que formaron parte de la muestra del estudio.

3.3 Variables

Tabla 1

Variables y categorías del estudio

Variables	Categorías
<i>Cash Pooling</i>	Estructura y características del contrato de <i>cash pooling</i>
	Roles y responsabilidades de las partes en el contrato
	Coordinación interna
	Innovaciones en la gestión de tesorería
Ley de Bancarización	Sanciones por incumplimiento de la Ley de Bancarización
	Desafíos regulatorios para la implementación del <i>cash pooling</i>
	Necesidad de ajustes en las prácticas empresariales
	Adaptación Jurídica

3.4 Población y muestra

El termino población es conocido en toda investigación como el conjunto de elementos con características comunes entre sí que son motivo del estudio (Arias et al., 2022). A partir de ello, los sujetos informantes del presente estudio estuvieron representados por personal directivo, administrativo y financiero que laboran o que desempeñaron funciones en empresas subsidiarias, con conocimiento y experiencia para proporcionar información relevante sobre la implementación y los efectos del *cash pooling* en el contexto de la Ley de Bancarización.

Cabe resaltar que, por la naturaleza y temática del estudio, existió una cantidad limitada y no determinada de sujetos que cumplieron con los criterios de inclusión mencionados, lo que

ameritó el uso de una selección no probabilística e intencional, según la disponibilidad, accesibilidad y capacidad para proporcionar la información requerida para el estudio (Hernández y Mendoza, 2018). De esta manera, se recabó información de un total de 6 participantes.

3.5 Instrumentos

Se aplicó la técnica de la entrevista a profundidad, donde el investigador presentó un conjunto de preguntas preseleccionadas relacionadas a la temática en estudio para ser contestadas de forma libre por el entrevistado, obteniendo una valoración u opinión general sobre la problemática que se investiga (Arias et al., 2022). Dicha técnica se complementó con un guion de entrevista, el cual se mostró en el Anexo 3, cuya validez fue acreditada mediante el juicio de expertos, quienes certificaron que era apropiado para la presente investigación.

3.6 Procedimientos

Para asegurar la validez interna, las entrevistas se han realizado de manera sistemática, siguiendo un guion estructurado para evitar sesgos. Además, se recurrió a la triangulación de datos, comparando las respuestas obtenidas con información secundaria relevante, como documentos legales y normativos relacionados, cuya combinación de fuentes permitió corroborar la veracidad de los datos y minimizar la influencia de variables externas.

La validez externa se abordó a través de la descripción detallada del contexto del estudio y de los participantes. Así mismo, al considerar el entorno económico y regulatorio del sitio de estudio, la información revelada permitió evaluar la aplicabilidad de los resultados a otros contextos similares. Asimismo, se reconocieron las limitaciones del estudio, particularmente en cuanto a la generalización de los hallazgos, indicando que los resultados fueron específicos para el contexto estudiado.

Para garantizar la fiabilidad de los resultados, las entrevistas fueron grabadas y transcritas de manera precisa para asegurar que las interpretaciones sean fieles a las respuestas

de los participantes. De manera similar, se utilizó la triangulación de datos mencionada anteriormente para fortalecer la credibilidad de los hallazgos.

3.7 Análisis de datos

Para analizar los datos obtenidos a través de las entrevistas a profundidad, se empleó un enfoque cualitativo que permitió comprender en profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes en relación al *cash pooling* y su interacción con la Ley de Bancarización.

En primer lugar, se realizó una transcripción literal de las entrevistas, asegurando la fidelidad a las expresiones utilizadas por los entrevistados. Posteriormente, se procedió a un análisis de contenido, siguiendo una metodología inductiva que permitió identificar categorías y subcategorías emergentes de los datos. Estos procesos involucraron una lectura exhaustiva de las transcripciones, la codificación de los fragmentos de texto relevantes y la agrupación de los códigos en categorías.

Además, se llevó a cabo un proceso de triangulación de los datos, comparando los resultados obtenidos a través del análisis de contenido con la información recopilada en otras fuentes, como la revisión bibliográfica y el análisis documental.

Finalmente, se interpretaron los resultados del análisis en función de los objetivos de investigación y del marco teórico utilizado para extraer conclusiones sobre cómo el *cash pooling* impacta a las empresas subsidiarias bajo la Ley de Bancarización, destacando tanto los beneficios como los desafíos identificados.

3.8 Consideraciones éticas

Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de iniciar las entrevistas. Se les proporcionó información detallada sobre los objetivos del estudio, el procedimiento de recolección de datos, y el uso que se dio a la información recopilada. Los participantes tuvieron la oportunidad de hacer preguntas y se les aseguró que su participación

fue voluntaria y que podían retirarse del estudio en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa.

Los nombres de los individuos entrevistados se codificaron para proteger su identidad. Los datos fueron almacenados de manera segura y se aseguró que cualquier información personal o sensible no fuera divulgada en los resultados publicados. Se actuó con integridad durante la recolección de datos, asegurando que las entrevistas se realizaran de manera justa y respetuosa. Se evitó cualquier forma de manipulación o coerción, y se respetaron las opiniones y perspectivas de los participantes, incluso cuando estas no coincidían con las expectativas del investigador. Además, se compartieron los hallazgos preliminares con los participantes para recibir sus comentarios y asegurar que sus opiniones y experiencias fueran representadas con precisión.

Durante el desarrollo de la investigación, se respetó estrictamente la autoría de los documentos y fuentes referenciados, evitando cualquier forma de plagio.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados

El grupo de informantes estuvo conformado por un total de seis (06) participantes de empresas subsidiarias ubicadas en Lima durante el año 2024 por lo que a continuación, se presentan los resultados, en función de los objetivos, las categorías y sub categorías definidas previamente.

4.1.1 *Uso del cash pooling en la gestión de tesorería*

Con referencia al uso del *cash pooling* en la gestión de tesorería, los entrevistados manifestaron las siguientes respuestas acerca de dicha descripción indicando que:

- E-01: “Desde el lado contable, hemos utilizado el *cash pooling* para implementar una metodología que nos permita registrar el pago de nuestras obligaciones por compra a proveedores del extranjero a través de banca local”.
- E-02: “En nuestro caso sí tenemos este sistema por medio de pago y cobro automático de transacciones con relacionadas. Se maneja un cronograma, pero este es muy reducido comparado a los plazos a clientes/proveedores”.
- E-03: “La compañía cuenta con cuenta bancaria en Alemania que está a nombre de la Casa Matriz, y a través de esa cuenta bancaria es que todas las empresas del grupo se cobran y pagan sus facturas”.
- E-04: “En la empresa donde presto servicios, utilizamos el *cash pooling* para centralizar los saldos de efectivo de nuestras diversas filiales en una cuenta central. Esto permite una gestión más eficiente y reduce los costos financieros”.
- E-05: “...las cuentas por cobrar que la entidad mantenía u origina inicialmente en operaciones con clientes terceros, se convierten en cuentas por cobrar a la matriz, y del mismo modo en el caso de las cuentas por pagar”.

- E-06: “tiene un área llamada SFS (*Service Financial Services*) el cual es como una cuenta bancaria en donde se pagan y cobran todas las facturas con otras afiliadas del grupo”.

Desde estas indicaciones, todos los encuestados describen el uso del *cash pooling* como una herramienta clave en la gestión financiera de sus empresas, facilitando la optimización de fondos y la centralización de recursos. De acuerdo a los puntos similares apreciados se tiene, que los E-02, E-03 y E-04 mencionaron al uso del *cash pooling* como una metodología que les permitía una mejor administración del flujo de efectivo mediante la cual se ejecutan el pago y cobro de obligaciones, mientras que los sujetos E-05 y E-06 destacaron que sus empresas forman parte de grupos corporativos que facilitan este proceso. En lo que concierne a los puntos divergentes, el E-02 se enfocó en la transparencia y la automatización del proceso, mientras que el E-04 resaltó su aplicación en una empresa con presencia internacional.

Una vez detectado el uso del *cash pooling* en la gestión de tesorería, se revelan los beneficios que las empresas han encontrado con la implementación del *cash pooling*, en este sentido, las entrevistas indicaron:

- E-01: “...esta herramienta permite adaptar procesos en la normativa local que muchas veces grandes corporaciones no pueden cambiar en sus sistemas”.
- E-02: “por un parte, permite reducir las diferencias entre partidas pendientes con relacionadas a efectos de consolidación, y por otra parte, disminuye la gestión de cobro y pago a relacionadas las cuales son el grueso de las actividades de compra”.
- E-03: “Las cuentas por cobrar y cuentas por pagar se cancelan de inmediato. No es mandatorio contar con dinero para poder cobrar o pagar. No hay intereses. Es un proceso automático. Se cuentan con reportes de control que se emiten a través de una plataforma llamada SFS”.

- E-04: “En resumen, el *cash pooling* ha mejorado significativamente la eficiencia operativa, reducido costos y fortalecido nuestra capacidad de respuesta ante fluctuaciones en el flujo de caja”.
- E-05: “...un manejo eficiente de los fondos, desde el punto de vista financiero, entiéndase, costos de financiamiento; toda vez que al menos la entidad, nunca evidencia problemas de liquidez ni necesidad de financiamiento”.
- E-06: “Que todas las facturas emitidas a otras empresas Siemens son cobradas al 100% y a su vez todas las facturas que nos han emitido desde otras empresas Siemens son pagadas al 100%”.

Entre los puntos similares se encuentran, que los sujetos E-02, E-03, E-04 mencionan que el *cash pooling* mejora la eficiencia operativa y los sujetos E-05 Y E-06 destacan la ventaja de evitar costos innecesarios por financiamiento externo. Por su parte los puntos divergentes se centran en el sujeto E-04 el cual menciona la integración con sistemas contables como un beneficio clave, mientras que el sujeto E-6 enfatiza el impacto en la estabilidad financiera.

Al respecto, emergen dos categorías temáticas fundamentales; la primera, orientada al uso del *cash pooling* el cual, generalmente es empleada para mejorar la gestión de tesorería y la liquidez financiera, así como también, optimizar los intereses, reducir los costes de financiación, mitigar los riesgos operativos y facilitar las tareas administrativas, por lo que su implementación promueve la centralización de recursos y la eficiencia.

La segunda categoría confiere a los beneficios del *cash pooling*, siendo estos ampliamente reconocidos por términos de eficiencia operativa y reducción de costos de fondeo. En adición a ello, mejora la gestión de riesgos, mejora la negociación con entidades financieras y la autofinanciación, incrementa el poder de negociación y facilita la toma de decisiones, representando una herramienta útil para maximizar el uso de los fondos internos.

4.1.2 Naturaleza y regulación del contrato de Cash Pooling en relación a la actual Ley de Bancarización

En la naturaleza y regulación del contrato de *cash pooling* con relación a la actual Ley de Bancarización, los entrevistados manifestaron:

- E-01: Puede parecer una relación complicada ya que el *cash pooling* se utiliza como una herramienta de control en la gestión del efectivo, la Ley de Bancarización impone restricciones”.
- E-02: “...beneficia a aquellas operaciones que tengan que ser bancarizadas, evita el lavado de activos principalmente”.
- E-03: Están alineados en ciertos aspectos
- E-04: “Estos contratos fomentan la centralización y el manejo eficiente de fondos a través de cuentas bancarias, lo cual es coherente con la finalidad de la ley de reducir el uso de efectivo y aumentar la transparencia financiera. Además, el *cash pooling* facilita el cumplimiento de las disposiciones legales al permitir un control más centralizado y detallado de las transacciones”.
- E-05: “...la entidad deberá llevar a cabo un proceso complejo para el cumplimiento de la ya citada ley, esto es, acreditar documentariamente que la Matriz ejecutó el pago en nombre de ella”.
- E-06: “Independientemente que las empresas usen el *cash pooling* la compañía está obligada a bancarizar estos pagos a otras empresas del grupo”.

En este sentido, los encuestados coinciden en que la Ley de Bancarización tiene implicaciones en el *cash pooling*, principalmente en temas de regulación fiscal y transparencia financiera. En los puntos de similitud, se obtuvo a los sujetos E-02, E-03 y E-05 quienes coinciden en que la ley se encuentra alineada con la transparencia financiera. Por su parte los sujetos E-04 y E-06, consideran que la ley impone restricciones burocráticas. En referencia a

los puntos divergentes se encuentra el sujeto E-05 quien destaca la complejidad legal como un problema mayor, mientras que el sujeto E-03 opina que las regulaciones actuales son razonables.

Con relación a lo expuesto, una tercera categoría emergente hace referencia a la relación del *cash pooling* con la Ley de Bancarización, destacando, que, si bien la Ley de Bancarización busca mejorar la transparencia financiera, su aplicación genera diferentes interpretaciones y desafíos. Dicha Ley permite identificar el origen y destino de las operaciones económicas, lo que facilita la fiscalización por parte del Estado. Algunas empresas la ven como un marco regulador necesario, mientras que otras la perciben limitaciones burocráticas que afectan su operatividad. El punto interesante de la relación entre el *cash pooling* y la Ley de Bancarización radica en que ésta última corresponde a una norma que regula el uso de medios de pago bancarios para realizar operaciones económicas, siendo su objetivo, evitar la evasión fiscal y fomentar la formalización de la economía, por lo que las operaciones ejecutadas mediante el *cash pooling* pueden ser beneficiosas para evitar en ellas la evasión fiscal, fomentar la formalización de la economía y regular el impuesto a las transacciones financieras.

4.1.3 Restricciones del Cash Pooling en relación a la actual Ley de Bancarización

Las restricciones del *cash pooling* con referencia a la actual Ley de Bancarización están reveladas por las siguientes contestaciones:

- E-:02: “No restricciones, pero sí mayor empleo de recursos humanos y económicos”.
- E-03: “...hay casos en los cuales se exigen en ciertas operaciones no aplicar el *cash pooling*, por lo cual en muchos casos corresponde”.
- E-04: “Los límites de transacción establecidos por la ley restringen la cantidad de fondos que pueden transferirse entre cuentas sin procesos adicionales de verificación. Además, se requiere documentación detallada para cada transferencia, aumentando la

carga administrativa. Los costos de cumplimiento, como auditorías y controles internos, también incrementan”.

- E-05: “...el mantener cuentas por cobrar y pagar con la matriz, supone otro tipo de riesgos, como la determinación incorrecta del Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN)... De otro lado, desde el punto de vista contable, el no llevar a cabo los procedimientos adecuados de compensación y neto de las cuentas por cobrar y pagar, limita que la información financiera sea correcta, real, y, por ende, también los estados financieros”.
- E-06: “No diría restricciones sino complicaciones, debido a que para cumplir con la Ley de bancarización se tiene que realizar un proceso muy operativo el cual toma tiempo hacerlo y este puede ser usado en realizar otras tareas de mayor productividad para la compañía”.

En esta recolección, se releva la existencia de restricciones relacionadas con el cumplimiento de normativas fiscales y la justificación de movimientos financieros. En la similitud de los puntos, los sujetos E-03 y E-04 mencionan restricciones en la documentación de transferencias. De igual forma los sujetos E-05 y E-06 consideran que las exigencias de sustentación tributaria generan demoras operativas. Los puntos divergentes revelaron el sujeto E-04 quien indica que su empresa no ha experimentado restricciones significativas, a diferencia del sujeto E-05 quien menciona dificultades específicas en la operación internacional.

Al respecto, existen restricciones relacionadas con el cumplimiento de normativas fiscales y la justificación de movimientos financieros, en donde los puntos similares apreciados en los entrevistados tienen que ver con los sujetos E-03 y E-04 quienes mencionaron restricciones en la documentación de transferencias. De igual forma los sujetos E-05 y E-06 consideraron que las exigencias de sustentación tributaria generan demoras operativas.

Con respecto a los puntos divergentes, el sujeto E-02 indicó que su empresa no ha experimentado restricciones significativas, a diferencia del sujeto E-04, quien mencionó dificultades específicas en la operación internacional.

En este sentido, la cuarta categoría emergente tiene que ver con las restricciones impuestas por la Ley de Bancarización en relación a la implementación del *cash pooling*, por lo que se destaca estas restricciones impactan de diversas maneras a las empresas. Mientras que algunas no experimentan dificultades, otras, tropiezan con obstáculos administrativos y fiscales que ralentizan sus operaciones financieras.

Por su parte, las destacadas restricciones han afectado de manera particular a la gestión financiera y/u operativa de las empresas analizadas, por lo que los entrevistados indican la forma de dicha afectación:

- E-02: “Se debe disponer de personal para que ejecute la bancarización de estas operaciones lo cual a su vez demanda mayor tiempo, gastos bancarios, entre otros”.
- E-03: “En realidad no mucho, ya que cuando tenemos déficit de fondos en nuestras cuentas bancarias, contamos con importantes líneas de crédito”.
- E-04: “Las restricciones de la Ley de Bancarización han tenido varios impactos en la gestión financiera y operativa de la empresa”.
- E-06: “Afecta en el tiempo usado en realizar esta operación”.

Los encuestados resaltaron que las restricciones pueden afectar la eficiencia operativa, generando costos adicionales. En estas respuestas se apreciaron puntos similares expuestos por los sujetos E-02 y E-03 quienes coinciden en que se requiere más personal para cumplir con los requisitos regulatorios. Asimismo, los sujetos E-04 y E-06 mencionaron retrasos en las operaciones financieras. En los puntos divergentes, el sujeto E-05 consideró que el impacto es menor debido a la planificación previa, mientras que el sujeto E-04 señaló que la afectación es considerable.

De esta manera, la quinta categoría emergente se refiere al impacto que causa las restricciones, por lo que éste depende de la capacidad de adaptación de cada empresa, pues mientras algunas logran minimizar los efectos con planificación anticipada, otras por su parte, enfrentan desafíos significativos que afectan su gestión financiera y su eficiencia operativa.

De acuerdo a las medidas que han tenido que implementar las empresas en los contratos de *cash pooling* para cumplir con la Ley de Bancarización, los entrevistados indicaron:

- E-02: “Disponer de personal para que ejecute la bancarización de estas operaciones lo cual a su vez demanda mayor tiempo, gastos bancarios, entre otros”
- E-03: “Implementar procesos automáticos de reprocesamiento de operaciones”.
- E-04: “Se han establecido límites claros para las transferencias electrónicas diarias, asegurando que no se superen los umbrales legales. Además, se ha reforzado la documentación y el respaldo de cada transferencia, garantizando que cada movimiento de fondos esté debidamente registrado y justificado. La empresa también ha aumentado la frecuencia y rigurosidad de las auditorías internas para asegurar el cumplimiento continuo de la ley. Se han implementado sistemas de control y monitoreo automatizados que facilitan la detección y corrección de posibles incumplimientos en tiempo real, minimizando el riesgo de sanciones y optimizando la gestión de la tesorería”.
- E-05: “Ejecutar planes financieros para controlar adecuadamente las cuentas y cobrar...”
- E-06: “Se está trabajando en automatizar esta operación”.

Las respuestas indican que se han adoptado soluciones tecnológicas y administrativas para cumplir con la Ley de Bancarización resaltando como puntos similares a los sujetos E-03 y E-4 quienes mencionaron a la automatización de procesos como una solución; y los sujetos E-05 y E-06 quienes destacaron el diseño de planes financieros preventivos. Como puntos

divergentes se encuentra el sujeto E-02 quien mencionó la asignación de personal como una solución clave, mientras que el sujeto E-04 se enfocó en mejoras estructurales.

Las empresas han implementado diversas estrategias como sexta categoría emergente, con el fin de cumplir con la Ley de Bancarización, desde la automatización de procesos hasta la asignación de personal especializado, destacándose que la elección de medidas depende del tamaño y la capacidad de cada organización.

En cuanto a los aspectos de la Ley de Bancarización que limitan más el uso efectivo del *cash pooling*, los entrevistados destacaron:

- E-01: “Considero que puede ser el límite o restricciones en el movimiento de fondos”.
- E-02: “Es muy generalizada, se centra en empresas nacionales, pero existen muchas transnacionales que tienen un porcentaje grande de estas operaciones con no domiciliadas relacionadas”.
- E-03: “En los casos que es mandatorio el uso de la bancarización”.
- E-04: “...Los límites de transacción restringen la cantidad de fondos que pueden transferirse sin procesos adicionales... Los requisitos de documentación detallada para cada transferencia incrementan la carga administrativa y ralentizan las operaciones financieras... los costos asociados con auditorías y controles internos necesarios para asegurar el cumplimiento aumentan los gastos operativos. Las sanciones por incumplimiento obligan a la empresa a implementar controles rigurosos, lo que añade complejidad y reduce la flexibilidad en la gestión diaria de la tesorería, limitando la eficiencia del *cash pooling*”.
- E-06: “La ley no toma en cuenta las particularidades de cada sector”.

Se indicó que las restricciones legales y burocráticas son vistas como los principales límites. En los puntos similares se hallaron los sujetos E-02 y E-03 quienes consideraron que la normativa es demasiado generalizada. Los sujetos E-04 y E-05 mencionaron que algunas

exigencias no son aplicables a todas las empresas. Entre los puntos divergentes el sujeto E-6 destaca que la ley no toma en cuenta las particularidades de cada sector.

La séptima categoría emergente se refiere a las limitantes legales y burocráticas de la Ley de Bancarización donde se indican que estas pueden dificultar la operatividad del *cash pooling*. Si bien algunos consideran que la normativa es demasiado generalizada, otros opinan que debería adaptarse a diferentes tipos de empresas.

4.1.4 Mejoras para impulsar el uso del Cash Pooling en relación a la actual Ley de Bancarización

En lo que concierne a las mejoras para el impulso de la implementación del *cash pooling* con relación a la actual Ley de Bancarización, los entrevistados destacaron:

- E-01: “Permitir flexibilidad entre el movimiento y gestión de efectivo entre cuentas”.
- E-02: “Beneficios para empresas que presenten transacciones con no domiciliadas y relacionadas, aumentar el monto tope”.
- E-03: “Establecer excepciones para operaciones importantes como son las importaciones”.
- E-04: “Aumentar los Límites de Transacción... Simplificación de la Documentación... Reducción de Costos de Cumplimiento... Claridad y Flexibilidad en Regulaciones... Automatización y Tecnología”.
- E-05: “Legislar en mejoras que permitan su modificación y actualización”.
- E-06: “Revisión completa de la normativa”.

Al respecto, las propuestas emitidas por los entrevistados incluyen mayor flexibilidad y excepciones específicas. Entre sus puntos similares están los sujetos E-02 y E-04 los cuales sugieren beneficios fiscales para empresas con transacciones internacionales. Los sujetos E-05 y E-06 propusieron regulaciones diferenciadas según el tamaño de la empresa. En los puntos

divergentes, el sujeto E-03 abogó por exenciones específicas, mientras que el sujeto E-06 solicitó una revisión completa de la normativa.

Para mejorar la aplicación del *cash pooling*, se proponen sugerencias como 0 octava categoría emergente, entre ellos, ajustes en la normativa, como beneficios fiscales y regulaciones diferenciadas según el tamaño de la empresa. Las sugerencias reflejan la necesidad de una legislación más flexible y adaptada a la realidad del sector empresarial.

Acercas de las prácticas internacionales o modelos de regulación que podrían servir de referencia para mejorar el marco legal tributario actual en Perú, los entrevistados indicaron:

- E-04: “... considerar prácticas y modelos de regulación de otros países con experiencias exitosas en *cash pooling*”.
- E-05: “En países europeos se han establecido regulaciones para estos modelos de gestión de caja”

En este particular, algunos encuestados mencionaron los modelos internacionales como referencia. Entre los puntos similares se encontraron los sujetos E-04 y E-05 destacan regulaciones europeas como posibles ejemplos. Por su parte los puntos divergentes se encontraron los sujetos E-02, E-03 y E-06 quienes indicaron que no tienen conocimiento de referencias internacionales.

La novena categoría emergente hace referencia a los modelos internacionales que podrían servir como referencia para mejorar la regulación en Perú. Sin embargo, algunos encuestados desconocen estos modelos, lo que sugiere la necesidad de mayor difusión sobre buenas prácticas internacionales.

Finalmente se encuentra la manera en la que el gobierno podría apoyar mejor a las empresas en la implementación del *cash pooling* bajo la actual regulación. Por ello, los entrevistados indicaron:

- E-01: “Con un diálogo abierto y continuo entre las entidades públicas y el sector privado”.
- E-02: “Podría existir una solicitud para inscribir a aquellas compañías con las que se tendría este tipo de transacciones y estar sujeta a evaluación o auditorias cada cierto tiempo”.
- E-03: “Establecer excepciones en los casos que el control sea dado fehacientemente por otro mecanismo o proceso”.
- E-04: Asesoramiento y capacitación... Fomento de tecnología... Diálogo con el sector privado”.
- E-06: “Realizar una reforma legal estructural”.

En las respuestas se sugiere que el gobierno facilite el cumplimiento normativo y ofrezca incentivos. Los puntos similares estuvieron asentados en los sujetos E-02 y E-03 quienes propusieron establecer excepciones en casos específicos. Los sujetos E-04 y E-05 mencionaron la necesidad de mejorar la comunicación entre el sector público y privado. Los puntos divergentes fueron el sujeto E-06 sugirió una reforma legal estructural, mientras que el sujeto E-02 apostó por ajustes menores.

La décima categoría emergente expuso el rol del gobierno en la implementación del *cash pooling* como un factor clave. Se sugirió que facilite el cumplimiento normativo, establezca incentivos y promueva un diálogo más abierto con el sector privado para mejorar la regulación existente.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base al análisis del *cash pooling* de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias, Lima 2024, es preciso destacar, como primer objetivo específico, la descripción del uso del *cash pooling* en el caso de empresas subsidiarias, por lo que la presente investigación identificó que el mismo era empleada por las empresas subsidiarias como una herramienta clave en su gestión financiera la cual les facilita optimizar los fondos y centralizar los recursos. En adición a ello, las empresas analizadas indicaron que el *cash pooling* era practicado como una metodología que les permitía mejorar la administración del flujo de efectivo por ser empresas que formaban parte de grupos corporativos facilitando así este proceso y proporcionando transparencia y automatización del mismo. Ante estos preceptos, los resultados concordaron con el estudio realizado por Valdés (2020), quien en sus resultados determinó que el modelo de contrato por *cash pooling* brindaba a las empresas una coordinación más efectiva de los recursos financieros y de liquidez, un control más preciso de la situación financiera y económica diaria, además de un incremento en el flujo y la calidad de la información entre la matriz y sus filiales.

En el uso del *cash pooling*, también se confieren sus beneficios, destacando que los resultados obtenidos por el presente estudio enfatizaron mejora de la eficiencia operativa, así como el evitar costos innecesarios por financiamiento externo. Destacaron también la integración asertiva con los sistemas de contabilidad y el impacto positivo que tiene en la estabilidad financiera. Estas apreciaciones permitieron indicar la relación con los resultados encontrados por Quispe (2017), quien indicó que los contratos de *cash pooling* perseguían, por una parte, un fin financiero que se orientó a la reducción de costos y, por otra parte, un fin administrativo destinado a mejorar y centralizar el manejo de la tesorería. De igual forma el

referido autor mencionó, que el empleo del *cash pooling* no perseguía obtener beneficios fiscales sin perjuicio con el fin de eludir responsabilidades fiscales.

En lo que concierne al detalle de la naturaleza y regulación del contrato de *cash pooling* en relación a la actual Ley de Bancarización como segundo objetivo específico, las subsidiarias consideraron que aunque la Ley de Bancarización tiene el objetivo de incrementar la transparencia financiera, su implementación provocó en estas diversas interpretaciones y retos, ya que la misma les permitió reconocer el origen y el propósito de las actividades económicas, lo que simplificó la supervisión del Estado.

Algunas de estas entidades la percibieron como un marco normativo imprescindible, mientras que otras la consideraron como restricciones burocráticas que impactaban en su funcionamiento. Estos resultados concordaron con lo expuesto por Quispe (2017), quien destacó en su estudio, que este modelo de contratos no persigue la obtención de beneficios tributarios debido a que evitaba la elusión fiscal, así como la distribución encubierta de dividendos, cumpliendo además con el principio de plena competencia y garantizando la transparencia del sistema.

Al examinar las restricciones de emplear el *cash pooling* en relación a la actual Ley de Bancarización como tercer objetivo del presente estudio, los resultados arrojaron la existencia de limitaciones concernientes al cumplimiento de normativas fiscales y la justificación de movimientos financieros, entre ellos, restricciones específicamente en las exigencias que corresponden a la documentación de las transferencias realizadas. Asimismo, la prevalencia de exigencias de sustentación tributaria generó demoras operativas, así como dificultades específicas en la operación internacional.

Es preciso destacar que las mencionadas restricciones, han afectado considerablemente la gestión financiera y operativa de las subsidiarias, generando costos adicionales ya que han requerido la contratación de más personal para dar cumplimiento a los requisitos regulatorios,

adicionando, retrasos en las operaciones financieras y afectaciones considerables. Este hallazgo se alinea con lo observado por Valdés (2020), quien también identificó que el cumplimiento de normativas fiscales y las restricciones tributarias pueden generar dificultades operativas y costos adicionales en la implementación del *cash pooling*. De hecho, las opiniones recabadas señalaron que la necesidad de sustentar los movimientos financieros en los registros tributarios aumentaba los costos operacionales, lo que limitaba la flexibilidad de las organizaciones para optimizar sus recursos.

Por lo tanto, el impacto que causaron dichas restricciones en algunas subsidiarias minimizaba los efectos con planificación anticipada, y en otras, enfrentaban desafíos significativos que afectaron su gestión financiera y su eficiencia operativa.

En la valoración de los parámetros anteriores, las subsidiarias han adoptado soluciones tecnológicas y administrativas para con ello, cumplir con la Ley de Bancarización resaltando entre ellas, la automatización de procesos internos, el diseño de planes financieros preventivos, la asignación de personal especializado como alternativa clave y el empleo de mejoras estructurales para las mismas. Pero, las subsidiarias consideraron aun la existencia de limitantes legales y burocráticas contempladas por la Ley de Bancarización, las cuales dificultaron la operatividad del *cash pooling*.

Finalmente, en la proposición de mejoras para impulsar el uso del *cash pooling* en relación a la actual Ley de Bancarización como cuarto objetivo específico, se destacó una mayor flexibilidad y excepciones específicas las cuales sugirieron, beneficios fiscales para empresas con transacciones internacionales, regulaciones diferenciadas según el tamaño de la empresa y en última instancia, una revisión completa de la normativa que permitiera su reformulación. Por su parte, las prácticas internacionales o modelos de regulación que podría servir de referencia para mejorar el marco legal tributario actual en Perú hacen referencia a tomar como ejemplo, modelos internacionales que podrían ofrecer una mejor regulación en

dicho país, pues el desconocimiento de estos modelos por parte de las subsidiarias requirió que se promulgue una mayor difusión sobre sus buenas prácticas y ser empleadas como modelos de referencia.

Por ende, la forma en la que el gobierno podría apoyar mejor a las empresas en la implementación del *cash pooling* bajo la actual regulación de la Ley de Bancarización, se requirió el facilitar el cumplimiento normativo y se ofrezca incentivos, mejorar la comunicación entre el sector público y privado, y llevar a cabo una reforma legal estructural que adecuara los vacíos considerados por las subsidiarias.

VI. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones basadas en los resultados de las entrevistas, con el fin de dar cumplimiento al objetivo del estudio, evaluar el *cash pooling* de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias, Lima 2024.

- 6.1 El uso y beneficio del cash pooling efectivamente hizo referencia a mejorar la gestión de liquidez de las organizaciones que emplean este modelo de contrato, optimizando así sus flujos de caja y fortaleciendo su estabilidad económica global. Al consolidar sus saldos de dinero y centralizar sus tareas de administración de efectivo, las subsidiarias pueden administrar su liquidez de manera eficiente en diversas entidades, regiones o monedas. El propósito principal de la mancomunación de efectivo es asegurar que el sobrante de dinero de una entidad o unidad empresarial se emplee para cubrir las necesidades de efectivo de otra, reduciendo de esta manera la demanda de financiación externa y disminuyendo los gastos de endeudamiento. Por estas razones, las subsidiarias analizadas coinciden generalmente en que el empleo del cash pooling mejora entonces, su estabilidad financiera, reduce los costos, gestiona asertivamente las deudas contraídas, mitiga el riesgo de tipos de interés, optimiza el capital de trabajo y reduce los riesgos asociados con la insolvencia de una sola entidad.
- 6.2 La naturaleza y regulación del contrato de cash pooling en relación a la actual Ley de Bancarización residió en que esta última es una normativa que controla el uso de medios de pago bancarios para llevar a cabo transacciones económicas, siendo su propósito prevenir la evasión fiscal y promover la formalización de la economía. Por ende, en términos generales las transacciones realizadas a través del cash pooling por las subsidiarias sometidas al estudio resultaron ventajosas para prevenir la evasión fiscal,

fomentar la formalización de la economía y regular el impuesto a las transacciones financieras.

- 6.3 Al examinar las restricciones de emplear el cash pooling en relación a la actual Ley de Bancarización prevalecen las limitaciones concernientes a la documentación exigida para las transferencias realizadas, los requerimientos de sustentación tributaria generando demoras operativas y dificultades específicas en las operaciones internacionales. Dichas restricciones, afectan la gestión financiera y operativa de las subsidiarias, lo que genera costos adicionales y retraso en las operaciones financieras, por lo que el impacto causado por éstas en algunas subsidiarias aminora los efectos con planificación anticipada, y en otras, acrecienta desafíos significativos afectando la eficiencia operativa y por ende, la gestión financiera. En presencia de ello, ha sido necesaria la adopción de soluciones administrativas y tecnológicas para cumplir con la Ley de Bancarización, considerando que a pesar de ello, prevalece la existencia de limitantes legales y burocráticas las cuales dificultan la operatividad del cash pooling.
- 6.4 En referencia a las propuestas de mejoras para impulsar el uso del cash pooling en relación a la actual Ley de Bancarización se requirió, una mayor flexibilidad y excepciones específicas como beneficios fiscales en las transacciones internacionales, regulaciones diferenciadas según el tamaño de la empresa, revisión y reformulación de la normativa y tomar en cuenta las prácticas internacionales o modelos de regulación de contrato cash pooling. El estado en líneas generales, deberá facilitar el cumplimiento normativo ofreciendo incentivos, mejorando la comunicación entre el sector público y privado, y propiciar una reforma legal estructural para estos casos.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1 Se recomienda continuar con el uso e implementación del *cash pooling* para así mejorar la eficiencia operativa a través de la simplificación de las transferencias de efectivo internas.
- 7.2 Efectuar los procedimientos y lineamientos concernientes la modalidad de contratación por *cash pooling* de forma real, transparente y de acuerdo a los previsiones y legalidades estipuladas, para con ello garantizar una contribución fiscal dentro del marco regulatorio, fomentar la formalización económica y normalizar el impuesto a las transacciones financieras.
- 7.3 Para un mejor manejo de las restricciones de emplear el *cash pooling* en relación a la actual Ley de Bancarización es necesario la adopción de soluciones administrativas y tecnológicas, así como la contratación de personal especializado en el tema, para garantizar un manejo asertivo y optimo en los procedimientos requeridos para esta modalidad de contrato.
- 7.4 Proponer a las instancias correspondientes, las modalidades que adecuen un mejor manejo para este estilo de contrato, en donde se exponga el requerimiento por parte de las subsidiarias, de una mayor flexibilidad y excepciones específicas como beneficios fiscales en las transacciones internacionales, regulaciones diferenciadas según el tamaño de la empresa, revisión y reformulación de la normativa y tomar en cuenta las prácticas internacionales o modelos de regulación de contrato *cash pooling*.

VIII. REFERENCIAS

- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., y Vasquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Decreto Legislativo N.º 295. Código Civil. (24 de julio de 1984). <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detalle/nrm/1/4>
- Decreto Supremo N.º 150-2007-EF. Texto Único Ordenado de la Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía. (18 de septiembre de 2007). <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/224960-150-2007-ef>
- Deloitte Perú. (febrero de 2021). *Cash pooling*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/audit/articles/cash-pooling-tendencias-globales-de-tesoreria.html>
- Fuentes, M. (2014). El contrato de cash pooling. *Revista Semestral de Direito Empresarial*, (14), 93-142. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rsde/article/view/75707>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., y Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Herrero, C., y Rubio, A. (2022). El cash-pooling en el contexto de operaciones de financiación. *Revista Lex Mercatoria*, 19(1), 69-88. <https://doi.org/10.21134/lex.vi19.1663>
- Mucelli, A., Alon, A., Venturini, C., y Lepore, D. (2020). Cash pooling: An organizational response to institutional complexity. *Journal of Transnational Management*, 25(4), 256-277. <https://doi.org/10.1080/15475778.2020.1799659>

- Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., y Orizano, L. (2019). *Metodología de la investigación* (2.^a ed.). Editorial San Marcos.
- Quispe, C. (2017). *Los contratos de cash pooling: Aplicación y tratamiento tributario, vinculado a la regla subcapitalización* [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional ULIMA.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10337>
- Romera, M. (2001). La importancia del cash-flow en la gestión financiera de la empresa. *Estrategia Financiera*, (174), 8-15.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=156398>
- Ruíz, M. (2019). El cash pooling. *Cuadernos de Formación*, (25), 181-197.
https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/cf/25_11.pdf
- Serrano, R. (2014). Grupos de empresa a efectos laborales y cash pooling. *USLabor*, (7), 1-23.
<https://studylib.es/doc/5556531/grupos-de-empresa-a-efectos-laborales-y-%C2%ABcash-pooling>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2024). *Concepto—Bancarización*. <https://orientacion.sunat.gob.pe/3043-concepto-bancarizacion-personas>
- Valdés, S. (2020). El contrato de cash pooling en los grupos de sociedades. Aspectos societarios y concursales. *Rgtre. Fund. Generalitat de Catalunya*, (472), 1-35.
<https://raco.cat/index.php/Rgtre/article/view/373988>
- Zache, C. (2016). *El cash pooling: Gestión centralizada de la tesorería* [Tesis de pregrado, Universidad de Sevilla]. Repositorio Institucional idUS.
<http://hdl.handle.net/11441/52678>

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Variables	Método
<p>Problema general ¿Cómo se caracteriza el uso del <i>cash pooling</i> de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias, Lima 2024?</p>	<p>Objetivo general Evaluar el <i>cash pooling</i> de acuerdo a la Ley de Bancarización en el caso de empresas subsidiarias, Lima 2024.</p>	<p>V1: <i>cash pooling</i></p> <p>Categorías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura y características del contrato de <i>cash pooling</i> • Roles y responsabilidades de las partes en el contrato • Coordinación interna • Innovaciones en la gestión de tesorería 	<p>Tipo de investigación: Investigación aplicada de enfoque cualitativo</p> <p>Población: 6 sujetos informantes</p> <p>Técnica de recolección de datos: Entrevista</p>
<p>Problemas específicos ¿De qué manera es utilizado el <i>cash pooling</i> en el caso de empresas subsidiarias?</p>	<p>Objetivos específicos Describir el uso del Cash Pooling en el caso de empresas subsidiarias</p>	<p>V2: Ley de Bancarización</p> <p>Categorías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sanciones por incumplimiento de la Ley de Bancarización • Desafíos regulatorios para la implementación del <i>cash pooling</i> • Necesidad de ajustes en las prácticas empresariales • Adaptación Jurídica 	
<p>¿Cómo se define y regula el contrato de <i>cash pooling</i> de acuerdo a la actual Ley de Bancarización?</p>	<p>Detallar la naturaleza y regulación del contrato de Cash Pooling en relación a la actual Ley de Bancarización</p>		
<p>¿Qué restricciones tiene el empleo del <i>cash pooling</i> en el caso de empresas subsidiarias en relación a la actual Ley de Bancarización?</p>	<p>Examinar las restricciones de emplear el <i>cash pooling</i> en el caso de empresas subsidiarias en relación a la actual Ley de Bancarización</p>		
<p>¿Qué medidas pueden impulsar el uso del <i>cash pooling</i> en relación a la actual Ley de Bancarización?</p>	<p>Proponer mejoras para impulsar el uso del <i>cash pooling</i> en relación a la actual Ley de Bancarización</p>		

Anexo B. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Cash Pooling	Se define como un sistema centralizado de caja que es implementado por entidades que mantienen delegaciones descentralizadas, es decir, que cuentan con varias tiendas o cajas, de manera tal que centralizan y concentran todos sus saldos de tesorería en una cuenta única con el fin de que se obtenga una posición única, neta, centralizada y global (Ruíz, 2019).	Se explorará la estructura y características del contrato de <i>cash pooling</i> , sus partes, la forma en la que facilita la coordinación interna de las finanzas y las innovaciones que ello representa en la gestión de tesorería	Estructura y características del contrato de <i>cash pooling</i>	Tipos de contrato Términos del contrato
			Roles y responsabilidades de las partes en el contrato	Participación de las partes involucradas
			Coordinación interna	Operaciones realizadas Herramientas utilizadas
			Innovaciones en la gestión de tesorería	Beneficios del contrato de <i>cash pooling</i>
Ley de Bancarización	Ley que tiene por objetivo formalizar todas las operaciones y canalizarlas a través de medios legales que permiten identificar su origen y destino, y que el Estado pueda ejercer sus facultades de fiscalización contra la evasión tributaria, el lavado de activos y otros delitos (SUNAT, 2024).	Se explorarán las regulaciones que establece la ley actual en cuanto a medios de pago, las sanciones por incumplimiento, y cómo ello desafía la implementación de contratos de <i>cash pooling</i> , tales que originan necesidades de realizar ajustes y adaptaciones	Sanciones por incumplimiento de la Ley de Bancarización	Tipo de sanciones Impacto de las sanciones
			Desafíos regulatorios para la implementación del <i>cash pooling</i>	Requisitos legales Restricciones de uso
			Necesidad de ajustes en las prácticas empresariales	Adaptación de procedimientos contables Políticas internas de las empresas
			Adaptación Jurídica	Evaluación de conformidad con la normativa actual

Anexo C. Guía de entrevista

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DEL *cash pooling* DE ACUERDO A LA LEY DE BANCARIZACIÓN EN EL CASO DE EMPRESAS SUBSIDIARIAS, LIMA 2024

Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado: _____

Profesión: _____

Cargo en la empresa: _____

Años de servicio: _____

Años de experiencia en el sector: _____

Preguntas:

1. ¿Podría describir cómo la empresa en donde presta sus servicios utiliza el *cash pooling* en la gestión de la tesorería?

E-01: “Desde el lado contable, hemos utilizado el *cash pooling* para implementar una metodología que nos permita registrar el pago de nuestras obligaciones por compra a proveedores del extranjero a través de banca local. Al ser una empresa multinacional, nosotros pagamos a los proveedores extranjeros a través de nuestra cuenta en internacional habilitada en el país de nuestra matriz; sin embargo, la legislación local solicita que para ciertos tipos de compra el pago sea por banca local. Al ser un tema local, se adoptó un procedimiento contable y aprovechamos el *cash pooling* para cumplir con dicha obligación local, a través de la generación de la obligación de los terceros con cuentas transitorias y el envío del dinero desde nuestra cuenta internacional a nuestra banca local y volver a generar el pseudo-pago devolviendo el dinero a la cuenta internacional. Con eso garantizamos que se cumpla la normativa local exigida”.

E-02: “En nuestro caso sí tenemos este sistema por medio de pago y cobro automático de transacciones con relacionadas. Se maneja un cronograma pero este es muy reducido comparado a los plazos a clientes/proveedores”.

E-03: “La compañía cuenta con cuenta bancaria en Alemania que está a nombre de la Casa Matriz, y a través de esa cuenta bancaria es que todas las empresas del grupo se cobran y pagan sus facturas. Es una cuenta de compensación, por lo cual el grupo tiene el beneficio que siempre contara con dicho fondo para generar sus transacciones entre asociadas. No nos cobran ningún tipo de interés”.

E-04: “En la empresa donde presto servicios, utilizamos el *cash pooling* para centralizar los saldos de efectivo de nuestras diversas filiales en una cuenta central. Esto permite una gestión más eficiente y reduce los costos financieros. Por ejemplo, nuestras filiales en diferentes regiones de Perú manejan sus propias operaciones y generan ingresos que se consolidan diariamente en la cuenta central. Si una filial tiene un excedente de efectivo, este se transfiere automáticamente a la cuenta central para ser utilizado por otras filiales que puedan enfrentar déficits temporales. Un caso concreto es cuando una filial en el sur generó un excedente significativo que fue transferido para cubrir los pagos de otra filial en el norte, evitando así costos adicionales de financiamiento y optimizando el uso de nuestros recursos”.

E-05: “En la empresa para la cual laboro, específicamente no gestiona o maneja la gestión de caja bajo el modelo *cash pooling*, sin embargo, alguno de los clientes a los cuales asesoramos o auditamos, si utilizan el citado modelo. En particular un cliente del sector transporte aéreo internacional, con subsidiarias y sucursales distribuidas a lo largo del planeta, utiliza este mecanismo de gestión de tesorería. La entidad peruana a la cual asesoramos (sucursal de una matriz europea) si bien presta servicios a clientes locales en el país, éstos últimos no efectúan el pago o cancelación de las facturas a la entidad peruana, sino directamente a la matriz señalada. De otro lado, las cuentas por pagar por los costos y gastos diversos sean éstos ejecutados en el Perú o desde el exterior, no son cancelados desde por la entidad peruana, sino desde la matriz. De este

modo las cuentas por cobrar que la entidad mantenía u origina inicialmente en operaciones con clientes terceros, se convierten en cuentas por cobrar a la matriz, y del mismo modo en el caso de las cuentas por pagar”.

E-06: “La compañía Siemens SAC (Perú) pertenece al grupo Siemens AG el cual es la casa Matriz del grupo (ubicada en Alemania) el cual tiene una área llamada SFS (Service Financial Services) el cual es como un una cuenta bancaria en donde se pagan y cobran todas las facturas con otras afiliadas del grupo”.

2. ¿Cuáles son los principales beneficios que la empresa en donde presta sus servicios ha encontrado al implementar el *cash pooling*?

E-01: Considero que muy aparte de la optimización de disposición de efectivo que se pueda tener, esta herramienta permite adaptar procesos en la normativa local que muchas veces grandes corporaciones no pueden cambiar en sus sistemas.

E-02: Por una parte, dado que somos una subsidiaria y reportamos mensualmente a casa matriz, permite reducir las diferencias entre partidas pendientes con relacionadas a efectos de consolidación, y por otra parte, disminuye la gestión de cobro y pago a relacionadas las cuales son el grueso de las actividades de compra.

E-03: Las cuentas por cobrar y cuentas por pagar se cancelan de inmediato. No es mandatorio contar con dinero para poder cobrar o pagar. No hay intereses. Es un proceso automático. Se cuentan con reportes de control que se emiten a través de una plataforma llamada SFS.

E-04: La implementación del *cash pooling* en nuestra empresa ha traído varios beneficios significativos, entre ellos, la optimización del uso de efectivo al consolidar los saldos de efectivo de nuestras filiales en una cuenta central, podemos utilizar los excedentes de unas filiales para cubrir los déficits de otras, maximizando la eficiencia

en la utilización de nuestros recursos financieros; la reducción de costos financieros, ya que el *cash pooling* nos permite minimizar la necesidad de solicitar préstamos externos para cubrir déficits temporales, lo que reduce los costos de intereses y mejora nuestra posición financiera global; mejora en la gestión de liquidez, al tener una visión centralizada de los saldos de efectivo facilita una gestión más precisa de la liquidez, permitiendo tomar decisiones informadas sobre inversiones y financiamiento; flexibilidad y agilidad, el sistema permite una transferencia rápida de fondos entre cuentas, proporcionando flexibilidad para responder a necesidades financieras urgentes de cualquier filial; aumento de la rentabilidad, los fondos consolidados en la cuenta central pueden ser invertidos de manera más efectiva, generando mayores rendimientos en comparación con tener múltiples saldos dispersos y subutilizados en distintas cuentas; simplificación administrativa, la centralización de los fondos simplifica los procesos administrativos y de reporte, reduciendo la carga de trabajo y los costos asociados con la gestión de múltiples cuentas bancarias dispersas. En resumen, el *cash pooling* ha mejorado significativamente la eficiencia operativa, reducido costos y fortalecido nuestra capacidad de respuesta ante fluctuaciones en el flujo de caja.

E-05: Gestionar la tesorería o caja de forma centralizada permite a la matriz, junto con todas sus subsidiarias y sucursales, un manejo eficiente de los fondos, desde el punto de vista financiero, entiéndase, costos de financiamiento; toda vez que al menos la entidad, nunca evidencia problemas de liquidez ni necesidad de financiamiento. La entidad peruana se encuentra enfocado únicamente en el negocio, delegando gestión de caja a su matriz.

E-06: Que todas las facturas emitidas a otras empresas Siemens son cobradas al 100% y a su vez todas las facturas que nos han emitido desde otras empresas Siemens son pagadas al 100%.

3. ¿Qué opina de la relación entre los contratos de *cash pooling* y la Ley de Bancarización actual?

E-01: Puede parecer una relación complicada ya que el *cash pooling* se utiliza como una herramienta de control en la gestión del efectivo, la Ley de Bancarización impone restricciones, pero considero que las operaciones que se realicen por *cash pooling* se realicen con transparencia no implicaría problemas.

E-02: Por temas de transparencia, beneficia a aquellas operaciones que tengan que ser bancarizadas, evita el lavado de activos principalmente.

E-03: Están alineados en ciertos aspectos

E-04: La Ley de Bancarización en Perú, que promueve la utilización de medios de pago bancarios para ciertas transacciones, se alinea bien con los contratos de *cash pooling*. Estos contratos fomentan la centralización y el manejo eficiente de fondos a través de cuentas bancarias, lo cual es coherente con la finalidad de la ley de reducir el uso de efectivo y aumentar la transparencia financiera. Además, el *cash pooling* facilita el cumplimiento de las disposiciones legales al permitir un control más centralizado y detallado de las transacciones. Sin embargo, es crucial asegurarse de que las transferencias dentro del *cash pooling* cumplan con los umbrales y requisitos establecidos por la ley para evitar sanciones.

E-05: Dentro de los múltiples casos, alguno de los más frecuentes es la acreditación del uso de medios de pago como sustento de costos y gastos, ya que en casos como los descritos en la primera pregunta, la entidad local no podrá probar que usó algunos medios de pago previstos en la Ley de Bancarización, en el caso de costos y gastos reconocidos en la contabilidad, toda vez que no fue ésta quien canceló la obligación. En este contexto, la entidad deberá llevar a cabo un proceso complejo para el cumplimiento de la ya citada ley, esto es, acreditar documentariamente que la Matriz

ejecutó el pago en nombre de ella, ceder las cuentas por pagar, posteriormente llegar a cabo procesos de compensación o netting entre las cuentas por cobrar a la matriz, las por pagar a la misma entidad.

E-06: Independientemente que las empresas usen el *cash pooling* la compañía está obligada a bancarizar estos pagos a otras empresas del grupo.

4. ¿Qué restricciones ha encontrado la empresa en donde presta sus servicios al utilizar el *cash pooling* debido a la Ley de Bancarización?

E-01: Ninguna en mi experiencia. De hecho, nos ha permitido poder cumplir con la normativa local ya que contamos con los soportes necesarios.

E-02: No restricciones, pero sí mayor empleo de recursos humanos y económicos

E-03: Que hay casos en los cuales se exigen en ciertas operaciones no aplicar el *cash pooling*, por lo cual en muchos casos corresponde por ejemplo a las operaciones de importación aplicar el *cash pooling*.

E-04: La empresa ha enfrentado varias restricciones al utilizar el *cash pooling* debido a la Ley de Bancarización en Perú. Los límites de transacción establecidos por la ley restringen la cantidad de fondos que pueden transferirse entre cuentas sin procesos adicionales de verificación. Además, se requiere documentación detallada para cada transferencia, aumentando la carga administrativa. Los costos de cumplimiento, como auditorías y controles internos, también incrementan. Estas regulaciones pueden retrasar operaciones y afectar la agilidad en la gestión de la tesorería. El incumplimiento de la ley puede resultar en sanciones y multas, obligando a la empresa a implementar estrictos controles para asegurar el cumplimiento.

E-05: De otro lado, el mantener cuentas por cobrar y pagar con la matriz, supone otro tipo de riesgos, como la determinación incorrecta del Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN), producto de la alteración de los activos (cuentas por cobrar) no

compensados oportunamente; la calificación de intereses presuntos, producto del mantenimiento de cuentas por pagar a la matriz no compensadas o neteadas, y la generación de rentas de fuente peruana (intereses) sujetos al impuesto a la renta de no domiciliados. De otro lado, desde el punto de vista contable, el no llevar a cabo los procedimientos adecuados de compensación y neto de las cuentas por cobrar y pagar, limita que la información financiera sea correcta, real, y por ende, también los estados financieros (EEFF).

E-06: No diría restricciones sino complicaciones, debido a que para cumplir con la Ley de bancarización se tiene que realizar un proceso muy operativo el cual toma tiempo hacerlo y este puede ser usado en realizar otras tareas de mayor productividad para la compañía.

5. ¿Cómo han afectado estas restricciones a la gestión financiera de la empresa en donde presta sus servicios?

E-01: Por el momento no he visto restricción alguna.

E-02: Se debe disponer de personal para que ejecute la bancarización de estas operaciones lo cual a su vez demanda mayor tiempo, gastos bancarios, entre otros

E-03: En realidad no mucho, ya que cuando tenemos déficit de fondos en nuestras cuentas bancarias, contamos con importantes líneas de crédito.

E-04: Las restricciones de la Ley de Bancarización han tenido varios impactos en la gestión financiera y operativa de la empresa. La necesidad de cumplir con los límites de transacción y la documentación detallada ha aumentado la carga administrativa, requiriendo más recursos y tiempo. Los costos de cumplimiento, como auditorías y controles adicionales, han incrementado los gastos operativos. Estas restricciones también han ralentizado algunas operaciones financieras, afectando la agilidad en la gestión de la tesorería y limitando la flexibilidad para responder rápidamente a las

necesidades de las filiales. Además, el riesgo de sanciones por incumplimiento ha llevado a implementar controles más rigurosos, añadiendo complejidad a los procesos internos.

E-05: Como se expresan en el punto anterior.

E-06: Afecta en el tiempo usado en realizar esta operación.

6. Si fuera el caso, ¿Qué medidas ha tenido que implementar la empresa donde presta sus servicios en los contratos de *cash pooling* para cumplir con la Ley de Bancarización?

E-01: No aplica.

E-02: Disponer de personal para que ejecute la bancarización de estas operaciones lo cual a su vez demanda mayor tiempo, gastos bancarios, gastos dif cambiaria, entre otros

E-03: Implementar procesos automáticos de reprocesamiento de operaciones

E-04: Para cumplir con la Ley de Bancarización, la empresa ha implementado varias medidas en los contratos de *cash pooling*. Se han establecido límites claros para las transferencias electrónicas diarias, asegurando que no se superen los umbrales legales. Además, se ha reforzado la documentación y el respaldo de cada transferencia, garantizando que cada movimiento de fondos esté debidamente registrado y justificado. La empresa también ha aumentado la frecuencia y rigurosidad de las auditorías internas para asegurar el cumplimiento continuo de la ley. Se han implementado sistemas de control y monitoreo automatizados que facilitan la detección y corrección de posibles incumplimientos en tiempo real, minimizando el riesgo de sanciones y optimizando la gestión de la tesorería.

E-05: Ejecutar planes financieros para controlar adecuadamente las cuentas y cobrar, incluyendo la ejecución de los acuerdos comentados en el punto 4. Y desde el punto de vista fiscal, replicar estos planes desde el punto de vista legal y fiscal, con sobrecostos que en muchos casos suponen asunción y pagos en exceso de impuestos.

E-06: Se está trabajando en automatizar esta operación.

7. ¿Qué aspectos de la Ley de Bancarización considera que limitan más el uso efectivo del *cash pooling*?

E-01: Considero que puede ser el límite o restricciones en el movimiento de fondos.

E-02: Es muy generalizada, se centra en empresas nacionales pero existencias muchas transnacionales que tienen un porcentaje grande de estas operaciones con no domiciliadas relacionadas.

E-03: En los casos que es mandatorio el uso de la bancarización.

E-04: La Ley de Bancarización en Perú impone ciertas limitaciones que afectan el uso efectivo del *cash pooling*. Los límites de transacción restringen la cantidad de fondos que pueden transferirse sin procesos adicionales, lo cual puede fragmentar la gestión de la liquidez. Los requisitos de documentación detallada para cada transferencia incrementan la carga administrativa y ralentizan las operaciones financieras. Además, los costos asociados con auditorías y controles internos necesarios para asegurar el cumplimiento aumentan los gastos operativos. Las sanciones por incumplimiento obligan a la empresa a implementar controles rigurosos, lo que añade complejidad y reduce la flexibilidad en la gestión diaria de la tesorería, limitando la eficiencia del *cash pooling*.

E-05: Las consecuencias descritas en el punto anterior 4.

E-06: La ley no toma en cuenta las particularidades de cada sector.

8. ¿Qué mejoras sugeriría para la Ley de Bancarización para facilitar un uso más efectivo del *cash pooling*?

E-01: Permitir flexibilidad entre el movimiento y gestión de efectivo entre cuentas.

E-02: Beneficios para empresas que presenten transacciones con no domiciliadas y relacionadas, aumentar el monto tope

E-03: Establecer excepciones para operaciones importantes como son las importaciones, que indirectamente se controlan por otros mecanismos

E-04: Para facilitar un uso más efectivo del *cash pooling*, sugeriría las siguientes mejoras a la Ley de Bancarización: Aumentar los Límites de Transacción: Incrementar los umbrales permitidos para las transferencias electrónicas ayudaría a reducir la fragmentación en la gestión de la liquidez. Simplificación de la Documentación: Implementar procedimientos más simplificados para la documentación de transferencias dentro de sistemas de *cash pooling* podría disminuir la carga administrativa. Reducción de Costos de Cumplimiento: Ofrecer incentivos fiscales o reducir costos asociados con auditorías y controles internos para empresas que implementen *cash pooling* eficientemente. Claridad y Flexibilidad en Regulaciones: Proporcionar directrices claras y flexibles para la implementación de *cash pooling*, permitiendo adaptaciones según el tamaño y necesidades de las empresas. Automatización y Tecnología: Fomentar el uso de tecnologías y sistemas automatizados que faciliten el cumplimiento de la ley de manera eficiente y efectiva. Estas mejoras podrían optimizar la gestión de la tesorería y reducir costos operativos para las empresas.

E-05: Legislar en mejoras que permitan su modificación y actualización, que recoja supuestos adicionales de extinción de deudas, que contemplen modelos como la gestión de caja centralizada.

E-06: Revisión completa de la normativa.

9. ¿Conoce de prácticas internacionales o modelos de regulación que podrían servir de referencia para mejorar el marco legal actual en Perú?

E-01: No estoy al tanto de un procedimiento como tal.

E-02: Por el momento no he investigado más sobre el tema

E-03: No

E-04: Para mejorar el marco legal en Perú, se podrían considerar prácticas y modelos de regulación de otros países con experiencias exitosas en *cash pooling*: Unión Europea, la UE tiene regulaciones que facilitan el *cash pooling* transfronterizo, permitiendo transferencias más libres y con menores cargas administrativas. Adaptar estas normas podría mejorar la eficiencia en Perú. Adoptar elementos de estos modelos podría mejorar la eficiencia del *cash pooling* en Perú y reducir la carga administrativa y los costos de cumplimiento. Reino Unido ofrece incentivos fiscales y tiene un marco regulatorio flexible que promueve la centralización de la tesorería. Implementar incentivos similares en Perú podría estimular el uso de *cash pooling*. Singapur con un enfoque en la automatización y tecnologías financieras, Singapur facilita la gestión centralizada de efectivo con menores restricciones regulatorias. Perú podría fomentar el uso de tecnologías avanzadas para cumplir con la Ley de Bancarización.

E-05: En países europeos se han establecido regulaciones para estos modelos de gestión de caja.

E-06: No

10. ¿Cómo podría el gobierno apoyar mejor a las empresas en la implementación del *cash pooling* bajo la actual regulación?

E-01: Con un diálogo abierto y continuo entre las entidades públicas y el sector privado para compartir los obstáculos y mejoras que puede haber en la normativa.

E-02: Podría existir una solicitud para inscribir a aquellas compañías con las que se tendría este tipo de transacciones y estar sujeta a evaluación o auditorias cada cierto tiempo, no es que no vaya a haber soporte por estas transacciones pero ante una eventual inspección toda operación debería estar sustentada y soportada.

E-03: Establecer excepciones en los casos que el control sea dado fehacientemente por otro mecanismo o proceso.

E-04: El gobierno podría apoyar mejor a las empresas en la implementación del *cash pooling* mediante varias medidas: Asesoramiento y capacitación, ofrecer programas de asesoría y capacitación para que las empresas comprendan y cumplan eficientemente con la Ley de Bancarización. Incentivos fiscales, proporcionar incentivos fiscales para empresas que implementen *cash pooling*, reduciendo los costos asociados con la conformidad regulatoria. Simplificación de procesos, simplificar los requisitos de documentación y procedimientos administrativos para transferencias dentro del *cash pooling*. Fomento de tecnología, promover el uso de tecnologías avanzadas y sistemas automatizados que faciliten la gestión de tesorería y el cumplimiento normativo. Diálogo con el sector privado, mantener un diálogo constante con las empresas para ajustar la normativa a sus necesidades y desafíos específicos, facilitando un entorno regulatorio más adaptable y eficiente. Estas medidas pueden ayudar a maximizar los beneficios del *cash pooling* mientras se asegura el cumplimiento de la regulación vigente.

E-05: Revisar comentarios del punto 8.

E-06: Realizar una reforma legal estructural.