



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Contabilidad

Facultad de Ciencias Empresariales

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN TERCERIZADA DE NÓMINAS

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título Profesional de
Contador Público**

**Presentado por:
Luis Martin Canales Sanchez**

Asesor: César Ruiz Palomino
[0009-0001-4592-3904](tel:0009-0001-4592-3904)

Lima, marzo 2026



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Diseño de un procedimiento para la gestión tercerizada de nóminas", presentado por don LUIS MARTIN CANALES SANCHEZ, con DNI N° 10557449, para optar al Título Profesional de Contador Público, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 8 de julio de 2026. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 06-jul-2026 21:36 -05
Identificador: 2994520265
Número de palabras: 20678
Entregado: 1

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN TE... Por Luis
Canales Sanchez

Índice de similitud	Similitud según fuente
14%	Fuentes de Internet: 13% Publicaciones: 8% Trabajos del estudiante: 7%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 8 de julio de 2026

Alejandro Flores
Decano a. i.
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

Para las empresas, la tercerización o *outsourcing* de nóminas es una metodología orientada a especializar la administración de remuneraciones, permitiendo que el personal se desvincule de labores rutinarias y asegurando resultados precisos en la operatividad.

Al delegar dicha gestión a especialistas externos actualizados, las empresas aseguran una operación alineada con la legislación laboral y tributaria vigente; disminuyendo, así, la probabilidad de errores administrativos, sanciones y costos operativos elevados.

Sin embargo, con el tiempo esta práctica ha creado una dependencia significativa hacia los proveedores de *outsourcing*; asimismo, las áreas de recursos humanos han perdido el control y la visibilidad del proceso de nóminas.

Bajo este escenario, este informe de suficiencia profesional plantea un servicio integral que, además del manejo cotidiano de la planilla, incorpora protocolos de cumplimiento de control interno y anticipación de contingencias para los clientes de Bicava S.A.C. Esto les permite conocer y supervisar detalladamente los procesos de gestión de nóminas, las normativas tributarias y laborales, y los controles empleados para asegurar una correcta administración.

Aunque el impacto económico inicial para la empresa de outsourcing puede ser limitado, esta iniciativa prepara a los clientes de Bicava S.A.C. para un crecimiento sostenido, facilita el control y la supervisión futura, y contribuye significativamente a las auditorías internas y externas. Toda esta transformación fortalece la alianza estratégica con el cliente.

ABSTRACT

For companies, payroll outsourcing is a practice aimed at optimizing compensation management, releasing staff from repetitive tasks, and ensuring efficiency and accuracy in the operational process.

By delegating this management to external specialists, companies ensure operations in agreement with current labor and tax legislation, thereby reducing the likelihood of administrative errors, penalties, and high operational costs.

However, now a day, this practice has created significant dependency on outsourcing providers; likewise, human resources areas have lost control and visibility over the payroll process.

In this context, this professional sufficiency project develops an expanded service that, in addition to regular payroll administration, includes internal control procedures and contingency anticipation for Bicava S.A.C. clients. This allows them to understand and supervise in detail payroll management processes, tax and labor regulations, and the controls employed to ensure proper administration.

Although the initial economic impact for the outsourcing company may be limited, this initiative prepares Bicava S.A.C. clients for sustained growth, facilitates future control and supervision, and contributes significantly to internal and external audits. This entire transformation strengthens the strategic alliance with the client.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
ABSTRACT.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.1 Antecedentes institucionales.....	2
1.2 Servicios prestados.....	3
CAPÍTULO II. CONTEXTO DEL TRABAJO	4
2.1 Descripción del entorno sectorial.....	4
2.2 Detalle del servicio que se brinda	4
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DEL ENTORNO	6
3.1 Revisión de las variables del macroentorno.....	6
3.1.1 Entorno político	6
3.1.2 Variable económica.....	6
3.1.3 Aspecto sociocultural	7
3.1.4 Variable tecnológica	7
3.1.5 Factor ecológico.....	8
3.1.6 Ámbito legal	9
3.2 Revisión de las variables del microentorno	10
3.2.1 Influencia y poder de decisión del cliente.....	10
3.2.2 Influencia y poder de decisión del proveedor.....	11
3.2.3 Barreras de entrada y amenaza de nuevos participantes	11
3.2.4 Riesgo de desplazamiento por servicios sustitutos	12
3.2.5 Enfoque en la competencia del sector.....	13

3.3 Diagnóstico del contexto institucional interno.....	13
3.3.1 Matriz FODA.....	13
3.4 Planteamiento estratégico.....	15
3.4.1 Misión:	15
3.4.2 Visión:	15
3.4.3 Valores asociados:	15
3.4.4 Objetivos estratégicos	15
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL.....	17
4.1 Situación real y desafíos encontrados.....	17
4.2 Objetivo principal.....	19
4.3 Objetivos específicos	19
4.4 Justificación.....	20
4.5 Alcance	20
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA.....	22
5.1 Procedimiento metodológico.....	22
5.2 Metodología de la investigación cualitativa.....	22
5.3 Metodología de mejora de procesos	23
CAPÍTULO VI. MARCO.....	25
6.1 Marco normativo	25
6.1.1 Normativa vigente sobre la contratación y productividad	25
6.1.2 Normativa vigente sobre el personal extranjero	25
6.1.3 Normativa vigente sobre el teletrabajo	26
6.1.4 Normativa vigente sobre los trabajadores de terceros	26
6.1.5 Normativa vigente sobre la asignación familiar	27
6.1.6 Normativa vigente sobre la jornada de trabajo.....	27
6.1.7 Normativa vigente sobre la remuneración vacacional	27
6.1.8 Normativa vigente sobre las gratificaciones.....	28

6.1.9	Normativa vigente sobre la compensación por tiempo de servicios (CTS)	28
6.1.10	Normativa vigente sobre el seguro de vida ley.....	29
6.1.11	Normativa vigente sobre la seguridad social en salud	30
6.1.12	Normativa vigente sobre el impuesto a la renta de quinta categoría	30
6.1.13	Normativa vigente sobre el sistema nacional de pensiones - SNP	31
6.1.14	Sistema Privado de Pensiones - AFP	31
6.2	Marco Conceptual.....	32
6.2.1	Propósito de un manual.....	32
6.2.2	Estructura de un manual.....	33
CAPITULO VII. ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO INTEGRAL.....		35
7.1	Implementación	35
7.1.1	Primera Fase: Información general del régimen laboral en el Perú.....	35
7.1.2	Segunda Fase: Asignación de las actividades del servicio de nóminas	35
7.1.3	Tercera Fase: Elaborar los esquemas gráficos de la operación de nóminas..	36
7.1.4	Cuarta Fase: Descripción de los cálculos de nóminas	36
7.1.5	Quinta Fase: Tiempos para la implementación del documento integral.....	36
7.1.6	Sexta Fase: Seguimiento y control.....	37
CAPITULO VIII. VALORACIÓN DEL DOCUMENTO INTEGRAL.....		39
8.1	Impacto cualitativo del documento integral de nóminas	39
8.2	Impacto cuantitativo del documento integral de nóminas	41
8.3	El documento integral de nóminas como mecanismo habilitador del ahorro	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA		49
ANEXOS		57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	
Objetivos estratégicos.....	16
Tabla 2.	
Tiempos para la implementación de la propuesta.....	37
Tabla 3.	
Indicadores de gestión.....	38
Tabla 4.	
Multas por tipo de empresa.....	43
Tabla 5.	
Tabla de regímenes laborales	63
Tabla 6.	
Cuadro de tributos y aportaciones que gravan las remuneraciones.....	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz FODA cruzado	58
Anexo 2. Información general del régimen laboral en el Perú.....	60
Anexo 3. Asignación de las actividades del servicio de nóminas.....	71
Anexo 4. Esquemas gráficos de la operación de nóminas.....	72
Anexo 5. Descripción de los cálculos de nóminas.....	74
Anexo 6. Cuadro de afectaciones de los conceptos de nóminas.....	75
Anexo 7: Cronograma de actividades del servicio de nóminas.....	76
Anexo 8: Listado de clientes atendidos.....	77
Anexo 9: Acceso al documento integral de nóminas.....	78

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial peruano la tercerización u *outsourcing* de las funciones administrativas, como la gestión de nóminas, es una práctica recurrente. De acuerdo con las métricas presentadas por el INEI (2025), el rubro de servicios empresariales (que abarca labores de índole técnica, científica y profesional) registro una expansión del 3.68% respecto al mismo periodo del año anterior.

Para continuar con este crecimiento, las empresas de *outsourcing* de nóminas no pueden depender solo del procesamiento operativo de la planilla; deben transformarse en aliados estratégicos. Esto implica brindar a los clientes herramientas necesarias para conocer y supervisar, de manera precisa, la normativa laboral y tributaria vigente. Esto es fundamental ante el incremento de las fiscalizaciones por parte de la SUNAT y la SUNAFIL en los últimos años (AmCham Perú, 2025)

Si a esto se le suma la reducción de especialistas internos en el área de nóminas y la escasa visibilidad del proceso que tienen los líderes de gestión del talento, se hace necesaria una herramienta que reduzca la dependencia hacia los proveedores externos.

Ante esta situación, Bicava S.A.C. propone diseñar un servicio ampliado o *premium* que, además de administrar las nóminas, incluya procedimientos de control interno y anticipación de contingencias. Este servicio contempla la elaboración de un documento integral que describa detalladamente los procesos, normas aplicadas y controles utilizados en la gestión de nóminas, junto con una matriz documental adaptable a diferentes tipos de clientes y regímenes laborales. Además, se plantea acompañar a los clientes en la comprensión e implementación de estos controles para prevenir riesgos y asegurar el cumplimiento normativo.

Con la implementación de este servicio ampliado, se espera transformar la dependencia operativa en una alianza estratégica que contribuirá al crecimiento sostenible y a la innovación en la gestión empresarial.

CAPITULO I. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Antecedentes institucionales

Bicava S.A.C. se encuentra legalmente establecida bajo la modalidad de sociedad anónima cerrada. Su actividad principal está enfocada en el ofrecimiento de servicios especializados en outsourcing contable y de nóminas, consultoría en recursos humanos, administración de personal, así como de asesorías para el cumplimiento de leyes tributarias y laborales. La empresa inició operaciones el 27 de septiembre de 2020 y desde entonces se ha distinguido por su alta calidad y eficiencia en el servicio.

A lo largo de su trayectoria, ha establecido relaciones duraderas con sus clientes, posicionándose como un socio estratégico clave para fortalecer y asegurar el logro de los objetivos empresariales. Su equipo profesional es altamente calificado, respaldado por socios que poseen una trayectoria superior a los 19 años dentro del ámbito de la consultoría, este punto es reconocido y valorado por sus clientes.

Bicava S.A.C ofrece servicios adaptados a las necesidades específicas de diversos sectores, atendiendo un portafolio de clientes donde destacan organizaciones de la talla de: Petrep S.A.C., BMH Pharma S.A.C., Crisol Comercial Perú, Amazon RainForest Conservación S.A.C., Surgirobotic S.A.C., Tumilap S.A.C., Aguki CL S.A., Korn Ferry International, Hay Group S.A., Consorcio Pizzarotti y Asociados, Motor link S.A.C., T-Contur S.A.C, Compañía Procesadora Mollehuaca y Corporación Primax S.A.

Por otro lado, en un mercado competitivo donde operan firmas de renombre como Deloitte Perú, Tawa, Ernst & Young, Adecco, Payroll y Grant Thornton; Bicava S.A.C. ha logrado consolidar una facturación anual de 260,000 soles. En el último año, la compañía ha duplicado su cartera de clientes.

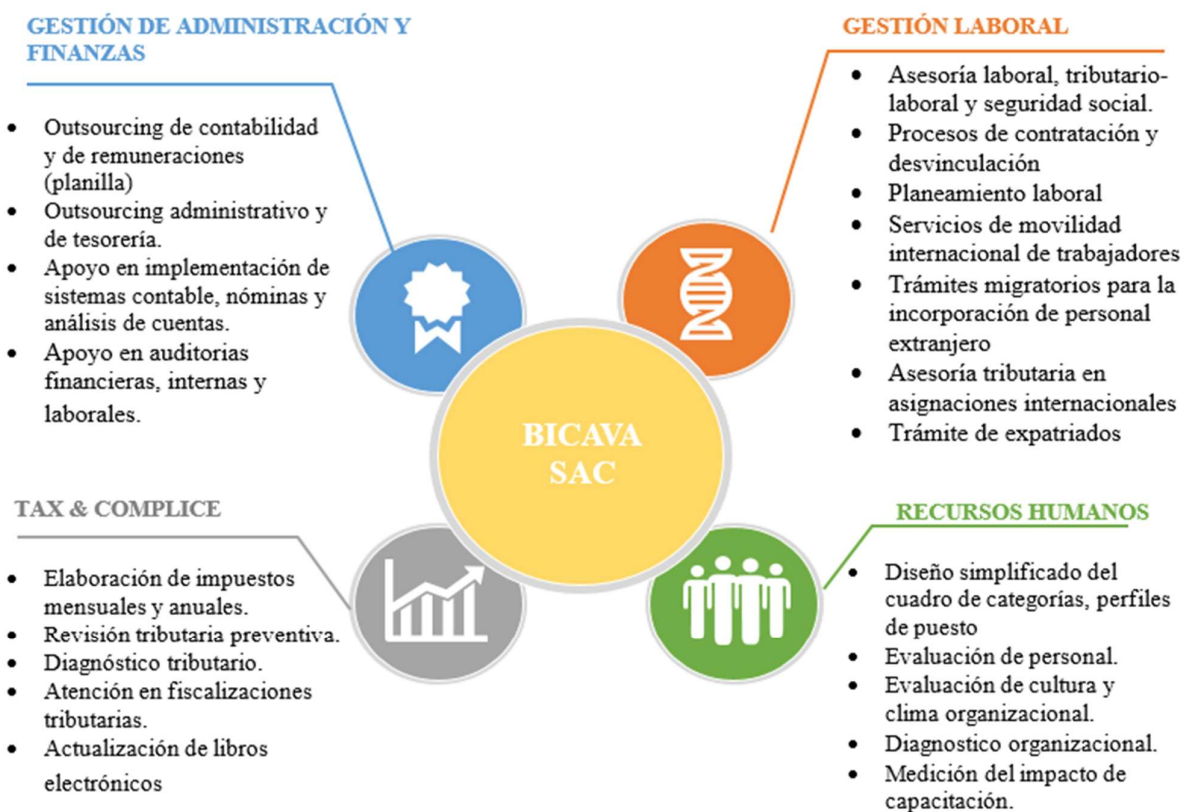
La flexibilidad en la estructura de costos de Bicava S.A.C. ha sido la clave de su éxito. Esto ha permitido que se pueda diseñar soluciones accesibles y personalizadas para nuevos clientes. Esta estrategia le ha permitido enfocarse en un segmento de mercado frecuentemente desatendido por las grandes firmas. Bicava S.A.C. ha logrado satisfacer las demandas específicas de un segmento empresarial de menor escala que requiere servicios a medida y presupuestos ajustados. Esta visión estratégica ha consolidado su posicionamiento y eficacia en el mercado.

1.2 Servicios prestados

Bicava S.A.C. tiene como objetivo fundamental respaldar a las organizaciones en el cumplimiento de sus metas estratégicas mediante la optimización de costos, la flexibilización operativa y el perfeccionamiento continuo de sus procesos comerciales. Para alcanzar estos fines, la firma colabora activamente en el diseño y redefinición de las estructuras operativas, ofreciendo una cartera de servicios especializados que garantizan la eficiencia y la seguridad de sus clientes.

Figura 1

Servicios prestados por Bicava S.A.C



Nota: Modelo del manual de Bicava S.A.C.

CAPÍTULO II. CONTEXTO DEL TRABAJO

2.1 Descripción del entorno sectorial

En el escenario corporativo peruano, la subcontratación de planillas se ha consolidado como una herramienta estratégica recurrente. Esto pasa porque las empresas buscan mejorar la administración de su nómina y, más que nada, quieren tener la seguridad de que están cumpliendo con las leyes laborales y que están calculando los impuestos de manera correcta.

Este servicio consiste en contratar a un tercero para que se encargue de forma completa de todo el proceso de nómina; esto incluye calcular los sueldos, pagar los beneficios de ley, declarar los impuestos y AFP's, además de emitir y entregar los documentos oficiales que piden las entidades reguladoras.

La externalización del proceso de nóminas ofrece las siguientes ventajas para las organizaciones:

- **Cumplimiento normativo:** Los proveedores especializados aseguran que la gestión de la nómina se realice de acuerdo a las leyes vigentes de la SUNAT y la SUNAFIL.
- **Reducción de costos y tiempos:** Al delegar esta función, las empresas pueden disminuir los gastos administrativos y liberan al área de recursos humanos para enfocarse en actividades estratégicas.
- **Precisión y actualización constante:** El equipo de especialistas adecúa sus procesos ante las constantes actualizaciones legales, lo que permite evitar errores en los cálculos y en la presentación de reportes.
- **Acceso a tecnología especializada:** Utilizan plataformas digitales que facilitan la emisión de recibos de pago, reportes, gestión de ausencias y consultas por parte de los colaboradores.

2.2 Detalle del servicio que se brinda

La propuesta de servicio, por la externalización de nóminas, que brinda Bicava S.A.C. abarca la ejecución integral del proceso de nóminas, comprendiendo todas las etapas, desde la recolección de incidencias mensuales hasta el depósito final de los sueldos. Este proceso garantiza que cada colaborador perciba sus remuneraciones y beneficios de acuerdo con el marco laboral vigente. El servicio incluye el registro minucioso de la

información contractual de cada empleado y el cálculo exacto de conceptos como el haber básico, sobretiempos, premios y derechos laborales (tales como la CTS, descansos vacacionales y gratificaciones). Asimismo, el servicio gestiona las retenciones de ley, incluyendo el pago de los impuestos relacionados a las nóminas, los aportes previsionales y las cargas al sistema de salud (ESSALUD o SIS).

Toda esta información debe ser presentada mensualmente a la SUNAT a través del T-Registro y PLAME.

A continuación, se detalla la metodología y enfoque por etapas que se utilizan en el servicio de outsourcing de nóminas.

Figura 2
Metodología y Enfoque por Etapas



Nota: Modelo del manual de Bicava S.A.C

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DEL ENTORNO

3.1 Revisión de las variables del macroentorno

La presente sección se orienta a estudiar el escenario general donde opera Bicava S.A.C. Dicha revisión facilita la prevención de efectos externos, permitiendo ubicar tanto ventajas competitivas como posibles vulnerabilidades para la organización. Asimismo, sirve de base para estructurar acciones estratégicas que respondan de manera efectiva a las condiciones actuales del sector.

3.1.1 Entorno político

El escenario de gobernabilidad en el Perú presenta desafíos significativos. Durante el cierre de 2025, la coyuntura se vio afectada por una fricción constante entre los poderes ejecutivo y legislativo, lo que derivó en una fragilidad institucional que impactó en las expectativas del empresariado. Sin embargo, este clima de incertidumbre no logró desestabilizar el equilibrio monetario del país. Gran parte de este resultado se explica por la autonomía con la que se maneja el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y por la responsabilidad fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), factores que han permitido mantener la inflación bajo control.

Para 2026, se anticipa que las fricciones de carácter social y político persistan, agravadas por el incremento de los índices de criminalidad y el inicio del periodo preelectoral. Este panorama genera incertidumbre y una mayor polarización en el país (La República, 2025). Al respecto, especialistas como José Luis Nolzco, de la Universidad de Lima, sugieren que las próximas transformaciones institucionales, en particular la conformación del Senado, serán determinantes para la designación de los miembros del directorio del BCRP en el corto plazo (Nolzco, 2025).

3.1.2 Variable económica

En cuanto al ámbito financiero, el Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú ha mostrado ciertas restricciones debido a un ritmo de crecimiento más lento durante el 2025. Cifras oficiales del INEI (2025) indican que la actividad productiva tuvo una expansión del 2.8% en el segundo cuarto del año, acumulando un avance del 3.3% hasta el mes de agosto. Estos resultados se encuentran por debajo de las metas iniciales trazadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2025), las cuales apuntaban a una cifra próxima al 4%.

Con miras al 2026, las estimaciones se mantienen bajo una mirada cautelosa. Mientras que entidades como el BBVA Research (2026) y el despacho oficial de economía prevén una mejora de entre 3.1% y 3.2%, el Banco Mundial (2026) sugiere una cifra más discreta del 2.5%, principalmente por la falta de certeza en el plano político local. No obstante, se prevé que el consumo interno mantenga cierto dinamismo con un incremento del 5.1%, impulsado en parte por la disponibilidad de efectivo tras la liberación de aportes previsionales. Finalmente, en lo que respecta al equilibrio de precios, gremios como Comex Perú (2025) destacan que la autoridad monetaria logrará mantener la inflación en un nivel bajo, cercano al 2%.

3.1.3 Aspecto sociocultural

De acuerdo con las cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2025), la incidencia de la informalidad en el empleo nacional alcanza a más de 12.4 millones de personas, lo que equivale a una proporción superior al 70% de la fuerza laboral en el país (Infobae, 2025). Esta situación refleja una estructura laboral donde todavía cuesta mucho que se respeten los beneficios básicos y la protección social de los trabajadores.

Por otra parte, un segmento considerable de las MYPE, en el Perú, administra sus planillas de forma manual o mediante sistemas digitales con configuraciones deficientes. Esta falta de tecnificación provoca fallas constantes en el procesamiento de sueldos, a lo que se añade el limitado dominio de la normativa laboral, incrementando la probabilidad de recibir multas administrativas. Por consiguiente, se estima que más de la mitad de las pequeñas organizaciones del país incurren en este tipo de inconsistencias en sus cálculos de forma mensual (Gestión, 2019).

Dichas variables sociales afectan el desempeño corporativo al propiciar contingencias laborales y reducir la eficiencia operativa. Frente a este panorama, la externalización de nóminas surge como una alternativa estratégica para que las instituciones trasladen esta responsabilidad a especialistas. Esta modalidad facilita la transición hacia el cumplimiento normativo, permitiendo que las organizaciones minimicen sus riesgos en sus obligaciones en materia laboral.

3.1.4 Variable tecnológica

El componente tecnológico constituye un eje esencial para optimizar la externalización de planillas. Hoy en día, las soluciones basadas en computación en la nube brindan a las

organizaciones en el Perú la capacidad de administrar sus nóminas con mayor agilidad. Estas herramientas permiten la automatización en el cálculo de haberes, descuentos y contribuciones sociales, operando bajo protocolos de seguridad que aseguran el acceso remoto y la protección de datos.

Como complemento, la Automatización Robótica de Procesos (RPA) se integra para ejecutar labores mecánicas, tales como mantener al día la información de los empleados, la distribución de las boletas de remuneraciones y la consolidación de los reportes de beneficios sociales (SAP, s.f.). Esta innovación optimiza procesos críticos, entre ellos el *onboarding* y la desvinculación de personal.

Finalmente, la Inteligencia Artificial (IA), si bien se encuentra en una fase temprana de adaptación a nivel local, se perfila como la herramienta definitiva para maximizar la precisión y el cumplimiento normativo en el cálculo de retenciones y beneficios sociales, garantizando una administración moderna y competitiva. Más allá de su función como soporte operativo, el rol de la inteligencia artificial en el proceso de nóminas se está consolidando como una pieza fundamental de la estrategia corporativa. Esto se debe a su capacidad para cruzar información financiera, contable y de recursos humanos con el fin de generar indicadores que faciliten la dirección empresarial.

Según lo planteado por Ernst & Young (2024), este tipo de análisis fortalecerá la proyección del capital humano y la estructura de los modelos de compensación. Al convertir la data en conocimiento aplicado, la tecnología influye directamente en la eficiencia financiera y en el crecimiento del talento interno, transformando la planilla en un activo estratégico para la organización.

3.1.5 Factor ecológico

La incorporación de la inteligencia artificial en el proceso de nóminas trasciende el plano de la optimización operativa para situarse en el centro de una creciente controversia académica y profesional. Este fenómeno es objeto de debate debido a la significativa huella ecológica derivada de su procesamiento de datos y a los complejos dilemas éticos que emergen de su aplicación. Por lo tanto, la transición hacia estos sistemas automatizados exige un análisis crítico que equilibre la innovación frente a sus repercusiones ambientales y sociales.

De acuerdo con investigaciones de la Universidad Internacional de Andalucía (2024), la operatividad de los servidores y centros de procesamiento de datos vinculados a la IA

demanda volúmenes críticos de electricidad y agua para su refrigeración, lo que acelera el deterioro ambiental. A esto se suma el impacto extractivo derivado de la producción de componentes de hardware, los cuales dependen de minerales como el cobre, el silicio y el aluminio, cuya obtención resulta altamente invasiva para el medio ambiente.

En el panorama actual, integrar IA en la externalización (*outsourcing*) de nóminas puede constituir una debilidad estratégica. La explotación exhaustiva de recursos naturales tiende a entrar en conflicto con los compromisos éticos y de preservación ambiental de las organizaciones que contratan estos servicios. Esta situación vulnera la reputación y la credibilidad institucional, afectando de manera simultánea la imagen del proveedor y de la entidad contratante.

3.1.6 Ámbito legal

En el Perú, el marco normativo de la tercerización de servicios se sustenta en la Ley N.º 29245 (2008) y sus disposiciones complementarias. Este esquema legal faculta a las entidades a delegar funciones especializadas o auxiliares en organizaciones externas. No obstante, a partir de lo determinado en la Sentencia N.º 170/2025 del Tribunal Constitucional (2025), se ha ratificado que esta modalidad es aplicable únicamente a labores ajenas al "núcleo del negocio" (*core business*), prohibiendo la externalización de la actividad matriz. Esta restricción jurisdiccional ha obligado a las empresas de *outsourcing* a profundizar su especialización en tareas no esenciales.

Por otra parte, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL, 2025) ha robustecido sus mecanismos de control contractual, contando con la facultad de auditar contratos laborales de hasta cuatro años de antigüedad para detectar y multar la desnaturalización de los mismos. En paralelo, la Ley N.º 32155 (2024) otorgó mayores facultades a los juzgados de trabajo, permitiendo la resolución acelerada de conflictos relacionados con medidas disciplinarias, hostigamiento laboral y discrepancias en regímenes especiales.

Los resultados del análisis PESTEL sugieren que, durante el último trimestre de 2025 y a lo largo de 2026, el Perú atravesará un periodo de inestabilidad sociopolítica y una contracción de la economía. En este clima de incertidumbre, se prevé que diversas organizaciones opten por la externalización de sus sistemas de planillas como una medida para mitigar gastos y potenciar su eficiencia interna.

Del mismo modo, los elevados índices de informalidad laboral y la complejidad de las leyes actuales obligan a las instituciones a aliarse con socios estratégicos de amplia trayectoria. Dichos proveedores deben poseer la capacidad de integrar tecnologías de vanguardia, incluyendo servicios de almacenamiento en la nube, Automatización Robótica de Procesos (RPA) y la aplicación de inteligencia artificial.

Por otra parte, la mayor frecuencia en las acciones de fiscalización de la SUNAFIL se convierte en una oportunidad estratégica para el sector. Actualmente, las compañías precisan de consultoría laboral con enfoque preventivo y diagnósticos especializados que aseguren el estricto cumplimiento de las normas laborales. En conclusión, el servicio de tercerización de nóminas en el Perú se establece como un recurso indispensable para neutralizar los retos políticos, económicos, sociales y legales que enfrenta el país actualmente.

3.2 Revisión de las variables del microentorno

Con el objetivo de comprender la coyuntura actual y las variables que impactan en la estructura operativa de Bicava S.A.C., se efectuó un estudio del microentorno empleando el modelo de las 5 fuerzas de Porter (2008).

3.2.1 Influencia y poder de decisión del cliente

La capacidad de negociación que poseen los clientes se considera reducida. Si bien el mercado busca constantemente la optimización de sus recursos financieros, las organizaciones demandan un socio estratégico con una profunda especialización técnica y legal; por ello, resulta fundamental que el proveedor asegure el cumplimiento de las normativas de carácter laboral y fiscal vigentes. Dicho requerimiento de alta especialización limita el abanico de alternativas en el mercado, dado que los usuarios finales priorizan la construcción de vínculos comerciales duraderos, situación que restringe su poder de acción y presión durante los procesos de negociación.

Por otro lado, la capacidad de negociación varía según el volumen de trabajadores que tiene el cliente:

- **Grandes empresas:** Son aquellas que tienen una nómina extensa. Estas empresas poseen mayor capacidad de negociación, debido a que los honorarios suelen aplicarse mediante economías de escala.

- Pequeñas empresas: Son clientes con pocos trabajadores. Estas empresas suelen enfrentar tarifas fijas, lo que imposibilita los ajustes en sus honorarios.

Finalmente, aunque existan diversos proveedores en el mercado, un factor determinante es el riesgo de cambio. El proceso de transición puede generar incumplimientos temporales hasta que el nuevo servicio se establezca, un riesgo operativo que desincentiva la búsqueda de alternativas y refuerza la fidelidad (voluntaria o no) hacia el proveedor actual.

3.2.2 Influencia y poder de decisión del proveedor

El nivel de influencia de los proveedores se sitúa en un rango de moderado a elevado, dada la relevancia estratégica que poseen dentro del modelo operativo de gestión de nóminas. La funcionalidad del *outsourcing* está estrechamente ligada a los desarrolladores de plataformas de recursos humanos y software especializado, los cuales garantizan la consistencia técnica y precisión de los procesos. Estos sistemas administran datos sensibles y parametrizaciones críticas para el usuario final, lo que restringe significativamente las posibilidades de presión en una negociación comercial.

Si bien existen diversas alternativas en el mercado, cambiar de proveedor implica riesgos considerables, tales como la posible pérdida de datos y el tiempo invertido en las configuraciones específicas para cada cliente. Por otro lado, los proveedores de asesoría legal y tributaria especializada también ejercen un poder de negociación significativo. Sus conocimientos técnicos resultan vitales para asegurar el cumplimiento del marco laboral vigente y para fortalecer la continuidad operativa del servicio, lo que los convierte en aliados difícilmente reemplazables.

3.2.3 Barreras de entrada y amenaza de nuevos participantes

El riesgo de incorporación de nuevos competidores en el sector se califica como moderado, debido a que el mercado de externalización de nóminas en el Perú presenta barreras de entrada significativas. En primera instancia, el complejo marco regulatorio tributario y laboral vigente demanda un dominio técnico especializado por parte de los expertos, lo que supone un obstáculo crítico para entidades sin trayectoria. De igual manera, las organizaciones del sector requieren la implementación de sistemas informáticos avanzados y una inversión sustancial en capital humano para desarrollar soluciones que se alineen con los requerimientos específicos de cada cliente, proceso que implica costos operativos significativos y una alta capacidad tecnológica.

Por otro lado, el prestigio corporativo y la seguridad jurídica constituyen activos fundamentales; los vínculos con los clientes tienden a ser estrechos y de larga permanencia, dificultando que nuevos actores logren captar cuota de mercado con facilidad. A esto se añaden las recientes actualizaciones normativas, como la Ley N.º 32155 (2024), la cual modifica la Ley N.º 29497 con el fin de equilibrar la viabilidad financiera con el resguardo de los derechos de los trabajadores, incrementando así los estándares operativos necesarios para funcionar. En conclusión, la combinación de factores regulatorios, tecnológicos y de mercado actúa como un filtro eficaz que restringe la incorporación de nuevos competidores al sector.

3.2.4 Riesgo de desplazamiento por servicios sustitutos

El nivel de amenaza que ejercen las alternativas indirectas sobre las empresas de externalización de nóminas se evalúa como bajo a moderado. Uno de los sustitutos más recurrentes es el *insourcing* o gestión interna de la nómina; algunas organizaciones optan por retomar el control directo de estos procesos para eliminar la dependencia de terceros. No obstante, esta transición demanda la incorporación de especialistas y la inversión en sistemas ERP avanzados, factores que incrementan los gastos operativos y la complejidad administrativa de la entidad.

Por otro lado, la evolución tecnológica representa una variable de alto impacto, especialmente a través de la automatización impulsada por la Inteligencia Artificial (IA). Esta herramienta busca perfeccionar el procesamiento de haberes mediante la optimización de tareas críticas, tales como la determinación de beneficios sociales, el cálculo de retenciones legales y la disminución de errores en el cumplimiento normativo. A pesar de ello, el informe *The Gen AI Divide: State of AI in Business 2025* del MIT indica que el 95% de las organizaciones aún no perciben un retorno de inversión (ROI) significativo (Andrés, 2025), debido principalmente a la resistencia cultural que limita su aprovechamiento integral.

Finalmente, la intermediación laboral, provista por firmas tanto nacionales como transnacionales, se ha posicionado como una alternativa eficiente frente al outsourcing de nóminas tradicional. Esta modalidad permite una administración del talento más dinámica y competitiva en términos de costos, simplificando la estructura operativa del cliente. Sin embargo, su alcance legal está restringido exclusivamente a trabajadores que no desempeñen funciones propias del giro principal del negocio (*core business*). Esta limitación normativa reduce su viabilidad en áreas estratégicas, manteniendo la

relevancia de los servicios de consultoría de nómina para el personal clave de la organización.

3.2.5 Enfoque en la competencia del sector

La competencia dentro del mercado de servicios de nóminas en el Perú se califica como elevada, impulsada por la diversificación de la oferta tecnológica, la consolidación de firmas con amplia trayectoria y el ingreso de plataformas digitales locales y extranjeras. Esta rivalidad se manifiesta en una lucha constante por la captación de la cuota de mercado mediante la especialización y la eficiencia operativa.

En el segmento corporativo de alto nivel, organizaciones como Deloitte Perú, Ernst & Young, Tawa y Adecco ejercen un liderazgo basado en su solidez institucional y capacidad de respuesta integral. Simultáneamente, el sector enfrenta la presión de proveedores tecnológicos especializados como Novasoft, S10, Buk Perú y Deel. Estas entidades compiten a través de soluciones escalables que abarcan desde el procesamiento básico de planillas hasta sistemas integrales de gestión humana, priorizando la eficiencia tecnológica y su estructura de precios altamente competitivos.

Esta dinámica obliga a las empresas del sector a establecer estrategias de diferenciación centradas en la calidad del servicio, soporte técnico y la capacidad de adaptarse ante las constantes modificaciones en la normativa laboral y tributaria vigentes. Finalmente, la globalización integra a competidores de talla internacional como ADP, cuya ventaja competitiva reside en la gestión masiva de datos y el despliegue de soluciones tecnológicas integradas para la administración de nóminas a gran escala.

La evaluación del microentorno de Bicava S.A.C. permite comprender cómo clientes, proveedores y competidores interactúan y definen la operatividad de la organización.

3.3 Diagnóstico del contexto institucional interno

3.3.1 Matriz FODA

El diagnóstico a través de la matriz FODA cruzada permite una visión integral de la organización al contrastar sus capacidades internas con el escenario exterior. Bajo la perspectiva de Wheelen y Hunger (2012), este método permite diseñar planes que aprovechan las ventajas internas para capitalizar oportunidades y mitigar los riesgos derivados de las debilidades y el entorno.

Fortalezas y Modelo operativo

De acuerdo con el análisis realizado (véase el Anexo 1), se identificaron fortalezas clave, entre las que destaca un equipo de consultores conformado por especialistas altamente calificados con amplia experiencia en el sector de *outsourcing*. Cabe precisar que este equipo no forma parte del personal permanente, sino que se integra de forma colaborativa según las necesidades de cada proyecto. Esta modalidad permite mantener una estructura flexible, optimizar costos y adaptar el conocimiento especializado a los requerimientos específicos de cada cliente.

Debilidades y Limitaciones internas

No obstante, existen debilidades críticas que podrían comprometer la competitividad de la empresa. La principal es la ausencia de una estrategia comercial definida: la falta de ejecutivos de ventas y de una presencia activa en canales digitales limita severamente la visibilidad y la captación de nuevos clientes.

A esto se suma una infraestructura tecnológica de nóminas con conectividad limitada (por ejemplo, con sistemas como SAP), lo que exige constantes adaptaciones manuales en reportes para satisfacer a clientes corporativos. Por último, la ausencia de una estrategia de inversión proyectada a futuro, sumada a la inexistencia de instalaciones físicas propias, limita la expansión del negocio. Estos factores podrían comprometer la imagen de solidez y la credibilidad de la empresa frente a sus competidores y clientes potenciales.

Entorno: Oportunidades y Amenazas

En relación con el entorno de mercado, la empresa identifica oportunidades estratégicas al aprovechar la escasa competencia existente en el sector de las entidades productivas de pequeña y mediana envergadura. A este escenario se suma el incremento en las auditorías ejecutadas por parte de la SUNAFIL, factor que genera la solicitud de servicios de diagnóstico laborales preventivo. Asimismo, el crecimiento de los emprendimientos (*startups*) constituye un segmento clave para el diseño de soluciones personalizadas que consoliden el posicionamiento institucional en el mercado.

No obstante, el panorama estratégico revela desafíos críticos que podrían comprometer la estabilidad operativa:

- La expansión de firmas especializadas en la gestión de intermediación laboral.

- El aumento en la estructura de costos derivado de la mejora tecnológica y la automatización de tareas mediante sistemas de Inteligencia Artificial.
- La proliferación de consultores independientes que proveen servicios similares bajo esquemas tarifarios más competitivos.

Frente a este entorno, resulta indispensable el diseño de estrategias de diferenciación que permitan potenciar las capacidades internas, garantizando así la sostenibilidad y la capacidad de adaptación corporativa en un mercado empresarial altamente dinámico.

3.4 Planteamiento estratégico

3.4.1 Misión:

“Brindar soluciones de consultoría de alta calidad, fundamentadas en las mejores prácticas del mercado, que permitan a nuestros clientes minimizar riesgos, optimizar procesos y maximizar la rentabilidad de sus negocios. Nos comprometemos a construir alianzas estratégicas sólidas y duraderas, actuando como socios confiables que impulsan el crecimiento sostenible y basadas en la constante innovación y ampliación de nuestros servicios”

3.4.2 Visión:

“Consolidarnos como la consultora de negocios de mayor prestigio y referencia, tanto en el país como en toda la región, destacándonos por la excelencia, compromiso y profesionalismo de nuestro equipo, así como por la calidad, eficiencia y efectividad de nuestras soluciones integrales. Buscamos ser el socio estratégico preferido que impulsa el crecimiento sostenible y la transformación exitosa de nuestros clientes”

3.4.3 Valores asociados:

- Compromiso
- Innovación
- Integridad
- *Expertise*

3.4.4 Objetivos estratégicos

La empresa Bicava S.A.C., especialista en la externalización de nóminas, orienta sus esfuerzos actuales hacia el perfeccionamiento de sus flujos operativos y la expansión de

su cartera de ingresos. Según se desprende de la planificación institucional, dichas metas buscan robustecer los márgenes de utilidad y asegurar una ventaja competitiva sólida dentro de su sector. Tras la ejecución de una fase de diagnóstico basada en entrevistas, se determinaron los pilares estratégicos que se detallan a continuación.

Tabla 1
Objetivos Estratégicos

Año	REAL			META		
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	236,243.00	250,036.00	255,432.00	280,975.20	309,072.72	339,979.99
Rentabilidad	2.72%	5.16%	9.46%	10.41%	11.97%	14.36%
Horas anuales utilizadas en auditorías internas de procesos		192	200	100	90	72

Nota. Se elaboró a partir de las entrevistas a profundidad.

Fuente: Elaboración Propia

1. Expansión de mercado: Proyectar un crecimiento del 10% en la facturación anual mediante la implementación de servicios "*one shot*" de consultoría en diagnóstico de nómina, orientados a empresas que aún no cuentan con servicios de outsourcing.
2. Racionalización de recursos: Se plantea la reducción del tiempo invertido en auditorías externas e internas, fundamentada en la reingeniería de procesos y el fortalecimiento de las competencias del personal vinculado a dichas tarea.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL

4.1 Situación real y desafíos encontrados

En el escenario corporativo peruano, prevalece una tendencia orientada hacia el perfeccionamiento de los procesos operativos. Esta necesidad de competitividad motiva a las compañías a delegar aquellas tareas que son ajenas a su núcleo estratégico o *core business* en manos de entidades con mayor especialización (Conexión ESAN, 2022).

Bajo esta premisa, investigaciones de *Global Research Marketing* evidencian que la externalización es una práctica extendida, alcanzando a cerca del 86% de las compañías en el país. Dentro de los servicios con mayor índice de tercerización, destacan las funciones de selección de personal con un 33.5%, seguidas por el servicio alimentario en comedores con un 29.5%. Asimismo, se observa una demanda significativa en la gestión de remuneraciones o *payroll* (28.9%), la logística de almacenes (20.2%) y las estrategias de *trade marketing* o publicidad BTL con un 15% (Diario Gestión, 2018).

Los siguientes *insights* son producto de la experiencia de más de 20 años del candidato a título profesional en el sector de servicios relacionados con la elaboración de nóminas y procesos afines, adquirida tanto en empresas de servicios reputadas (como Deloitte) como en el ejercicio independiente de la profesión.

Actualmente, la tercerización de nóminas ofrece beneficios significativos como la reducción de costos, una mayor precisión en los cálculos y un riguroso cumplimiento normativo. Al delegar estas funciones, las empresas peruanas no solo ahorran tiempo, sino que ganan flexibilidad operativa y logran optimizar sus procesos administrativos.

Sin embargo, para que este modelo sea realmente efectivo, las empresas de *outsourcing* no pueden limitarse al procesamiento operativo de la nómina, sino que deben transformarse en aliados estratégicos. En un entorno donde las fiscalizaciones de la SUNAT y la SUNAFIL son cada vez más frecuentes, es fundamental que el proveedor de *outsourcing* brinde herramientas que permitan al cliente supervisar con precisión la normativa laboral y tributaria vigente.

A esto se le añade la disminución de personal especializado en la gestión interna de nóminas, sumada a la limitada capacidad de supervisión del proceso por parte de las gerencias de capital humano. Por todo esto, se vuelve importante contar con una

herramienta que, además de centralizar la información, reduzca la dependencia absoluta hacia el proveedor externo y devuelva el control estratégico a las empresas.

Por otro lado, en el informe de auditoría interna de Deloitte (2025) señala que, para alcanzar un cumplimiento del 100%, es fundamental revisar los procesos operativos de mayor recurrencia. Entre estos destacan el cierre contable, el soporte tecnológico institucional y el cumplimiento del marco regulatorio. Específicamente, en la gestión de nóminas, se exige un acceso detallado a datos sobre normativa laboral y tributaria, abarcando desde altas, bajas e incidencias, hasta capacitaciones, cálculos y pagos. No obstante, esta demanda exhaustiva de información puede derivar en sobretiempos y sobrecostos para la empresa prestadora del servicio de tercerización.

Para atender estas necesidades, se propone un servicio ampliado o *premium* que potencie la administración regular de la nómina mediante:

- **Gestión de control interno:** consiste en brindar información detallada de los procesos, sus flujos paso por paso, controles, *checklists*, cálculos de la nómina.
- **Prevención de contingencias:** el cumplimiento y análisis de los controles y *checklists* indicados previamente, permite una prevención de errores, reprocesos y posibles contingencias. Cabe mencionar que los procesos de nómina son de los más cargados de condiciones y requisitos a seguir para garantizar la prevención de contingencias.
- **Cumplimiento normativo:** alineación total con el marco legal laboral y tributario vigente para evitar sanciones, mediante la precisión y oportunidad en el cálculo de la nómina y las obligaciones de la empresa.

Esto permitirá a las empresas una mayor visibilidad y eficiencia sobre la gestión de sus nóminas.

Por otro lado, Bicava S.A.C., mediante este servicio ampliado o *premium*, tendrá la capacidad de ofrecer un servicio de diagnóstico integral y un análisis detallado de las nóminas para las empresas que gestionan su planilla de forma interna.

La implementación de este servicio posibilita identificar las áreas de optimización en los procesos laborales y fiscales a través de un diagnóstico exhaustivo. Mediante este análisis, se logra la identificación de las discrepancias en la liquidación de haberes y en el cálculo de los beneficios sociales, lo cual contribuye significativamente a la disminución de contingencias legales y financieras a largo plazo.

Finalmente, Bicava S.A.C. podrá ampliar su propuesta de valor, ofreciendo no solo un servicio de diagnóstico y consultoría a empresas que ya gestionan su propio proceso de nómina, sino también un servicio integral de administración de nómina tercerizada. Esta segunda alternativa permitirá a las empresas concentrar sus recursos y esfuerzos en sus actividades *core*, delegando en Bicava S.A.C. la gestión de un proceso operativo pero crítico, en línea con la tendencia actual hacia la tercerización de servicios no esenciales.

4.2 Objetivo principal

Desarrollar un servicio empresarial factible, rentable y escalable que apoye a las empresas no solo en el diagnóstico y alineamiento de la correcta administración de sus nóminas, sino también en la comprensión y control de los principales procesos relacionados, e incluso en la gestión total de este proceso de manera tercerizada. Esto incluye la elaboración de procedimientos operativos especializados para el cálculo y la gestión óptima de nóminas, la presentación de reportes y la mediación con instituciones como SUNAFIL y SUNAT. La ejecución de estos procedimientos se prepara y administra bajo el estricto cumplimiento del marco normativo laboral y fiscal vigente, lo cual garantiza niveles óptimos de transparencia operativa y orienta la gestión hacia la prevención de riesgos legales y tributarios, mediante la aplicación de criterios de excelencia institucional.

4.3 Objetivos específicos

Las metas se establecen para tres horizontes temporales: corto plazo (CP), mediano plazo (MP) y largo plazo (LP).

1. Captar anualmente X clientes nuevos para el servicio inicial de diagnóstico y consultoría (CP: X=5; MP: X=7; LP: X=10).
2. Lograr la conversión anual de Y clientes nuevos del servicio inicial de diagnóstico hacia el servicio de administración integral de nóminas tercerizado (CP: Y=2; MP: Y=4; LP: Y=6).
3. Alcanzar un X% de satisfacción de los clientes con el servicio brindado, en términos de oportunidad, completitud y precisión de la información presentada (CP: 90%; MP: 95%; LP: 98%).
4. Obtener un Y% de rentabilidad, calculado mediante el ratio de utilidad neta (CP: Y=10.41%; MP: Y=11.97%; LP: Y=14.36%)

4.4 Justificación

Actualmente, los clientes del servicio de nóminas no cuentan con una guía que describa detalladamente los procesos, las normas laborales aplicadas y los controles utilizados durante la elaboración de la nómina; situación que impide una adecuada gestión de control sobre el servicio recibido y su constante actualización.

Por este motivo, la presente propuesta busca elaborar un documento integral descriptivo que sistematice los flujos operativos de la nómina, a través de la integración detallada del cálculo de beneficios sociales como la compensación por tiempo de servicios (CTS), descansos remunerados y gratificaciones legales. Asimismo, se integrarán conceptos generales sobre nóminas, afectaciones y la normativa tributaria-laboral vigente.

En este sentido, nuestro objetivo es brindar un acompañamiento estratégico a los clientes en el entendimiento de dicho documento, el cual está orientado a la ejecución de mecanismos de control interno alineados a cada empresa. De este modo, se logrará anticipar contingencias y asegurar una correcta administración de la nómina del personal.

Por otro lado, el documento integral estará acompañado de una matriz documental que contenga la información del proceso completo de nóminas y las normas laborales y tributaria-laborales que se aplican. Esta matriz será adaptable a los diferentes tipos de clientes y a las diferentes necesidades específicas bajo distintos regímenes laborales.

Finalmente, esta matriz documental permitirá recopilar información que podrá utilizarse en el desarrollo de servicios cruzados, tales como:

- Diseño de bandas salariales.
- Desarrollar sistemas preventivos en materia de seguridad y salud ocupacional.
- Desarrollo de esquemas operativos y lineamientos de cumplimiento interno.
- Proyección de gastos anuales destinados al pago de remuneraciones y beneficios.
- Preparación de proyecciones de impuestos asociado a nuevas contrataciones.
- Diagnóstico laboral de nóminas.
- Diseño de categorías y perfiles de puesto de nóminas.

4.5 Alcance

La presente propuesta metodológica para la gestión de nóminas se estructuró conforme a los requerimientos específicos de un cliente de la empresa Bicava S.A.C. Este documento

sustenta la adecuada gestión tercerizada del proceso de nóminas, asegurando el cumplimiento del marco laboral vigente. En este esquema se profundiza en el análisis de las etapas que componen la gestión de nóminas, desde la recopilación de la información (novedades) hasta la emisión y el control de los pagos, considerando las normativas laborales y tributarias aplicables en Perú.

Por otro lado, la matriz documental que acompaña al procedimiento refleja de manera organizada todas las actividades, responsabilidades, registros y controles necesarios para la ejecución eficiente y transparente del proceso de nóminas. Además, se incluyen las normativas laborales y tributario-laborales vigentes, estableciendo un marco legal que respalda cada etapa de la gestión, garantizando su cumplimiento y control.

Con este enfoque se asegura que el procedimiento no solo sea una guía operativa, sino que también sirva como un elemento de sustentación que respalde la correcta gestión tercerizada de nóminas, contribuyendo a la transparencia, eficiencia y legalidad en las operaciones que realiza Bicava S.A.C. como proveedor. Este aspecto es fundamental para el servicio que se realiza a los clientes.

Si bien el documento ha sido diseñado inicialmente para un solo cliente de Bicava S.A.C., su estructura es replicable y adaptable para otros clientes, facilitando así la estandarización y optimización de los procesos internos. Además, esta estrategia de implementación permitirá ampliar la oferta de servicios de Bicava S.A.C, incorporando diagnósticos personalizados dirigidos a clientes potenciales que aún no cuentan con el servicio de *outsourcing* de nóminas, generando así un valor agregado y nuevas oportunidades de negocio para la empresa.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1 Procedimiento metodológico

De acuerdo con las premisas de Bernal (2016) y los aportes de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este estudio se desarrolla mediante un enfoque cualitativo. Dicho método se caracteriza por la interpretación de los hechos tal como se manifiestan en la cotidianidad, evitando cualquier manipulación experimental. En este sentido, la investigación busca alcanzar niveles óptimos de fiabilidad y validez metodológica, tomando como referencia la postura académica de Méndez (1995).

5.2 Metodología de la investigación cualitativa

El estudio se centró en el examen de las disposiciones legales y tributarias que regulan los procesos operativos de la nómina, así como en sus mecanismos de control interno. Para ello, se adoptó un diseño de investigación documental. Según lo expuesto por Arias (2012), este modelo se define como un procedimiento sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos secundarios, ya sean estos obtenidos de soportes impresos o plataformas electrónicas.

En el marco del enfoque cualitativo, la obtención de información se sustentó en el uso de fuentes primarias y secundarias. El levantamiento de datos primarios se ejecutó mediante la observación directa de las tareas operativas realizadas a lo largo de 20 años de experiencia como gestor de nómina, tanto en la empresa Deloitte como de manera independiente. Este proceso se complementó con entrevistas no estructuradas y observación in situ, sostenidas de forma continua a lo largo de dicha trayectoria con gerencias y trabajadores de diversos clientes en distintos rubros, lo cual permitió recoger *insights* valiosos que han sido esquematizados y resumidos como insumo para el diseño de la presente propuesta (el Anexo 8 recoge una lista de los principales clientes atendidos a lo largo de la trayectoria profesional). Bajo la perspectiva de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta combinación de observación directa y entrevista no estructurada resulta especialmente idónea cuando el investigador cuenta con un conocimiento profundo y prolongado del fenómeno estudiado, lo que garantiza una visión integral del ciclo de remuneraciones, así como el rigor técnico y la formalidad requeridos para este tipo de indagaciones.

Respecto a las fuentes secundarias, estas consistieron en un análisis minucioso del marco normativo peruano vigente. Se examinó específicamente el Texto Único Ordenado (TUO) del Decreto Legislativo N.º 728 (Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el D.S. N.º 003-97-TR), además del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, con el fin de contrastar la teoría legal con la práctica operativa.

Finalmente, para consolidar la validez y fiabilidad de los hallazgos, se implementó la técnica de triangulación. De acuerdo con Cisterna (2005), este recurso metodológico permite el cruce de información para realizar una comparación rigurosa entre los testimonios recogidos a lo largo de la experiencia profesional y el análisis de la normativa laboral y contable, facilitando así la identificación de brechas en los puntos de control operativo.

5.3 Metodología de mejora de procesos

A partir de la información recolectada mediante la observación directa y las entrevistas no estructuradas descritas previamente, se desarrolló el diseño del servicio ampliado de gestión de nóminas bajo el marco de la metodología BPM (Business Process Management). Se optó por esta metodología debido a que, a través del servicio ampliado, se busca que la nómina deje de ser un trámite administrativo y se convierta en una herramienta estratégica para el cliente. Este enfoque se sustenta en los siguientes pilares:

- **Agilidad y adaptabilidad:** el enfoque BPM permite a la organización ajustar y optimizar sus flujos de trabajo de manera dinámica. En un entorno de tercerización, esto resulta vital para responder con celeridad a los cambios normativos, las actualizaciones tecnológicas y las nuevas exigencias del mercado.
- **Visibilidad y control (transparencia operativa):** proporciona una visión integral de la ejecución real de los procesos. Según la perspectiva de Deloitte, esta transparencia es clave para identificar cuellos de botella, eliminar redundancias y suprimir pasos que no agregan valor al ciclo de nómina.
- **Eficiencia y rentabilidad:** a través del mapeo y el análisis exhaustivo de los procesos, se eliminan redundancias y se optimizan los recursos. Esta optimización permite reducir costos y agilizar la capacidad de respuesta institucional, lo cual se traduce de inmediato en un fortalecimiento de los márgenes de productividad y rentabilidad.

- **Enfoque integral y mejora continua:** más que una herramienta, el BPM se consolida como una estrategia que integra gestión y tecnología. Permite observar las operaciones de principio a fin (*end-to-end*), asegurando que cada etapa del proceso de nómina esté alineada con los objetivos estratégicos del cliente.

En conclusión, la implementación del servicio ampliado bajo la metodología BPM consolida la gestión de nóminas como un servicio estratégico, en el que la integración de procesos y el estricto cumplimiento normativo se convierten en ventajas competitivas. La descripción precisa de los cálculos, mediante una estructura de procesos trazables, no solo garantiza el rigor fiscal y la precisión técnica, sino que también mejora significativamente la experiencia del cliente. De este modo, la tercerización tradicional evoluciona hacia una solución dinámica, transparente y escalable, capaz de responder con agilidad a las exigencias del mercado actual.

CAPÍTULO VI. MARCO

6.1 Marco normativo

La gestión de planillas en el Perú se rige por un conjunto de disposiciones que regulan el vínculo entre empleador y trabajador. Según la información proporcionada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2024), el sistema laboral peruano se fundamenta en las siguientes premisas legales:

6.1.1 Normativa vigente sobre la contratación y productividad

El sistema legal peruano establece reglas claras para la formalización del empleo y el impulso de la eficiencia laboral. En este sentido, destacan los siguientes cuerpos normativos:

- Regulación de la actividad privada: El Decreto Supremo N° 003-97-TR constituye el eje central al regular la productividad y competitividad en el sector privado. Este se complementa con el D.S. N° 002-97-TR, orientado a la formación y promoción del trabajo formal.
- Fomento del empleo: Para la correcta aplicación de las leyes de fomento, se observa lo dispuesto en el D.S. N° 001-96-TR, el cual reglamenta los mecanismos de contratación vigentes.
- Modernización de registros laborales: En respuesta a las nuevas necesidades de acreditación, la Ley N° 31760 (2023) instauró el Certificado Único Laboral, cuya operatividad está definida por el D.S. N° 014-2023-TR.

6.1.2 Normativa vigente sobre el personal extranjero

- Decreto Legislativo N° 689 (1991): Establece el marco general de la Ley para la Contratación de Trabajadores Extranjeros.
- Decreto Supremo N° 014-92-TR (1992): Aprueba el Reglamento de la Ley de Contratación de Trabajadores Extranjeros, detallando su operatividad.
- Ley N° 26196 (1993): Modifica el D. Leg. 689, precisando plazos contractuales y determinando las excepciones a los límites legales.
- Decreto Legislativo N° 1246 (2016): Dicta medidas de simplificación administrativa, eliminando la aprobación previa del contrato y estableciendo el registro virtual automático.
- Decreto Legislativo N° 1350 (2017): Promulga la Ley de Migraciones, sustituyendo íntegramente la antigua Ley de Extranjería.

- Resolución Ministerial N° 176-2018-TR (2018): Define las disposiciones específicas para la contratación de ciudadanos venezolanos con PTP o actas de permiso de trabajo extraordinario.
- Resolución Ministerial N° 291-2018-TR (2018): Establece la normativa para el uso del Sistema Virtual de Contratos de Extranjeros (SIVICE) en procesos de aprobación y modificación.

6.1.3 Normativa vigente sobre el teletrabajo

- Ley N° 31572 (2022): Ley del Teletrabajo, promulgada el 11 de septiembre de 2022. Define el marco de derechos, deberes y la desconexión digital.
- Decreto Supremo N° 002-2023-TR (2023): Reglamento de la Ley de Teletrabajo. Establece las pautas operativas sobre contratos, asistencia y seguridad laboral.

6.1.4 Normativa vigente sobre los trabajadores de terceros

- Ley N° 29245 (2008). Ley que regula los servicios de tercerización. Diario Oficial El Peruano, 24 de junio de 2008.
- Decreto Legislativo N° 1038 (2008). Decreto Legislativo que precisa los alcances de la Ley N° 29245. Diario Oficial El Peruano, 25 de junio de 2008.
- Decreto Supremo N° 006-2008-TR (2008). Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038. Diario Oficial El Peruano, 12 de septiembre de 2008.
- Decreto Supremo N° 001-2022-TR (2022). Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2008-TR. Diario Oficial El Peruano, 23 de febrero de 2022.
- Ley N° 27626 (2002). Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores. Diario Oficial El Peruano, 9 de enero de 2002.
- Decreto Supremo N° 003-2002-TR (2002). Disposiciones para la aplicación de las Leyes N° 27626 y 27696. Diario Oficial El Peruano, 28 de abril de 2002.
- Resolución Ministerial N° 048-2010-TR (2010). Directiva que regula el procedimiento para la inscripción en el Registro Nacional de Empresas y Entidades de Intermediación Laboral (RENEEIL). Diario Oficial El Peruano, 21 de febrero de 2010.

6.1.5 Normativa vigente sobre la asignación familiar

- Ley N° 25129 (06/12/1989): Establece el derecho de los trabajadores de la actividad privada a percibir una asignación familiar equivalente al 10% de la Remuneración Mínima Vital.
- Decreto Supremo N° 035-90-TR (06/06/1990): Reglamento de la Ley N° 25129, que precisa los requisitos y condiciones para el otorgamiento del beneficio.

6.1.6 Normativa vigente sobre la jornada de trabajo

- Constitución Política del Perú [Const]. (1993). Artículo 25 [Derecho a la jornada ordinaria y descanso semanal]. 2ª ed.
- Decreto Legislativo N° 854. (1996, 1 de octubre). Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N° 27671. (2002, 21 de febrero). Ley que modifica el Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 007-2002-TR. (2002, 4 de julio). Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 008-2002-TR. (2002, 4 de julio). Reglamento de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 004-2006-TR. (2006, 6 de abril). Dictan disposiciones sobre el registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la actividad privada. Diario Oficial El Peruano.

6.1.7 Normativa vigente sobre la remuneración vacacional

- Decreto Legislativo N° 713 (1991). Consolidado como la norma matriz, regula los descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. Publicado en el Diario Oficial El Peruano el 8 de noviembre de 1991.
- Decreto Supremo N° 012-92-TR (1992). Constituye el Reglamento del Decreto Legislativo N° 713, precisando la aplicación operativa de los descansos semanales y anuales. Publicado el 3 de diciembre de 1992.

- Decreto Legislativo N° 1405 (2018). Normativa orientada a la flexibilización del disfrute vacacional para facilitar la conciliación entre la vida laboral y familiar. Publicado el 12 de septiembre de 2018.
- Decreto Supremo N° 002-2019-TR (2019). Reglamento correspondiente al Decreto Legislativo N° 1405, el cual establece las pautas para el fraccionamiento del descanso vacacional. Publicado el 5 de febrero de 2019.
- Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE (2013). Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, relevante para regímenes especiales de la micro y pequeña empresa (MYPE). Publicado el 28 de diciembre de 2013.

6.1.8 Normativa vigente sobre las gratificaciones

- Ley N° 27735 (2002, 28 de mayo). Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por Fiestas Patrias y Navidad. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 005-2002-TR (2002, 4 de julio). Reglamento de la Ley N° 27735, que regula el otorgamiento de gratificaciones legales. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N° 29351 (2009, 1 de mayo). Ley que reduce costos laborales a los aguinaldos y gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 007-2009-TR (2009, 20 de junio). Reglamento de la Ley N° 29351, relativo a la inafectación de las gratificaciones. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE (2013, 28 de diciembre). Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial (Ley MYPE). Diario Oficial El Peruano.
- Ley N° 30334 (2015, 24 de junio). Ley que establece medidas para dinamizar la economía en el año 2015, disponiendo la desvirtuación permanente de descuentos en gratificaciones. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 012-2016-TR (2016, 1 de octubre). Reglamento de la Ley N° 30334, que establece disposiciones para la aplicación de la bonificación extraordinaria y disponibilidad de la CTS. Diario Oficial El Peruano.

6.1.9 Normativa vigente sobre la compensación por tiempo de servicios (CTS)

- Decreto Legislativo N° 650 (1991). Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. 24 de julio de 1991.
- Decreto Supremo N° 001-97-TR (1997). Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. 01 de marzo de 1997.
- Decreto Supremo N° 004-97-TR (1997). Reglamento de la Ley de CTS. 15 de abril de 1997.
- Ley N° 29352 (2009). Ley que establece la disponibilidad de los depósitos de CTS. 02 de mayo de 2009.
- Ley N° 30334 (2015). Ley que establece medidas para dinamizar la economía en el año 2015. 24 de junio de 2015.
- Decreto Supremo N° 012-2016-TR (2016). Disposiciones reglamentarias de la Ley N° 30334 sobre disponibilidad de la CTS. 01 de octubre de 2016.
- Ley N° 32027 (2024). Ley que autoriza el retiro extraordinario del 100% de la compensación por tiempo de servicios. 18 de mayo de 2024.
- Decreto Supremo N° 003-2024-TR (2024). Reglamento de la Ley N° 32027. 26 de mayo de 2024.

6.1.10 Normativa vigente sobre el seguro de vida ley

- Decreto Legislativo N° 688 (05/11/1991): Ley de Consolidación de Beneficios Sociales. Constituye la norma matriz que establece la obligatoriedad del seguro de vida para los trabajadores.
- Ley N° 29549 (03/07/2010): Dispositivo legal que modifica el Decreto Legislativo N° 688, con el objetivo de actualizar y mejorar los alcances de la consolidación de beneficios sociales.
- Decreto Supremo N° 003-2011-TR (18/03/2011): Reglamento de la Ley de Consolidación de Beneficios Sociales, el cual precisa las condiciones operativas para la aplicación del seguro de vida.
- Decreto Supremo N° 003-2019-TR (17/05/2019): Norma que dispone la creación del Registro del Seguro de Vida Ley, centralizando la información de las pólizas para mayor transparencia.
- Decreto de Urgencia N° 044-2019 (30/12/2019): Medida extraordinaria dictada para fortalecer la protección de la salud y la vida de los trabajadores, eliminando el periodo de espera para acceder al beneficio.

- Decreto Supremo N° 009-2020-TR (10/02/2020): Reglamento del Decreto de Urgencia N° 044-2019, que establece las disposiciones reglamentarias para la aplicación de las nuevas medidas de protección laboral.
- Resolución Ministerial N° 103-2024-TR (15/06/2024): Disposición que aprueba la actualización de la plataforma virtual "Vida Ley", optimizando el registro y consulta de este beneficio social.

6.1.11 Normativa vigente sobre la seguridad social en salud

- Ley N° 26790. Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 17 de mayo de 1997.
- Decreto Supremo N° 009-97-SA. Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. Publicado el 9 de septiembre de 1997.
- Ley N° 27056. Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD). Publicada el 30 de diciembre de 1998.
- Ley N° 30334. Ley que establece medidas para dinamizar la economía en el año 2015. Publicada el 24 de junio de 2015.
- Decreto Supremo N° 011-2011-SA. Reglamento de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS). Publicado el 16 de junio de 2011.
- Decreto Supremo N° 013-2019-TR. Reglamento de Reconocimiento y Pago de Prestaciones Económicas de la Ley N° 26790. Publicado el 19 de agosto de 2019.

6.1.12 Normativa vigente sobre el impuesto a la renta de quinta categoría

- Decreto Legislativo N° 777 (1994). Promulgado el 31 de diciembre de 1994, establece las bases fundamentales de la Ley del Impuesto a la Renta dentro del marco de la reforma tributaria de la época.
- Decreto Supremo N° 054-99-EF (1999). Publicado el 14 de abril de 1999, esta norma aprobó el Texto Único Ordenado (TUO) con el fin de consolidar las modificaciones realizadas a la Ley del Impuesto a la Renta hasta ese momento.
- Decreto Supremo N° 179-2004-EF (2004). Corresponde al Texto Único Ordenado vigente de la Ley del Impuesto a la Renta, publicado el 8 de diciembre de 2004, el cual sirve como eje rector principal para la determinación del tributo.
- Decreto Supremo N° 122-94-EF (1994). Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, emitido el 21 de septiembre de 1994, que detalla las disposiciones operativas y de aplicación para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

6.1.13 Normativa vigente sobre el sistema nacional de pensiones - SNP

- Decreto Ley N° 19990 (25 de abril de 1973): Esta norma constituye el pilar fundacional del Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social. Su implementación tuvo como objetivo unificar los diversos regímenes previsionales existentes en la época bajo un modelo de reparto solidario.
- Decreto Ley N° 25967 (19 de diciembre de 1992): Disposición que introdujo modificaciones estructurales al sistema original. Estableció nuevos criterios para el cálculo de las pensiones, incrementó las exigencias en los años de aportación y creó la Oficina de Normalización Previsional (ONP).
- Ley N° 28532 (27 de mayo de 2005): Cuerpo legal que define y ratifica la naturaleza jurídica de la Oficina de Normalización Previsional (ONP). Esta ley establece sus facultades como organismo público descentralizado encargado de la administración del sistema.
- Decreto Supremo N° 354-2020-EF (25 de noviembre de 2020): Corresponde al Reglamento Unificado de las normas que regulan el SNP. Su propósito es integrar y simplificar la dispersa normativa anterior en un solo cuerpo reglamentario para facilitar su aplicación y comprensión.

6.1.14 Sistema Privado de Pensiones - AFP

- Decreto Ley N° 25897. (1992, 6 de diciembre). Crea el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP), conformado por las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP). Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 054-97-EF. (1997, 14 de mayo). Aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 004-98-EF. (1998, 21 de enero). Reglamento de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP). Diario Oficial El Peruano.

A través del Anexo 2, se desarrolla un estudio detallado de la regulación laboral peruana y su incidencia en la gestión de nóminas, en concordancia con los fundamentos teóricos propuestos. El documento sistematiza las normas vigentes para ofrecer un soporte técnico que facilite el cumplimiento normativo y la disminución de riesgos laborales.

6.2 Marco Conceptual

6.2.1 Propósito de un manual

En la actualidad, es fundamental desarrollar e implementar manuales en las organizaciones, ya que proporcionan herramientas que facilitan la estandarización y la claridad de los procesos, roles y responsabilidades. Estos documentos permiten que los colaboradores comprendan sus funciones de manera precisa y uniforme, lo cual reduce errores, evita reprocesos y mejora la eficiencia operativa.

Asimismo, los manuales facilitan la transferencia de conocimiento, impidiendo que la experiencia técnica dependa exclusivamente de unos pocos individuos, y constituyen un soporte clave para el crecimiento ordenado y escalable del negocio. Al respecto, Álvarez (2025) destaca la importancia de contar con instrumentos claros que guíen y describan detalladamente las operaciones de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2002) señala que, para disminuir los problemas derivados de deficiencias administrativas, es fundamental estructurar internamente las actividades mediante la definición clara de procedimientos y normas. En este sentido, la configuración de la estructura corporativa debe alinearse con el entorno, las metas estratégicas y los recursos tecnológicos; esto implica establecer jerarquías y dividir el trabajo para facilitar la coordinación y supervisión, permitiendo un control más riguroso y una gestión orientada a resultados.

En contraste, Bustamante et al. (2019) advierten que la ausencia de un manual de procedimientos puede generar desorden, convirtiéndose en un punto débil para el éxito organizacional. Cuando se carece de lineamientos claros o de un plan bien desarrollado, los trabajadores tienden a actuar bajo su propia percepción, lo que provoca caos operativo y resultados negativos debido a la baja efectividad de los procesos.

Un manual organizacional debe ser, por tanto, un documento claro, estructurado y ordenado. Según Franklin Fincowsky (2014), el manual de procedimientos es un instrumento clave que recopila y sistematiza todas las actividades, definiendo los pasos, responsables, normas y formatos necesarios para ejecutar las tareas de manera estandarizada y eficiente.

En línea con los planteamientos anteriores, la importancia de partir con la generación de un manual radica en que este se convierte en la columna vertebral del servicio a brindar,

pues permite disponer de manera ordenada y estructurada de todos los pasos, procesos y controles a seguir en un proceso regular de administración de nóminas. De esta manera, se recogen los principios señalados por Chiavenato (2002) y Franklin Fincowsky (2014), en tanto el manual no solo sistematiza las actividades, sino que también define responsables y normas que evitan el desorden operativo advertido por Bustamante et al. (2019). Así, este documento se convierte en la "guía" con la que se ofrecerá el servicio de diagnóstico y, al mismo tiempo, en la "hoja de ruta" con la que se brindará el servicio de tercerización a las empresas que deseen optar por el servicio ampliado. Finalmente, cabe destacar que el éxito de este servicio depende también de la actualización constante del manual frente a los cambios en la normativa vigente, garantizando así su vigencia y permanencia en el tiempo.

6.2.2 Estructura de un manual

Rocha (2023) sostiene que la creación de un manual de procedimientos requiere una estructura definida que abarque desde la introducción, los objetivos y el ámbito de aplicación, hasta las instrucciones detalladas de cada proceso, integrando diagramas de flujo para optimizar su comprensión. Asimismo, se deben incorporar formatos para la ejecución y el registro. Su elaboración implica un proceso metódico que inicia con un diagnóstico estructural y la evaluación de las operaciones clave; posteriormente, tras la documentación detallada, se realiza el diseño para finalizar con la validación, inducción, capacitación y mejora continua.

Por otro lado, la implementación de guías operativas resulta esencial para asegurar estándares de calidad, dinamizar los flujos de información interna y fortalecer el trabajo articulado entre las áreas. De igual manera, estos documentos actúan como recursos didácticos para el entrenamiento del personal y la ejecución de verificaciones técnicas, guardando estrecha relación con marcos globales de gestión como la ISO 9001. En definitiva, representan un mecanismo vital para establecer uniformidad y optimización en la administración de las organizaciones.

Por otra parte, los manuales constituyen instrumentos fundamentales para el fortalecimiento del control interno, dado que permiten organizar con rigurosidad las directrices, obligaciones y protocolos vinculados al quehacer corporativo. Al respecto, Vinueza y Robalino (2020) describe al control interno como una metodología integral adoptada por las entidades con el fin de garantizar la consecución de metas

institucionales, apoyándose en la detección y administración oportuna de las amenazas potenciales.

En este sentido, la gestión organizacional requiere una comprensión precisa del alcance del sistema de control interno. Este elemento es fundamental para identificar métodos efectivos que optimicen el uso de recursos y permitan prevenir o mitigar pérdidas, desviaciones, fraudes, actos de corrupción y errores en los procesos productivos. De esta manera, el control interno se establece como un mecanismo confiable en el que la alta dirección deposita su confianza para garantizar una estructura organizativa adecuada.

Finalmente, de acuerdo con los planteamientos de Sydle (2023), la optimización de la administración se fundamenta en la transparencia y el rendimiento operativo. Bajo esta premisa, la gestión debe abordarse desde una perspectiva sistémica que articule lo particular con lo global. En este sentido, el autor propone un ciclo de gestión compuesto por cinco etapas fundamentales: el planeamiento estratégico, la fase de modelado y diseño, la ejecución o implantación, el monitoreo constante y, finalmente, la optimización o refinamiento del proceso.

CAPITULO VII. ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO INTEGRAL

Se elaborará el plan de acción para la implementar el documento integral realizando los siguientes pasos:

7.1 Implementación

7.1.1 Primera fase: Información general del régimen laboral en el Perú

Esta fase es fundamental, ya que constituye el marco legal-laboral preventivo para asegurar el cumplimiento y reducción de los riesgos ante posibles fiscalizaciones de la SUNAFIL. Su implementación garantiza que el cálculo de la nómina y los beneficios sociales (como gratificaciones, CTS y vacaciones) se realice bajo los parámetros de las normas vigentes.

Al detallar las normas laborales, las tasas de aportación (EsSalud/EPS) y las retenciones (AFP/ONP), se elimina la discrecionalidad de la persona que procesa la planilla, se asegura una estandarización operativa y se obtiene una transparencia en todo el proceso.

Dado el entorno dinámico de la legislación peruana, esta fase no solo brinda seguridad jurídica a la empresa, sino que optimiza el proceso de control interno al servir como un manual operativo que alinea la gestión de nóminas con las obligaciones tributarias y laborales. (véase el Anexo 2)

7.1.2 Segunda fase: Asignación de las actividades del servicio de nóminas

La asignación de las actividades consiste en describir cada tarea o conjunto de labores a ejecutar dentro del proceso de la nómina. Su objetivo primordial es delimitar las responsabilidades de la entidad contratante y el gestor externo en la administración de nómina. A diferencia de la descripción del proceso (que abarca un conjunto de pasos interrelacionados), la asignación se enfoca en detallar cada acción específica, su secuencia y el responsable de su ejecución; dicha relación de actividades se encuentra detallada en el Anexo 3.

El alcance de esta asignación varía según el servicio contratado, pues depende de las funciones que el cliente decida delegar o de la capacidad operativa del área de nóminas. En concordancia con el marco conceptual de Franklin Fincowsky (2014), la descripción de actividades se identifica como un componente del análisis organizacional que facilita la definición clara de funciones y procedimientos. Este proceso no solo favorece la integración de los equipos de trabajo, sino que fortalece los esquemas de control interno

7.1.3 Tercera fase: Elaborar los esquemas gráficos de la operación de nóminas

En esta fase se elaborará los esquemas gráficos de la gestión de nóminas, permitiendo visualizar el ciclo completo, desde la captura de incidencias (novedades) hasta la ejecución de los asientos contables. El objetivo es determinar la cronología efectiva de las operaciones, sus lapsos de cumplimiento y los puntos claves de control (véase el Anexo 4).

7.1.4 Cuarta fase: Descripción de los cálculos de nóminas

En esta fase se documenta el procedimiento de cálculo de nómina, detallando las fórmulas aplicadas a cada concepto. El objetivo es transparentar la configuración del sistema en cuanto a remuneraciones (fijas y variables), así como las retenciones, deducciones y aportaciones (véase el Anexo 5).

Asimismo, mediante entrevistas a profundidad con las áreas estratégicas, se transformó el conocimiento operativo en un modelo técnico-funcional que garantiza el cumplimiento normativo laboral y la plena alineación con las políticas institucionales de la empresa.

7.1.5 Quinta fase: Tiempos para la implementación del documento integral

La implementación del documento integral, contempla un periodo de ejecución de seis semanas por cada usuario. Este proceso requiere la participación activa de los departamentos de talento humano y nómina, quienes se encargan de asignar los tiempos y el establecer los objetivos estratégicos. Asimismo, se establece que el desarrollo de las actividades, detalladas en la planificación de Gantt, debe contar con la supervisión constante del responsable del proceso.

Para que se cumpla los tiempos establecidos, se deberá considerar los siguientes puntos:

- Disponibilidad de las áreas de Recursos Humanos y Nóminas: Estas áreas tienen picos de trabajo en ciertas semanas (cierres de mes/quincena), deberán organizarse para no generar contratiempos.
- Acompañamiento: El responsable de los procesos debe actuar como facilitador, eliminando dudas técnicas de inmediato para evitar cuellos de botella.
- Control: Realizar breves reuniones de seguimiento de 15 minutos cada viernes para evaluar el avance respecto al cronograma.

Tabla 2
Tiempos para la implementación de la propuesta

Fase	Actividades	Responsables	Semana 1	Semana 2	Semana 3-5	Semana 6
Planificación	Definición de horarios de trabajo y flujo de comunicación	RR.HH. / Líder de Proceso				
Estructura	Recopilación de datos y carga de información de nómina (Entrevistas)	Nóminas / Equipo Trabajo				
Ejecución	Diseño del Documento Integral	Responsable de Proceso				
Control	Auditoría para asegurar la integridad de los datos.	RR.HH. / Líder de Proceso				
Lanzamiento	Entrega final del documento al cliente.	Líder de Proceso				

Nota. Elaboración propia (2026)

7.1.6 Sexta fase: Seguimiento y control

Desde la perspectiva de Robbins y Coulter (2021), la fase de control administrativo se entiende como un ciclo sistemático de monitoreo, contraste y rectificación de anomalías relevantes. Esta labor resulta indispensable para asegurar que las operaciones se alineen con los objetivos trazados originalmente, sirviendo además como un canal de retroalimentación que ratifica la eficacia de la fase de planificación.

En este contexto, con el propósito de que la ejecución del documento integral de nóminas arroje métricas medibles, se estructuró un esquema de monitoreo fundamentado en indicadores de desempeño. Dicha estrategia se fortalece mediante la integración de listas de verificación (checklists), las cuales operan como herramientas de supervisión técnica para evaluar el rendimiento de cada tarea y garantizar la observancia de los criterios de calidad establecidos.

Tabla 3
Tabla Indicadores de gestión (KPIs)

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia	Definición / Fórmula
Cumplimiento Legal	Garantizar que el proceso de nóminas cumpla con las normativas vigentes.	Número de incidencias	Mensual	(Número de multas o sanciones en el mes)
Productividad del proceso	Optimizar la carga de trabajo del equipo de nóminas	Porcentaje	Mensual	(Número de horas utilizadas en el proceso de nóminas actual / Número de horas utilizadas en el proceso de nóminas anterior)
Tiempos de procesamiento	Asegurar que se reciba la información de las áreas involucradas en las fechas pactadas en el cronograma establecido.	Días	Mensual	(Días de retraso en el cronograma mensual)
Eficacia del sistema	Medir la calidad de la carga de novedades en el sistema de nóminas	Número de incidencias	Mensual	(Número de incidencias reportadas luego del cierre)
Cumplimiento normativo laboral	Garantizar la alineación total de los procesos de nómina con el marco legal vigente	Porcentaje	Mensual	(Obligaciones laborales ejecutadas sin observaciones/ Total de obligaciones laborales del periodo)

Nota. Elaboración propia (2026)

CAPITULO VIII. VALORACIÓN DEL DOCUMENTO INTEGRAL

Tras la implementación de los indicadores de gestión (KPI), los cuales están orientados al cumplimiento normativo, la reducción de tiempos y la eficiencia operativa; el documento integral de nóminas se consolida como una herramienta de confianza que estandariza el proceso. Su aplicación no solo garantiza un impacto cuantitativo mediante la optimización de costos y la disminución de los riesgos laborales, sino que también aporta un valor cualitativo a la empresa al fortalecer la transparencia y la seguridad en cada etapa.

8.1 Impacto cualitativo del documento integral de nóminas

El documento integral de nóminas, además de optimizar costos y reducir riesgos financieros, genera un conjunto de impactos cualitativos que fortalecen la relación entre Bicava S.A.C. y sus clientes, así como la estabilidad interna de las áreas de Recursos Humanos y Nóminas. A continuación, se detalla el impacto cualitativo identificado en cada uno de los ejes analizados.

- **Errores recurrentes y reprocesos:** La estandarización del proceso de nómina mediante flujogramas y *checklists* es la solución técnica para eliminar errores recurrentes en el cálculo de las obligaciones tributarias y laborales. Al definir una metodología clara y asignar responsables, se garantiza la precisión en los cálculos. Esta estructura operativa no solo reduce los riesgos de multas, sino que transforma la gestión de nóminas en un proceso técnico y confiable.

La precisión en los pagos fortalece la imagen institucional y proyecta un alto nivel de profesionalismo hacia los *stakeholders*. Una nómina sin errores es fundamental para mantener la credibilidad de la empresa ante sus colaboradores, evitando tensiones y reclamos que afecten el clima laboral. Al cumplir puntualmente con las obligaciones laborales, la organización asegura una relación de confianza y transparencia que es vital para la retención del talento.

- **Gestión simultánea ante entidades claves y actualizaciones:** La gestión estratégica de nóminas en el escenario corporativo actual constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad operativa y el resguardo de la reputación institucional. Una administración eficiente no se limita al cálculo de haberes, sino que requiere un liderazgo capaz de articular las exigencias normativas de

organismos reguladores como SUNAT, SUNAFIL, ESSALUD y las AFP. Mediante la institucionalización de manuales de procedimientos y protocolos de control interno, las organizaciones logran mitigar la incertidumbre derivada de la volatilidad en la legislación laboral peruana, asegurando respuestas ágiles y fundamentadas ante eventuales procesos de fiscalización externa.

Por el contrario, la desactualización en materia de obligaciones laborales debilita estructuralmente la capacidad de respuesta y la competitividad de la compañía, manifestándose en un deterioro de la confianza del capital humano y en la generación de conflictos ante la SUNAFIL.

- **Dependencia del conocimiento y consultas constantes:** La concentración del conocimiento técnico de nóminas en un único individuo, sumada a la falta de estandarización y la saturación por consultas repetitivas, constituye un problema crítico que vulnera la estabilidad de recursos humanos. Esta dependencia, denominada *Key Person Risk*, expone a la organización a un colapso operativo ante la eventual ausencia o renuncia del responsable, dada la carencia de documentación técnica y la desactualización del equipo de apoyo.

Para solucionar esta situación, se debe contar con un manual de procedimientos integrales que detalle el paso a paso del ciclo de nómina, permitiendo que cualquier integrante del área asuma la ejecución en casos de emergencia. Complementariamente, la implementación de un portal de autogestión y una sección de preguntas frecuentes (FAQ) para los empleados permitirá descentralizar la información, liberando al capital humano de tareas repetitivas para que puedan enfocarse en funciones de alto valor estratégico.

La estandarización de procesos reduce el estrés y mejora la transparencia del equipo al eliminar la dependencia en personas específicas. El conocimiento se convierte en un activo compartido que fortalece la estabilidad interna y permite que la organización funcione con autonomía y profesionalismo, reduciendo quejas y permitiendo que el área de recursos humanos actúe como un socio estratégico.

- **Riesgo legal y multas:** El riesgo de incurrir en infracciones ante los entes reguladores aumenta cuando los procesos dependen de criterios desactualizados. Contar con un marco normativo integrado y alineado al proceso de nóminas permite que el área de RR. HH. opere con total seguridad jurídica-laboral.

La alineación con el marco jurídico vigente favorece una dinámica de adaptación constante del equipo frente a las reformas en materia laboral, transformando la gestión de nómina en un pilar estratégico de la organización, fundamentado en la integridad de los datos y en una estructura de control interno capaz de resistir revisiones de auditoría exhaustivas.

Esta seguridad jurídica-laboral actúa como un blindaje estratégico ante auditorías y contingencias legales: al garantizar el cumplimiento normativo estricto, se mitiga la exposición a demandas laborales y se proyecta una gestión transparente del área de RR. HH.

El impacto cualitativo más valioso del documento integral es la eficiencia y la confianza que se genera en el trabajador al eliminar errores en sus cálculos. Al dejar cada paso por escrito, la empresa asegura su continuidad ante cualquier rotación de personal, evita errores constantes y garantiza el cumplimiento de la ley. Finalmente, las áreas de recursos humanos o nóminas dejan de resolver urgencias operativas para enfocarse en fortalecer el bienestar y el clima laboral de las organizaciones.

8.2 Impacto cuantitativo del documento integral de nóminas

Complementariamente al impacto cualitativo, la implementación del documento integral de nóminas produce efectos cuantificables directamente en soles, porcentajes y plazos, derivados tanto de la optimización de procesos como de la prevención de sanciones administrativas y tributarias.

- **Errores recurrentes y reprocesos:** La implementación de controles estandarizados genera un ahorro directo al optimizar costos operativos, eliminar tiempos extras y evitar reprocesos innecesarios. El impacto económico más crítico radica en la prevención de las contingencias laborales, ya que las inconsistencias u omisiones en el cálculo de la nómina pueden generar multas de hasta S/ 288,915 en el Régimen General (véase Tabla 4).

- **Gestión simultánea ante entidades claves y actualizaciones:** La carencia de mecanismos de actualización normativa periódica expone a las entidades a contingencias financieras de alto impacto. El incumplimiento en los plazos de presentación del PDT PLAME deriva en sanciones equivalentes a una Unidad Impositiva Tributaria (S/ 5,500) para contribuyentes del Régimen General. A esta problemática se suma la penalización por la omisión en el pago de tributos retenidos, como el Impuesto de Quinta Categoría, cuya multa alcanza el 50 % del monto no declarado; dichas cifras se incrementan de forma progresiva debido al devengo de intereses moratorios, afectando directamente el flujo de caja y la rentabilidad neta de la organización. En términos agregados, la desactualización normativa se traduce en un consumo ineficiente de recursos destinados a multas y reprocesos administrativos.
- **Dependencia del conocimiento y consultas constantes:** La optimización del proceso de nóminas genera beneficios sustanciales respaldados por referentes globales. Según McKinsey & Company (como se citó en Softland Perú, 2025), las empresas que detallan sus procesos clave logran incrementar su productividad hasta en un 40 %. Por su parte, PwC Perú (como se citó en Softland Perú, 2025) señala que contar con procesos establecidos puede reducir en un 50 % tanto los errores operativos como los tiempos de ejecución.

Finalmente, la experiencia obtenida con diversos clientes, demuestra que un proceso diseñado y ejecutado con eficacia, permite optimizar el dimensionamiento del equipo de recursos humanos hasta en un 70% (Fuente: observación en campo), al automatizar flujos, eliminar la duplicidad de tareas y reducir drásticamente la dependencia de consultores externos o proveedores de servicios

- **Riesgo legal y multas:** De acuerdo con los estándares regulatorios, las infracciones derivadas de una gestión inadecuada de la nómina se clasifican según su gravedad:

Multas laborales (SUNAFIL)

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) determina el monto de las sanciones económicas basándose en tres elementos principales: el tamaño de la organización, la seriedad de la falta cometida y la cantidad de empleados que resultaron perjudicados.

De acuerdo con la normativa, las infracciones se dividen en tres niveles de importancia:

- **Infracciones leves:** Son faltas de carácter administrativo o formal que no afectan gravemente al trabajador. Algunos casos comunes son no poner el reglamento interno a la vista de todos o presentar errores en el registro de asistencia de los empleados.
- **Infracciones graves:** Este grupo abarca el descuido de las condiciones básicas de trabajo. Entre los ejemplos más comunes están el no respetar el horario laboral establecido, omitir la entrega de las boletas de pago o no realizar las capacitaciones obligatorias sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Infracciones muy graves:** Se presentan cuando la empresa comete faltas críticas, como no registrar a su personal en la planilla oficial, permitir el trabajo infantil o incumplir con el pago de beneficios legales como la CTS y las gratificaciones. También se incluye aquí cualquier acción que impida o bloquee la labor de los inspectores.

La escala de multas para el 2026 (Considerando la UIT del 5,500)

Tabla 4
Multas por tipo de empresa

Tipo de Empresa	Infracción Leve (Min-Máx.)	Infracción Grave (Min-Máx.)	Infracción Muy Grave (Min-Máx.)
Microempresa	S/ 247.50 - S/ 1,265	S/ 605 - S/ 2,475	S/ 1,265 - S/ 3,740
Pequeña Empresa	S/ 495 - S/ 12,375	S/ 2,475 - S/ 24,750	S/ 4,235 - S/ 42,075
No MYPE	S/ 1,430 - S/ 85,360	S/ 8,635 - S/ 143,660	S/ 14,465 - S/ 288,915

Fuente: Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral

Multas tributario-laborales (SUNAT)

De acuerdo con la normativa vigente supervisada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), el incumplimiento de las obligaciones relacionadas con la Planilla Electrónica conlleva sanciones pecuniarias proporcionales a la gravedad de la falta y al tipo de empresa. A continuación, se detallan las principales contingencias:

- **Omisión en la presentación del registro:** La falta de entrega de la Planilla Mensual de Pagos (PLAME) en los periodos establecidos genera multas diferenciadas según el régimen tributario del empleador. Para las entidades en el Régimen General, el costo asciende a una Unidad Impositiva Tributaria (UIT), mientras que para aquellas acogidas al Régimen MYPE Tributario, la sanción se reduce al 50% de dicha unidad.
- **Apropiación ilícita de retenciones:** Existe una penalidad específica para los empleadores que, tras efectuar las retenciones correspondientes a los trabajadores por conceptos de seguridad social (ONP) o impuestos de quinta categoría, no realicen el depósito respectivo al fisco. En estos casos, la multa equivale al 50% del monto retenido y no pagado.
- **Inexactitud en el reporte de datos:** El suministro de información falsa o la declaración de remuneraciones inferiores a las reales con el fin de reducir la carga impositiva o los aportes a EsSalud también es sancionable. Esta infracción se penaliza con un monto equivalente a la mitad del tributo que se omitió declarar.

En conjunto, estas cifras evidencian que la ausencia de un documento integral de nóminas puede exponer a las organizaciones a contingencias económicas de alto impacto que pueden superar los S/ 288,000 por evento, mientras que su implementación traduce el cumplimiento normativo en ahorros medibles y en una mejora sostenida de la productividad del equipo (hasta 70 % de optimización).

8.3 El documento integral de nóminas como mecanismo habilitador del ahorro

El documento integral de nóminas no genera el ahorro por sí mismo, actúa como un mecanismo facilitador de una cadena de eficiencias que se traduce, paso a paso, en un beneficio financiero medible para el cliente.

Primer paso: del documento a la reducción de *headcount*. Al estandarizar el proceso de nómina mediante flujogramas, *checklists* y una asignación clara de responsabilidades entre el cliente y Bicava S.A.C. (véanse Anexos 3 y 4), el documento elimina la necesidad de que el área de Recursos Humanos del cliente mantenga personal dedicado a tareas operativas y de verificación manual. El control del proceso queda documentado y transferido al servicio ampliado, sin perderse. Esto permite reducir el *headcount* del área en hasta un 70 %, cifra respaldada por la experiencia de Bicava S.A.C. con sus clientes. Esta lógica es consistente con las prácticas de automatización y digitalización de *payroll* descritas por The Hackett Group, que resaltan la disminución del esfuerzo manual y la mejora en la productividad operativa (The Hackett Group, 2025a, 2026b)

Segundo paso: del *headcount* al gasto administrativo. Dado que los costos de personal (planillas, beneficios y estructura del área) constituyen un componente principal del gasto administrativo de una organización, esta reducción de *headcount* se traduce directamente en un menor gasto administrativo. Estudios sobre externalización de procesos de nómina documentan ahorros de hasta 25 % en los costos de gestión asociados (*Channel Partner*, 2011).

Tercer paso: del gasto administrativo a la utilidad neta. Como los gastos administrativos pueden representar una porción relevante de los ingresos, por ejemplo, en el estudio de The Hackett Group sobre SG&A en Europa, estos costos alcanzaron 11.5% de los ingresos y mostraron presión creciente sobre las empresas, una reducción de ese gasto mejora directamente la utilidad neta al liberar recursos sin requerir inversión adicional (The Hackett Group, 2025c, 2026c). En ese marco, y con base en nuestra experiencia de 20 años en gestión de nóminas, estimamos que una reducción de 25 puntos porcentuales en estos gastos podría traducirse en una mejora de la utilidad neta entre 2 a 5 puntos porcentuales.

Reducir el *headcount* del área de recursos humanos en hasta un 70 % significa una reducción en el gasto administrativo de aproximadamente 25 %, y una mejora en la utilidad neta de la empresa de hasta 2 puntos porcentuales. Este ahorro, sumado a la previsión de contingencias legales y tributarias desarrollada a lo largo de este capítulo, se convierte en el principal valor cuantificable que el servicio ampliado de Bicava S.A.C. genera para el cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Queda confirmado que las empresas requieren el respaldo de un aliado estratégico que gestione la complejidad de los trámites y el cumplimiento normativo del proceso de nóminas. No solo se trata del procesamiento mensual de las planillas, sino que implica integrar el conocimiento legal-laboral y gestionar la relación con entidades reguladoras como SUNAT, SUNAFIL, ESSALUD y las AFP. Al implementar un documento operativo de nóminas bien estructurado, la empresa logra eliminar procesos ajenos a su *core business*, permitiendo que el equipo se enfoque exclusivamente en la generación de valor y el crecimiento del negocio.
- El proceso de nóminas exige un dominio actualizado y detallado de la normativa laboral vigente en todo momento. Contar con un documento operativo integral que detalle minuciosamente las leyes principales relacionadas con el régimen laboral en el Perú, no solo garantiza la exactitud en el cálculo de la nómina, sino que actúa como un escudo preventivo ante contingencias legales; asegurando que la empresa opere con total transparencia y seguridad ante las entidades reguladoras.
- La gestión de nóminas exige una integración técnica entre la organización (empresa) y su socio estratégico (*Outsourcing*). El punto clave de esta sinergia reside en la delimitación precisa de las responsabilidades y en el alcance del servicio; esto asegura que cada actividad esté debidamente asignada. Al establecer los límites desde el inicio, se eliminan ambigüedades, se fortalece el control interno y se garantiza el cumplimiento estricto de los objetivos del negocio.
- La implementación de un marco integral técnico y la adaptación del servicio a la medida del cliente reduce significativamente la incidencia de errores operativos y reprocesos. Al integrar la gestión de nóminas con el marco normativo vigente y establecer un cronograma de cumplimiento riguroso, la empresa disminuye el riesgo de contingencias laborales. Por lo tanto, se concluye que este servicio es el nexo que permite sustituir la exposición a riesgos sancionatorios y procesos ineficientes por una gestión profesional, garantizando que cada fase operativa permanezca bajo control y en estricto cumplimiento de las normas laborales.
- Ante el fortalecimiento de las facultades fiscalizadoras de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), las organizaciones se ven

comprometidas a implementar auditorías preventivas y consultorías técnicas que garanticen el estricto cumplimiento normativo.

- La principal recomendación es delegar estos procesos a una empresa de outsourcing especializada, ética, integral y en constante actualización. Esto permitirá convertir este procedimiento administrativo, complejo y propenso a errores, en una ventaja competitiva con ahorros tangibles y prevención de contingencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Álvarez Torres, M. G. (2025). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (Edición digital actualizada). Editorial Grupo Albe.
- AmCham Perú. (2025, 23 de julio). *EY Perú: Más de 56,000 denuncias atendió Sunafil en el primer semestre del 2025*. <https://amcham.org.pe/news/ey-peru-mas-de-56000-denuncias-atendio-sunafil-en-el-primer-semester-del-2025/>
- Andrés, R. (29 de septiembre de 2025). *El MIT ha estudiado el impacto de la IA en las empresas. Su conclusión: solo el 5% de las veces cambia algo de verdad*. Xataka. <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/empresas-estan-entusiasmadas-promesas-ia-resultados-economicos-no-mucho-ruido-pocas-nueces>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.
- Ashton, D. (1997). *ISO 9000: Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>
- Automation Anywhere. (s.f.). *Automatización de la administración de beneficios y nómina*. <https://www.automationanywhere.com/la/solutions/human-resources/benefits-payroll-admin>
- Banco Mundial. (2026). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. <https://www.bancomundial.org/>
- BBVA Research. (18 de febrero del 2026). *Perú: Proyecciones económicas en un nuevo entorno global*. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-proyecciones-economicas-en-un-nuevo-entorno-global/>
- BBVA Research. (23 de enero del 2025). *BBVA Research: la economía peruana crecerá 3.1% en 2025 y en 2026*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/pe/economia-y-finanzas/bbva-research-la-economia-peruana-crecera-31-en-2025-y-en-2026/>

- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.^a ed.). Pearson Educación.
- Bustamante, C., Bustamante, M., Caamaño, V., & Cabezas, F. (2018). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*, (22), 6–15.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (3a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10a ed.). McGraw-Hill.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en la investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71.
- Common Digital. (6 de mayo del 2025). *La automatización y la IA impulsan la transformación de la nómina empresarial*. <https://www.commondigital.commonperu.com/index.php/locales/52839-la-automatizacion-y-la-ia-impulsan-la-transformacion-de-la-nomina-empresarial>
- Conexión ESAN. (19 de julio del 2022). *Tercerización de servicios: un sistema de contratación que llegaría a su fin*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/tercerizacion-de-servicios-un-sistema-de-contratacion-que-llegaria-a-su-fin>
- Decreto Supremo N° 003-97-TR. Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. 27 de marzo de 1997 (Perú).
- Decreto Supremo N° 179-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. 08 de diciembre de 2004 (Perú).
- Deloitte. (2025). *POV: El futuro de la Auditoría Interna: De la auditoría eterna a la auditoría estratégica*. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/latam/es/docs/services/risk-advisory/2025/pov_auditoria_interna_25.pdf
- Deloitte. (s. f.). *Auditoría interna y su papel en la prevención, identificación y resolución de fraudes*. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/risk->

[advisory/perspectives/auditoria-interna-y-su-papel-en-la-prevencion-identificacion-y-resolucion-de-fraudes.html](#)

Deloitte. (s.f.). *Las ventajas del Business Process Management*. Blog Todo Tecnología. [https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/blogs/todo-tecnologia/ventajas-business-proccess-management.html](#)

Diario El Noticiero. (15 de marzo del 2026). *Economía peruana en 2026: Proyecciones de crecimiento de bancos y organismos internacionales según Forbes*. [https://diarioelnoticiero.com/economia-peruana-en-2026-proyecciones-de-crecimiento-de-bancos-y-organismos-internacionales-segun-forbes/](#)

Esta es la hoja de ruta de Microsoft para 2026. Diario Gestión. [https://gestion.pe/economia/empresas/agentes-ia-ya-es-una-realidad-en-peru-esta-es-la- hoja-de-ruta-de-microsoft-para-2026-noticia/](#)

EY Perú. (14 de abril del 2025). *IA en la gestión de nómina: precisión, eficiencia y velocidad* [https://www.ey.com/es_pe/insights/workforce/ia-gestion-nomina](#)

EY Perú. (22 de diciembre del 2025). *Puntos clave de la agenda laboral 2026*. [https://www.ey.com/es_pe/newsroom/2025/12/puntos-clave-agenda-laboral-2026](#)

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (4a ed.). McGraw-Hill.

Gestión. (27 de abril 2018). *Outsourcing: el 86% de las empresas en Perú tercerizan servicios*. [https://gestion.pe/economia/outsourcing-86-empresas-peru-tercerizan-servicios-232422-noticia/](#)

Gobierno del Perú. (s.f.). Inteligencia Artificial en el Perú. [https://www.gob.pe/iaperu](#)

G-P. (14 de noviembre del 2024). *Ventajas y desventajas de la tercerización de la nómina*. [https://www.globalization-partners.com/es/blog/advantages-and-disadvantages-of-payroll-outsourcing/](#)

Grupo Castilla. (21 de agosto del 2025). *Software de nómina en la nube: Gestión eficiente y segura*. [https://www.grupocastilla.es/software-nomina-en-la-nube/](#)

- Hernández Rocha, S. J., & Martínez González, P. I. (2023). Metodología para la implementación de un manual de procedimientos. *Tlatemoani: Revista Académica de Investigación*, 14(34), 162-181.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9316455.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Infobae. (15 de octubre del 2025). *PBI: La economía de Perú resiste caída de la pesca en agosto y se expande 3.53% por agro, construcción y comercio, según INEI*.
<https://www.infobae.com/peru/2025/10/15/pbi-la-economia-de-peru-resiste-caida-de-la-pesca-en-agosto-y-se-expande-359-por-agro-construccion-y-comercio-segun-inei/>
- Infobae. (28 de noviembre del 2025). *Informalidad laboral alcanza al 71 % de la población ocupada en Perú y especialistas alertan impacto económico*.
<https://www.infobae.com/peru/2025/11/28/informalidad-laboral-alcanza-al-71-de-la-poblacion-ocupada-en-peru-y-especialistas-alertan-impacto-economico/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (marzo del 2025). *Informe Técnico: Producción Nacional. Sector servicios prestados a empresas*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-produccion-marzo-2025.pdf>
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario* (ISO 9000:2015).
<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos* (ISO 9001:2015).
<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- La República. (4 de junio del 2025). *Elecciones 2026: Incertidumbre política amenaza la recuperación económica del Perú*.

<https://larepublica.pe/economia/2025/06/04/elecciones-2026-incertidumbre-politica-amenaza-la-recuperacion-economica-del-peru-segun-expertos-hnews-202556>

López, R. (21 de marzo del 2024). *Contrataciones, despidos y ascensos: así impactará la IA en los RR.HH. en 2024*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/contrataciones-despidos-y-ascensos-as%C3%AD-impactar%C3%A1-la-oqzle/>

Méndez, C. E. (1995). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. McGraw-Hill.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2025). *Marco Macroeconómico Multianual 2025-2028*. <https://www.mef.gob.pe/es/marco-macroeconomico-multianual>

Ministerio de la Producción. (28 de noviembre del 2025). *Número de MIPYME en Perú ascendió a 2.33 millones al cierre del 2024, alcanzando un crecimiento de 1.6%*. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/1299194-numero-de-mipyme-en-peru-ascendio-a-2-33-millones-al-cierre-del-2024-alcanzando-un-crecimiento-de-1-6>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2023). *Seguro de Vida Ley: Guía para empleadores*. <https://www2.trabajo.gob.pe/sobre-el-sistema-de-seguros-vida-ley/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2025). *Informe anual de empleo en el Perú 2025*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (s.f.). *Gratificaciones trucas: información para empleadores*. <https://www.gob.pe/mtpe>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). *Compendio de normas laborales del régimen laboral privado*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/6359927-compendio-de-normas-laborales-del-regimen-laboral-privado>

- Nolazco, J. L. (2024). *Reporte macroeconómico y financiero*. Observatorio Económico, Financiero y Social, Universidad de Lima. <https://www.ulima.edu.pe/centros-e-institutos/observatorio-economico-financiero-y-social>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que conforman la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy?language=es>
- Redacción Channel Partner. (9 de marzo de 2011). *Externalizar la nómina permite ahorrar hasta un 25% en los costes de gestión*. Channel Partner. <https://www.channelpartner.es/corporate/externalizar-la-nomina-permite-ahorrar-hasta-un-25-en-los-costes-de-gestion/>
- Redacción Gestión. (25 de febrero del 2019). *50% de micro y pequeñas empresas cometen errores en pagos de planilla: ¿cómo les afecta a los colaboradores?* Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/50-micro-pequenas-empresas-cometen-errores-pagos-planilla-le-afecta-colaboradores-259947-noticia/>
- Redacción Gestión. (29 de enero de 2026,). *Planillas de empresas bajo la lupa: sepa lo que revisa Sunafil en una fiscalización laboral*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/planillas-de-empresas-bajo-la-lupa-sepa-lo-que-revisa-sunafil-en-una-fiscalizacion-laboral-noticia/>
- Redacción Gestión. (9 de mayo del 2018). *El 86% de empresas en el Perú tercerizan servicios, ¿qué es lo que más buscan?* Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/outsourcing-86-empresas-peru-tercerizan-servicios-232422-noticia/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Administración* (13ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- SAP. (s.f.). *¿Qué es la automatización robótica de procesos (RPA)?* <https://www.sap.com/latinamerica/products/technology-platform/process-automation/what-is-rpa.html>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (s.f.). *Optimismo en las proyecciones: ¿Puede sostenerse la recuperación económica?* ComexPerú.

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/optimismo-en-las-proyecciones-puede-sostenerse-la-recuperacion-economica>

Softland. (2025). *Automatización de procesos: cómo las empresas peruanas pueden aumentar su eficiencia operativa hasta un 40 %* Recuperado de <https://softland.com.pe/automatizacion-de-procesos-eficiencia-operativa-empresas-peruanas/>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2023). *Intermediación laboral y tercerización*. Orientación SUNAT. <https://orientacion.sunat.gob.pe/3142-03-en-la-prestacion-de-servicios-empresas>

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2024). *Resolución de Sala Plena N.º 021-2024-SUNAFIL/TFL: Inspectores deberán ampliar investigaciones para verificar desnaturalización de la relación laboral y cumplimiento de derechos sociolaborales*. Tribunal de Fiscalización Laboral. <https://lpderecho.pe/precedente-sunafil-inspectores-ampliar-investigaciones-verificar-desnaturalizacion-relacion-laboral-cumplimiento-derechos-sociolaborales-resolucion-021-2024-sunafil-tfl/>

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2025). *Resolución N.º 0484-2025-SUNAFIL/TFL-Primera Sala*. Tribunal de Fiscalización Laboral. <https://lpderecho.pe/sunafil-sancionar-desnaturalizacion-contratos-incluso-termino-vinculo-laboral-resolucion-0484-2025-sunafil-tfl-primera-sala/>

Superintendencia Nacional de Migraciones [SUNAM]. (2024). *Ruta de contratación de personas migrantes, solicitantes de refugio y refugiadas en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/migraciones/informes-publicaciones/6214589-ruta-de-contratacion-de-personas-migrantes-solicitantes-de-refugio-y-refugiadas-en-el-peru>

Sydle. (2023). *Gestión de procesos: qué es, etapas y cómo implementarla*. <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-procesos-60a66d8e2d2b5b1287c8a3f1/>

- Teknei. (28 de diciembre de 2021). *El Outsourcing de Nóminas: ventajas e inconvenientes*. <https://teknei.com/blog/el-outsourcing-de-nominas-ventajas-e-inconvenientes/>
- The Hackett Group. (2025a, July 7). *Payroll emerges as a priority for AI-enabled operational transformation*. <https://www.thehackettgroup.com/the-hackett-group-payroll-emerges-as-a-priority-for-ai-enabled-operational-transformation/>
- The Hackett Group. (2025b, November 11). *European SG&A costs rise to highest level since 2020*. Business Wire. <https://www.businesswire.com/news/home/20251112622004/en/The-Hackett-Group-European-SGA-Costs-Rise-to-Highest-Level-Since-2020>
- The Hackett Group. (2026a, January 5). *Gen AI in payroll for modern, agile workforces*. <https://www.thehackettgroup.com/gen-ai-in-payroll/>
- The Hackett Group. (2026b, June 30). *Payroll applied intelligence*. <https://www.thehackettgroup.com/payroll-applied-intelligence/>
- The Hackett Group. (2026c, February 21). *Master cost leadership now: Learn from Europe's Gen AI leaders*. <https://www.thehackettgroup.com/insights/2025-european-sga-cost-study-scorecard-2510/>
- Universidad Internacional de Andalucía. (23 de mayo del 2024). *El impacto medioambiental de la IA: desafíos y soluciones*. Blog UNIA. <https://www.unia.es/vida-universitaria/blog/impacto-medioambiental-de-la-ia>
- Vinueza Luna, J. V., & Robalino Villafuerte, R. R. (2020). La optimización y el control interno en el uso de los recursos públicos en la mejora de la gestión administrativa. *FIPCAEC*, 5(1), 3-18. <https://doi.org/10.23857/fip.v5i1.158>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Administración estratégica y política de negocios: Hacia la sostenibilidad* (13.^a ed.). Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz FODA Cruzado

Factores Externos Factores Internos	Oportunidades	Amenazas
	O1: Pocas empresas de outsourcing se enfocan en el mercado de las MYPES debido a la alta informalidad que caracteriza a las micro y pequeñas empresas. O2: Incremento de las fiscalizaciones de la SUNAFIL durante el año para garantizar el correcto cumplimiento y evitar la desnaturalización de la Ley N.º 29245 sobre tercerización laboral. O3: Desarrollar soluciones integrales que combinen el outsourcing de nóminas con gestión de talento, seguridad y salud en el trabajo y cumplimiento tributario-laboral, ofreciendo valor agregado y diferenciación competitiva. O4: Crecimiento del mercado PYME y Starup que demandan soluciones escalables y adaptadas a sus necesidades, representando un segmento clave para la expansión. O5: El acceso remoto en los servicios de nóminas representa una oportunidad clave para las PYMEs, al potenciar la flexibilidad operativa mediante plataformas digitales que permiten gestionar planillas desde cualquier lugar y fortalecer la seguridad de la información con procesos automatizados y cumplimiento normativo.	A1: Decisión de algunas organizaciones en gestionar internamente su planilla A2: Avances tecnológicos vinculados a la digitalización y automatización de los procesos de nóminas, particularmente mediante la aplicación de la inteligencia artificial (IA) A3: La creciente aparición y expansión de empresas de intermediación laboral tanto nacionales como extranjeras que ofrecen servicios alternativos de gestión de personal que pueden captar clientes potenciales del outsourcing de nóminas. A4: Despidos masivos de profesionales como contadores, abogados y especialistas en recursos humanos, que ahora realizan trabajos independientes a menor costo. A5: La implementación de la IA genera mayores costos tanto por su implementación como por la obligación de reportar la huella de carbono según las normas peruanas de IA responsable que se encuentra en el Reglamento de la Ley 31814.
Fortalezas	Estrategia F - O	Estrategia F - A
F1: Staff de consultores externos altamente calificados y con amplia trayectoria en los sectores de outsourcing y consultoría. Esta experiencia permite anticipar tendencias de mercado y desarrollar estrategias competitivas que generan valor a los clientes. F2: Profesionales actualizados en legislación laboral y tributaria para proveer respuestas rápidas y efectivas, lo que minimiza riesgos laborales, sanciones y errores en el cálculo en las planillas. F3: Integración con un herramienta tecnológica que favorece la innovación y la eficiencia operativa en la prestación de los servicios. F4: Flexibilidad para ajustarse a los diferentes sectores y regímenes laborales, adaptando el servicio según las necesidades específicas de cada cliente. F5: No contar con elevados costos y estructura fija, lo que permite operar con una estructura de costos flexible y ajustada, optimizando recursos y adaptándose fácilmente a las demandas del negocio sin comprometer la calidad del servicio.	F1 + O3: Utilizar el conocimiento y la experiencia del staff profesional para crear nuevos servicios de asesorías y capacitación realizando la integración del servicio de nóminas con la gestión de talento y con el cumplimiento laboral. Todo esto con miras a ser un aliado estratégico de nuestros clientes. F2+O4 + O2+ O4: Aprovechar las fiscalizaciones permanentes que realiza la sunafil, para ofrecer diagnósticos laborales preventivos, dirigidos y adaptados a los regímenes laborales específicos de las Pymes y los Starup, con el propósito de mitigar los riesgos laborales y asegurar el cumplimiento de la normativa vigente. F5 + O3: Mantener la estructura de costos flexible para ofrecer precios competitivos en soluciones integrales, permitiendo a la empresa ajustarse a las demandas variables del mercado y consolidarse como un socio estratégico confiable. F3+O5: Aprovechar la herramienta tecnológica que se utiliza en los servicios de nómina, para brindarles a las Mypes una herramienta tecnológica para que puedan aplicar procesos automatizados que garantizan el cumplimiento normativo.	F1 + A3 + A4: Usar la experiencia profesional del staff calificado para diferenciarse de las empresas de intermediación laboral y de los profesionales independientes, ofreciendo un servicio de mayor calidad, confiabilidad y valor agregado que justifique la preferencia de contratar un outsourcing formal y especializado. F2 + A1: Ofrecer diagnósticos laborales/tributarios/contables a empresas que gestionan internamente sus planillas, con el objetivo de evaluar sus procesos y detectar posibles riesgos, con el fin de prevenir sanciones y minimizar errores laborales. F3 + A2: Aprovechar la tecnología del proveedor para implementar la automatización de procesos de nómina en las Mypes proporcionando una herramienta eficiente que optimice operaciones y reduzca tiempos administrativos.

Anexo 1: Matriz FODA (Continuación)

Factores Externos Factores Internos	Oportunidades	Amenazas
	O1: Pocas empresas de outsourcing se enfocan en el mercado de las MYPES debido a la alta informalidad que caracteriza a las micro y pequeñas empresas. O2: Incremento de las fiscalizaciones de la SUNAFIL durante el año para garantizar el correcto cumplimiento y evitar la desnaturalización de la Ley N.º 29245 sobre tercerización laboral. O3: Desarrollar soluciones integrales que combinen el outsourcing de nóminas con gestión de talento, seguridad y salud en el trabajo y cumplimiento tributario-laboral, ofreciendo valor agregado y diferenciación competitiva. O4: Crecimiento del mercado PYME y Starup que demandan soluciones escalables y adaptadas a sus necesidades, representando un segmento clave para la expansión. O5: El acceso remoto en los servicios de nóminas representa una oportunidad clave para las PYMEs, al potenciar la flexibilidad operativa mediante plataformas digitales que permiten gestionar planillas desde cualquier lugar y fortalecer la seguridad de la información con procesos automatizados y cumplimiento normativo.	A1: Decisión de algunas organizaciones en gestionar internamente su planilla A2: Avances tecnológicos vinculados a la digitalización y automatización de los procesos de nóminas, particularmente mediante la aplicación de la inteligencia artificial (IA) A3: La creciente aparición y expansión de empresas de intermediación laboral tanto nacionales como extranjeras que ofrecen servicios alternativos de gestión de personal que pueden captar clientes potenciales del outsourcing de nóminas. A4: Despidos masivos de profesionales como contadores, abogados y especialistas en recursos humanos, que ahora realizan trabajos independientes a menor costo. A5: La implementación de la IA genera mayores costos tanto por su implementación como por la obligación de reportar la huella de carbono según las normas peruanas de IA responsable que se encuentra en el Reglamento de la Ley 31814.
Debilidades	Estrategia D - O	Estrategia D - A
D1: No contar con una estrategia comercial definida o ejecutivos comerciales o presencia activa en canales digitales, lo que limita la visibilidad de la empresa, reduce el alcance a nuevos clientes y dificulta la generación de oportunidades. D2: Tecnología de limitada conectividad con herramientas tipo SAP. D3: Herramientas tecnológicas cubren necesidades normativa, pero no necesariamente las necesidades de información del cliente (requiere adaptación de formatos, nomenclatura en reportes, etc.) D4: No contar con un plan de inversión a futuro limita la capacidad de crecimiento y adaptación de la empresa D5: No contar con un local propio puede afectar la imagen de la empresa y limitar la percepción de estabilidad y confianza frente a clientes potenciales.	D1+O1: diseñar una estrategia comercial y de marketing digital sólida que aumente la visibilidad y genere nuevas oportunidades. D3+O2: Fortalecer las alianzas con los consultores especializados para brindar servicios específicos como los diagnósticos, manteniendo el control sobre los costos fijos. D4 + O4: Desarrollar un plan de inversión a mediano plazo enfocado al marketing y tecnología para escalar los servicios al sector PYME y Starup.	D1+A2: Implementar una estrategia de marketing digital robusta que incluya búsqueda activa de nuevos clientes. D2+A2: Adoptar una herramienta practica y de bajo costo que permita mayor conectividad con SAP y otros ERPs. D3+ A1: Desarrollar tableros de información customizados a la medida de cada cliente, además de la información de base para entidades gubernamentales.

Anexo 2: Información general del régimen laboral en el Perú

Modalidades de contratación

Las organizaciones gestionan su capital humano a través de diversos mecanismos legales adaptados a sus objetivos operativos. En primer lugar, la contratación laboral directa se emplea cuando la entidad requiere ejercer facultades de mando, supervisión y disciplina sobre el trabajador, estableciendo un vínculo de subordinación. No obstante, frente a la necesidad de optimizar procesos, las empresas optan por la subcontratación para delegar fases específicas de su cadena productiva a terceros especializados. Complementariamente, el uso de modalidades formativas permite la incorporación de estudiantes y egresados para labores de soporte técnico, priorizando el aprendizaje práctico. Finalmente, mediante los contratos civiles, se gestiona la prestación de servicios autónomos, donde el colaborador mantiene su independencia administrativa y no queda sujeto a la potestad directiva de la organización. (MTPE, 2024, p. 34)

Alternativas de contratación laboral

El ordenamiento laboral peruano regula tres modalidades contractuales principales bajo la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (1995) y su respectivo reglamento. En primer término, los contratos indeterminados carecen de fecha de cese y exigen causa justa para el despido, cuya vulneración conlleva una indemnización de 1.5 sueldos por año laborado (máximo 12). Por otro lado, los contratos a plazo fijo poseen una vigencia temporal definida y garantizan estabilidad durante dicho periodo; si se interrumpen arbitrariamente, el trabajador percibe 1.5 remuneraciones por cada mes dejado de laborar hasta el vencimiento. Finalmente, el régimen a tiempo parcial se reserva para jornadas menores a cuatro horas diarias en promedio, según el Decreto Supremo N° 001-96-TR (1996). Aunque estos colaboradores acceden a beneficios como gratificaciones, vacaciones y seguros, la normativa excluye formalmente el derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) y la protección contra el despido arbitrario al no cumplir con el requisito de permanencia horaria mínima exigido por ley. . (MTPE, 2024, p. 34)

Personal extranjero

El ordenamiento jurídico peruano establece directrices específicas para la vinculación laboral de ciudadanos extranjeros, priorizando la protección del mercado de trabajo local (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2023). A pesar de estas restricciones, se reconoce un trato igualitario a ciertos grupos que, por su condición

migratoria o vínculos consanguíneos con ciudadanos peruanos, quedan exentos de las limitaciones de cuotas; esto incluye a familiares directos, residentes con visa de inmigrante o beneficiarios de convenios de reciprocidad internacional. Para el resto de los casos, las organizaciones deben ceñirse a topes estrictos: una participación máxima del 20% en la nómina y un límite del 30% respecto al gasto salarial total. No obstante, estas cuotas pueden omitirse cuando se trata de personal altamente especializado, cargos de confianza o ciudadanos de la Comunidad Andina. En el caso particular de la población venezolana con estatus migratorio temporal, la normativa exige que los contratos sean escritos y supeditados a la vigencia de sus permisos de trabajo (Superintendencia Nacional de Migraciones [SUNAM], 2024, p. 1).

Convenio de remuneración integral anual

La legislación peruana permite la implementación de la Remuneración Integral Anual (RIA) para gestionar la compensación de manera unificada. Este modelo consolida diversos beneficios sociales, como las gratificaciones y la compensación por tiempo de servicios, en un pago mensual constante, excluyendo únicamente la participación en las utilidades. La eficacia de este convenio radica en la correcta identificación de los conceptos no remunerativos, lo cual es fundamental para evitar sobrecostos en las aportaciones previsionales y tributarias. Según las necesidades de la entidad y el acuerdo con el colaborador, este esquema puede pactarse bajo las modalidades de RIA bruta o neta, garantizando siempre la transparencia en el desglose de los conceptos que la integran. (MTPE, 2024, p. 34)

Trabajadores de terceros

En el marco de la gestión de recursos humanos y la normativa laboral, se distinguen dos modalidades de contratación indirecta fundamentadas en acuerdos de naturaleza civil. Por un lado, la intermediación laboral se caracteriza por el suministro de personal desde una entidad proveedora hacia una empresa usuaria para la ejecución de labores de carácter temporal, especializado o complementario, manteniendo un mando compartido del poder directivo sobre los operarios desplazados. Por otro lado, la tercerización implica la delegación integral de una fase específica del ciclo productivo a una organización externa, la cual asume la gestión autónoma y el control directivo exclusivo sobre su planilla, independientemente de si las actividades se desarrollan o no en el recinto de la empresa principal (SUNAT, 2023).

Tipos de personal y periodo

De acuerdo con la normativa laboral peruana vigente, la gestión del talento humano bajo regímenes de dirección y confianza exige un rigor administrativo estricto para validar su naturaleza jurídica. Según lo establecido en el Decreto Supremo 003-97-TR, el empleador posee la facultad de calificar estos cargos, siempre que cumpla con la formalidad de notificar por escrito a los trabajadores afectados e incluir dicha condición en las boletas de pago y planillas electrónicas. En términos funcionales, el personal de dirección se distingue por ejercer la representación institucional y poseer autonomía en la toma de decisiones estratégicas que impactan los resultados corporativos, mientras que el personal de confianza se caracteriza por su vinculación directa con la alta gerencia, gestionando información sensible o elaborando diagnósticos técnicos que sustentan la operatividad empresarial. (MTPE, 2024, p. 34)

El Periodo de Prueba y sus Extensiones

De acuerdo con el marco normativo peruano vigente, regulado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, se determina que la estabilidad laboral relativa se adquiere tras superar un ciclo inicial de tres meses de servicios. No obstante, la legislación faculta a las partes para pactar, mediante acuerdo escrito, una prórroga de dicho intervalo en escenarios específicos: para aquellos colaboradores designados como personal de confianza, el término puede dilatarse hasta un semestre; mientras que, en el caso del personal de dirección, la normativa permite una extensión excepcional de hasta un año calendario. (MTPE, 2024, p. 34)

Derechos y beneficios del trabajador

Estructura remunerativa en el Perú

En el ordenamiento jurídico peruano, la coexistencia de diversos marcos normativos permite que la contratación en el sector privado se adapte a la naturaleza de cada unidad económica. Si bien el Decreto Supremo N.º 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, establece las pautas del régimen laboral general, el sistema legal también contempla estructuras diferenciadas para las unidades de menor escala. En ese sentido, el Régimen MYPE, fundamentado en la Ley N.º 30056 y el D.S. N.º 013-2013-PRODUCE, ofrece un esquema de beneficios y obligaciones ajustado a las capacidades operativas de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con la normativa vigente, aunque existen múltiples regímenes especiales basados en la especialidad del servicio o

las condiciones del empleado, la mayoría de los vínculos laborales en el país se formalizan bajo las modalidades general y MYPE. (MTPE, 2024, p. 34)

Tabla 5
Tabla de Regímenes Laborales

Beneficio	Régimen General	Microempresa	Pequeña Empresa
Sueldo Mínimo	RMV (S/ 1,130)		
Asignación Familiar	10% de la RMV	No aplica	No aplica
Gratificaciones	2 sueldos al año (Jul/Dic)	No aplica	1 sueldo al año (Jul/Dic)
Bonificación Extraordinaria	9% de la Gratificación	No aplica	9% de la Gratificación
CTS	1 sueldo al año (aprox.) (May/Nov)	No aplica	Medio sueldo al año (aprox.) (May/Nov) por cada año completo de servicios, siendo el tope máximo 90 sueldos diarios
Vacaciones	30 días calendario	15 días calendario	15 días calendario
Seguro de Salud	EsSalud (9%)	SIS Emprendedor (S/ 15 aprox.)	EsSalud (9%)
Indemnización Despido	1.5 sueldos por año (Tope máx. 12 sueldos)	10 sueldos diarios por año (Tope máx. 90 sueldos diario)	20 sueldos diarios por año (Tope máx. 120 sueldos diario)
Jornada Máxima	8 horas		
Descanso Semanal Obligatorio	24 horas		
Utilidades	Si cuentan con mas de 20 trabajadores	No aplica	Si cuentan con mas de 20 trabajadores

Nota. Elaboración propia (2026)

Conceptos básicos laborales

Remuneración ordinaria

En el marco del ordenamiento jurídico laboral peruano, regulado primordialmente por el Texto Único Ordenado del Decreto Supremo N.º 003-97-TR, el ingreso periódico percibido por el trabajador se establece como el pilar fundamental del nexo contractual. Este concepto abarca tanto el salario básico como la asignación familiar, variables que actúan como el parámetro cuantitativo esencial para la liquidación de derechos sociales. Por otro lado, la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) se distingue como un instrumento de protección frente al desempleo, cuya gestión se caracteriza por un esquema de abonos semestrales, en mayo y noviembre, en el sistema financiero. A diferencia de la contraprestación directa, la CTS posee una naturaleza de intangibilidad que limita su libre disposición hasta el término de la relación de trabajo, calculándose a partir de la remuneración computable y la proporción correspondiente de las gratificaciones anuales. (MTPE, 2024, p. 34)

Remuneración mínima vital

En el contexto laboral peruano del año 2026, se establece que la Remuneración Mínima Vital (RMV) asciende a S/ 1,130 mensuales. Según el marco constitucional y la normativa vigente, este monto constituye el umbral retributivo básico para aquel personal que cumple con la jornada ordinaria máxima, ya sea esta de carácter legal o acordada por contrato. No obstante, para los regímenes de tiempo parcial, definidos por una carga horaria promedio menor a cuatro horas diarias, el cálculo de la compensación debe realizarse de manera estrictamente proporcional al tiempo de servicio efectivo, tomando siempre como base el valor actualizado de la RMV (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 1996). (MTPE, 2024, p. 370)

Asignación familiar

Bajo los lineamientos de la legislación laboral peruana, la asignación familiar se define como una bonificación de naturaleza remunerativa otorgada a los trabajadores del régimen privado que no se encuentren sujetos a convenios colectivos. Este beneficio, equivalente al 10% de la Remuneración Mínima Vital, se otorga a quienes acrediten tener hijos menores de edad o mayores que cursen estudios superiores (hasta por seis años adicionales). Resulta relevante destacar que este derecho se percibe de manera íntegra e independiente en casos de pluriempleo o cuando ambos padres laboran para la misma

entidad patronal, previa presentación de la documentación que sustente la filiación y la situación académica. (MTPE, 2024, p. 427)

Jornada de trabajo

Las normas que regulan el trabajo en el territorio peruano fijan el límite de la prestación de servicios en ocho horas diarias o un máximo de 48 horas a la semana. Resulta viable, no obstante, la instauración de regímenes acumulativos o jornadas atípicas siempre que la especificidad de la labor lo justifique y el promedio de tiempo trabajado no exceda los topes legales. En los casos donde se hayan establecido horarios inferiores por decisión del empleador o convenios, la entidad retiene la facultad de extenderlos hasta el límite normativo, siempre que se garantice un incremento proporcional en la remuneración. Por último, quedan exentos de estas restricciones horarias los puestos de dirección, el personal que opera sin fiscalización inmediata y quienes realizan funciones de vigilancia intermitente. (MTPE, 2024, p. 336)

Jornada extraordinaria y compensación

Dentro del ordenamiento jurídico laboral del Perú, el trabajo excedente a la jornada legal se define como sobretiempo, cuya retribución está sujeta a escalas específicas de compensación económica. Según lo estipulado en el Decreto Supremo N° 008-2002-TR, el cálculo de dicho beneficio exige un incremento del 25% por las dos horas iniciales, ascendiendo al 35% para el tiempo acumulado posteriormente, independientemente de si las labores se realizan antes o después del horario habitual. No obstante, existe la posibilidad de que ambas partes acuerden, de forma escrita, el canje del pago monetario por descansos sustitutorios, los cuales deben hacerse efectivos dentro del mes siguiente a la prestación del servicio. Cabe precisar que la naturaleza de estas horas es esencialmente facultativa, quedando prohibida su imposición por parte del empleador, salvo en escenarios excepcionales de fuerza mayor o eventos fortuitos que comprometan la seguridad de los individuos o la continuidad operativa de la entidad. (MTPE, 2024, p. 336)

Trabajo nocturno

De acuerdo con la normativa laboral vigente, las organizaciones que operan mediante turnos de noche deben priorizar un sistema de alternancia rotativa para su personal. En este contexto, se establece que aquel colaborador que preste servicios en el intervalo comprendido entre las 22:00 y las 06:00 horas posee la prerrogativa legal de recibir un

estipendio mensual ajustado. Dicho monto no puede situarse por debajo de la Remuneración Mínima Vital (RMV), adicionando obligatoriamente una sobretasa equivalente al 35% sobre la base del salario mínimo legal. (MTPE, 2024, p. 336)

Refrigerio entre jornada

Dentro del esquema de jornada continua, se establece el derecho del empleado a un periodo destinado a la alimentación y descanso, el cual debe concederse obligatoriamente durante el horario de labores. No obstante, dicho intervalo no se integra a la duración legal del trabajo ni se considera tiempo de servicios efectivos, a menos que exista un acuerdo colectivo o individual que estipule lo opuesto. Finalmente, se delega al empleador la facultad de definir el momento y la organización de este lapso según los requerimientos operativos, garantizando que su duración nunca sea menor a cuarenta y cinco minutos. (MTPE, 2024, p. 336)

Descanso semanal

De acuerdo con la normativa laboral vigente, todo empleado goza del derecho a un periodo mínimo de 24 horas continuas de reposo semanal, el cual debe programarse idealmente en domingo. Respecto a la compensación, esta se determina de manera proporcional al tiempo efectivamente laborado. No obstante, si el trabajador desempeña sus funciones durante su jornada de descanso sin recibir un relevo compensatorio en el mismo ciclo semanal, el empleador está obligado a retribuir dicho servicio con un recargo adicional del 100% sobre el valor de la labor realizada. (MTPE, 2024, p. 356)

Descanso feriado

De acuerdo con la normativa vigente sobre el descanso remunerado, se establece que el personal laboral posee el derecho de percibir su salario íntegro durante los días feriados. Este beneficio se calcula de forma proporcional a las jornadas efectivamente realizadas, con la excepción del 1 de mayo, cuya remuneración no está sujeta a condiciones de asistencia previa. Asimismo, en los casos donde el empleado desempeñe funciones durante un feriado sin gozar de un descanso compensatorio posterior, la legislación estipula la obligación de abonar el valor del trabajo ejecutado junto con una sobretasa equivalente al 100% de la remuneración diaria. (MTPE, 2024, p. 356)

Descanso remunerado

Remuneración vacacional

El régimen legal de los descansos remunerados establece que el personal con una jornada mínima de cuatro horas adquiere el derecho a treinta días de interrupción de labores tras completar un año de servicios y cumplir con el récord vacacional correspondiente. Según la normativa, la retribución económica durante este lapso debe igualar a la remuneración ordinaria habitual, asegurando la continuidad del ingreso sin perjuicios financieros para el empleado. Si bien la programación del descanso idealmente surge del consenso entre las partes, la facultad directriz del empleador prevalece ante la falta de acuerdo, permitiéndose además figuras como el fraccionamiento, la acumulación o la reducción vacacional mediante pacto escrito. Finalmente, la omisión del otorgamiento oportuno del beneficio genera la obligación de abonar una indemnización resarcitoria denominada "triple vacacional", la cual comprende el pago por el trabajo realizado, la retribución del descanso y una compensación adicional libre de tributos, exceptuando de esta penalidad a los cargos de alta dirección con autonomía sobre su tiempo de servicio. (MTPE, 2024, p. 356)

Remuneración vacacional trunco

La compensación vacacional trunca se gestiona cuando el vínculo laboral se disuelve de forma anticipada, impidiendo que el empleado complete el ciclo anual o el récord exigido por la normativa vigente. De acuerdo con los procedimientos de cálculo, este beneficio se determina de manera proporcional, asignando un dozavo de la remuneración por cada mes de labores efectivo; asimismo, los días pendientes se liquidan en treintavos. No obstante, se establece como condición esencial que el trabajador haya acumulado, al menos, treinta días de servicios continuos para que dicho derecho sea exigible. (MTPE, 2024, p. 356)

Gratificaciones

Gratificaciones ordinarias

Dentro del marco jurídico de la actividad privada, se reconoce el derecho de los trabajadores a recibir dos bonificaciones anuales en los meses de julio y diciembre. Según la normativa vigente, el acceso a este beneficio requiere que el empleado se encuentre en activo durante la primera quincena del mes de desembolso, o bien, que se halle en periodos legalmente considerados como laborados, tales como vacaciones o licencias con goce de haber. El cálculo se efectúa sobre la base de la remuneración habitual y de libre disponibilidad percibida al cierre del semestre correspondiente, aplicándose un criterio de

proporcionalidad por meses completos de servicio en caso de no haber acumulado el periodo íntegro. (MTPE, 2024, p. 433)

Gratificaciones truncas

Según lo establecido en la normativa sobre gratificaciones, el derecho a la gratificación trunca se genera cuando la relación laboral finaliza antes de completar el semestre o previo a la oportunidad de pago habitual. Al respecto, se precisa que el trabajador es acreedor a este beneficio siempre que acredite, como mínimo, un mes de servicios efectivamente laborados dentro del periodo correspondiente. Asimismo, el empleador está obligado a efectuar el depósito de dicho monto, junto con la liquidación de otros beneficios sociales, en un plazo que no exceda las 48 horas posteriores al cese (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], s.f.).

Compensación por tiempo de servicios (CTS)

Este beneficio laboral se configura como un mecanismo de previsión social diseñado para salvaguardar la estabilidad económica del trabajador y su núcleo familiar frente al cese de la relación laboral. De acuerdo con el marco legal vigente, su devengo inicia tras el primer mes de labores en el sector privado, siempre que se cumpla con una jornada mínima de cuatro horas diarias o veinte horas semanales. Para determinar el monto, se emplea la remuneración computable, la cual abarca el sueldo básico y cualquier ingreso regular y de libre disponibilidad percibido al menos tres veces en el semestre; en este cálculo, se integra proporcionalmente la sexta parte de las gratificaciones legales y la doceava parte de las bonificaciones anuales, excluyendo conceptos de periodicidad superior a un año. Respecto a la gestión operativa, los empleadores deben efectuar los depósitos semestralmente en mayo y noviembre, entregando la liquidación correspondiente en los cinco días posteriores. Finalmente, es relevante destacar que, bajo el amparo de la Ley N° 32322, se ha autorizado de manera excepcional la libre disponibilidad del 100 % de los fondos acumulados y futuros durante el ejercicio fiscal 2026, permitiendo retiros sin restricciones de frecuencia. (MTPE, 2024, p. 501)

Aportes a cargo del empleador

Seguro de vida ley

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023), el Seguro de Vida Ley se constituye como una prestación de seguridad social de carácter obligatorio, la cual debe ser gestionada por la entidad empleadora en beneficio de todo su personal

desde la jornada inicial de servicios. La finalidad primordial de este mecanismo radica en garantizar un respaldo financiero a los deudos o beneficiarios designados, salvaguardando su estabilidad económica ante contingencias críticas como el fallecimiento o la incapacidad permanente del trabajador. (MTPE, 2024, p. 452)

El Régimen de Seguridad Social en Salud y las Entidades Prestadoras (EPS)

Dentro del marco legal peruano, el financiamiento del régimen contributivo recae sobre los empleadores, quienes deben abonar una tasa del 9% de la remuneración de sus trabajadores subordinados a favor del Seguro Social de Salud (EsSalud). Bajo este esquema, la legislación permite la coexistencia de un modelo mixto mediante la incorporación de Entidades Prestadoras de Salud (EPS). Esta estructura divide las responsabilidades asistenciales en dos vertientes: mientras que las EPS gestionan las patologías de "capa simple" o de baja complejidad, EsSalud retiene la exclusividad sobre las prestaciones de "capa compleja" y la administración de subsidios económicos por incapacidad o maternidad. En términos financieros, la normativa vigente habilita a la empresa para aplicar un crédito fiscal por los pagos efectuados a la EPS; sin embargo, este beneficio se encuentra restringido a un máximo del 25% de la aportación total (equivalente al 2.25% del sueldo) y no puede superar el límite del 10% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por cada colaborador. (MTPE, 2024, p. 613)

Deducciones

Impuesto a la Renta de Quinta Categoría

En el marco del sistema tributario peruano, el Impuesto a la Renta de Quinta Categoría se define como el tributo que recae sobre los ingresos derivados del trabajo dependiente, donde la entidad empleadora actúa obligatoriamente como agente de retención. Según lo estipulado en el Artículo 34° de la Ley del Impuesto a la Renta, este gravamen se aplica cuando la remuneración anual bruta sobrepasa el límite legal de 7 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Dentro de la base imponible se incluyen no solo los salarios y bonificaciones, sino cualquier beneficio de libre disposición, ya sea en efectivo o en especie. No obstante, existe una distinción técnica basada en la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, la cual excluye de esta carga impositiva a conceptos de carácter previsional o resarcitorio, tales como la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) y las indemnizaciones por despido, garantizando así la intangibilidad de estos beneficios sociales frente al fisco. (Decreto Supremo N° 179-2004-EF, Art. 34°, p. 74)

Sistema nacional de pensiones - SNP

El sistema previsional de reparto en el Perú, administrado por la Oficina de Normalización Previsional (ONP) bajo el Decreto Ley N° 19990, se basa en la gestión de fondos colectivos alimentados por una detracción obligatoria del 13% de los ingresos de los trabajadores (Ley N° 26504, 1997). Una característica crítica de este modelo es la inexistencia de un límite máximo para las aportaciones mensuales, lo cual contrasta con el tope rígido de la pensión de jubilación, fijado actualmente en S/ 1,000 independientemente del historial de remuneraciones elevadas del afiliado. Finalmente, la obligación de contribuir al sistema cesa una vez que el individuo adquiere la condición formal de pensionista, permitiendo que, en caso de una eventual reinserción laboral, el empleador quede exento de aplicar retenciones por dicho concepto sobre las nuevas remuneraciones percibidas (Decreto Ley N° 19990, Art. 7°).

Sistema privado de pensiones - AFP

El Sistema Privado de Pensiones (SPP) peruano, regulado por el Decreto Supremo N° 054-97-EF, se estructura bajo un modelo de capitalización individual gestionado por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). En este esquema, la titularidad de los recursos pertenece exclusivamente al trabajador, cuyo fondo se incrementa mediante la rentabilidad generada por las inversiones financieras de la administradora. Además de la jubilación, el sistema garantiza cobertura ante contingencias de invalidez, sobrevivencia y sepelio, asegurando una protección técnica integral. Finalmente, la normativa establece que la obligación de realizar aportes previsionales cesa de manera definitiva una vez que el afiliado adquiere formalmente la condición de pensionista. (Decreto Supremo N° 054-97-EF, Art. 30°, p. 30)

Nota. Elaboración propia basada en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2024). Compendio de normas laborales del régimen laboral privado, y las leyes y normas vigentes citadas en cada sección.

Anexo 3: Asignación de las actividades del servicio de nóminas

Ejemplo
ilustrativo

ALCANCE	RESPONSABLE	
NÓMINA DEL MES	CLIENTE	BICAVA
Realizar la autorización del depósito de vacaciones en la plataforma financiera del banco.	X	
Enviar las novedades de fin de mes.	X	
BICAVA S.A.C. revisará las novedades de fines enviadas por La Compañía, para la elaboración de la nómina.		X
Generar un correo con las observaciones de las novedades de fines y enviarlo a La Compañía en caso sea necesario.		X
La Compañía revisará las observaciones remitidas por BICAVA S.A.C. y enviará sus comentarios.	X	
Elaborar la nómina de trabajadores de fines.		X
Calcular las retenciones judiciales según el escrito enviado por el juzgado, en caso sea necesario.		X
Realizar la aprobación de la nómina de fines.	X	
Generar los archivos de texto y/o macros para el pago de la nómina de fines.		X
Generar un archivo de beneficiarios para el pago de las retenciones judiciales.		X
Cargar en la plataforma financiera del banco los pagos de la nómina de mes y de las retenciones judiciales.	X	
Realizar la autorización del pago de la nómina en la plataforma financiera del banco.	X	
Elaborar las boletas de pago de la nómina.		X
Enviar las boletas de pago vía email al representante de recursos humanos de La Compañía para su custodia.		X
Entrega de las boletas de pago a los empleados de La Compañía vía email.		X
Elaborar las planillas de aportes previsionales de la AFP a través del portal de recaudación AFP NET.		X
Autorizar la declaración de las planillas de aportes previsionales de la AFP en el portal de recaudación de la AFP NET.	X	
Realizar la declaración de la planilla de aportes previsionales de la AFP a través del portal de recaudación de la AFP NET.		X
Generar los Tickets de pago en el portal de recaudación de la AFP NET.		X
Pagar la planilla de aportes previsionales de la AFP a través del portal de recaudación de la AFP NET o mediante los Tickets de pago en los bancos autorizados.		X

Nota Fuente: BICAVA S.A.C.

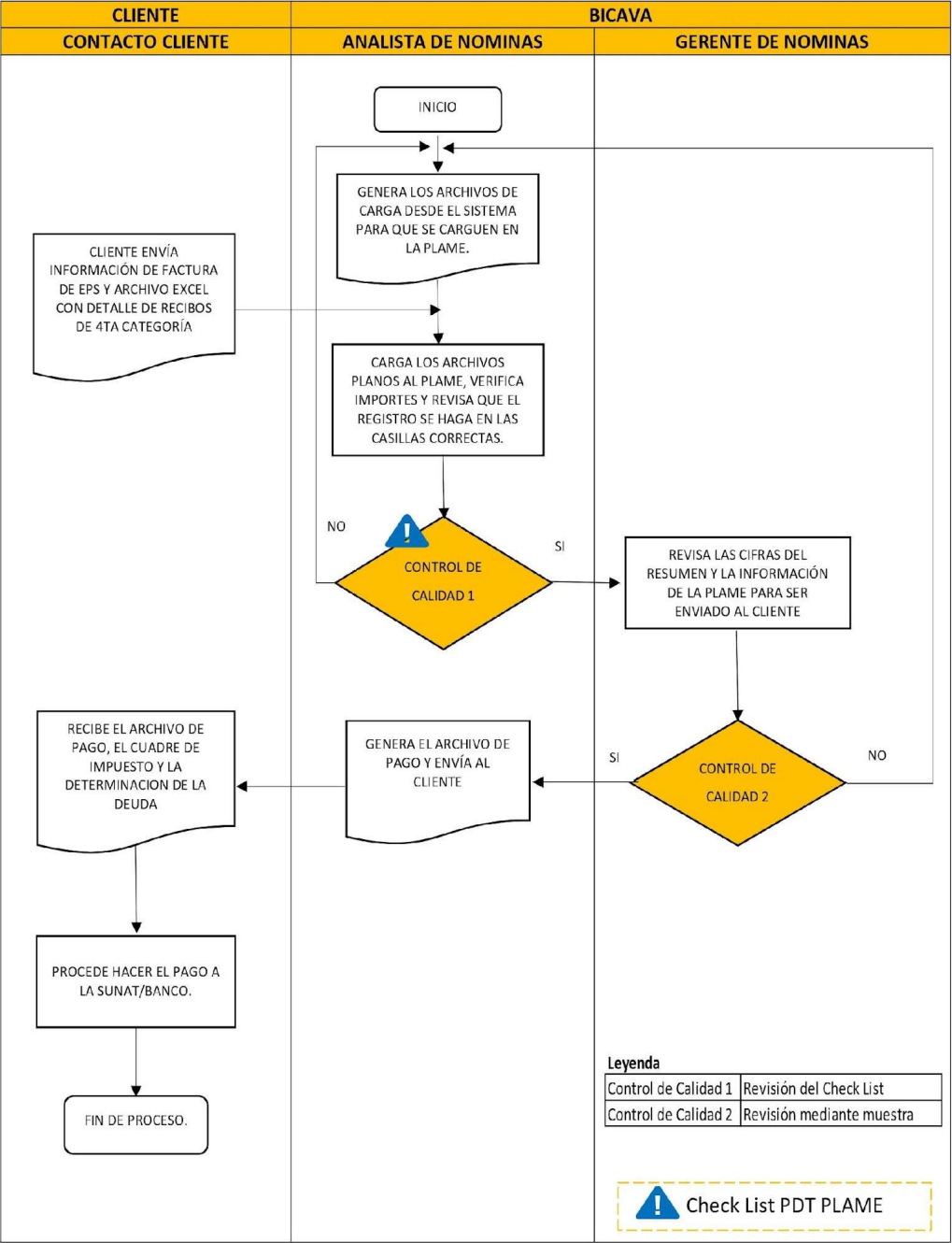
Ejemplo
ilustrativo

ALCANCE	RESPONSABLE	
NÓMINA DEL MES	CLIENTE	BICAVA
Generar los comprobantes de pago de la AFP NET y enviarlos a las áreas respectivas.		X
Modificar las altas, bajas de personal y registro de derechohabientes en el sistema T-Registro. (Tener en cuenta que al iniciar el servicio el T-Registro debe estar actualizado)		X
Realizar la planilla electrónica-PDT (PLAME), generar los impuestos por pagar y elaborar el archivo Zip para la presentación de los impuestos y aportaciones.		X
Aprobar los impuestos a pagar y autorizar el pago del PDT PLAME.	X	
Realizar la presentación y declaración de los impuestos y aportaciones en el portal de recaudación de la SUNAT.		X
Pagar los impuestos y aportaciones, a través del portal de recaudación de la SUNAT OnLine o mediante cheque en los bancos autorizados.	X	
Enviar la constancia de presentación y pago de los impuestos a las áreas respectivas.		X
ASIENTOS CONTABLES	CLIENTE	BICAVA
Calcular las provisiones de fines (Gratificación, Vacaciones, CTS e Indemnización Vacacional)		X
Elaborar los asientos locales y corporativos de la planilla, provisiones y liquidaciones de beneficios sociales.		X
Realizar el asiento de aplicación de la EPS.		X
Realizar las conciliaciones de las cuentas contables afectadas por nómina en coordinación con el personal de contabilidad que asigna La Compañía (Tener en cuenta que al iniciar el servicio las cuentas de nóminas deben estar conciliadas)	X	X
Elaborar los ajustes y diferencias contables de nóminas encontradas.		X

Nota Fuente: BICAVA S.A.C.

Anexo 4: Esquemas gráficos de la operación de nóminas

Flujograma del proceso del PDT PLAME



Nota Elaboración Propia 2026

Check List PDT Plame

Ejemplo ilustrativo

Ciente: _____

Periodo: _____

PDT PLAME	Si	No	N/A	Iniciales	Fecha	Observaciones
Resumen de Impuestos						
1. ¿La nómina del mes ha sido reprocesada?						
2. Si la respuesta es afirmativa,						
¿Se ha verificado que se esté considerando la información de la última Nómina reprocesada e informada al cliente?						
3. ¿En el periodo de revisión, existen Liquidaciones BBSS de personal?						
4. Si la respuesta es afirmativa,						
¿Se ha verificado que se esté considerando la información de la (s) Liquidación (es) de BBSS?						
¿Se ha asegurado que se incluya la totalidad de Liquid. BBSS del mes?						
5. ¿Se ha completado el cuadro resumen de Impuestos y Aportaciones (Formato Standar) en base a la consolidación de la Nómina y Liquid. de BBSS?						
6. Si la respuesta es afirmativa,						
¿Se ha revisado que el cálculo de las bases imponibles (ingresos afectos) y la aplicación de los impuestos y aportaciones concilien con la sumatoria de lo determinado en la nómina y Liquid. BBSS, esta conciliación aplica para los siguientes conceptos:?						
AFP						
ESSALUD						
SENATI						
IES						
SCTR						
IMPTO RENTA DE 5TA CATEG.						
IMPTO RENTA DE 4TA CATEG. (*)						
SEGURO MAS VIDA						
7. ¿El personal del cliente cuenta con seguro de EPS?						
8. Si la respuesta es afirmativa,						
¿Se ha determinado el crédito de EPS considerando el menor valor que se obtiene al compararlo siguiente:?						
1. Valor de venta de la factura de EPS						
2. N° de afiliados x 10% UIT, el n° de afiliados debe ser corroborada con el detalle de afiliaciones que acompaña a la factura EPS.						
3. 2.25 % de EPS aplicado en la Nómina y Liquidación BBSS (de ser el caso).						
9. ¿Existe devolución de impuesto a la renta de 5ta categoría aplicada por Nómina o por Liquidación de BBSS?						
10. Si la respuesta es afirmativa,						
¿Esta (s) devolución (es) han sido consideradas como crédito (deducible) del total a pagar por impuesto a la renta de 5ta categoría?						

Anexo 5: Descripción de los cálculos de nóminas

I. Conceptos utilizados en el proceso de nominas

1. Remuneraciones

I.	Remuneraciones	Detalle
1.	Sueldo Básico	Sueldo Básico (del Mes) Cálculo: $\text{Redondear}\left(\left(\frac{\text{Sueldo Básico}}{30}\right) \times \text{"Días trabajados "}; 2\right)$ Días Trabajados = 30 - (Días vacaciones + Días faltas injustificadas + Días suspensión + Días de licencia sin goce de haber + Días no trabajados + Días subsidio por enfermedad + Días subsidio por maternidad + Días licencia por paternidad + Días descanso médico + Días de licencia con goce de haber)
2.	Descanso Médico	Descanso Médico Cálculo: $\text{Redondear}\left(\left(\frac{\text{Sueldo Básico}}{30}\right) \times \text{"Días de descanso medico "}; 2\right)$ El descanso medico particular por accidente o enfermedad podrá otorgarse hasta un periodo máximo de 20 días. A partir del vigésimo primer día de incapacidad el trabajador entra a la condición de subsidiado y deberá tramitar su Certificado de Incapacidad Temporal para el Trabajo (CITT). Los descansos médicos que se entreguen luego del cierre de novedades de la nómina sólo son declarados en el sistema del fisco. (PDT PLAME)

Anexo 6: Cuadro de afectaciones de los conceptos de nóminas

Tabla 6
Cuadro de tributos y aportaciones que gravan las remuneraciones

Nº	CONCEPTO	TRIBUTOS Y APORTACIONES				
		EMPLEADOR	TRABAJADOR			
		ESSALUD	SNP (ONP)	SPP (AFP)	RENTA DE 5TA CATEGORÍA	RENTA DE 5TA CATEGORÍA DIRECTA
1	SUELDO BÁSICO	SI	SI	SI	SI	NO
2	DESCANSO MÉDICO	SI	SI	SI	SI	NO
3	LICENCIA POR PATERNIDAD	SI	SI	SI	SI	NO
4	ASIGNACIÓN FAMILIAR	SI	SI	SI	SI	NO
5	REMUNERACIÓN VACACIONAL	SI	SI	SI	SI	NO
6	COMPENSACIÓN VACACIONAL	SI	SI	SI	NO	SI
7	INDEMNIZACIÓN VACACIONAL	NO	NO	NO	NO	NO
8	SUBSIDIO POR ENFERMEDAD	NO	SI	SI	NO	NO
9	SUBSIDIO POR MATERNIDAD	NO	SI	SI	NO	NO
10	GRATIFICACIÓN ORDINARIA	NO	NO	NO	SI	NO
11	BONIFICACIÓN EXTRAORDINARIA LEY 30334	NO	NO	NO	SI	NO
12	DEVOLUCIÓN RENTA DE QUINTA	NO	NO	NO	NO	NO
13	1RO DE MAYO	SI	SI	SI	NO	SI
14	ALIMENTACIÓN PRINCIPAL EN DINERO	SI	SI	SI	SI	NO
15	VALES DE ALIMENTO	NO	NO	NO	SI	NO
16	ALIMENTACIÓN PRINCIPAL EN ESPECIE	SI	SI	SI	SI	NO
17	BONO ANUAL	SI	SI	SI	NO	SI
18	BONO QUINQUENIO	SI	SI	SI	NO	SI
19	COMISIONES	SI	SI	SI	SI	NO
20	PREMIO 5D	SI	SI	SI	SI	NO
21	CANASTA NAVIDEÑA	NO	NO	NO	SI	NO
22	REINTEGRO DE SUELDO	SI	SI	SI	NO	SI
23	ASIGNACIÓN ESCOLAR (ESCOLARIDAD)	NO	NO	NO	NO	SI
24	PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES	NO	NO	NO	NO	SI
25	REINTEGRO INAFECTO	NO	NO	NO	NO	NO
26	LICENCIA CON GOCE HABER	SI	SI	SI	SI	NO
27	BONIFICACIONES EXTRAORDINARIAS	NO	NO	NO	NO	SI
28	AGUINALDOS	NO	NO	NO	NO	SI
29	HORAS EXTRAS 1.25	SI	SI	SI	SI	NO
30	HORAS EXTRAS 1.35	SI	SI	SI	SI	NO
31	HORAS EXTRAS DOBLES	SI	SI	SI	SI	NO
32	OTROS INGRESOS	SI	SI	SI	SI	NO
33	OTRAS BONIFICACIONES	SI	SI	SI	SI	NO

Fuente: Sunat

Anexo 7: Cronograma de actividades del servicio de nóminas

Tabla 7
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - AÑO 2026

SERVICIO DE NOMINAS												
No.	ACTIVIDADES	MES										
No.	ENVÍO DE INFORMACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
01	Envío de información variable correspondiente al Fin de mes.	vie-15-Ene	lun-15-Feb	mar-15-Mar	vie-15-Abr	lun-16-May	mié-15-Jun	vie-15-Jul	mar-15-Ago	jue-15-Set	vie-14-Oct	mar-15-Nov
02	Aprobación y confirmación por mail del Fin de mes.	vie-22-Ene	mié-24-Feb	mar-22-Mar	vie-22-Abr	vie-20-May	jue-23-Jun	vie-22-Jul	mié-24-Ago	jue-22-Set	lun-24-Oct	jue-22-Dic
03	Pago de Fin de Mes	lun-25-Ene	jue-25-Feb	mié-23-Mar	lun-25-Abr	mié-25-May	vie-24-Jun	lun-25-Jul	jue-25-Ago	vie-23-Set	mar-25-Oct	vie-25-Nov
04	Envío de novedades para el cálculo de gratificación (descuentos y/o adelantos)							mar-5-Jul				mar-5-Jul
05	Envío del reporte validado de cuentas corrientes y bancos para depósito de CTS					jue-5-May						vie-4-Nov
06	Aprobación y confirmación por mail del cálculo de CTS					mié-11-May						mié-9-Nov
07	Pago de C.T.S.					mié-11-May						mié-9-Nov
08	Aprobación y confirmación por mail del cálculo de Gratificación							vie-8-Jul				vie-9-Dic
09	Pago de Gratificación							mié-13-Jul				mar-13-Dic
10	Envío del PLAME a declarar del mes (Recibos por Honorarios)	vie-5-Feb	mié-9-Mar	vie-8-Abr	vie-6-May	jue-9-Jun	vie-8-Jul	vie-5-Ago	vie-9-Set	vie-7-Oct	jue-10-Nov	mié-7-Dic
10	Envío del PLAME a declarar del mes (Recibos por Honorarios)	vie-5-Feb	mié-9-Mar	vie-8-Abr	vie-6-May	jue-9-Jun	vie-8-Jul	vie-5-Ago	vie-9-Set	vie-7-Oct	jue-10-Nov	mié-7-Dic
No.	BICAVA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
01	Revisión de novedades enviado por xxxx correspondientes al proceso de la nómina	vie-15-Ene	mar-16-Feb	mié-16-Mar	vie-15-Abr	mar-17-May	jue-16-Jun	vie-15-Jul	mié-16-Ago	vie-16-Set	vie-14-Oct	mié-16-Nov
02	Envío de la Nómina aprobada	jue-21-Ene	mar-23-Feb	lun-21-Mar	jue-21-Abr	jue-19-May	mié-22-Jun	jue-21-Jul	mar-23-Ago	mié-21-Set	vie-21-Oct	mié-23-Nov
03	Envío de Pre-Nómina detallada (Excel) - Revisión xxxx	jue-21-Ene	mar-23-Feb	lun-21-Mar	jue-21-Abr	jue-19-May	mié-22-Jun	jue-21-Jul	mar-23-Ago	mié-21-Set	vie-21-Oct	mié-23-Nov
04	Envío archivos TXT y/o macro para pago de sueldos	vie-22-Ene	mié-24-Feb	mar-22-Mar	vie-22-Abr	vie-20-May	jue-23-Jun	vie-22-Jul	mié-24-Ago	jue-22-Set	lun-24-Oct	jue-24-Nov
05	Envío de Asientos locales contables de Planilla y Provisiones	vie-29-Ene	vie-26-Feb	mar-29-Mar	vie-29-Abr	vie-27-May	mar-28-Jun	mié-27-Jul	lun-29-Ago	jue-29-Set	vie-28-Oct	mar-29-Nov
06	Envío reporte por centro de costos - corporativos	lun-25-Ene	jue-25-Feb	mié-23-Mar	lun-25-Abr	mié-25-May	vie-24-Jun	lun-25-Jul	jue-25-Ago	vie-23-Set	mar-25-Oct	vie-25-Nov
07	Envío del Cálculo de Gratificación							jue-7-Jul				mié-7-Dic
08	Envío del Archivo Excel Macros para Abono Gratificación							jue-7-Jul				mié-7-Dic
09	Envío del reporte de cuentas corrientes y bancos para depósito de CTS					lun-2-May						mié-2-Nov
10	Envío de comunicados a entidades financieras con información de sueldos para CTS				vie-29-Abr						vie-28-Oct	
11	Envío del cálculo de CTS por Bancos y archivos de abonos.					mar-10-May						mar-8-Nov
12	Envío de Certificados de Liquidación de CTS.					mar-31-May						mié-30-Nov
13	Entrega de Certificados Anuales por trabajador						mié-15-Feb					
14	Entrega de Liquidaciones Anuales por institución						mié-15-Feb					
No.	BOLETAS DE PAGO Y DECLARACIONES MENSUALES: AFP, PDT 601	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
01	Envío de boletas a los correos de los trabajadores	vie-29-Ene	vie-26-Feb	mié-30-Mar	vie-29-Abr	lun-30-May	jue-30-Jun	jue-28-Jul	mar-30-Ago	vie-30-Set	vie-28-Oct	mié-30-Nov
02	Envío del resumen de AFP a pagar	sáb-3-Ene	lun-2-Feb	lun-2-Mar	sáb-4-Abr	dom-3-May	vie-3-Jun	sáb-4-Jul	mar-2-Ago	lun-5-Set	lun-3-Oct	vie-4-Nov
03	Envío del resumen de impuestos a pagar y el archivo generado del PDT 601 - PLAME	mié-10-Feb	sáb-12-Mar	mar-12-Abr	mié-11-May	lun-13-Jun	mar-12-Jul	mié-10-Ago	lun-12-Set	mié-12-Oct	lun-14-Nov	mar-13-Dic
No.	CRONOGRAMA DE VENCIMIENTOS (P.D.T., A.F.P. y C.T.S.)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
01	P.D.T. (R.U.C.)	vie-12-Feb	lun-14-Mar	jue-14-Abr	vie-13-May	mar-14-Jun	jue-14-Jul	vie-12-Ago	mié-14-Set	vie-14-Oct	mar-15-Nov	jue-15-Dic
02	AFP.	mar-6-Ene	jue-5-Feb	jue-5-Mar	mar-7-Abr			vie-5-Ago		mié-7-Set	jue-6-Oct	mar-8-Nov
03	CTS.					vie-13-May						mar-15-Nov
04	GRATIFICACION (Adelanto)							mié-15-Jul				mar-15-Dic

Nota: Elaboración propia (2026)

Anexo 8: Lista de clientes atendidos

Tabla 8
Lista de Clientes Atendidos

CLIENTE	CLIENTE	CLIENTE
1. AGUKI CL S.A.,	21. CRISOL COMERCIAL S.A.C.	41. PETREP S.A.C.
2. AMAZON RAINFOREST CONSERVATION SAC	22. DELL PERU S.A.C	42. PETROLERA TRANSOCEANICA S A
3. AMDC FOOD S.A.C.	23. DRELEK CONSULTING S.A.C.	43. PIA DESIGN S.A.C.
4. AT&T GLOBAL NETWORK SERVICES DEL PERU	24. DSM NUTRITIONAL PRODUCTS PERU S.A	44. POLYCOM PERU SRL
5. BMH PHARMA S.A.C.	25. ECOPETROL DEL PERU S.A	45. PRODUPET S.A.C.
6. BOHL PAZOS GABRIELA	26. EMC DEL PERU S A	46. QUINTILES PERU S.R.L.
7. BPZ EXPLORACION & PRODUCCION S.R.L.	27. EPSON PERU S.A	47. RIO TINTO MINERA PERU LIMITADA SAC
8. BRASKEM S.A. SUCURSAL PERU	28. FORD PERU S.R.L.	48. RIO TINTO MINING AND EXPLORATION SAC
9. BRITT PERU S.A.C.	29. GENFAR PERU S.A.	49. SANOFI-AVENTIS DEL PERU S.A.
10. BURLINGTON RESOURCES PERU LIMITED	30. GLAXOSMITHKLINE PERU S.A.	50. SCHIANTARELLI RUIZ ILIANA
11. CASTROL DEL PERU S A	31. HARSCO METALS PERU S.A.	51. SHELL OPERACIONES PERU S.A.C.
12. CENTRAIS ELETRICAS BRASILEIRAS S.A.	32. HAY GROUP S.A.	52. SKANSKA DEL PERU S.A.
13. CISCO SYSTEMS PERU S.A	33. HSBC - BANK USA NATIONAL	53. SONY ERICSSON MOBILE COMMUNICATIONS
14. COMPAÑÍA PROCESADORA MOLLEHUACA	34. INTEL SEMICONDUCTORES DEL PERU S.A	54. SPECIAL OPERATIONS FORCES E.I.R.L.
15. CONSORCIO AERONAVAL CALLAO	35. KORN/FERRY PERU S.A.	55. SURGIROBOTIC S.A.C.
16. CONSORCIO PIZZAROTTI & ASOCIADOS	36. MONTALVO MOZOMBITE JOSE LUIS	56. SYNGENTA CROP PROTECTION SA SUCURSAL
17. CONSORCIO SALUD LORETO	37. MOTOROLA SOLUTIONS PERU S.A.	57. T-CONTOUR
18. CORPORACION LINDLEY S.A.	38. NOVO NORDISK PHARMA OPERATIONS A/S.	58. TECNICAS REUNIDAS S.A.
19. CORPORACIÓN PRIMAX S.A.	39. PAF PRODS S.A.C.	59. TUMILAP S.A.C.
20. COYOTE'S MOTOR SA	40. PETCOM SAC	60. WADEN S.A.C.

Fuente: Luis Canales Sanchez

Anexo 9: Acceso al documento integral de nóminas

Estimados,

Por medio del siguiente enlace, podrán consultar de manera detallada el Documento Integral de Nóminas. La información se encuentra actualizada para su revisión en línea:

https://drive.google.com/drive/folders/1-6C0Z6eAgCF7HGL3SAiDY2Thqkt5pmVW?usp=drive_link