

PROPUESTA DE MODELO SALARIAL FLEXIBLE EN LA EMPRESA
FUREL S.A. A PARTIR DEL AÑO 2012

CÉSAR AUGUSTO ARBOLEDA RAMÍREZ
JUAN FERNANDO HINCAPIÉ GARCÍA
MARÍA EUGENIA GARZÓN TABARES

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gestión Financiera
Empresarial

Asesor Metodológico
FELIPE ISAZA CUERVO M.Sc.

Asesor Temático
JUAN CARLOS RAMIREZ GONGORA
Ingeniero Administrador

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL
COHORTE 37
MEDELLÍN
2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	3
ABSTRACT	3
GLOSARIO	4
INTRODUCCIÓN	5
1. REFERENTE TEÓRICO	7
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FUREL SA	16
3. PROPUESTA DE MODELO SALARIAL FLEXIBLE, EN LA EMPRESA FUREL S.A. A PARTIR DEL AÑO 2012	17
4. CONCLUSIONES	35
5. RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
CIBERGRAFÍA	38

PROPUESTA DE MODELO SALARIAL FLEXIBLE EN LA EMPRESA
FUREL S.A. A PARTIR DEL AÑO 2012

CÉSAR AUGUSTO ARBOLEDA RAMÍREZ
JUAN FERNANDO HINCAPIÉ GARCÍA
MARÍA EUGENIA GARZÓN TABARES

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gestión Financiera
Empresarial

Asesor Metodológico
FELIPE ISAZA CUERVO M.Sc.

Asesor Temático
JUAN CARLOS RAMIREZ GONGORA
Ingeniero Administrador

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL

MEDELLÍN
2012

RESUMEN

Este trabajo de grado trata sobre una propuesta de herramienta de salario laboral flexible en donde, de forma general se analiza la estructura actual con la que cuenta la empresa y se toman casos puntuales a manera de ejemplo para poder con esta información desarrollar la propuesta, con lo cual se demuestra la diferencia entre la situación actual y la alternativa propuesta.

Existe una legislación que permite a las empresas, acordar la forma de remuneración con los empleados, de modo que parte de esta no constituya salario y puedan obtener beneficios tanto la empresa como los empleados.

Se busca entonces, la reducción de costos laborales a través de la negociación del salario flexible y por consiguiente contar con recursos que puedan ser destinados al mejoramiento del flujo de caja para atender las necesidades de la empresa.

ABSTRACT

This work consists of a flexible labor salary tool proposal where, in a general form, the current structure of the organization is analyzed extracting accurate facts to serve as a platform to develop a proposal showing the difference between the current business situation and the proposed alternative.

Current legislation permits businesses to negotiate with their employees regarding forms of compensation. In some instances, part of the salary is diverted to benefit both the business and the employee.

The goal here is to reduce labor costs by negotiating flexible salaries and consequently including resources destined to improve cash flow to attend the needs of the business.

GLOSARIO

MODELO SALARIAL FLEXIBLE: Herramienta laboral y tributaria que existe para que las empresas puedan realizar una oferta de compensación integrada por pagos salariales que pueden entregarse a través de la nómina y otras alternativas de pagos no salariales denominados beneficios.

SALARIO FLEXIBLE: Se entiende como la flexibilidad del salario al acuerdo realizado entre empleado y empleador dentro del marco de la ley que lo regula, de la remuneración que no será constitutiva de salario como base para la liquidación de aportes parafiscales, aportes al sistema de seguridad social y prestaciones sociales.

VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA-Economic value Added): Paralelo entre la rentabilidad obtenida por una compañía con el coste de los recursos gestionados por esta. Si el EVA es positivo, significa que la compañía ha generado una rentabilidad por encima del coste que tienen los recursos empleados, mientras que si es negativo, la compañía no ha cubierto el coste de los recursos empleados. Esto se expresa diciendo que se ha creado valor en el primer caso y que se ha destruido valor en el segundo. Valor económico agregado.

EBITDA: Utilidades antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones de gastos pagados por anticipado. Es simplemente la Utilidad Operativa que se obtendría antes de considerar los gastos que no implican desembolso de efectivo ni lo implicarán en el futuro, también conocida como Utilidad Operativa de Caja.

INTRODUCCIÓN

La flexibilización salarial es una herramienta competitiva y actualmente es implementada en muchas empresas a nivel mundial. A través de ésta herramienta las organizaciones buscan impactar los costos que representan los pagos laborales a la vez que ayuda o provee de alternativas a los empleados con productos a la medida que contribuyen a optimizar sus ingresos.

A partir de las reformas tributarias y laborales realizadas en el país en los últimos años, tal como la ley 789 aprobada en el año 2002, donde la norma señala la imposición de nuevas obligaciones para las empresas que elevan los costos laborales, toma auge la implementación de sistemas que ayudan a disminuir los costos parafiscales y prestacionales mediante la reducción de la base salarial a cambio de beneficios para los empleados.

La flexibilización salarial hace posible que las empresas puedan obtener beneficios apoyándose en la ley 1393 de 2010, la cual modifica la ley 100 de 1.993 principalmente en los artículos 18 y 204 y en lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo en su artículo 128, que permiten a las empresas acordar con sus empleados la forma de remuneración de modo que parte de esta no constituya salario, es decir, que esté flexibilizado. La composición de la remuneración al empleado, según la legislación vigente, puede ser hasta del 60% fijo y un 40% flexibilizado. Dentro de los costos laborales, esta disminución se verá reflejada en el pago de parafiscales (caja de compensación, ICBF, SENA), en el pago de la seguridad social (ARP, salud, pensión obligatoria) y en el pago de otros costos (vacaciones, cesantías, intereses cesantías, prima).

Buscando la reducción de costos laborales, algunas compañías han empezado a optar por el recorte de salarios, encontrando como alternativa la negociación del salario flexible.

Considerando la mejora que puede representar la adaptación de un modelo salarial flexible y sustentado en los beneficios que este tiene para la empresa, este trabajo pretende diseñar una propuesta de flexibilización salarial para la empresa FUREL S.A. a partir del año 2012 que le permita la disminución de costos y gastos salariales, considerando que la base gravable es menor y por consiguiente contar con recursos que puedan ser destinados al mejoramiento del flujo de caja, y consecuentemente, atender las necesidades de la empresa.

Para poder realizar este diseño, el trabajo debe además:

- Determinar la legislación vigente que regula el salario flexible.
- Identificar la estructura salarial actual de la empresa FUREL S.A.
- Identificar las diferentes alternativas de flexibilización salarial.
- Realizar un esquema comparativo tanto cualitativo como cuantitativo entre el sistema salarial actual y la propuesta de compensación flexible.

Así mismo, la investigación representa una oportunidad para la empresa porque le permite mejorar aspectos relevantes que coadyuvan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

También se considera de importancia la realización de la presente propuesta por el aporte en el desarrollo profesional, académico y laboral que representa para los integrantes del equipo de trabajo.

1. REFERENTE TEÓRICO

El Código Sustantivo del trabajo¹ define los elementos integrantes del salario así: “Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones”

Este mismo código en el artículo 128, define los pagos que no constituyen salario como “las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y *lo que recibe* en dinero o en especie *no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones*, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad”.

Para las Formas y Libertad de Estipulación², el código Sustantivo del trabajo define qué “El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por

¹ Código Sustantivo del Trabajo. Título V. Salarios. Cap. I. Artículo 127.

² Código Sustantivo del Trabajo. Título V. Salarios. Cap. I. Artículo 132

tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales”.

La Ley 1393 de julio de 2010³, establece en su artículo 30 que los pagos laborales no constitutivos de salario no podrán ser superiores al 40% de la remuneración.

Las empresas podrán respetando este tope, acordar con sus empleados que pagos laborales no serán considerados salario, siempre y cuando esos pagos estén dentro de las definiciones legales arriba señaladas.

Se sustenta además, está propuesta en el Artículo 18 de la Ley 100 de 1993, sobre la base de aportes a pensiones que se hará con fundamento en los factores salariales y no en los pagos laborales no salariales, lo mismo que lo establecido en el Artículo 204 de la misma ley que determina el porcentaje de cotización al sistema de seguridad social.

MARCO LEGAL VIGENTE DE LOS COMPONENTES DEL SALARIO

1. APORTES PARAFISCALES

Estos aportes son realizados por los empleadores para contribuir con el Sistema Nacional de Aprendizaje SENA, con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF y con las Cajas de Compensación Familiar. Al mismo tiempo, están apoyando programas de naturaleza social que es la misión de estas entidades del Estado.

1.1 SENA

De los aportes parafiscales realizados por los empleadores, se destina un porcentaje al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, con el cual se busca apoyar la formación profesional de la población y el empleo público. La base para la

³ Ley 1393 de 2010. Medidas en Materia de Control a la Evasión y Elusión de Cotizaciones y Aportes. Cap. III. Artículo 30

liquidación de estos aportes se calcula sobre el total de la nómina pero teniendo en cuenta solamente lo constitutivo de salario.

La ley 119 de 1994⁴ reglamenta “el aporte del dos por ciento (2%) que dentro de los diez (10) primeros días de cada mes deben hacer los empleadores particulares, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta, sobre los pagos que efectúen como retribución por concepto de salarios”.

1.2 INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR ICBF

Al ICBF se destina otro porcentaje de los aportes parafiscales, los cuales tienen como finalidad el apoyo a la atención que se brinda en el País a la niñez, a la población de la tercera edad y a las familias que requieren de mecanismos conciliatorios, tales como:

- Hogares Comunitarios de Bienestar
- Hogares FAMI
- Restaurantes Escolares
- La distribución de alimentos que aportan un alto valor nutricional
- Hogares Sustitutos
- Instituciones de Protección
- Instituciones de Reeducción
- Programas de Adopción.

El aporte al ICBF fue decretado en diciembre de 1974 por la ley 27 en el artículo segundo, el cual determino que “todos los patronos, entidades públicas y privadas deberían aportar al ICBF el 2% de su nómina mensual”, pero la ley 89 de 1988 en el párrafo primero del artículo primero lo reguló aumentándolo al porcentaje actual, el cual es el 3% del total de la nómina mensual y debe ser pagado dentro

⁴ Ley 119 de 1994, parte 1, capítulo V: Patrimonio y financiación, art. 30 inciso 4 literal b.

de los diez (10) primeros días de cada mes. Según esta última ley, este incremento se fundamenta en un principio meramente social, y es el de dirigir los recursos únicamente a permitir la continuidad, generar desarrollo y sostener la cobertura a los hogares comunitarios.

1.3 CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

Los aportes parafiscales que se destinan al Subsidio Familiar, están definidos por la Ley 21 de 1982 en su artículo primero como “una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción a número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad”. El artículo doce párrafo primero establece los aportes que deben hacer los empleadores del sector privado en el 4%. El pago debe hacerse a la caja de compensación familiar dentro de los diez primeros días del mes siguiente.

2. SEGURIDAD SOCIAL

La seguridad social está reglamentada por la Ley 100 de 1993 expedida por el Congreso de Colombia, la cual se divide en cuatro secciones que se refieren a los componentes principales del Sistema:

- El primer componente trata sobre el Sistema General de Pensiones.
- El segundo componente trata el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- El tercer componente trata el Sistema General de Riesgos Profesionales.

El objetivo del sistema de seguridad social es principalmente el de cubrir los riesgos a los que se expone la población y que se derivan de la vejez, la invalidez y la muerte. Este sistema pretende cubrir los riesgos mencionados con el reconocimiento de pensiones y prestaciones establecidas por la ley.

La ley 100, anteriormente mencionada, autoriza la creación de las Sociedades Administradoras de Fondos y Pensiones, las cuales tienen como objeto administrar los recursos de las pensiones, esta ley también regula el régimen pensional, a través del cual se reconoce el porcentaje de pensión de acuerdo a los requisitos de edad y tiempo cotizado. Este es administrado por las Entidades Prestadoras de Salud (EPS).

Dentro de las reformas de la ley 100, se contempla la posibilidad para los trabajadores de elegir de manera voluntaria la Entidad Prestadora de Salud (EPS).

2.1 SISTEMA DE RIESGOS PROFESIONALES “ARP”

Los aportes a este sistema se determinan según el nivel de riesgos y nan la obligatoriedad del empleador de afiliar a los trabajadores a una Aseguradora de Riesgos Profesionales, la cual cubre los accidentes derivados de la actividad laboral que estos desempeñan.

La ARP cubre los días de incapacidad a que se vea sometido el trabajador, producto de un accidente y los gastos de hospitalización si fuere el caso, además de los gastos inherentes a enfermedades profesionales. La ARP cubre el 100% de los gastos.

Algunos objetivos que tiene el Sistema de Riesgos Profesionales son:

- Velar por las condiciones de los lugares de trabajo, porque estos presenten unas condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades y buscando minimizar los accidentes de trabajo. Estas actividades las realiza en alianza con el COPASO de la empresa.
- Dotar de los implementos de trabajo necesarios para llevar a cabo la actividad laboral.

La responsabilidad del Sistema General de Riesgos, es tanto del empleado como de la empresa y de la ARP.

2.2 SISTEMA GENERAL DE PENSIONES

Actualmente, los aportes a pensión suman el 16%, de los cuales el trabajador aporta 4 puntos porcentuales y la empresa los otros 12 puntos porcentuales. La base para el aporte es el salario del empleado teniendo en cuenta las comisiones, horas extras y recargos, pero no se deben tener en cuenta pagos que no sean constitutivos de salario.

Min trabajo⁵ define el Sistema General de Pensiones y afirma que este busca amparar a la población ante contingencias derivadas de la vejez, invalidez, o muerte, a través de una pensión o prestaciones determinadas por la ley. También explica que este busca la ampliación progresiva de la cobertura a los segmentos de población no cubiertos con el Sistema.

Este ministerio indica que el sistema general de pensiones “está compuesto por el Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida y el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad”. Además define los siguientes regímenes:

Régimen de Prima Media: Es aquel mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, de invalidez o de sobrevivientes, o una indemnización, previamente definidas. Son aplicables a este Régimen, las disposiciones vigentes para los Seguros de Invalidez, Vejez y Muerte a cargo del Instituto de Seguros Sociales.

Régimen de Ahorro Individual: Es aquel mediante el cual los afiliados, tendrán derecho a una pensión de vejez, a la edad que escojan, siempre y cuando el capital acumulado en su cuenta de ahorro individual les permita obtener una pensión mensual, superior al 110% del salario mínimo legal

⁵ Min trabajo, República de Colombia, Descripción del Sistema General de Pensiones

mensual vigente a la fecha de expedición de esta Ley, reajustado anualmente según la variación porcentual del Índice de Precios al Consumidor certificado por el DANE. Para el cálculo de dicho monto se tendrá en cuenta el valor del bono pensional, cuando a éste hubiere lugar.

2.3 SALUD

Los aportes a salud son en total del 12.5%. El trabajador debe aportar 4 puntos porcentuales y la empresa los otros 8.5 puntos porcentuales. La base para el aporte a la salud es el salario del empleado teniendo en cuenta las comisiones, horas extras y recargos, no se tienen en cuenta pagos que no sean constitutivos de salario.

La estructura del sistema de salud en Colombia, está compuesto por tres entes:

El Estado: Encargado de la coordinación, dirección y control, los cuales operan a través de mecanismos adscritos a éste.

Los Aseguradores: Son públicas y privadas y son las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de riesgos profesionales (ARP).

Los Prestadores: Son las instituciones prestadoras de salud (IPS): Son hospitales, clínicas y laboratorios.

Dentro de los principales propósitos de la salud, están:

- Velar por el estado de salud de la población
- Minimizar el riesgo y desenlaces adversos de enfermedades
- Contar con herramientas suficientes para enfrentar los retos de envejecimiento poblacional

Buscar la disminución de las inequidades en salud

REGIMENES DEL SISTEMA DE SALUD

Existen dos formas de afiliarse al sistema de salud en Colombia.

- Régimen Contributivo: A través del cual los trabajadores realizan un aporte mensual (cotización), el cual se paga a la EPS según la Ley.
- Régimen Subsidiado: Acoge a la población sin empleo o sin fuente de ingresos, es decir, la población pobre y vulnerable. Éste régimen es subsidiado con los recursos provenientes de las transferencias de la Nación a los Departamentos y Municipios y del Fondo de Solidaridad y Garantía FOSIGA. Se priorizan de la siguiente forma:

Primero los recién nacidos y luego los menores desvinculados del conflicto armado y que se encuentran bajo la protección del ICBF; después, la población del área rural y por último, los indígenas.

3. OTROS COMPONENTES

3.1 VACACIONES

El empleador debe otorgar un descanso remunerado al trabajador por haberle trabajado un determinado tiempo. Son quince días hábiles de descanso por cada año. Éste se remunera con base en el salario. Esto para salarios fijos, pero cuando es variable se toma el promedio del último año, si lleva menos se toma el promedio del tiempo que lleve.

3.2 CESANTIAS

Las cesantías buscan proteger al trabajador cuando éste quede cesante, son una prestación social de la legislación laboral, sólo se pueden retirar por parte del empleado mientras se encuentra laborando para estudio o vivienda. Las cesantías

son equivalentes a un mes de salario al año, teniendo en cuenta el salario más el promedio de comisiones que constituyen salario, horas extras y recargos.

3.3 INTERESES A LAS CESANTIAS

Se deben cancelar a los empleados intereses a las cesantías acumuladas al 31 de diciembre a una tasa del 12% por parte del empleador, estas a diferencia de las cesantías que se consignan en un fondo se le deben entregar al empleado directamente.

3.4 PRIMA LABORAL

También conocido como prima de servicios y corresponde a un salario mensual por cada año laborado el cual es pagado por la empresa de la siguiente manera: Quince días en junio y quince días en diciembre. Si el tiempo de servicio es inferior a un año se pagará proporcionalmente al tiempo laborado.

2. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA FUREL SA

La empresa FUREL SA, Se dedica a la prestación de servicios integrados de ingeniería eléctrica, civil, telecomunicaciones, metalmecánica, seguridad electrónica, automatización, domótica, y propiedad inmobiliaria a los sectores público y privado a nivel nacional, con un amplio portafolio de servicios que involucra los ejes más dinámicos de la economía, que le permite mantener un crecimiento permanente y una alta adaptabilidad al cambio.

En su estructura organizacional, la compañía cuenta con una Junta Directiva que entre otras actividades, se encarga de aprobar las políticas y planes estratégicos de la compañía, una Presidencia, una Gerencia General, una Gerencia Técnica, 10 Direcciones, 20 Subdirecciones, 13 Coordinaciones, 13 unidades operativas y 5 unidades de apoyo.

3. PROPUESTA DE MODELO SALARIAL FLEXIBLE, EN LA EMPRESA FUREL S.A. A PARTIR DEL AÑO 2012

La propuesta realizada a la empresa consiste en flexibilizar los salarios de los empleados a partir de \$2.000.000 en adelante, es decir el salario base es el 60% del salario actual y el 40% restante la empresa lo pagará como beneficios sociales que se realizarán como subsidio de vivienda, transporte, educación, bonos de compra entre otros, según lo acordado entre los empleados y la empresa

En lo correspondiente al 40% de la prima legal y cesantías, se realizará una consignación mensual a los empleados en una cuenta de ahorros voluntario abierta previamente en un fondo de pensiones y cesantías a cada uno, dinero que el empleado podrá retirar cada seis meses a voluntad de él. En la parte de pensión y con el fin de no desmejorar las garantías de los empleados se crea una cuenta totalmente aparte de ahorro voluntario de pensión con el fin que la empresa consigne mensualmente el 40% correspondiente y que al sumar con el 60% consignado con base en el salario básico se complete el monto que actualmente se viene aportando. En cuanto a la salud el empleado pagará menos ya que se cotiza con base en el 60% del salario actual, liberando de ésta forma flujo de caja para el empleado y además se ve beneficiado con los pagos menores en cuanto a cuotas moderadoras tanto para citas médicas como para medicamentos exigidos por las EPS.

El proceso de socialización inicia con la presentación de la propuesta a la empresa Furel S.A. donde se dan a conocer los beneficios en cuanto a la eficiencia retributiva y como impacta la generación de valor de la empresa, con el ahorro actual y a futuro demostrado mediante un simulador y proyecciones a cinco años, a la vez se demuestra con el simulador como se benefician los empleados con la propuesta en cuanto a liberación de flujo de caja y posible participación en ganancias de la empresa obtenidas con la implementación del modelo.

Se realiza la sensibilización de la propuesta a los empleados con la autorización de la empresa y se efectúan pruebas en el simulador donde se ven reflejados los beneficios inmediatos y se le da la oportunidad a los empleados de escoger la forma de beneficios para el pago del 40% que puede ser; auxilio de vivienda, transporte, bonos de compra entre otros.

Cuando el empleado tome la decisión se realiza la implementación en la cual deben firmar un “Otro si” en su contrato laboral ?donde aceptan el modelo de retribución flexible, éste contrato se debe renovar anualmente y la decisión de firmarlo no debe ser impuesta por la empresa, se debe en cambio concientizar a los empleados frente a una relación gana-gana en todo sentido.

Parte fundamental en el proceso es la elaboración formato de las nuevas cartas laborales, ya que se debe especificar el plan de retribución que tiene la empresa y que el 40% que se recibe como beneficio forma parte del salario fijo mensual que reciben los empleados con el fin de no afectar la capacidad de endeudamiento de éstos con la disminución del salario base ante entidades

SEGMENTACION

De los 2.180 empleados que tiene la empresa se realiza una segmentación con el fin de identificar los salarios de los empleados que impactan en mayor medida los costos laborales con el fin de establecer rangos y determinar niveles para establecer prioridades en la aplicación de la propuesta de flexibilización salarial, se trabajó con salarios promedio dada la recomendación de confidencialidad de salarios por parte de la Empresa, se busca que esta última logre mayor eficiencia retributiva y a la vez pagar más a los empleados con el mismo costo.

CLASIFICACION DE SALARIOS POR NIVELES

Se efectúa una clasificación del total de los salarios por niveles, según los rangos determinados a continuación:

- De \$566.500 a \$1.999.999, los cuales corresponden al nivel 0 (Para el análisis de flexibilización salarial se descarta este rango, es decir el nivel 0, ya que para la propuesta de flexibilización salarial, se requiere un esfuerzo en la parte de implementación que no compensarían, además al disminuir la base del salario algunos de éstos pasarían de percibir más de dos salarios mínimos a menos de dos lo cual no es rentable para la empresa, ya que entraría a compensarlos con otras condiciones según lo estipulado en el código sustantivo de trabajo, como dotación entre otros.
- \$2.000.000 a \$3.000.000, los cuales corresponden al nivel I.
- \$3,000.001 a \$4.000.000, los cuales corresponden al nivel II.
- \$4.000.001 a \$5.000.000, los cuales corresponden al nivel III.
- De \$5.000.000 en adelante los cuales corresponden al nivel IV

Para calcular el salario promedio de los empleados del Nivel 4 se extrajo el salario del Presidente de la Compañía de la empresa, ya que distorsiona la muestra, debido a la alta dispersión con respecto a los otros salarios superiores a \$ 5.000.000.

Luego se realiza la sumatoria de los salarios por nivel y se dividen por el número de empleados, obteniendo el salario promedio por nivel el cual se utiliza para la simulación de flujo de caja tanto para empresa como para el empleado.

Tabla 1: Clasificación de salarios promedio por nivel.

NIVEL	RANGO DE SALARIOS (EN PESOS)	SALARIO PROMEDIO POR NIVEL	NUMERO DE EMPLEADOS POR NIVEL	NOMINA POR NIVEL	PARTICIPACION DEL TOTAL DE EMPLEADOS	PARTICIPACION DEL VALOR TOTAL DE LA NOMINA	PARTICIPACION POR NIVELES FLEXIBILIZADOS
0	De 566.500 a 1.999.999	1.439.786	1926	2.773.027.399	88,3%	80,34%	0,00%
1	2.000.000 a 3.000.000	2.330.518	204	475.425.721	9,3%	13,8%	70,05%
2	3.000.001 a 4.000.000	3.290.190	28	92.125.325	1,3%	2,7%	13,57%
3	4.000.001 a 5.000.000	4.470.310	15	67.054.654	0,7%	1,9%	9,88%
4	De 5.000.000 en adelante	5.451.798	7	44.102.441	0,3%	1,3%	6,50%
TOTALES			2180	3.451.735.540	100,0%	100,0%	100,00%

Fuente: Elaboración propia. (Cifras en pesos Colombianos)

El número de empleados por nivel se obtiene contabilizando los salarios correspondientes a los rangos establecidos, los datos establecidos en ésta columna nos muestra que 204 empleados se encuentran en éste nivel y es el que impacta la muestra en mayor medida, al igual que la nómina por nivel que se obtiene sumando los salarios de cada nivel donde se obtiene como mayor valor 475.425.721 que impacta en mayor medida la empresa en cuanto a la parte salarial a flexibilizar, la participación del total de empleados pertenecientes a cada nivel con respecto al número total de empleados de la empresa. Se obtuvo en mayor porcentaje 9.3% correspondiente al Nivel 1, se observa que la mayor cantidad de empleados a los cuales se le realizara la flexibilización salarial se encuentran en el Nivel 1, de igual manera la participación del valor total de la nómina, se realizó el cálculo teniendo en cuenta el valor de la nómina correspondiente a cada Nivel en el cual se sumaron los valores de los salarios y se dividieron por el costo total de la nómina, encontrando de ésta forma la participación de salarios en cada Nivel con respecto a la nómina. Se observa que el 13,8% del total de la nómina de la empresa se encuentra ubicada en el nivel 1 es el porcentaje correspondiente a la sumatoria de los salarios con respecto al costo total y la participación por niveles flexibilizados se calcula teniendo en cuenta la suma de los salarios por Nivel con respecto a la suma de los salarios a

flexibilizar. Se observa que se encuentra el mayor porcentaje en el Nivel 1 lo que indica que el 70% del valor de la propuesta se encuentra situado en este nivel.

APLICACIÓN Ó SIMULACIONES EMPLEADO

El salario se distribuirá de la siguiente forma; el 60% como salario base y el 40% como salario flexibilizado el cual se recibirá como subsidio de vivienda.

Se realizan las siguientes simulaciones, las cuales permitirán conocer la información necesaria para diseñar y valorar el proyecto de implementación del nuevo sistema retributivo.

Este consiste en la evaluación de la competitividad del nuevo paquete remunerativo comparado con el sistema actual de compensación, se analizaran fortalezas y debilidades en los dos sistemas, lo cual permitirá tomar decisiones frente a la estrategia de flexibilización salarial.

Los datos de la tabla muestran el impacto frente al flujo de caja mensual que tiene el empleado con la nueva propuesta, los cuales se determinan buscando los factores claves que permitan favorecer y satisfacer necesidades a los empleados y su grupo familiar.

Tabla 2. Simulación empleados por nivel

SIMULACION EMPLEADO NIVEL 1	MODELO TRADICIONAL	MODELO FLEXIBLE
SALARIO PROMEDIO	2.330.518	1.398.311
DEDUCCION PENSION 4%	93.221	55.932
DEDUCCION SALUD 4%	93.221	55.932
DESCTO FSP 1%	23.305	0
BASE RETEFUENTE	1.567.274	950.851
INGRESO BASE EN UVT	60	37
RTEFUENTE	0	0
INGRESO NETO	2.120.772	1.286.446
OTRAS DEDUCCIONES		
PLUS		932.207
AHORRO VOLUNTARIO PENSIÓN		37.288
FLUJO DE CAJA	2.120.772	2.181.365
AHORRO EMPLEADO		60.593

Fuente: Elaboración propia. (Cifras en pesos colombianos)

- Con la propuesta de salario flexible se busca disminuir el salario base con el fin de disminuir el pago de parafiscales por parte de la empresa, para no desmejorar las garantías de los empleados en cuanto al aporte a pensión, se presenta la opción de crear una cuenta de ahorro voluntario en el fondo de pensiones de tal forma que la empresa le consigne el 40% que es la parte del salario flexibilizado al fondo de pensiones mensualmente y el empleado se compromete a no realizar retiro de este dinero hasta lograr pensionarse.
- En cuanto al aporte para la salud el empleado se ve beneficiado, ya que al bajar la base del salario el empleado realiza menor aporte y se reduce el pago de cuotas moderadoras, ya que es proporcional al salario base.
- El fondo de solidaridad pensional se le cobra a los empleados que superan los tres SMMLV (1%), de ésta forma los empleados se ven altamente beneficiados, principalmente los de nivel 1 con la propuesta, ya que al disminuir el salario base no se realiza el cobro del impuesto.

- La retención en la fuente se le realiza al empleado cuando al salario se le resta la pensión y la deducción por FSP y éste supera los 95 UVT que en este caso sería \$2.474.655, el cálculo para la deducción de éste impuesto se realiza teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la tabla de rangos UVT.

Según el artículo 383 del Estatuto Tributario, modificado por la ley 1111 de 2006 en su artículo 23, establece la siguiente tabla de retenciones en la fuente para ingresos originados en la relación laboral:

Valor UVT (año 2012): \$ 26.049, para realizar el cálculo en UVT se debe dividir el salario por el valor UVT para el presente año:

Ejemplo: $\$2.000.000 / \$26.049 = 76.8$ UVT a éste valor se le aplican los cálculos para la retención teniendo en cuenta el rango en el cual se encuentre en la siguiente tabla.

Tabla 3. Rangos UVT

RANGOS EN UVT		TARIFA	CALCULO DEL IMPUESTO
DESDE	HASTA	MARGINAL	
> 0	95	0%	
> 95	150	19%	(Ingreso laboral expresado en UVT menos 95 UVT)*19%
> 150	360	28%	(Ingreso laboral expresado en UVT menos 150 UVT)*28% + 10 UVT
> 360	En adelante	33%	(Ingreso laboral expresado en UVT menos 360 UVT)*33% + 69 UVT

Fuente: Datos tomados de la Ley 111 de 2006.

Para efectos de la aplicación, los artículos 385 y 386 del mismo estatuto, determinan las opciones que el retenedor deberá aplicar. La primera opción enmarcada en el artículo 385 determina que sobre los pagos el valor a retener es el indicado frente al intervalo durante el respectivo mes. Si estos pagos se

realizaran en periodos inferiores a 30 días, para determinar el porcentaje de retención esta podrá calcularse dividiendo por el número de días a que corresponda el pago y su resultado multiplicado por 30.

El artículo 386 como segunda opción determina que para los pagos gravables diferentes a cesantías e intereses sobre cesantías, el valor a retener es el resultante de aplicar a estos pagos de manera mensual la tarifa fija semestral. El porcentaje a aplicar durante los seis meses siguientes al mes en que haya sido efectuado el cálculo y debe ser calculado en los meses de Junio y Diciembre de cada año.

- El ingreso neto es el ingreso disponible que tiene el empleado después de realizar las deducciones correspondientes a salud, parafiscales y fondo de solidaridad pensional.
- Otras deducciones son las efectuadas por nómina producto de créditos realizados por libranza, productos adquiridos con la empresa, embargos, entre otros.
- El plus es el pago por parte de la empresa al empleado del 40% con el fin de completar el salario base actual, es decir el 60% del salario queda como salario base y el 40% restante se paga como subsidio de vivienda, alimentación o bonos, según lo establecido previamente con el empleado.
- Este es el ahorro sugerido en la propuesta con el fin de que el empleado no desmejore sus garantías, mensualmente la empresa se compromete a consignarle el 40% al empleado y a la vez realiza la deducción y la lleva a una cuenta alterna a la del aporte a pensión realizando un acuerdo previo con el empleado para que no retire el dinero y que la sumatoria de los aportes sean equivalentes el salario actual, en lo cual hace énfasis en la parte de la culturización.

- El flujo de caja es el dinero disponible por el empleado teniendo en cuenta todas las deducciones realizadas, es lo que el empleado puede disponer para sus gastos o ahorro.
- El ahorro empleado es el obtenido mensualmente producto de la implementación de la propuesta el cual es la diferencia entre el flujo de caja actual y el flujo de caja con el salario flexibilizado.
- Como se observa en el cuadro el Flujo de caja para el empleado es mayor, con una diferencia mensual de \$60.593 en el nivel 1; para cada nivel se obtiene un ahorro diferente dependiendo de las deducciones y condiciones, en el trabajo se realiza una simulación con cada uno de los niveles, para hallar el ahorro tanto para los empleados como para la empresa.

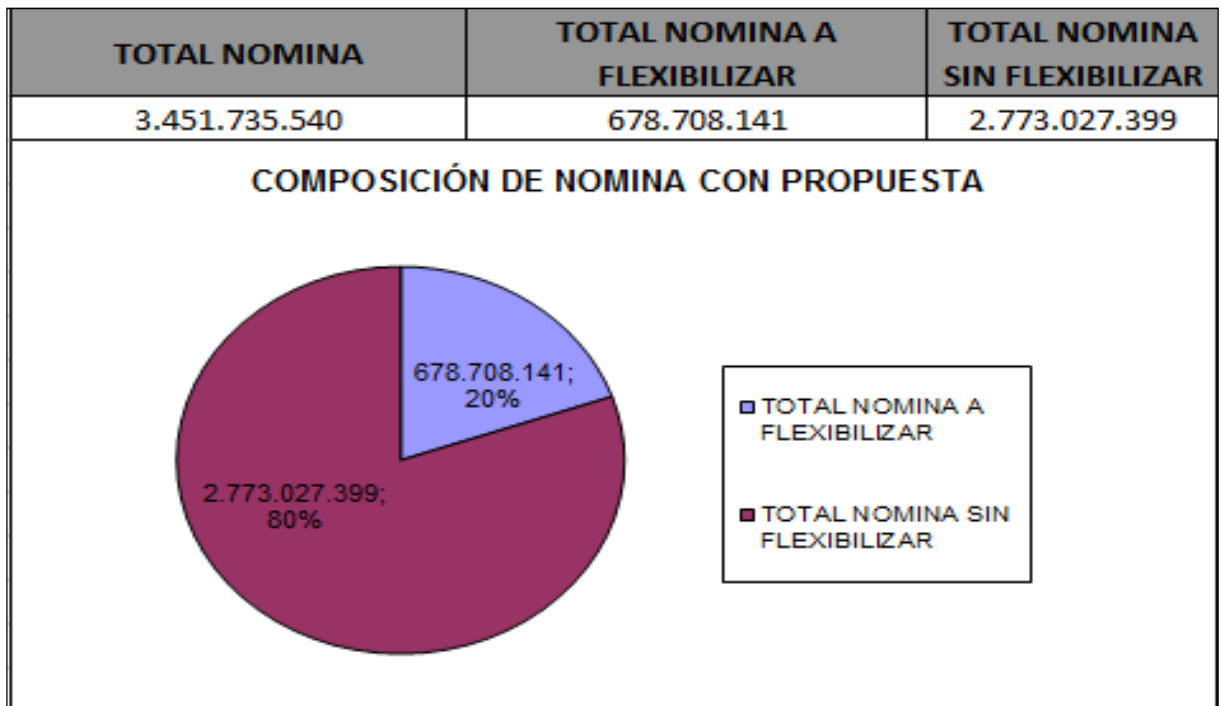
Tabla 4. Simulación Empresa

SIMULACION EMPRESA NIVEL 1	MODELO TRADICIONAL	MODELO FLEXIBLE
SALARIO PROMEDIO	2.330.518	1.398.311
PENSION 12%	279.662	167.797
SALUD 8,5%	198.094	118.856
ARP 2%	46.610	27.966
SENA 2%	46.610	27.966
CAJA DE COMPENSACION 4%	93.221	55.932
ICBF 3%	69.916	41.949
CESANTIAS	194.210	116.526
INTERESES CESANTIAS	23.305	13.983
BENEFICIOS CESANTIAS		77.684
BENEFICIOS INTERESES CESANTIAS		9.322
BENEFICIOS PENSION		37.288
PRIMA	194.210	116.526
BENEFICIOS PRIMA		77.684
EGRESOS	3.476.356	2.287.792
PLUS		932.207
FLUJO DE CAJA	3.476.356	3.219.999
AHORRO EMPRESA POR EMPLEADO		256.357

Fuente: Elaboración propia. (Cifras en pesos colombianos)

En el flujo de caja por parte de la empresa se obtiene una diferencia de \$256.357 producto del ahorro en el pago de parafiscales por empleado en el nivel 1, los resultados permiten observar la eficiencia retributiva alcanzada y entre mayor sea el nivel al cual pertenece el salario mayor es el ahorro.

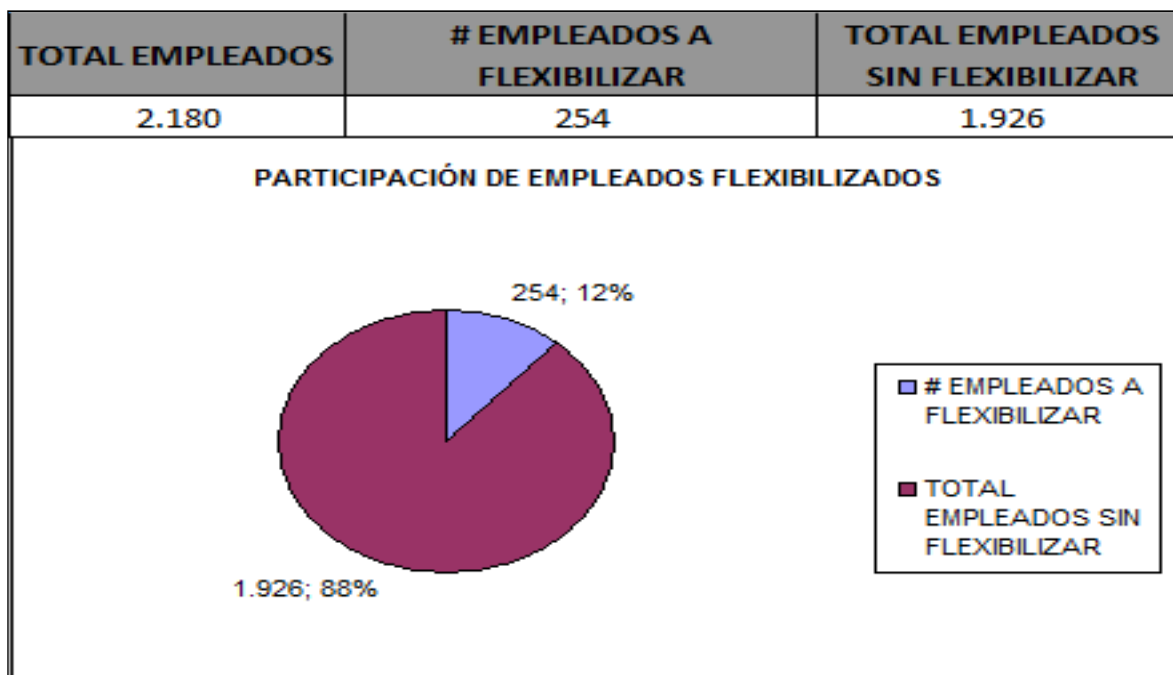
Grafico 1: Total nomina a flexibilizar



Fuente: Elaboración propia. (Cifras en pesos colombianos)

En el grafico 1, se observa la participación de la nómina flexibilizada frente a la no flexibilizada establecida en la propuesta, en este caso el 20% frente al 80%.

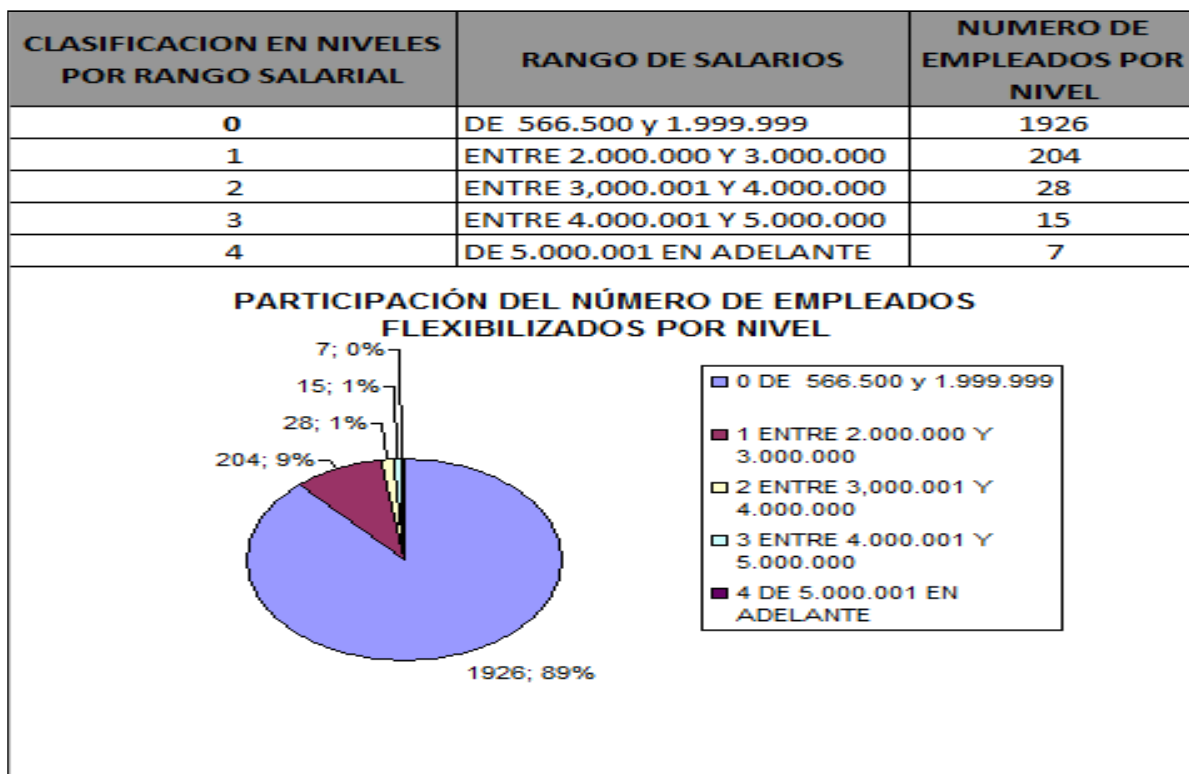
Grafico 2: Total empleados a flexibilizar.



Fuente: Elaboración propia. (Cifras en pesos colombianos)

En el grafico 2, se observa el porcentaje de los empleados potenciales para acogerse al modelo de flexibilización salarial, frente al porcentaje de empleados a los cuales no aplicaría el modelo, en este caso sería del 12% y 88% respectivamente.

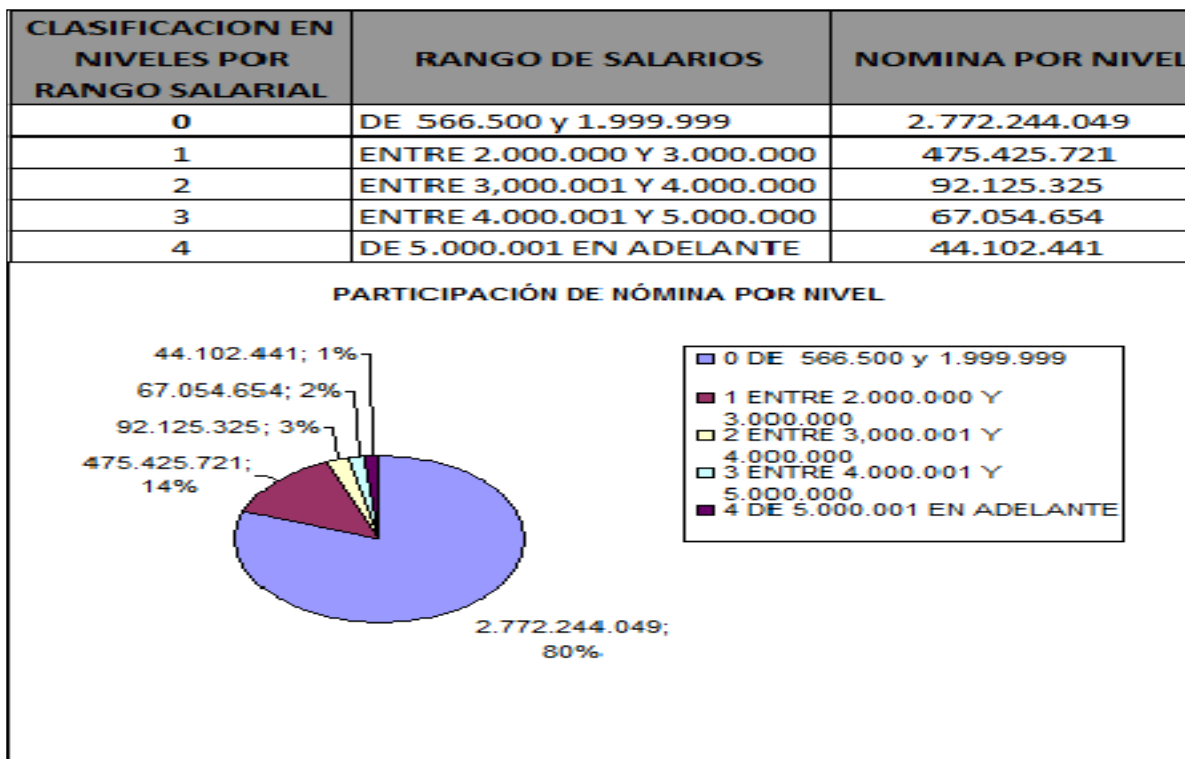
Grafico 3: Número de empleados flexibilizados por niveles.



Fuente: Elaboración propia. (Cifras en pesos colombianos)

En el grafico 3, se observa la participación del número de empleados correspondiente a cada uno de los niveles, incluyendo el nivel 0 al cual no le aplica el modelo de flexibilización por razones anteriormente mencionadas, en este caso se tiene que el nivel 0 tiene una participación del 89% y el nivel que mayor empleados tiene para someterse a la propuesta es el nivel I con un porcentaje del 9.3%.

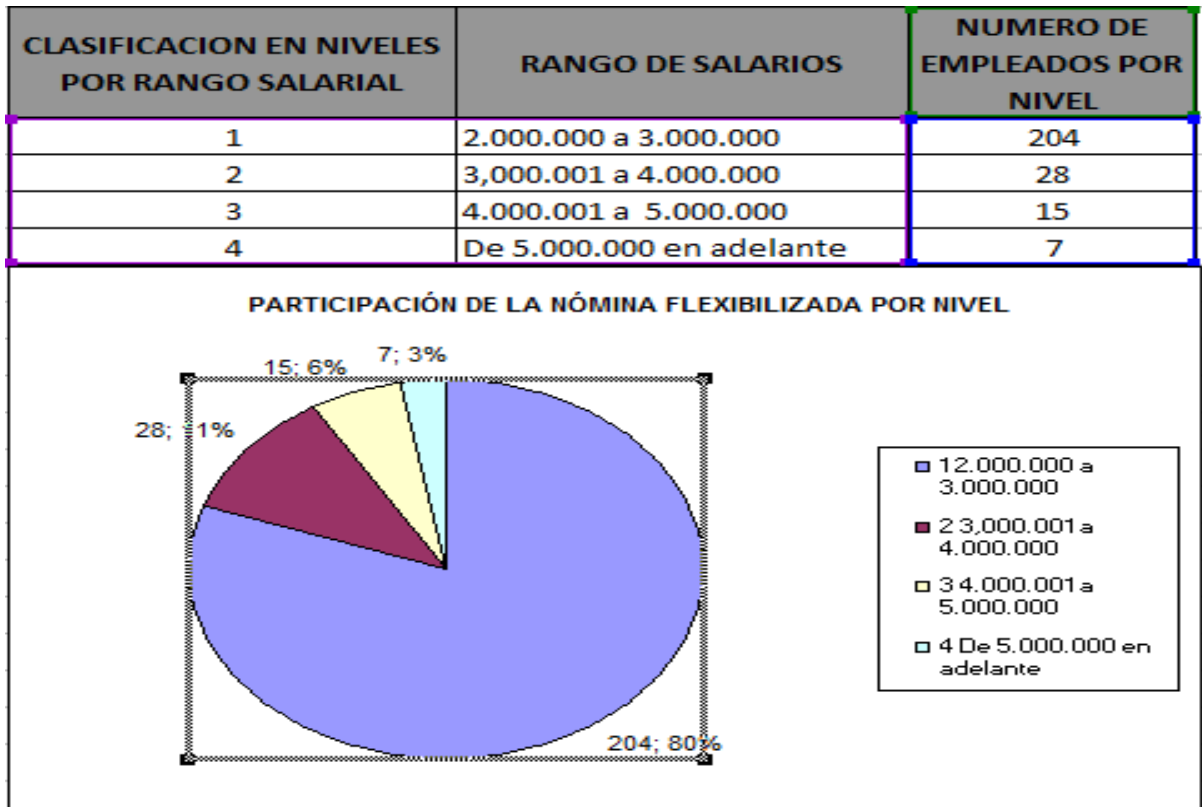
Grafico 4: Valor nomina promedio de empleados flexibilizados por niveles.



Fuente: Elaboración propia. (Cifras en pesos colombianos)

En el grafico 4, se observa la participación del valor de los salarios de cada uno de los niveles, incluyendo el nivel 0 al cual no le aplica el modelo de flexibilización por razones anteriormente mencionadas, en este caso se tiene que el nivel 0 tiene una participación del 80,34% y el nivel con mayor participación con la implementación de la propuesta es el nivel 1 con un porcentaje del 13.8%, lo que indica que el mayor impacto se ve en éste nivel.

Grafico 5: Participación empleados flexibilizados por nivel.



Fuente: Elaboración propia. (Cifras en pesos colombianos)

En el grafico 5, se observa la participación de los empleados por nivel a los cuales les aplica la propuesta, en este caso se tiene que el nivel I tiene una participación del 80%, el nivel II del 1%, el nivel III del 6% y el nivel IV del 3%, donde se evidencia el nivel en el cual se deben enfocar los mayores esfuerzos para llevar a cabo la compensación flexible.

PROYECCIONES Y BENEFICIOS OBTENIDOS CON LA PROPUESTA DE FLEXIBILIZACIÓN SALARIAL

Tabla 5: Estado de resultados proyectado FUREL S.A

PyG [Cifras en millones \$]	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Operacionales	152.360	158.454	164.793	171.384	178.240
Costo del servicio	135.600	141.024	146.665	152.532	158.633
UTILIDAD BRUTA	16.760	17.430	18.128	18.852	19.607
Gastos Operacionales de Administración	6.094	6.338	6.592	6.855	7.130
Depreciaciones	30	63	63	61	9
Amortizaciones	120	120	120	120	120
UTILIDAD OPERATIVA	10.516	10.909	11.353	11.816	12.348
Ingresos No Operacionales	762	792	824	857	891
Gastos No Operacionales	2.895	2.931	2.966	2.999	3.030
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6.859	7.186	7.563	7.960	8.427
Impuesto de Renta	2.012	2.084	2.169	2.259	2.369
UTILIDAD NETA	4.847	5.102	5.394	5.701	6.058

Fuente: Estados Financieros Proyectados, Gerencia General, Furel S.A. (Cifras en millones de pesos)

El cuadro muestra el Estado de resultados proyectado por la compañía para los periodos 2012- 2016. En este se pueden visualizar las perspectivas de crecimiento vía ventas.

En entrevista con la Dirección administrativa de la compañía, manifiesta que “el 97% de la nómina representa costos del servicio y equivale a salarios, prestaciones y parafiscales de personal profesional, tecnólogos, técnicos, oficiales y ayudantes. El 3% restante está clasificado dentro de los gastos operacionales de administración y equivale a salarios, prestaciones y parafiscales de personal directivo y áreas de apoyo como contabilidad, compras, entre otros.

Basados en las proyecciones de la empresa y teniendo en cuenta el ahorro generado por la implementación del modelo, que no es más que la diferencia resultante entre los resultados mostrados por las dos tablas anteriores, se elaboró el estado de resultados proyectado que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Costos laborales con los salarios a impactar

PyG [Cifras en millones \$]	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Operacionales	152.360	158.454	164.793	171.384	178.240
Costo del servicio	134.965	140.367	145.987	151.833	157.914
UTILIDAD BRUTA	17.395	18.087	18.806	19.551	20.326
Gastos Operacionales de Administración	6.075	6.318	6.572	6.834	7.108
Depreciaciones	30	63	63	61	9
Amortizaciones	120	120	120	120	120
UTILIDAD OPERATIVA	11.170	11.585	12.051	12.536	13.089
Ingresos No Operacionales	762	792	824	857	891
Gastos No Operacionales	2.895	2.931	2.966	2.999	3.030
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.514	7.862	8.261	8.680	9.168
Impuesto de Renta	2.012	2.084	2.169	2.259	2.369
UTILIDAD NETA	5.502	5.778	6.092	6.421	6.799

Fuente: Elaboración propia basados en Estados Financieros Proyectados, Gerencia General, Furel S.A. (Cifras en millones de pesos).

Con la propuesta para el año 2012 se presenta una diferencia positiva en la utilidad neta de \$655 millones en el año 2012 e igual comportamiento tendrá los años siguientes proyectados.

Para calcular la utilidad antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones EBITDA, se suman las depreciaciones y amortizaciones a la utilidad operativa, todo esto con el fin de hallar el flujo de caja libre de la empresa.

$$\mathbf{EBITDA = UTILIDAD OPERATIVA + DEPRECIACIONES + AMORTIZACIONES}$$

Tabla 7: EBITDA Proyectado

	2012	2013	2014	2015	2016
EBITDA	10.666	11.092	11.536	11.997	12.477
- IMPUESTOS	2.012	2.084	2.169	2.259	2.369
FCB	8.654	9.008	9.367	9.738	10.108
CAMBIO EN KTNO	4.212	4.207	4.202	4.197	4.192
REPOSICION AF	2.350	1.100	0	0	0
FCL	2.092	3.701	5.165	5.541	5.916

Fuente: Elaboración propia basados en Estados Financieros Proyectados, Gerencia General, Furel S.A. (Cifras en millones de pesos)

Ahora bien, partiendo de la utilidad operativa obtenida en las nuevas proyecciones donde se ha tenido en cuenta el ahorro que representa para la compañía el implementar el modelo de salario flexible, se ha calculado el EBITDA que generaría como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8: EBITDA Proyectado con la propuesta

[Cifras en millones \$]	2012	2013	2014	2015	2016
EBITDA	11.320	11.768	12.234	12.717	13.218
- IMPUESTOS	2.012	2.084	2.169	2.259	2.369
FCB	9.308	9.684	10.065	10.458	10.849
CAMBIO EN KTNO	4.212	4.207	4.202	4.197	4.192
REPOSICION AF	2.350	1.100	0	0	0
FCL	2.746	4.377	5.863	6.261	6.657

Fuente: Elaboración propia basados en Estados Financieros Proyectados, Gerencia General, Furel S.A. (Cifras en millones de pesos)

Con la propuesta y el cálculo del EBITDA se presenta un FCL positivo durante el año 2012, igual comportamiento tendrá durante los años siguientes proyectados

Bajo la estructura de salarios actual de la compañía y teniendo en cuenta sólo la información de los salarios a impactar con la flexibilización del salario, se proyectan costos laborales que se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 9: Costos laborales con los salarios a impactar

CALCULO DE AHORRO MENSUAL SOBRE SALARIOS A FLEXIBILIZAR REALES (NO PROMEDIOS)						
CONCEPTO		ANTES DE FLEXIBILIZAR	FLEXIBILIZADO			AHORRO OBTENIDO
			60%	40%	100%	
SALARIOS (mensual)		679	407	271	679	0
SALUD	8,50%	58	35		35	23
PENSIÓN	12%	81	49	33	81	0
ARP (Prom)	2%	14	8		8	5
ICBF	3%	20	12		12	8
SENA	2%	14	8		8	5
CAJA	4%	27	16		16	11
TOTAL COSTOS LABORALES		893	841			53

Fuente: Elaboración propia (Cifras en millones de pesos).

De estos cálculos, se puede obtener el ahorro proyectado para el año 2012, de la siguiente manera:

$$\text{Ahorro año 2012} = 53 * 12 = 635$$

Es así como se puede establecer que bajo la implementación del modelo se pueden obtener ahorros anuales en los costos laborales por 635 millones de pesos durante el año 2012.

4. CONCLUSION

Con el desarrollo del trabajo se demuestra la optimización de los costos laborales obtenidos por la empresa con la implementación de la propuesta, ahorrando hasta 635 millones sólo en el 2012, lo cual hace a FUREL S.A. una empresa competitiva en el mercado.

La propuesta es atractiva también para los empleados ya que les mejora la calidad de vida al incrementar su poder adquisitivo y recibir beneficios adicionales que la empresa retribuya en la parte de bienestar laboral y/o social.

5. RECOMENDACIONES

- La empresa debe excluir de la propuesta a los empleados que les falte diez años ó menos para pensionarse. Lo anterior debido a que el valor de la pensión se calcula con base en el salario promedio de los últimos diez años.
- La empresa debe constituir una póliza de seguro para la brecha no pensional por invalidez. Esta debe tener cobertura para todos los empleados.
- Los contratos de trabajo deben tener un “OTRO SI” especificando el cambio, en la modalidad salarial y deberán ser renovados anualmente con el consentimiento del empleado.
- Se recomienda dar una asesoría personalizada a todos y cada uno de los empleados, donde se sustente que no se desmejoran las condiciones laborales y que se realice a través de una empresa outsourcing, dado que se requiere de un software especializado para realizar las simulaciones.
- La propuesta se realizó con el máximo porcentaje que permite la ley para la flexibilización del salario que es del 40% y que muestra el mayor beneficio, no obstante se puede llegar a una negociación con los empleados.
- Se recomienda acoger como políticas salarial esta modalidad de salario es decir que el personal que se vincula por primera vez a la compañía ingresa bajo la modalidad de salario flexible.
- Se recomienda que un porcentaje de los recursos que se van a ahorrar sean destinados para bienestar social de los empleados con el fin de incentivar la propuesta y que la misma tenga impacto social.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones. Cuarta Edición. Cali: Prensa Moderna Impresores S. A., 2009. p. 348.

SANDINO RESTREPO, María del Carmen. Metodología de la investigación científica. Tercera edición. Medellín: Librería Jurídica Comlibros, 2009. p. 149.

CIBERGRAFÍA

HC-Humancapital. (2010). Disponible en:

http://www.humancapitalhc.com/human/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=68. Consultado el 14 de Octubre de 2011.

COLOMBIA. Secretaria del Senado. Ley 1393 de 2010. Disponible en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1393_2010.html
Consultado el 22 de octubre de 2011.

COLOMBIA. Secretaria del Senado. Código Sustantivo del Trabajo. Disponible en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo_pr007.html. Consultado el 10 de octubre de 2011.

COLOMBIA. Secretaria del Senado. Ley 119 de 1994. Disponible en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0119_1994.html
Consultado el 25 de octubre de 2011.

COLOMBIA. Ministerio de Protección Social. Disponible en:

<http://www.minproteccionsocial.gov.co/PENSION/Paginas/descripcionSistemaGeneralPensiones.aspx>. Consultado el 19 de Noviembre de 2011.

COLOMBIA. Ministerio de Trabajo. Disponible en:

<http://www.mintrabajo.gov.co/index.php/pensiones.html>. Consultado el 19 de Noviembre de 2011.