



Vigilada Mineducación

**Investigación para determinar la viabilidad de un esquema de optimización
tributaria apalancada en las excepciones del artículo 29-1 del Estatuto
Tributario colombiano**

Research to determine the viability of a tax optimization scheme leveraged on the
exceptions of article 29-1 of the Colombian tax statute

Giovanny Díaz Mahecha
Julio Cesar Rodríguez Sánchez

Asesor, docente
Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2023

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVOS.....	15
GENERAL.....	15
ESPECÍFICOS.....	15
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	16
Cemex.....	16
Viabilidad.....	16
Reforma tributaria.....	17
Declaración de renta.....	18
Beneficio laboral.....	19
Pacto colectivo.....	20
Convención colectiva.....	20
Optimización tributaria.....	21
Excepciones tributarias.....	22
DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
Investigación.....	24
Investigación exploratoria.....	25
Investigación cualitativa.....	27

Muestreo intencional	31
Entrevista semiestructurada	34
Análisis e interpretación de datos.....	35
Analisis de RESULTADOS.....	37
PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN TRIBUTARIA	41
Fase definición.....	43
Ejemplo de Flexibilización.....	45
Fase impacto	46
Fase diseño	48
Fase seguimiento	50
CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Impacto en retención en la fuente por reforma tributaria 2022	9
Figura 2: % Renta de personas naturales frente al PIB por Países	13
Figura 3: Proceso Cualitativo Investigación Cualitativo	28
Figura 4: Metodologías para el muestreo: probabilístico y no probabilístico.....	32
Figura 5: Muestra.....	32
Figura 6: La entrevista	34
Figura 7: Análisis Cualitativos.....	36
Figura 8: Propuesta de optimización tributaria.....	42

RESUMEN

En diciembre de 2022 entró en vigencia la última reforma tributaria promovida por el actual gobierno, la cual tenía como objetivo cerrar el déficit fiscal que ha tenido Colombia por décadas. Dicha reforma creó cambios significativos que afectaron de una forma u otra a varios rubros de la economía, entre estos se encuentra el aumento en el recaudo del impuesto de renta en la clase media, que en el marco de la investigación es la clase trabajadora que percibe en su ingreso igual o superior al mínimo integral, y según el análisis de la investigación esto afecta entre un 12% y un 30% el ingreso neto del empleado en función a la base salarial, si se hace un paralelo entre el antes y el después de la aplicación de la reforma.

Con el apoyo de directivos de CEMEX de distintas dependencias, logramos identificar una oportunidad que está basada en la excepción del artículo 29-1 de la reforma tributaria, referente a los pagos colectivos bajo condiciones tales como estar amparado por un pacto y/o convención colectiva, lo cual permite generar un beneficio monetario de cara al empleado y podría ser una herramienta para retención de talento para las organizaciones. En el presente trabajo nos adentramos a indagar a profundidad dicha oportunidad, con el fin de poder generar un esquema de optimización tributaria dentro del marco legal para las organizaciones y sus empleados que logren beneficiar a ambas partes.

Palabras clave: Reforma tributaria, Declaración de renta, Optimización tributaria, Beneficio laboral, Excepciones tributarias, Pago en especie, Pacto colectivo, Convención colectiva.

ABSTRACT

In December 2022, the latest tax reform promoted by the current government entered into force, which aimed to close Colombia's fiscal deficit that has been going on for decades. This reform has caused significant changes that have affected various sectors of the economy in one way or another, including the increase in the income tax collection in the middle class, which in the framework of the research is the working class that receives more than 15 million pesos in its monthly income, and according to the analysis of the survey this affects between 12% and 30% of the net income of the employee based on the salary base, if a parallel is made between the before and after the application of the reform.

With the support of CEMEX managers from different branches, we managed to identify an opportunity that is based on the exception of the article 29-1 of the tax reform, referring to the collective payments low conditions such as being upheld by agreement with union and no union employees, which allows to generate a monetary benefit towards the employee and could be a tool for talent retention for the organizations, in this work we go into investigating in depth this opportunity, in order to be able to create a tax optimization scheme within the legal framework, for organizations and their employees that manage to benefit both parties.

Keywords: Tax Reform, Income Declaration, Tax Optimization, Laboral Benefit, Tax Exemptions, Payment in kind, Collective Agreement with union and no union employees.

INTRODUCCIÓN

La construcción de una política fiscal para Colombia ha representado un gran desafío para el Estado y sus representantes, y es que una parte significativa de la economía del país se basa en las decisiones que se consignan en el Estatuto Tributario y sus respectivas reformas, dichas decisiones están enfocadas en el recaudo y el gasto público, la primera utiliza el medio de recolección de impuestos implantados por el gobierno, y es este mismo quien decide en qué forma será invertido. Un informe de Valora de 2023 muestra el destino de los impuestos que pagamos los colombianos: 21.7% Deuda pública, 16.4% Educación, 15.9% Hacienda, 15.1% Salud, 11.4% Trabajo, 9.9% Otros sectores, 9.6% Defensa.

La reforma tributaria justificada para la igualdad y justicia social entró en vigencia a finales de 2022, esta fue propuesta y liderada por José Antonio Ocampo, primer ministro de hacienda del actual gobierno de Gustavo Petro, el objetivo principal y en el cual se ha enfocado la gestión de la política fiscal colombiana en los últimos años, ha sido encontrar el balance tributario que logre cerrar la brecha del llamado déficit fiscal, el cual tiene lugar cuando los gastos superan a los ingresos. El impuesto de renta de personas naturales constituye parte esencial de la estructura tributaria del País, en el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico de 2023, se muestra que este impuesto representó el 7% del total del recaudo y hacemos énfasis ya que es la base de investigación que se desarrolla en el documento.

El presente trabajo permite identificar que en la reforma tributaria se plantearon planes de acción, en cuanto al impuesto de renta, que fueron enfocados en 2 frentes: el primero es el ajuste de la base de contribuyentes y el segundo en el aumento del recaudo, según el portal financiero Portafolio se sobre cumplió la meta de recaudo en un 113% en 2023, si bien se cumplió con el objetivo trazado, la reforma en mención fue objeto de críticas, ya que según expertos se castigaba a la banca, la empresa privada, sus accionistas y también por el reajuste del tope a las personas naturales que debían declarar renta. El aumento en el porcentaje de los salarios mensuales mayores a 10 millones de pesos afectó parte de la base

laboral, ya que disminuyó entre un 12% y 32% el salario recibido por dicha base, lo que obligó a las empresas a buscar alternativas en esquemas de remuneración en función a la disminución de la carga tributaria y esquemas de compensación que disminuyeran la base impositiva del empleado.

Al hacer una revisión en detalle de los principales artículos y sus respectivas exenciones descritos en la última reforma tributaria, en conjunto con directores de Cemex Colombia, pudimos encontrar una oportunidad para beneficiar, tanto a la organización como a una parte de los empleados que la conforman, en términos de retención de talento y mejorando el flujo mensual de sus trabajadores.

Tomando lo anterior como punto de partida, nos adentramos en una investigación que esta soportada con bibliografía, documentos, publicaciones y con la crítica de personas expertas en temas de tributación, con el fin de poder crear una propuesta de optimización tributaria que está basada en el artículo 29-1 de la reforma de 2022 y que puede ser escalada y replicada por otras organizaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la reforma tributaria firmada en Colombia el 13 de diciembre de 2022, la cual busca aumentar el recaudo de impuestos por parte del gobierno, se redujeron los topes que tenían los trabajadores de renta exenta y deducciones de \$191 millones a tan solo \$56 millones anuales, lo cual significa inmediatamente un aumento en la retención en la fuente que debe pagar un trabajador colombiano, producto de los ingresos laborales que se derivan de su contrato laboral. Esta situación llevó a que las compañías revisen alternativas de optimización tributaria y remuneración flexible que permitan aumentar el flujo de efectivo de sus colaboradores, para que no se vieran afectados por la nueva carga impositiva, sin embargo, la reforma no entregó margen para que estos ejercicios fueran efectivos y la única alternativa que surgió fue distribuir de manera uniforme en el año los \$56 millones que permiten reducir la base gravable para el pago de la retención en la fuente y de esta forma garantizar que el pago anticipado del impuesto de renta se realice de forma uniforme durante todo el año y no se generen picos en los cuales el flujo de efectivo de un trabajador se disminuya de forma considerable en un periodo del año.

Esta nueva forma de cálculo de retención en la fuente generó que los trabajadores que devengan salarios por encima del mínimo integral vean cómo sus ingresos decrecen en un rango entre el 13% y 32%, como lo indica la siguiente imagen:

Figura 1: Impacto en retención en la fuente por reforma tributaria 2022

Retención Fuente					
Salario	Anterior	Actual	Var Mensual	Decremento Anual	Var %
15.080.000	1.610.000	1.817.000	207.000	2.484.000 ↓	+13%
20.000.000	2.578.000	3.151.000	573.000	6.876.000 ↓	+22%
25.000.000	3.686.000	4.697.000	1.011.000	12.132.000 ↓	+27%
30.000.000	4.814.000	6.201.000	1.387.000	16.644.000 ↓	+29%
40.000.000	7.135.000	9.413.000	2.278.000	27.336.000 ↓	+32%
50.000.000	10.293.000	12.931.000	2.638.000	31.656.000 ↓	+25%
60.000.000	13.898.000	16.631.000	2.733.000	32.796.000 ↓	+19%

Fuente: Elaboración Propia

La conjugación de todos estos factores ha generado un grado de desmotivación importante en la fuerza laboral que tiene una remuneración por encima del mínimo integral y ha generado que las organizaciones se retengan en la forma de buscar alternativas para mantenerlos motivados y, sobre todo, no aumentar los indicadores de rotación de personal.

De acuerdo con la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN), en Colombia existen alrededor de 4.8 millones de ciudadanos que declaran impuesto de renta, lo cual representó para el año 2022 un recaudo por concepto de retención en la fuente a título de renta de \$77 billones de pesos. (La República, 2023). Sin embargo, con el nuevo proyecto de reforma tributaria firmada en diciembre de 2022, el Estado colombiano quiere aumentar la tasa de recaudo y por tal motivo realizó ajustes sustanciales en materia de topes y deducibles para aumentar la base gravable de quienes están sujetos a retención en la fuente por sus ingresos laborales.

El gobierno nacional busca con la entrada en vigor de esta nueva reforma el aumento en la recaudación de impuestos por el valor de \$19 billones de pesos para el año 2023, principalmente por las necesidades de recaudo que requiere la administración del presidente Gustavo Petro para contribuir y cumplir con su propuesta social. (Semana, 2022). Y precisamente en ese afán por garantizar su compromiso social y de igualdad es que surgen oportunidades para capitalizar en materia de optimización salarial. Según el artículo 29-1 del (Estatuto Tributario, 2023):

Art. 29-1. Ingresos en especie. Para efectos del impuesto sobre la renta y complementarios, constituyen pagos en especie y deberán reportarse como ingreso a favor del beneficiario, a valor de mercado, los que efectúe el pagador a terceras personas por la prestación de servicios o adquisición de bienes destinados al contribuyente o a su cónyuge, o a personas vinculadas con él por parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, siempre y cuando no constituyan ingreso propio en cabeza de dichas personas y no se trate de los aportes que por ley deban realizar los empleadores al Sistema de Seguridad Social integral, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF-, al Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- y a las Cajas de Compensación Familiar.

En el caso de bienes y servicios gratuitos o sobre los cuales no se pueda determinar su valor, en ningún caso serán imputables como costo, gasto o deducción del impuesto sobre la renta del pagador.

PARÁGRAFO 1. Se exceptúan de esta disposición los pagos en especie efectuados por el empleador a terceras personas en cumplimiento de pactos colectivos de trabajadores y/o convenciones colectivas de trabajo.

En este punto es donde queda en evidencia que existe una alternativa para que trabajadores se exceptúan de pagar impuesto de retención o renta por pagos salariales siempre y cuando estos se paguen a terceros y se den bajo firma de pactos o convenciones colectivos.

Según el artículo 467 del Código Sustantivo del Trabajo colombiano:

Convención colectiva de trabajo es la que se celebra entre uno o varios empleadores o asociaciones patronales, por una parte, y uno o varios sindicatos o federaciones sindicales de trabajadores, por la otra, para fijar las condiciones que regirán los contratos de trabajo durante su vigencia (Legis, 2009).

Así mismo, según el artículo 481 del Código Sustantivo del Trabajo colombiano:

Los pactos entre empleadores y trabajadores no sindicalizados se rigen por las disposiciones establecidas en los Títulos II y III, Capítulo I, Parte Segunda del Código Sustantivo del Trabajo, pero solamente son aplicables a quienes los hayan suscrito o adhieran posteriormente a ellos (Legis, 2009).

Ambas figuras son totalmente legales y aplicables por parte del Código Sustantivo del Trabajo, lo que representa una garantía para la firma de estos acuerdos con trabajadores que ganen más de \$10 millones de pesos mensuales y se puedan beneficiar de la excepción de impuestos por pagos contra terceros, como lo son entidades financieras, colegios o grandes superficies, garantizando el sustento de un pago en especie. Esta oportunidad identificada representa una ventaja competitiva excelente para las empresas que quieran dar el primer paso en búsqueda de generar beneficios tributarios para sus trabajadores, lo cual a futuro representará una mejora en los flujos de cajas de

sus trabajadores y sobre todo garantizará la retención del mejor talento para las compañías.

El gravamen sobre los ingresos tiene su aparición en el año de 1799 impuesto por el gobierno británico como medio para financiar la guerra contra los franceses, alrededor de 1862 se instaura en Estados Unidos con el fin de sufragar la guerra civil y años más tarde se adopta en Italia y luego en Francia (López, 2022), hoy en día el impuesto de renta es de los rubros más importantes y significativos para la mayoría de los países en tema de recaudación fiscal.

Para principios de siglo XX se formaliza una estructura tributaria en Colombia con la característica de que era simplificada, ya que el 80% de los ingresos provenían por asuntos de aduana y del comercio exterior; en 1927 con la ley 64 se consolida el impuesto de renta en el País (Departamento Nacional de Planeación, 2002), en los años siguientes hasta la actualidad dicho régimen ha sufrido múltiples cambios que han buscado, principalmente, ajustar las tasas y las bases grabables, ampliar la base de contribuyentes y disminuir la evasión, las constantes reformas dejan ver que Colombia no ha logrado llegar a una política Fiscal óptima a lo largo de su historia, ya que son muchas las variables que influyen en dicha estructura, que abarcan desde las decisiones y conveniencias del gobierno de turno, pasando por la volatilidad en la dinámica de los distintos sectores de la economía.

El recaudo del impuesto de renta es fundamental para el desarrollo económico de Colombia y es invertido principalmente en el funcionamiento del Estado, inversión de obras de infraestructura y programas sociales, pago de deuda externa, entre otros. Por otro lado, Colombia es uno de los países que tiene el % de impuesto sobre la renta con el PIB más bajo respecto a otros países, la alta brecha de desigualdad, la alta tasa de informalidad, la corrupción y la evasión son factores típicos de los países de América Latina y que afectan directamente este indicador, según el diario *La República* en una publicación de 2019, la evasión en Colombia corresponde al 30% del total que se recauda al año (Bejarano, 2019).

Figura 2: % Renta de personas naturales frente al PIB por Países



Fuente: (Buitrago, 2021)

Uno de los puntos importantes del gobierno del presidente Gustavo Petro, el cual con los cambios incluidos en la reforma que se hizo en diciembre de 2022 buscó disminuir las excepciones para algunos sectores, fortalecer el régimen simple para impulsar la formalización empresarial y generó algunas exenciones que pudieran beneficiar a la población asalariada que debe pagar impuesto de renta, este último punto resulta fundamental, ya que es nuestro punto de partida y da lugar a nuestra investigación.

JUSTIFICACIÓN

En el constante afán de cerrar el hueco fiscal, Colombia ha presentado 21 reformas desde 1990 hasta la actualidad, cuya finalidad ha sido encontrar un balance tributario, ajustar la base de contribuyentes, pero principalmente aumentar el recaudo del Estado. La reforma tributaria vigente fue sancionada como ley 2277 de 2022, la cual quedó oficializada el 13 de diciembre de 2022, propuesta por el gobierno del actual presidente Gustavo Petro. En los cambios presentados en la mencionada reforma tributaria, se evidencia que existe una oportunidad significativa de beneficiar tributariamente a los trabajadores vinculados a una organización.

Aprovechando lo descrito en el artículo 29-1 del Estatuto Tributario de 2022, el cual hace referencia a los efectos que se deben causar con base a los ingresos en especie y sus respectivas excepciones dentro de la declaración de renta, se busca, mediante la creación de un esquema de optimización tributaria, establecer beneficios para los trabajadores que constituyan pagos exentos del impuesto de retención en la fuente y declaración de renta.

El beneficio ampara a empresas y colaboradores vinculados que estén dispuestos a acogerse a las condiciones establecidas en el artículo 29-1 del Estatuto Tributario, con el fin de establecer un mecanismo y un procedimiento que garanticen la aplicabilidad de lo mencionado en dicho artículo.

OBJETIVOS

GENERAL

Determinar la viabilidad de un esquema de optimización tributaria en CEMEX COLOMBIA, a partir del análisis de los aspectos positivos y negativos del artículo 29-1 del Estatuto Tributario de 2022, con el fin de elaborar una propuesta que permita mejorar los ingresos de los trabajadores.

ESPECÍFICOS

- Analizar los aspectos positivos y negativos que genera la utilización de pactos y convenciones colectivas para el aprovechamiento de las excepciones tributarias establecidas en el artículo 29-1 del Estatuto Tributario de 2022.
- Propuesta de estructuración y aplicación del modelo operativo para optimización tributaria de beneficios laborales en CEMEX Colombia.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

Cemex

CEMEX es una compañía líder en la industria de materiales de construcción, tiene operaciones en más de 50 países a nivel mundial, fue fundada en el año de 1906 en la ciudad de Monterrey México, en los años ochenta y noventa comenzó una expansión mediante la adquisición de empresas en América Latina y Europa, acción que le permitió penetrar y desarrollar el modelo de negocio a nivel internacional, su oferta comercial hoy en día está compuesta en la producción y comercialización de productos para la construcción, tales como: concreto, mezclas secas, agregados, aditivos, entre otros; además de brindar soluciones integrales al sector constructor, toda su operación está respaldada con plantas de producción, centros logísticos y operaciones comerciales en diversas regiones; también ha sido premiada con reconocimientos por su impulsar la innovación y la sostenibilidad para reducir el impacto ambiental.

El año de 1996 adquiere participación mayorista de cementos diamante e industrias Samper, comenzando operaciones en el año 2000 bajo la razón social de Cemex Colombia y hoy en día cuentan con 29 plantas de concreto, 5 plantas de cemento y más de 12 centros de distribución ubicados en Bogotá, Medellín y Cali y otras ciudades del país, su fuerza laboral está compuesta por 2600 empleados de forma directa y 400 aproximadamente de forma indirecta. Es de resaltar que la organización ha contribuido con el desarrollo económico y de la industria a nivel nacional.

Viabilidad

La viabilidad es un análisis en el que se tienen en cuenta todos los factores relevantes que afectan al proyecto, entre estos se encuentran consideraciones de planificación, económicas, técnicas, legales, y estudios de mercado, que son clave para determinar el éxito del proyecto. Si bien la definición está enmarcada en el área de planeación y ejecución de proyectos, vale la pena revisar algunas definiciones halladas que sirvieron de referencia para los desarrollos de nuestra propuesta.

Según la definición técnica, la viabilidad es el nivel de probabilidad de que algo se pueda llevar a cabo con éxito, incluye información detallada que permite demostrar si un proyecto tiene alta probabilidad de realizarse (es viable), o por el contrario si la probabilidad es baja (no es viable) (Rus, 2022).

Los estudios de viabilidad que en ocasiones también son conocidos como análisis o informes de viabilidad, sirven para evaluar si el plan de un proyecto podría salir bien o no. Toman relevancia para proyectos que demandan una inversión significativamente alta (Martins, 2023).

Así entonces, mediante el análisis de viabilidad evaluaremos y comprobaremos qué tan probable es lograr crear un esquema de optimización tributaria con el fin de generar beneficios para los empleados, reduciendo la base de la declaración de renta, teniendo en cuenta las excepciones descritas en la última reforma tributaria y sus condiciones.

Reforma tributaria

Son mecanismos desarrollados por los países con el fin de sostener su economía, con la cuales se pueden establecer nuevas formas de recaudación de dinero para el presupuesto de la nación o para la financiación de proyectos planteados por el gobierno de turno.

El principal ítem que varía en las diferentes reformas es la forma en la que se cobran los diferentes impuestos establecidos por el gobierno, los cuales se pueden ajustar o modificar de la siguiente forma: Aumentando el % de recaudo, implementando nuevos impuestos a bienes y productos o estableciendo nuevos parámetros para la liquidación de los impuestos de renta, dividendos, patrimonio y sobre las ventas.

La reforma tributaria firmada por el presidente Gustavo Petro en diciembre de 2022 corresponde a la séptima que se ejecuta en Colombia en los últimos 11 años (Canal Institucional TV, 2022). Esta reforma trae consigo el objetivo de recaudar \$20 billones durante el primer año de ejecución, con el propósito de solucionar el déficit fiscal del país

y financiar los proyectos sociales que el presidente Petro quiere impulsar dentro del su programa de gobierno “Colombia, potencia mundial de la vida”.

En Colombia, para el año 2023, la reforma tributaria vigente está regulada por la ley 2277 de 2022, la cual se firmó el 13 de diciembre de 2022 y la cual se centró en las modificaciones de los siguientes puntos para cumplir con el objetivo de recaudo planteado:

- Ajustes régimen sancionatorio.
- Modificaciones al impuesto de renta.
- Modificación al impuesto de renta de persona jurídicas.
- Modificación por ganancias ocasionales.
- Ajustes régimen simple de tributación.
- Cambios en el impuesto al valor agregado.
- Novedades en la liquidación del impuesto al patrimonio y de renta.

Declaración de renta

Según Función Pública, la Ley 78 de 1935, la renta bruta comprende ganancias, beneficios y rentas provenientes de salarios, jornales o compensaciones por servicios personales de cualquier clase y pagados en cualquier forma, o de profesiones, oficios, ocupaciones, negocios, comercio o de ventas o transacciones sobre propiedades raíces o muebles, así como también de intereses, arrendamientos, dividendos, seguridades u operaciones de cualquier clase de negocios, llevados a cabo con miras de lucro, y las rentas provenientes de cualesquiera fuentes, con inclusión de ganancias, beneficios o rentas que provengan de capitales que hayan ingresado al patrimonio del contribuyente a título de donaciones, herencias, legados, fideicomisos, loterías o rifas, ya sea que se hayan recibido cuotas distribuidas o por distribuir. El monto de tales cantidades será incluido en la renta bruta correspondiente al año gravable en que sean recibidas por el contribuyente.

El pago de este impuesto se debe realizar de forma anual y según la dirección nacional de aduanas nacionales (DIAN), quienes deben declarar para el año 2023 son las personas que cumplan las siguientes condiciones:

- Patrimonio bruto superior a \$171.018.000 a 31 de diciembre de 2022.
- Ingresos brutos iguales o superiores a \$53.206.000 durante 2022.
- Consumos con tarjeta de crédito superiores a \$53.206.000 durante 2022.
- Compras y consumos totales superiores a \$53.206.000 durante 2022.
- Consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras por un valor total acumulado superior a \$53.206.000 durante 2022.
- Ser responsable del Impuesto sobre las Ventas – IVA al cierre de 2022.

Beneficio laboral

Los beneficios laborales son una serie de servicios otorgados a los trabajadores de manera voluntaria por parte del empleador o por acuerdos laborales como lo son pactos o convenciones colectivas. El principal objetivo es establecer unos beneficios que impactan la experiencia del empleado durante su estancia en la organización, generando de este modo el impacto positivo en las siguientes variables:

- Motivación de los trabajadores.
- Mejoramiento del clima laboral.
- Desarrollo del talento.
- fidelización y retención del talento.
- Aumento en la productividad.

Los beneficios laborales están clasificados de la siguiente manera:

- **Beneficios laborales económicos:** Son aquellos en los cuales el empleador pactó el pago de un monto específico para un momento de vida determinado del colaborador, tal como bonos para compra de anteojos, pagos de becas para estudio, auxilios de rodamiento, medicina prepagada, bonos de combustibles, compensaciones variables por resultados, pago con acciones o vehículos ejecutivos.

- **Beneficios laborales no económicos:** son aquellos que no estipulan un pago, sino que impactan la calidad de vida de los trabajadores y están relacionados con flexibilidad de horario, días libres para matrimonio, mudanza y cumpleaños.

Pacto colectivo

Según el artículo 481 del Código Sustantivo del Trabajo colombiano:

Los pactos entre empleadores y trabajadores no sindicalizados se rigen por las disposiciones establecidas en los Títulos II y III, Capítulo I, Parte Segunda del Código Sustantivo del Trabajo, pero solamente son aplicables a quienes los hayan suscrito o adhieran posteriormente a ellos (Cancillería Colombiana, s.f.).

Los pactos colectivos se crean como alternativa a una situación que produce diferencias entre el empleador y trabajadores, debido a escenarios concretos de condiciones laborales que buscan ser transformados, de tal forma que generen beneficios para ambas partes, y que los mismos acuerdos sean concretos, a fin de extenderlos a todos los empleados que se vayan a beneficiar de este acuerdo.

Este mecanismo solo es viable en aquellas compañías que no superen las 3 partes de personal sindicalizados, ya que en esos escenarios los beneficios del sindicato se aplican para la totalidad de la población y sería inviable la presencia de un acuerdo con trabajadores no sindicalizados.

Convención colectiva

Según el artículo 467 del Código Sustantivo del Trabajo colombiano:

Convención colectiva de trabajo es la que se celebra entre uno o varios empleadores o asociaciones patronales, por una parte, y uno o varios sindicatos o federaciones sindicales de trabajadores, por la otra, para fijar las condiciones que regirán los contratos de trabajo durante su vigencia (Legis, 2009).

En la actualidad, según una encuesta realiza por la asociación nacional de empresarios colombianos (ANDI), para el año 2020, el 61,7% de las empresas encuestadas contaban con la presencia de un sindicato dentro de su plantilla de

empleados (ANDI, 2020), sin embargo, para el año 2022 en Colombia, según el sistema colombiano de información laboral y sindical:

El país contaba, antes de la aparición de la COVID-19, con cerca de 6.000 sindicatos, aunque el porcentaje de afiliación es apenas del 4% de la población trabajadora; mientras que países como Chile, México y Venezuela llegan al 12%, y Argentina supera el 35%, según datos de la Organización Internacional del Trabajo, OIT. (Portafolio, 2022).

A nivel internacional, según la Organización Internacional del Trabajo, las tasas de afiliación son comandadas por países como Islandia y Cuba, con un 91% y 81% respectivamente; seguidos por los países de nórdicos como Noruega (50%), Suecia (65%) y Finlandia (58%) (OIT, 2022).

Optimización tributaria

La planeación tributaria es uno de los procesos más importantes hoy por hoy debido a la reforma tributaria firmada por el gobierno colombiano en diciembre del año 2022, esto debido a que se hace necesario desarrollar nuevos productos por parte de los fondos de pensiones que puedan mejorar el ingreso/ahorro de los trabajadores, debido a que los topes de excepciones para el impuesto de renta han sido ajustados de manera drástica, generando que se reduzcan los ingresos netos de los trabajadores y aumentando la carga impositiva. A continuación, se relacionan opciones disponibles para que los trabajadores puedan optimizar su carga impositiva en la medida que la ley lo permita:

1. **Aportes de pensiones voluntarias:** Son una de las herramientas de ahorro e inversión para personas naturales más importante, a través de las cuales también es posible obtener beneficios fiscales, logrando una eficiencia tributaria hasta 1.340 UVT para el año 2023.
2. **Aportes a cuentas AFC:** Es un mecanismo de ahorro para el fomento de la construcción, el cual tiene como objetivo promover el ahorro para la adquisición

de vivienda. Los aportes realizados por los trabajadores podrán destinarse para pago de cuotas de créditos hipotecarios, leasing y pago de cuota inicial, estos montos están topados en 1340 UVT para el año 2023.

3. **Certificado de pagos de intereses y corrección monetaria de una deuda hipotecaria:** Son la declaración de los intereses pagados en el año inmediatamente anterior en créditos por adquisición de viviendas, los cuales tienen un efecto de reducción de la base gravable. El valor de esta deducción no puede exceder 100 UVT para el año 2023.
4. **Deducción por concepto de Personas a Cargo:** Son los dependientes declarados a cargo del trabajador y mediante documento certificado por contador y registros civiles en hijos, se puede acceder a un deducible que no puede exceder los 32 UVT para el año 2023.

Estas opciones sirven en conjunto para beneficiar el ingreso neto de los trabajadores que se ve tan impactado por la reducción en los toques, sin embargo, el punto clave es la búsqueda de nuevas formas para poder optimizar el ingreso de las personas que más se ven afectadas con el pago anticipado del impuesto de renta.

Excepciones tributarias

Las circunstancias en las que una persona natural o jurídica no está obligada a pagar una determinada carga tributaria por una actividad específica se conocen como excepciones tributarias. Es importante aclarar que siempre estarán incluidos en la ley junto con las condiciones para su aplicación, y que el proceso de inscripción y declaración debe llevarse a cabo de la misma manera.

De acuerdo con el Estatuto Tributario y teniendo en cuenta el contexto laboral, a continuación, se presentan las tres principales excepciones tributarias que impactan el impuesto de declaración en renta:

- No pagar impuestos por los ingresos recibidos por conceptos como primas, vacaciones, y bonificaciones.

- Reducir un 25% de la base gravable al momento de la liquidación de la retención la fuente.
- De acuerdo con el Artículo 29-1, que indica lo siguiente:

Para efectos del impuesto sobre la renta y complementarios, constituyen pagos en especie y deberán reportarse como ingreso a favor del beneficiario, a valor de mercado, los que efectúe el pagador a terceras personas por la prestación de servicios o adquisición de bienes destinados al contribuyente o a su cónyuge, o a personas vinculadas con él por parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, siempre y cuando no constituyan ingreso propio en cabeza de dichas personas y no se trate de los aportes que por ley deban realizar los empleadores al Sistema de Seguridad Social integral, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF, al Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA y a las Cajas de Compensación Familiar. Parágrafo 1. Se exceptúan de esta disposición los pagos en especie efectuados por el empleador a terceras personas en cumplimiento de pactos colectivos de trabajadores y/o convenciones colectivas de trabajo (DIAN, 2022).

DISEÑO METODOLÓGICO

Investigación

El origen de la palabra investigación, se deriva del latín *investigāre* que hace referencia a la acción de buscar y que a su vez nos direcciona a la palabra *vestigium* la cual significa “en pos de la huella” (Guillem, 2021), hoy la Real Academia Española la define como la acción de realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia (RAE, 2006).

La investigación ha sido importante en la historia de la humanidad, ya que gracias a ella hemos podido tener avances importantes en distintos campos y disciplinas, la consecuencia más significativa de la investigación es la generación de nuevo conocimiento, que a su vez es expuesto como un verdadero ejercicio de libertad y soberanía (Ramírez, 2010).

En la actualidad existen múltiples tipos de investigación, pero al revisar la bibliografía no existe una forma oficial de clasificarla, ya que varían según los criterios y objetividad del autor. Enseguida citamos los más comunes:

Investigación Descriptiva: busca hacer una representación de la realidad a partir de la naturaleza misma de los fenómenos o sucesos sin alterar o realizar cambios.

Investigación Exploratoria: se utiliza más que todo en investigaciones que no tiene antecedentes y se pretende generar nuevo conocimiento e ideas y es un paso previo a una investigación más profunda.

Investigación Explicativa o Causal: busca explicar causa y efecto entre la relación de variables, se utiliza en análisis estadísticos y en experimentos controlados.

Investigación Correlacional: al igual que la investigación explicativa, busca revelar la causa y efecto entre variables, en función al grado de relación que existe entre estas.

Investigación Experimental: tiene lugar en un ambiente controlado y estudia el comportamiento de una variable dependiente, modificando las variables independientes, busca establecer relaciones causales.

Investigación No Experimental: al contrario que la experimental, en este tipo de investigación no se manipulan las variables, solamente se observan y se lleva un registro, incluye estudios observacionales, estudios de encuesta y análisis de datos secundarios

Investigación Cuantitativa: se hace en base a la recopilación de datos e información cuantificable, hace uso de métodos estadísticos y matemáticos y se enfoca en la medición objetiva.

Investigación Cualitativa: hace énfasis en comprender el significado o la interpretación de fenómenos o eventos, usa métodos como entrevistas, grupos de enfoque y análisis de contenido.

Investigación Mixta: combina métodos de investigación, tanto cualitativos como cuantitativos en busca de obtener una explicación más completa de los eventos en estudio.

En este orden de ideas abordamos el desarrollo del presente trabajo desde dos ópticas de investigación: la primera es la exploratoria, ya que pretendemos analizar los pros y contras de la última reforma tributaria, enfocándonos en los artículos que tengan relación con el impuesto de declaración de renta, con el objetivo de poder encontrar oportunidades que pretendan beneficiar a organizaciones y a empleados, para esto haremos uso de las herramientas principales de la investigación cualitativa, ya que pretendemos comprender e interpretar lo que dicta las actualizaciones del Estatuto Tributario con ayuda de expertos e interesados en el tema.

Investigación exploratoria

Al revisar la bibliografía encontramos varios conceptos de diferentes autores que intentan explicar en qué consiste la investigación exploratoria, que vale la pena revisar a modo general y nos servirán como guía, según Hernández, Fernández & Baptista (2014) Sampieri los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, buscan observar tantas manifestaciones en el objeto de estudio como sea posible y se caracterizan por tener una metodología flexible en comparación a otros tipos de investigaciones Hernández, Fernández & Baptista (2014)

Según la definición de Arias (1999), la investigación exploratoria se aplica a un tema u objeto desconocido o que ha sido poco estudiado, los resultados obtenidos causan un nivel superficial de los conocimientos, por otro lado, encontramos el concepto de Namakforoosh (2005), el cual expone que la investigación exploratoria pretende captar una perspectiva general del problema, el cual se divide en subproblemas, se aplica para generar criterios y dar prioridad a las hipótesis formuladas en la investigación.

Se considera importante citar una definición más actualizada, según SuveyMonkey (s.f.), líderes en el diseño de encuestas y recolección de datos, definen la investigación exploratoria como una herramienta que permite a los investigadores comprender un problema a fondo, antes de poder sacar conclusiones y volverlo masivo, se utiliza para estudiar un problema que no está definido claramente o no se comprende bien, el enfoque no está para determinar resultados concluyentes sino para generar ideas que puedan sentar las bases futuras de investigaciones más profundas.

Igualmente, se considera importante traer a colación que el término exploratorio es planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como un tipo de alcance de la investigación, los autores proponen 4 tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, mencionan adicional que la selección del alcance se hace teniendo en cuenta dos factores importantes:

1. El conocimiento actual del tema de la investigación que nos revele la literatura.
2. La perspectiva que el investigador dará a su estudio.

La primera necesidad era entender las actualizaciones que se presentaron en la última reforma tributaria, para esto se tomó como premisa que la investigación exploratoria se aplica en problemas o situaciones que no están claramente definidos, es el caso de la última reforma tributaria, entendiéndolo que si bien el Estatuto Tributario está impuesto desde ya hace bastante tiempo, en promedio cada 2 años se aplican reformas, las cuales buscan modificar la estructura original de estatuto en mención, tengamos presente que la última actualización se hizo en el mes de diciembre de 2022 y que aún hay puntos que no son del todo claros. Es importante tener una comprensión general de

la reforma para poder generar cuestionamientos y discusiones que sumaran a la presente investigación.

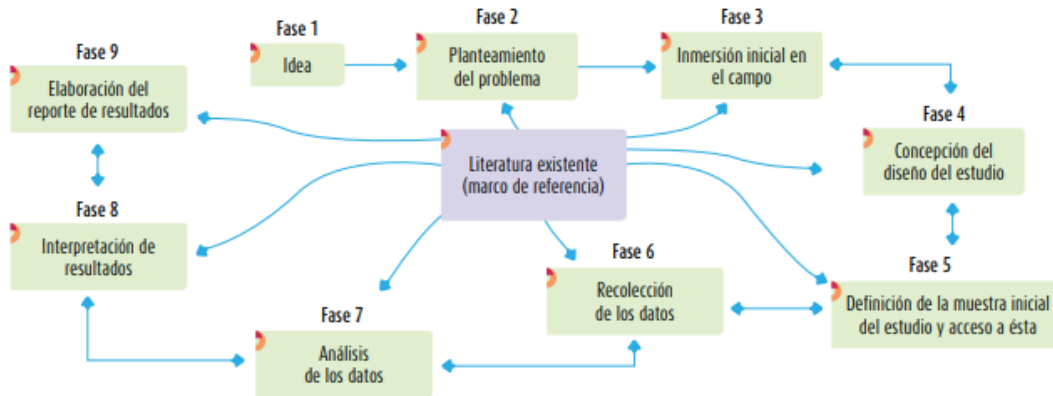
Investigación cualitativa

El texto *Metodología de la investigación* presenta tres enfoques en la investigación, el primero es el enfoque cualitativo, el cual se define como un conjunto de procesos secuenciales, parte de un idea que se va acotando y una vez delimitada, se definen las preguntas de estudio, de las preguntas que surgieron apoyadas con literatura, se establecen hipótesis y se determinan variables, a continuación se hace un plan para probarlas, luego se procede a hacer un análisis mediante métodos estadísticos y por último se procede a sacar conclusiones. El segundo es el enfoque cuantitativo, se caracteriza porque las preguntas se generan antes, durante y después de la recolección de datos, esto nos permite priorizar de mayor a menor importancia y relevancia en las preguntas y así ir las perfeccionando y respondiendo, en este enfoque la indagación se muestra dinámica entre los hechos y su interpretación. Y por último encontramos el enfoque Mixto, el cual combina los dos enfoques previamente descritos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La diferencia básicamente de los dos enfoques es que el cualitativo busca ampliar la información, mientras que el cuantitativo por lo contrario busca delimitarla. Teniendo en cuenta la objetividad y las variables, nuestra investigación estará enmarcada en un enfoque cualitativo, por esta razón en seguida haremos una descripción más completa.

El siguiente es el esquema propuesto por los autores sobre las fases de componen el proceso cualitativo:

Figura 3: Proceso Cualitativo Investigación Cualitativo



Fuente: Tomada de Hernández, Fernández & Baptista (2014).

Es importante mencionar que todas las fases del proceso de investigación cualitativo se apalancan en la literatura como marco de referencia, tal cual como se muestra en la figura anterior, los autores hacen énfasis en este punto.

A continuación, se hace una breve definición en la que se define en qué consiste cada una de las fases del proceso de investigación cualitativa, tomando como guía el texto *Metodología de la investigación* de los autores señalados.

1. Idea: la idea es el primer paso para introducirnos dentro del proceso de investigación y tiene lugar en cualquier situación de la vida cotidiana, puede surgir de muchas maneras, los autores nos mencionan 5 motores de ideas para investigar, que son: la inspiración, la oportunidad, la necesidad de cubrir vacíos en conocimiento, la necesidad de resolver un problema y conceptualización.
2. Planteamiento del problema: luego de tener la idea definida, es importante que el investigador comience a hacer una indagación de mayor a menor profundidad sobre el tema alrededor de la idea, debe cubrir antecedentes, estudios previos y definir el objeto de estudio, que en el planteamiento cualitativo deben comprender: los objetivos, las preguntas que debe resolver la investigación, la justificación y viabilidad.
3. Inmersión Inicial en el campo: se entiende como el contexto físico donde tendrá lugar el desarrollo la investigación, en este primer acercamiento la responsabilidad que tiene el investigador es hacer el mayor número de observaciones con el fin de ir

decantando aquellos factores que resultan relevantes y están en línea con los objetivos de la investigación.

4. Concepción del diseño del estudio: el diseño del estudio es básicamente el plan de cómo se abordará y se llevará a cabo la investigación, y es creado según el criterio del investigador con ayuda la literatura, los autores nos dan un listado de diseños genéricos que sirven como base para realizar el diseño, es el caso de la teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos entre otras, muchas investigaciones toman elementos de más de uno, adicional, nos recalcan que no existen dos diseños iguales.
5. Definición de la muestra: se refiere a un grupo de organizaciones, personas, eventos, sucesos, entre otros, que se convierten en el objeto de estudio de la investigación y es donde se lleva a cabo el proceso de la recolección de datos, la muestra no tiene una formula definida, ya que no busca tener una perspectiva probabilística como la investigación cuantitativa, por el contrario, buscamos obtener profundidad en el tema de estudio, los autores nos sugieren tres factores que debemos tener en cuenta en el momento seleccionar la muestra: a) Capacidad operativa para la recolección y análisis, b) El entendimiento del fenómeno c) La naturaleza del fenómeno en análisis. Los autores nos dan una pauta del tipo de muestra que se utiliza en los estudios de investigación cualitativa, pero es importante aclarar que nos son los únicos, ya que la muestra debe estar en función al objetivo de estudio:
 - Muestra Participantes voluntarios
 - Muestra de expertos
 - Muestra de casos tipo
 - Muestra por cuotas
 - Muestras orientadas a la investigación cualitativa
6. Recolección de datos: se lleva a cabo para extraer información y cuyo análisis nos debería dar respuestas a las presuntas de investigación, los autores nos proponen varias herramientas que nos ayudan a llevar a cabo este proceso: Formatos de observación, Entrevistas, Grupos de enfoque, Documentos, Biografías.
7. Análisis de datos: el análisis de datos en el enfoque cualitativo está presente durante todo el proceso de la investigación, por lo general el tipo de dato que se recolecta es

de tipo no estructurado, los autores nos proponen 8 factores significativos que el análisis debe comprender: 1) explorar los datos, 2) organizarlos, 3) describir las experiencias de la muestra según su óptica lenguaje y expresiones, 4) describir los conceptos, temas y patrones presentes en los datos, 5) entender a profundidad el contexto que rodea los datos, 6) reconstruir hechos, 7) Relacionar los resultados con el conocimiento disponible, 8) generar una teoría fundamentada en datos.

8. Interpretación y reporte de resultados: Reúne todos los hallazgos significativos del proceso de investigación, incluye las conclusiones que deben responder a los objetivos que componen el planteamiento del problema y se presenta de forma estructurada.

Para el desarrollo de la presente investigación tomaremos como base algunas de las fases expuestas por los autores Hernández Sampieri, Fernández & Baptista (2014), ya que nos dan un aporte importante, desde la definición hasta la aplicación de conceptos que son propios de la investigación cualitativa, es importante resaltar que para este momento ya tenemos identificado el problema, formulados los objetivos y la justificación que componen el planteamiento del problema y se muestran enseguida a modo de contexto:

En el nuevo proyecto de reforma tributaria firmada en diciembre de 2022, el Estado colombiano aumentó la tasa de recaudo y por tal motivo realizó ajustes sustanciales en material de topes y deducibles para aumentar la base gravable de quienes están sujetos a retención en la fuente por sus ingresos laborales, lo que afecta directamente a las personas asalariadas.

Lo que justifica la presente investigación es que se identificó una oportunidad dentro de la última reforma tributaria que podría beneficiar a los empleados vinculados a una organización y que cumplen ciertas condiciones.

Lo que se pretende resolver básicamente es que, con la revisión de la última reforma tributaria, se pueda determinar un esquema de optimización tributaria que beneficie principalmente a los empleados de la empresa CEMEX Colombia.

Muestreo intencional

Cuando se habla de muestra en una investigación, se hace referencia a un conjunto representativo de la población sobre el cual se aplica el estudio, teniendo en cuenta que el contexto de la palabra se da desde el punto de vista de la estadística y la investigación.

A continuación, se presenta algunas definiciones encontradas en la literatura sobre la definición de muestra, para enseguida adentrarnos en detalle al muestreo intencional con el fin de comprender y aplicar de la mejor manera el concepto en nuestro trabajo.

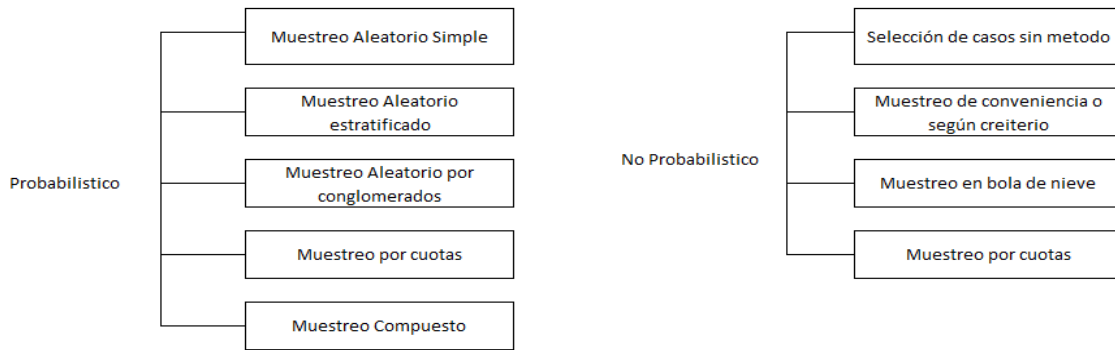
La muestra es parte representativa de la población, con las mismas características generales de esta (Condori, 2022).

Tamayo & Tamayo (2006) definen a la muestra como un conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.

Existen dos tipos de muestreo: el probabilístico y no probabilístico, en el primero y como lo indica su nombre, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra, por otro lado, el muestreo no probabilístico tiene lugar cuando la técnica aplicada no brinda la misma probabilidad a los elementos de la población de ser seleccionados, por lo general la primera resulta siendo más costosa que la primera (Santabábara, Lopez, Rubio, & Marcos, 2015).

Las técnicas de muestreo probabilístico y no probabilístico se diversifican por metodologías que se muestran a continuación:

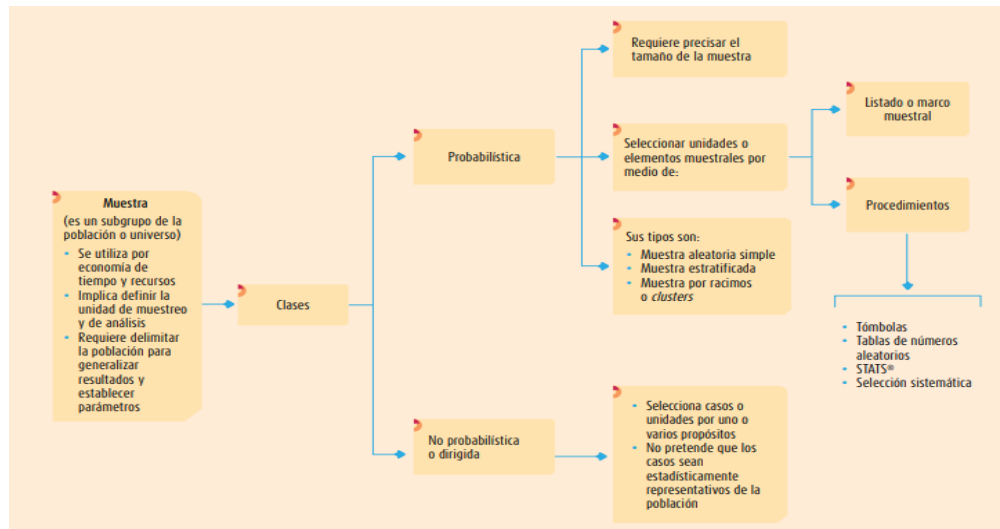
Figura 4: Metodologías para el muestreo: probabilístico y no probabilístico



Fuente: (Santabárbara, Lopez, Rubio, & Marcos, 2015).

De otra manera, se encuentra la definición que dan los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) sobre las clases de muestra, que va en línea con lo mencionado por el autor Javier Santabárbara, pero agregan además que la muestra de tipo probabilístico debe precisar el tamaño de la muestra y en la no probabilística se seleccionan casos o unidades por uno o varios propósitos. En seguida el resumen de la definición de muestra de los autores.

Figura 5: Muestra



Fuente: Tomada de. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Enseguida se define la muestra intencional, pero no sin antes tener claro la diferencia entre muestra intencional y muestra por conveniencia, al revisar la literatura y como lo vimos anteriormente en los tipos y técnicas de muestra, en la mayoría de casos aparece el termino por conveniencia, el hacer la consulta encontramos que la diferencia que existe entre los dos términos es básicamente que el muestreo intencional, como su nombre lo indica se escoge a cada persona o elemento que hará parte de la muestra a conciencia, mientras que el muestreo por conveniencia los individuos de la muestra son aquellos que requieren un mínimo esfuerzo posible para conformar la muestra, además el autor señala algunas ventajas del muestreo intencional como: Resulta ser más económico, estudia directamente un mercado objetivo, requiere menos tiempo para su ejecución y por otro lado también menciona algunas desventajas, por ejemplo, que el investigador debe contar con un amplio conocimiento en el tema de estudio y tiende a presentar sesgo por parte de los investigadores. (probabilidadyestadística, s.f.).

En el muestreo intencional todos los individuos o elementos de la muestra serán seleccionados estrictamente bajo el criterio del investigador y este a su vez debe tener conocimiento previo sobre el tema que será abordado durante el estudio de investigación (Namakforoosh, 2005).

El Muestreo intencional no obedece a una regla, ni especifica la cantidad de elementos que harán parte de la muestra, el número será modificado a lo largo de la investigación de tal forma que se alcance la saturación teórica, es decir cuando los nuevos datos comienzan a ser repetitivos y no haya información que genere valor al estudio (Ruiz, 2012).

En algunas investigaciones se hace necesario contar con expertos en un tema específico, estas muestras por lo general se aplican a investigaciones de tipo cualitativo exploratorio, es la apreciación que hacen los autores Hernández, Fernández & Baptista sobre la muestra de expertos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

En el muestreo intencional experto solo se debería tener en cuenta a personas con un conocimiento profundo en el campo de estudio, para formar parte de la muestra (probabilidadyestadística, s.f.).

En este orden de ideas, la técnica que se utilizó para seleccionar la muestra es del tipo intencional, bajo nuestro juicio seleccionamos profesionales dentro de la empresa CEMEX Colombia, conocedores del régimen tributario colombiano y de la última reforma, con la finalidad de extraer información que lograra soportar la hipótesis planteada.

Entrevista semiestructurada

La entrevista es una técnica cuyo objetivo principalmente es recoger información que además de ser usada en investigaciones, se puede diseñar también en estudios aislados, la herramienta obtiene información sobre acontecimientos, experiencias, conocimientos entre otros y puede ser de varios tipos según algunos criterios (Folgueiras).

Figura 6: La entrevista

Criterios	Tipologías de entrevistas
Según el momento	Inicial De desarrollo Final
Según el grado de estructuración	Estructurada Semiestructurada No estructurada o en profundidad
Según el número de participantes	Individual Grupal

Fuente: Tomada de Pilar Folgueiras. *La entrevista*, documento universidad de Barcelona.

En otro concepto la entrevista semiestructurada decide anticipadamente que tipo de información se requiere y se establece un guion, sin embargo, las preguntas se hacen de forma abierta y se es flexible, no se rige por una estructura y permite recopilar más información que la entrevista estructurada (Folgueiras).

La entrevista semiestructurada tiene como base una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tienen la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u observar mayor información (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Miguel Vicente, de la universidad de Valladolid, lo define de la siguiente manera: es un dialogo entre dos personas en el que se pretende obtener información de diversa naturaleza, se emplea en un número significativo de campos de la ciencia, tiene como objetivo crear una atmosfera natural y el entrevistador tiene el papel protagónico durante el desarrollo de la investigación, se recomienda a este la transparencia y la claridad, la entrevista semiestructurada se compone por tres fases (Vicente, 2014):

- La Fase preliminar: Hace referencia a parte de planeación que da lugar al desarrollo de la entrevista, esta incluye los enunciados previos que dan origen a las cuestiones a tratar, además de la definición de la muestra y el contexto como tal que da origen a la entrevista.
- Desarrollo de la entrevista: es importante dejar claro desde el principio las condiciones de la entrevista, por ejemplo, objetividad y confidencialidad, incluye además la formulación de las preguntas y el registro de los datos.
- Fase de análisis de: Incluye las transcripciones y las interpretaciones de los datos recolectados.

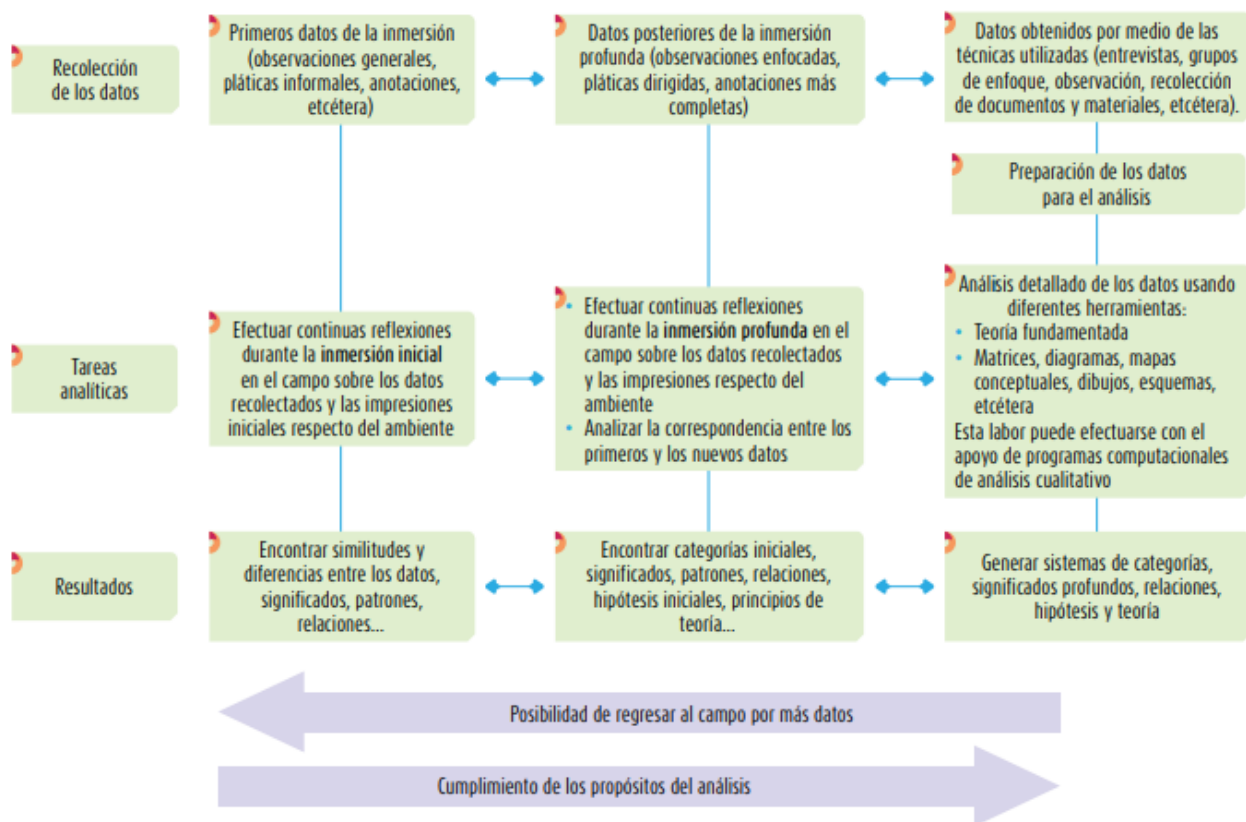
Al evaluar los instrumentos para la recolección de datos y teniendo en cuenta que nuestra investigación está enmarcada en el tipo exploratoria cualitativa, además tomando como pauta la bibliografía consultada, la técnica que está en línea con nuestro trabajo y nos arrojó información relevante y en detalle fue la entrevista Semiestructurada, la cual fue aplicada a diferentes profesiones de CEMEX Colombia, expertos y conocedores en temas de tributación, específicamente en el de la declaración de renta.

Análisis e interpretación de datos

El análisis y la interpretación de datos corresponde a uno de los pasos más importantes y relevantes dentro del marco de una investigación, debido a que permite contextualizar el tema de estudio en profundidad, además permite comprobar las hipótesis planteadas en la etapa previa al estudio y es la guía para el proceso de toma de decisiones y la definición de conclusiones que dan paso al respaldo de teorías propuestas.

Hernández, Fernández & Baptista (2014) sugieren un paso a paso desde el proceso de la recolección de datos, pasando por el análisis y los resultados, como se detalla en la siguiente figura extraída de la sexta edición de su texto *Metodología de la investigación* y el cual enfatiza que no es un proceso estándar como funcionaría en la mayoría de estudios cuantitativos, sino que, por el contrario, es un proceso sugerido por el autor, que el investigador debe adaptar a la necesidad del caso que es objeto de estudio.

Figura 7: Análisis Cualitativos



Fuente: Tomada de. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

ANALISIS DE RESULTADOS

Para analizar los aspectos positivos y negativos que genera la utilización de pactos y convenciones colectivas en el aprovechamiento de las excepciones tributarias establecidas en el artículo 29-1 del Estatuto Tributario de 2022, se realizaron entrevistas semiestructuras a ejecutivos de la compañía CEMEX COLOMBIA, quienes se han visto afectados en sus niveles de ingreso debido a cambios que se plantearon en la reforma tributaria de finales de 2022, la cual redujo las deducciones que se tenían para aumentar el flujo de caja en los pagos de sueldos y salarios. Estas entrevistas se realizaron a través de sesiones presenciales y virtuales donde se logró aplicar la siguiente encuesta que buscaba recolectar información detallada de la viabilidad y la forma de proponer una estructuración y aplicación del modelo operativo para optimización tributaria.

La entrevista estaba compuesta por las siguientes preguntas:

1. De acuerdo con la reforma tributaria de diciembre de 2022, ¿cómo le ha afectado sus ingresos laborales, producto del impuesto de rete fuente y declaración de renta?
2. ¿En Cemex han desarrollado alternativas que permitan optimizar los ingresos laborales de acuerdo con la última reforma? ¿Cree que son suficientes estas alternativas para garantizar el ingreso mensual?
3. ¿Tiene usted pagos contra terceros que debe realizar de manera mensual?
¿Cuáles?
4. De acuerdo con el ultimo Estatuto Tributario existe la posibilidad de pagar en especie un % de su salario contra terceros (bancos, entidades educativas), por favor cuéntenos, ¿qué pros y contras ve de esta posibilidad y si le parece viable que la compañía se encargue de esos para realizarlos directamente?
5. ¿Qué lo motivaría a llegar a un acuerdo con la empresa para beneficiarse de un pago a terceros de un % de su salario para que representara un beneficio en su ingreso mensual? ¿Cómo se imagina que se podría estructurar esta alternativa?

Para el proceso de recolección de información, mencionado y descrito anteriormente en la metodología, se invitó a participar a ejecutivos de la compañía y encargados de recursos humanos, que de primera mano tuvieron la posibilidad de ver el impacto que ha generado la reforma tributaria en los ingresos de los trabajadores de esta compañía. A continuación, se relaciona el nombre y cargo de los participantes:

- Juan Guillermo Bernal – Director de Logística
- Alberto Arrieta – Gerentes de Operaciones
- Nathaly Rubiano – Gerente de Recursos Humanos
- Melissa Varón – Jefe de Recursos Humanos
- Vanessa Sora – Asesora de Compensación y Beneficios

La nueva reforma tributaria firmada por el presidente Gustavo Petro de diciembre de 2022 tiene como objetivo recaudar \$20 billones durante el primer año de ejecución para la gestión del déficit fiscal y financiar los proyectos sociales (Canal Institucional TV, 2022). Una de las acciones para el recaudo es el impuesto anual a la renta que grava los ingresos e implica la participación de todos los colombianos que cumplen con los requisitos en los montos de patrimonio bruto, ingresos brutos, consumos con tarjeta, compras, consignaciones bancarias.

Al respecto, se pudo conocer que para la mayoría de los ejecutivos entrevistados de la empresa CEMEX COLOMBIA, la reforma tributaria de diciembre 2022 ha generado afectaciones en los ingresos laborales, producto del impuesto de retención en la fuente y la declaración de renta y esto se evidencia en el comentario de Nathaly Rubiano, Gerente de Recursos Humanos “Me ha afectado demasiado porque se ha disminuido el ingreso neto debido al aporte que se debe realizar”. La anterior situación ha incidido en lo que expresa Juan Guillermo Bernal, director de logística “El aumento del salario del año 2023 no ha sido real ya que este se vio afectado por el aumento en la rete fuente y declaración de renta, no hubo aumento en el salario”. No obstante, solo una profesional, Vanesa Sora, Coordinadora de compensación y beneficios, afirma que “no me he visto impactada por los cambios en los nuevos topes de rentas exentas y deducibles”.

Ante este tipo de escenarios y como parte de las prácticas de compensación, las empresas se interesan en brindar beneficios a los colaboradores de forma voluntaria para que mejoren su experiencia, se genere fidelización, motivación, aumento de la productividad, mejora en el clima laboral, y desarrollo del talento. Estos beneficios se pueden clasificar en económicos, que corresponden a los pactos entre empleador y trabajador sobre un monto específico para usarlo en temas de salud, educación, alimentación, transporte, entre otros; y también están los beneficios no económicos, que no implican la existencia de un pago, por ejemplo, flexibilidad en el horario y días de descanso.

En el caso de CEMEX COLOMBIA, todas las personas entrevistadas indican que la compañía sí ha desarrollado alternativas que aportan a la optimización de los ingresos laborales de acuerdo con la última reforma, como por ejemplo apoyos en la alimentación y transporte. No obstante, para Nathaly Rubiano, “con la última reforma algunas acciones se pueden quedar cortas en el aporte”. Esta postura es compartida por Alberto Arrieta, gerente de operaciones, quien expresa que “Considero que dada la nueva reforma estas alternativas no permiten garantizar este ingreso mensual que antes se percibía”.

Una de las posibles alternativas para aportar a la optimización de los ingresos laborales implica considerar que en el Estatuto Tributario existe la oportunidad de pagar en especie un porcentaje del salario contra terceros. En el Estatuto Tributario, artículo 29-1, se establece que para efectos del impuesto sobre la renta y complementarios, se consideran pagos en especie los que realiza el pagador a terceras personas por la prestación de servicios a contribuyentes, cónyuge o personas vinculadas. Esta estrategia podría realizarse a través de pactos o convención colectiva fundamentados en el Código Sustantivo del Trabajo colombiano.

Sobre el asunto, también es posible resaltar los aportes de la alternativa para la optimización tributaria como una idea innovadora para mejorar el ingreso/ahorro de los colaboradores, su ingreso neto y responder a los ajustes drásticos de los topes de excepciones para el impuesto de renta. Estas excepciones consisten en aquellas circunstancias que determinan en qué casos la persona natural o jurídica no debe asumir de manera total o parcial la carga por concepto de impuesto sobre alguna actividad.

En la empresa CEMEX COLOMBIA los profesionales entrevistados mencionan como principales compromisos a terceros el pago de arriendo, vivienda, educativos, medicina prepagada, mercado, servicios públicos, tarjetas de crédito, cuota del carro. Por eso, la posibilidad de que la organización pague en especie un porcentaje del salario contra terceros es percibida como una acción positiva porque permitiría aumentar el ingreso mensual, generaría alivio tributario, mejoraría el flujo de caja y se cumpliría con el pago a terceros de forma automática. En ese mismo sentido, se pudo conocer que el total de trabajadores entrevistados tienen diferentes motivaciones para aceptar la alternativa del pago de una parte del salario en especie a terceros, por ejemplo, Vanesa Sora comunica que “me motivaría a mejorar mi flujo de caja, también a que el salario neto que llegará a recibir ya estaría libre es decir ya pagué mis mayores deudas o deberes por medio de la compañía y con eso puedo tener mejor proyección financiera”. La anterior postura es similar a la de Nathaly Rubiano y Juan Guillermo Bernal.

Por su parte, Alberto Arrieta menciona que “Me motivaría que sea una herramienta clara y estructurada que permita de forma clara inscribir las obligaciones y poder contar con comprobantes de estos movimientos. Una especie de débito automático en la nómina sería la mejor manera de realizar esos pagos y lograr el beneficio que se menciona”. En el caso de la motivación estaría en algún beneficio tributario o que el ingreso mensual no se vea tan afectado.

Por otro lado, la alternativa en mención tiene diferentes puntos en contra manifestados por las personas entrevistadas, para Nathaly Rubiano existe preocupación sobre “cuál es el aporte en pensión y si la base final es salario total o con descuento”; desde la postura de Vanesa Sora se conoce que “debe ser una carga administrativa manejar todos los terceros que se podrían llegar a hacer”.

Finalmente, los ejecutivos entrevistados confirman que estarían de acuerdo en llegar a un acuerdo o pacto, como lo menciona el Estatuto Tributario para acordar pagar un porcentaje (%) de sus compensación mensual a tercero, a este punto Melisa Varón argumenta “Siento que es viable llegar a un acuerdo con la compañía para establecer un pago a terceros, esto definitivamente sería un alternativa ganadora para nosotros ya que

aumentamos nuestros ingresos mensuales y nos alivianarían la carga de realizar estos pago a terceros”.

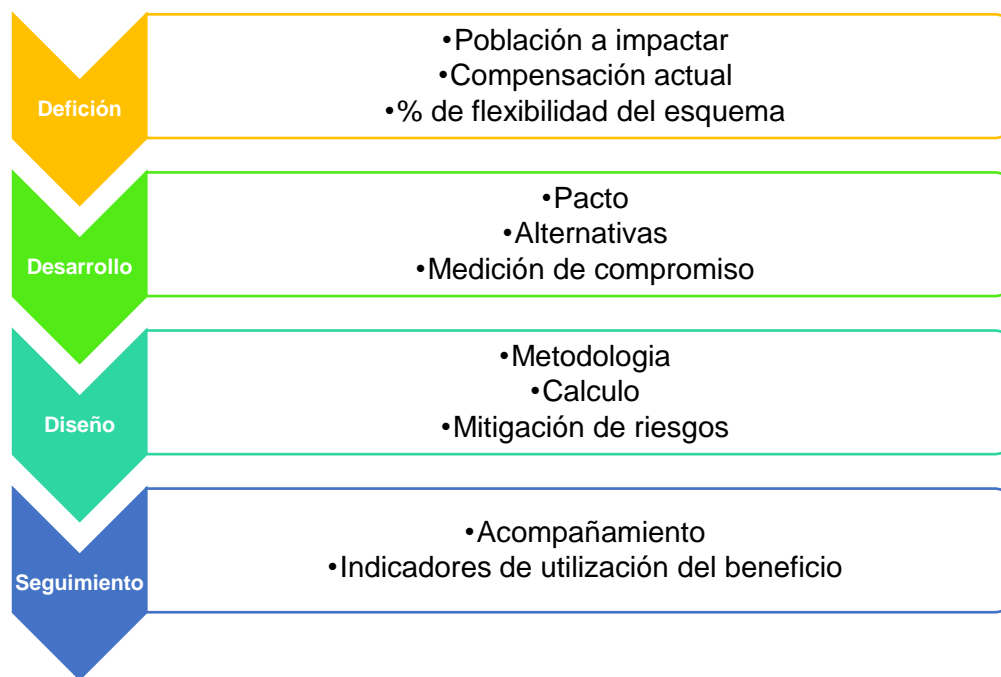
Para finalizar, es correcto afirmar que los ejecutivos vean con buenos ojos la aplicación de estos pactos para aprovechar las excepciones tributarias expuestas por la ley, son más los aspecto positivos, como el impacto en el flujo de caja; la carga de aplicar estos pagos a terceros desde la compañía y obviamente los residuales a la propuesta, que son el compromiso de los empleados y la retención de talento, ya que estos representarían un beneficio altísimos para retener a aquellos empleados que por su nivel de ingreso se han visto afectados en la reducción mensual de su salario.

Es válido aclarar que también existen dudas frente al proceso y algunos riesgos asociados al mismo, estos son el pago en la seguridad social de la parte que se paga contra terceros y la duración actual de los pactos que se puedan acordar, producto de la propuesta de la reforma laboral, que busca la eliminación de este tipo de acuerdos. Sin embargo, esto es un proyecto que está en curso y que da tiempo para lograr firmar acuerdos como los que se plantean en este trabajo de grado, los cuales buscan el aprovechamiento de beneficios tributarios, así sea durante la vigencia de la actual reforma tributaria. Así mismo, la propuesta que se plantea busca maximizar los aspectos positivos y mitigar al máximo los riesgos expuestos en el presente documento.

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN TRIBUTARIA

La propuesta que se plantea para estructurar y aplicar en la empresa CEMEX es un modelo de optimización tributaria que tiene 4 principales etapas, las cuales se relaciona a continuación:

Figura 8: Fases propuesta de optimización tributaria



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de cada etapa se definen subprocesos que son críticos para la creación, desarrollo y sostenibilidad del esquema, es importante precisar que el esquema busca impactar positivamente a la audiencia definida de la siguiente manera:

- **Retención de talento:** Diseño de un esquema que permita aumentar el flujo de dinero en los empleados y haga más competitiva la empresa en cuestiones salariales y de beneficios como marca empleadora.
- **Rotación:** Este esquema busca ser una barrera que impida la fuga de talento de la compañía, pero no generar pérdida de conocimiento, que es un activo intangible clave para la organización.
- **Mejorar el compromiso:** El esquema debe impactar de manera positiva el compromiso, debido a que los empleados se sentirán más a gusto en una compañía que se preocupa por maximizar sus ingresos mensuales, de esta forma reconociendo y valorando el aporte y desempeño de los empleados.

Fase definición

En primera instancia se debe definir la población objetiva donde se maximiza el beneficio tributario, teniendo en cuenta el impacto actual en la retención en la fuente de salarios. A continuación, se establece una simulación del impacto positivamente en el flujo de efectivos en diferentes rangos salariales, flexibilizando un 30%, 40% y 60% del ingreso mensual de trabajador.

Flexibilización del 30% (Cálculos realizados con procedimiento simple de retención en la fuente)

% Pago en especie	30%			
Salario	Retención en la fuente 2023	Nueva retención	Dif Abs (Mensual)	Var %
15.080.000	1.817.000	660.000	1.157.000	-64%
20.000.000	3.151.000	1.428.000	1.723.000	-55%
30.000.000	7.786.000	3.666.666	4.119.334	-53%
47.000.000	11.821.000	6.893.000	4.928.000	-42%

Flexibilización del 40% (Cálculos realizados con procedimiento simple de rete fuente)

% Pago en especie	40%			
Salario	2023	Nueva retención	Dif Abs (Mensual)	Var %
15.080.000	1.817.000	388.000	1.429.000	-79%
20.000.000	3.151.000	898.000	2.253.000	-72%
30.000.000	7.786.000	3.088.000	4.698.000	-60%
47.000.000	11.821.000	5.316.000	6.505.000	-55%

Flexibilización del 60% (Cálculos realizados con procedimiento simple de rete fuente)

% Pago en especie	60%			
Salario	2023	Nueva retención	Dif Abs (Mensual)	Var %
15.080.000	1.817.000	324.000	1.493.000	-82%
20.000.000	3.151.000	478.000	2.673.000	-85%
30.000.000	7.786.000	2.075.000	5.711.000	-73%
47.000.000	11.821.000	3.765.000	8.056.000	-68%

En promedio la flexibilización de un 30%, 40% y 60% representa una disminución en la retención en la fuente de 53%, 66% y 77% respectivamente, lo cual es un aumento sustancial en el flujo de efectivo de los empleados de esta organización.

Siendo este el punto de partida, se recomienda iniciar con la implementación de este esquema en salarios que estén por encima del mínimo integral de \$15.080.000, con el objetivo de maximizar el ingreso, ahora, el % de flexibilización salarial sí depende de la capacidad que tenga la organización para realizar pagos a terceros y la dispersión de los mismos, como generalmente la mayoría de entidades bancarias están creadas como proveedor de acuerdo a convenios de nómina o pagos de cuentas AFC o aportes voluntarios de pensiones, se recomienda flexibilizar entre un 20% a un 50% para no exceder el límite establecido por el inciso 2 del artículo 129 del código sustantivo, el cual, describe lo siguiente:

Artículo 129. Salario en especie

1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del

servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el {empleador} suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.

2. El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.

3. No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por el concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%) (Legis, 2009).

Ejemplo de Flexibilización

Con el fin de dejar claro cómo se ejecutaría el esquema de optimización tributaria, a continuación, presentamos un caso simulado para un empleado que devenga el salario mínimo integral, con el fin de mostrar en primera medida cómo se refleja el beneficio en el flujo de efectivo de un colaborador que acepta el modelo de flexibilización, en comparación con el que no.

Condiciones:

Salario: 15,080,000 - % de flexibilización: 35% - % Retención en la fuente: 10%

Empleado no flexibilizado		
Item	Valor abs	%
Salario	\$ 15.080.000	
Base Parafiscales	\$ 10.556.000	70%
Salud	\$ 422.240	4,0%
Pensión	\$ 422.240	4,0%
Fondo de Solidaridad Pensional	\$ 105.560	1,0%
Rete Fuente (base 10.597.470)*	\$ 1.059.747	10%
Ingreso Total	\$ 13.070.213	

Empleado flexibilizado		
Item	Valor abs	%
Salario	\$ 15.080.000	
Salario Flexibilizado	\$ 5.278.000	35%
Salario Final	\$ 9.802.000	
Base Parafiscales	\$ 10.556.000	70%
Salud	\$ 422.240	4,0%
Pensión	\$ 422.240	4,0%
Fondo de Solidaridad Pensional	\$ 105.560	1,0%
Rete Fuente (base 6.638.970)*	\$ 663.897	10%
Ingreso Nomina	\$ 8.188.063	
Pago a terceros	\$ 5.278.000	
Ingreso total	\$ 13.466.063	

*La Base rete fuente incluye los descuentos de salud, pensión y fondo de solidaridad y pensión sobre el salario y el 25% de renta exenta.

Es importante precisar que los descuentos de salud y pensión aplicados para salarios mayores o iguales al mínimo integral, se calculan sobre un 70% del salario completo según lo exige la ley, el ejemplo plantea que el empleado flexibilizó un 35% de su salario para que sea pagado a terceros (colegio, salud, créditos entre otros), beneficiándose de la excepción mencionada en el artículo 29 -1 de la reforma tributaria vigente, lo que le trajo un beneficio al disminuir la retención en la fuente en 395,850 pesos, que es el valor que aumenta su flujo de efectivo al final del ejercicio, en comparación con lo que sucede al empleado que decidido no flexibilizar.

Fase impacto

El primer punto para formalizar esta etapa es la creación del pacto colectivo, el cual será el mecanismo viable que sustente la excepción consignada en el artículo 29-1 del Estatuto Tributario y que servirá para cobijar los pagos a terceros como un beneficio pactado entre empresa y colaboradores para cumplir con la ley.

El proceso de negociación es simple y se establecen las siguientes etapas:

1. Negociación: Compuesta por la elección de representante de los trabajadores o llamados líderes de pacto, realización de acta y firma de acuerdos con los beneficios establecidos, que para este caso están acotados a un % de sueldo mensual que se destinará a pagos contra entidades bancarias, pago en educación y salud, pago en grandes cadenas de supermercados.
2. Firma y formalización: Establecer una vigencia del acuerdo, una firma entre las partes y la posterior legalización del documento ante el Ministerio del Trabajo.

En segunda medida es relevante poder acotar los diferentes terceros con los cuales se quiere flexibilizar el salario de cada persona, una vez concretado en la etapa de definición el total de audiencia y el límite a flexibilizar, en esta etapa de impacto se deben desarrollar encuestas con esta población para definir los montos en los cuales se quiere establecer el pago a terceros, teniendo en cuenta lo firmado en el pacto colectivo respecto al % de tope máximo a flexibilizar y los terceros que a su vez quedaron acordados en el pacto colectivo, adicional, este acuerdo puede incorporar los beneficios extralegales a los cuales actualmente esta audiencia tiene derechos, los cuales se relacionan a continuación:

- Prima extralegal de vacaciones 10 días.
- Prima extralegal de navidad 15 días.
- 6 medios libres al año para disfrute en actividades de recreación.
- 3 días libres al año para matrimonio, mudanza y cirugía.
- Días adicionales de vacaciones de acuerdo con antigüedad que van desde 2 hasta 6 en cada año calendario.
- Bono de compensación variable de acuerdo con los resultados del país y el % de la banda salarial del colaborador.

La incorporación de estos beneficios extralegales potencia la realización del pacto colectivo y traduce una percepción de valor para los colaboradores que complementa el beneficio de flexibilización tributaria para reducción el pago de impuesto de renta y rete fuente de acuerdo con el artículo 29-1 del Estatuto Tributario.

Por último, se recomienda poder medir el efecto positivo en la realización de este acuerdo de manera anual para medir su impacto en el índice de compromiso de esta población y sobre todo identificar si vale la pena a medida que avance para incorporar nuevos terceros que presenten un beneficio para los trabajadores.

Fase diseño

La tercera fase de la propuesta busca definir la operatividad del modelo, una vez definidos los pagos a terceros, se debe avanzar en los siguientes puntos:

- Creación de proveedores terceros a quienes voy a realizar la dispersión de pago.
- Definición del archivo plano que se debe cargar al banco de manera mensual.
- Parametrización de la nómina con el % de flexibilización de cada empleado.
- Archivo de control que permita consultar las fechas y los pagos realizados a las diferentes entidades definidas en el pacto colectivo.

Para asegurar la sostenibilidad del modelo, los pagos deben ser realizados directamente a terceros, en ningún caso el colaborador recibiría de manera física, o por medio de una tarjeta debido el dinero correspondiente al beneficio, ya que de esta forma se estaría desvirtuando el modelo, y a su vez no estaría alienado con el Código Sustantivo del Trabajo, el cual estipula que los pagos a terceros deben ir directamente a los terceros a cargo.

Por último, esta etapa busca también encontrar medidas de mitigación a los riesgos que se pueden analizar en la propuesta, al ser una definición del gobierno actual del presidente Petro, esta excepción en la ley se puede modificar por gobiernos futuros, de ahí la importancia de actuar con rapidez para sacar el mayor provecho en materia tributaria a esta propuesta. Algunos de los riesgos que enfrenta la propuesta se establecen en el siguiente cuadro y cada uno contiene su medida de mitigación:

	Riesgo	Medidas de Mitigación
Laboral	- Suscrito el Pacto Colectivo no es fácil su supresión unilateral futura.	- Establecer una vigencia definida.
	- Futura negociación del pacto con pretensiones de crecer en beneficios.	- Dirigido a una audiencia reducida de trabajadores de confianza.
	- Percepción de desigualdad por trabajadores no beneficiados que hayan sido impactados por la reforma fiscal.	- Debida socialización del propósito y beneficios a los Trabajadores
	- El impacto y aspiración frente a trabajadores operarios	- Debida socialización del propósito y beneficios a los Trabajadores
	- Beneficiarios de otros acuerdos colectivos.	
Fiscal	- La DIAN niegue la deducibilidad el gasto de nómina en los pagos en especie.	- Tener toda la trazabilidad del pacto, elección de líderes. negociación, depósito.
	- Los Trabajadores tengan problemas en su declaración de renta.	- Garantizar que los pagos sean contra terceros. y encajen en especie.
		- Contar con los soportes de consultores tributarios al respecto. Valorar solicitar concepto a la DIAN.

Fuente: Elaboración propia

Fase seguimiento

Por último, esta fase busca realizar la trazabilidad de la aplicabilidad del modelo en dos aspectos claves: primero, el acompañamiento, y segundo, los indicadores de utilización del beneficio, ambos, claves para la sostenibilidad de este, ya que dependerán de una correcta aplicación del modelo que pueda perdurar hasta que la ley y el Estatuto Tributario lo permita.

Es relevante acompañarle de un plan de comunicación inicial que busque aclarar la forma de operatividad del modelo y los cambios que se puedan generar por parte de los colaboradores y de esta forma hacerlos partícipes del modelo para garantizar un % alto de utilización de este.

Es válido aclarar que el seguimiento de este modelo dependerá de la efectividad con la cual se realicen los pagos a terceros y sobre todo garantizar que los tiempos se den de forma correcta para no incurrir en mora de acuerdo con las obligaciones de los trabajadores con las entidades terceras.

Para finalizar es contundente afirmar que este modelo tiene en cuenta las variables claras que debe impactar para beneficiar a los trabajadores y sobre todo su operatividad tiene en cuenta los riesgos de la propuesta con el propósito de aprovechar los beneficios tributarios establecidos en el artículo 29-1 del Estatuto Tributario Colombia.

CONCLUSIONES

- De acuerdo con las entrevistas realizadas a los ejecutivos de la compañía, se puede afirmar que la reforma tributaria 2022 ha reducido el ingreso e impactado negativamente el flujo de efectivo debido al aumento en la retención en la fuente y adicional, que existe una necesidad amplia en buscar alternativas para maximizar el ingreso laboral de los trabajadores generando un área de oportunidad importante que se pueda capitalizar con la propuesta de optimización planteada en este documento, la cual, saca provecho de la excepción tributaria contenida en el artículo 29- 1 del Estatuto Tributario.
- La propuesta de flexibilización tributaria es viable debido a que cumple con los requerimientos exigidos por el Estatuto Tributario, el cual establece la firma de pacto colectivo con un grupo de trabajadores para establecer el beneficio de flexibilización, como aspecto positivo se puede concluir: la reducción en la retención en la fuente en promedio entre un 50% a 70% para esquemas que flexibilicen entre un 30% a un 60% del ingreso mensual de los trabajadores, esto representa un aumento sustancial en su ingresos mensuales y sobre todo un impacto positivo en indicadores de compromiso y retención de talento, que son tan importantes hoy por hoy en la competitividad empresarial. Por último, tomando como base el artículo 29 del Código Sustantivo del Trabajo en su inciso 2, se recomienda flexibilizar en un tope máximo del 50% los salarios mensuales de los ejecutivos.
- Es muy importante tener presente que el modelo de flexibilización propuesto en este trabajo se acoge a la normatividad descrita en el Código Sustantivo del Trabajo y en el artículo 29-1 del Estatuto Tributario vigente. Así mismo, se debe tener presente que el pago de la seguridad social debe efectuarse sobre el 100% del salario devengado por el trabajador y que los reportes de ingresos y retenciones que se reportan ante la DIAN deben contener los ingresos, menos los que se flexibilizaron, ya que estos últimos son exentos de renta, por lo tanto, para

sustentar este modelo ante la DIAN, en caso que requiera a la empresa se deberá contar con la trazabilidad de los pagos a terceros en especie y los soportes de la firma del pacto colectivo para sobrellevar la excepción expuesta por el artículo 29-1 del Estatuto Tributario.

- Respecto a los aspectos negativos, se puede concluir que, al ser una propuesta basada en una reforma tributaria, puede que futuros gobiernos tiendan a modificar la ley para aumentar el recaudo en materia de impuestos, sin embargo, a su vez es una oportunidad que genera un alto beneficio tributario durante la vigencia de esta.
- El modelo propuesto en este documento garantiza el impacto en el ingreso de los trabajadores y sobre todo la sostenibilidad del mismo mediante la materialización de elementos claves durante el desarrollo de este, como lo son el proceso de firma del acuerdo colectivo, el % establecido para la flexibilización, el pago directo a terceros garantizando que no se entreguen sumas de dinero al trabajador directamente, y sobre todo, el pago de seguridad social sobre el 100% del salario (flexibilizado y no flexibilizado). Por último, la trazabilidad permite medir el impacto positivo en esta audiencia que se va a beneficiar y sobre todo impactar las métricas de retención y compromiso.
- Así mismo, esta propuesta es viable para aplicarla en diferentes organizaciones privadas generando un beneficio para sus trabajadores debido a que el procedimiento y paso a paso de la propuesta son fáciles de aplicar en otras industrias.
- Una vez establecido este proceso para la propuesta de flexibilización, se determina que existe un área de oportunidad para realizar un dispensador de pagos exclusivo que se encargue de asumir la carga operativa de creación de proveedores y de la realización de pagos para hacer la propuesta más atractiva

para las empresas y generando todo un ecosistema alrededor de la operatividad de la propuesta planteada en este documento.

- Durante el desarrollo de esta investigación se determinó que cada día es más retador para los equipos de recursos humanos buscar alternativas de optimización tributaria para maximizar el ingreso de sus trabajadores, y sobre todo generar el compromiso con sus audiencia, esta propuesta deja ver cómo se puede capitalizar de manera efectiva y aprovechando los beneficios estipulados por la ley para impactar positivamente la experiencia de los trabajadores de una organización, ya que es una propuesta pionera en el mercado.

REFERENCIAS

- ANDI. (6 de 6 de 2020). Tendencias de la negociación colectiva en Colombia. Centro de Estudios Sociales y laborales de la ANDI. Obtenido de *ANDI*: <https://www.andi.com.co/uploads/Tendencias%20de%20la%20Negociaci%C3%B3n%20Colectiva%20en%20Colombia.pdf>
- Arias, E. R. (abril de 2022). Viabilidad. *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/viabilidad.html>
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Bejarano, J. (Diciembre de 2019). La evasión equivale a 30% del total de lo que se recauda de impuestos al año. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/la-evasion-equivale-a-30-del-total-de-lo-que-se-recauda-de-impuestos-al-ano-2945888>
- Buitrago, P. (Agosto de 2021). ¿Cómo tributan las personas naturales en América Latina? *Más Colombia*. Obtenido de <https://mascolombia.com/como-tributan-las-personas-naturales-en-america-latina/>
- Canal Institucional TV (2022). ¿Qué es una reforma tributaria y cuáles son las claves de la nueva propuesta? *Canal Institucional TV*. Obtenido de <https://www.canalinstitucional.tv/te-interesa/reforma-tributaria-que-es-colombia#:~:text=Una%20reforma%20tributaria%20es%20un,de%20valor%20agregado%20y%20otros>.
- Condori, P. (2022). *academia*. Universo, población y muestra. Obtenido de <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- DIAN. (2022). Estatuto Tributario. Obtenido de *DIAN*: <https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/documentacion/Paginas/estatuto-tributario.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación (2002). Las reformas tributarias en Colombia XX (I). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/Las%20reformas%20>

20tributarias%20en%20Colombia%20durante%20el%20siglo%20XX%20%28I%209.pdf

Estatuto Tributario (2023). Art. 29-1. Ingresos en especie. Obtenido de <https://estatuto.co/art-29-1-ingresos-en-especie>

Folgueiras, P. (s.f.). La entrevista. *Disposit Universidad de Barcelona*. Obtenido de <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

Función Pública (13 de 12 de 1935). Ley 78 de 1935. Obtenido de *Función Pública Gobierno de Colombia*: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84728>

Guillem, M. (Marzo de 2021). Desde la mirada del investigador. *Neuro Edu*. Obtenido de <https://www.ub.edu/neuroedu/desde-la-mirada-del-investigador/>

Hernandez, Fernández & Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. MC Graw Hill.

La República(2023). La Dian superó la meta de recaudo tributario en 2022, que subió a \$228,60 billones. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/la-dian-supero-la-meta-de-recaudo-tributario-en-2022-que-subio-a-228-60-billones-3526638>

La República (2022). Con aprobación de Congreso, tributaria recaudará \$19,7 billones en 2023. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/reforma-tributaria-2022/conciliada-y-aprobada-en-el-congreso-tributaria-recaudara-19-7-billones-para-2023-3491186#:~:text=Con%20aprobaci%C3%B3n%20de%20Congreso%2C%20tributaria%20recaudar%C3%A1%20%2419%2C7%20billones%2>

Legis. (2009). *Código sustantivo del trabajo*. Bogota: Legis .

Lopez, V. (Mayo de 2022). El impuesto sobre la renta, un invento inglés. *National Geographic*. Obtenido de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/impuesto-sobre-renta-invento-ingles_16197

- Martins, J. (junio de 2023). Cómo aplicar un estudio de viabilidad en la gestión de proyectos. *asana.com*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/feasibility-study>
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: LIMUSA.
- OIT. (5 de 5 de 2022). La OIT subraya los desafíos para el movimiento sindical. Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008464/lang--es/index.htm
- Portafolio. (16 de 01 de 2022). Panorama sindical en Colombia. *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/panorama-sindical-en-colombia-560599>
- probabilidadyestadistica. (s.f.). Muestreo intencional. *probabilidadyestadistica*. Obtenido de <https://www.probabilidadyestadistica.net/muestreo-intencional/>
- RAE. (2006). Investigar. *RAE*. Obtenido de <https://www.rae.es/desen/investigar>
- Ramírez, J. R. (2010). Importancia de la investigación. *SCIELO*. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-22592010000200001
- Ruiz, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto.
- Santabárbara, J. (2015). *Cálculo de la tamaño de la muestra en estudios biomedicos*. Prensas de la Universidad de Saragoza.
- Servicio Legal de Colombia (s.f.). Exenciones tributarias: su aplicación y beneficios tributarios en Colombia. *Servicio Legal de Colombia*. Obtenido de Servicio Legal de Colombia: <https://serviciolegal.com.co/exenciones-tributarias-su-aplicacion-y-beneficios-tributarios-en-colombia/>
- SurveyMonkey. (s.f.). Investigación exploratoria: qué es y cómo implementarla. *surveymonkey*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/exploratory-research/>
- Tamayo & Tamayo (2006). *Técnicas de Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Vicente, M. (agosto de 2014). Técnicas y métodos de investigación social. Universidad de Valladolid. *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=6J5AYIXBprk>