

## “¿Cómo ahorrar costos en la movilidad internacional de empleados?”

Por **Ana Gazarian**, CEO de EMS Employee Mobility Solutions

El crecimiento de nuestras empresas y de nuestra profesión en una etapa marcada por la globalización nos lleva a una asignación obligatoria si queremos expandirnos de una manera óptima: la revisión de los costes vistos de una manera amplia.

Es importante planificar cómo gestionarán los costos y los servicios tanto desde la perspectiva de empresa como desde la perspectiva del profesional y su grupo familiar que serán movilizados.

Lo que trataremos aquí es una optimización por la buena gestión, que evita la desmejora de los servicios o beneficios. Identificaremos los puntos más importantes a analizar y les daremos diferentes puntos de vista para ser aplicados en sus procesos de gestión de movilidad.

### **Paquete de expatriación y figuras de contratación:**

El nuevo escenario económico ha tenido efecto sobre los paquetes de beneficios que se ofrecen a los asignados internacionales. Las empresas han encontrado distintas fórmulas para hacer viable la posibilidad de trasladar a un empleado o de contratar un perfil internacional. Se trata de buscar un punto de equilibrio entre las posibilidades de unos y el interés de los otros.

**Lump sum:** Este tipo de propuesta presenta un monto que recoge todos los conceptos y que el empleado utiliza de acuerdo a su conveniencia. Generalmente implica vivienda, transporte, colegios, viajes.

Se utiliza en muchos casos de localización como un beneficio único sin necesidad de justificación por parte del empleado.

Algunas legislaciones como la chilena, lo tienen contemplado como un monto con un régimen impositivo especial al momento del ingreso al país. Sin embargo no todos los países tienen este beneficio y puede tener un impacto impositivo alto para el empleado y la empresa.

Muchos de los beneficios que se contemplan en las políticas de expatriación (viviendas, colegios, vehículos) tienen el objetivo de facilitar la transición al empleado y su grupo familiar. El ahorro en estos conceptos es una opción pero puede traer aparejado un perjuicio en la calidad de vida del grupo familiar que puede generar incomodidades y afectar su adaptación al nuevo destino.

Uno de los puntos positivos del Lump Sum desde la perspectiva de la empresa es el ahorro en carga de trabajo administrativo en relación a la gestión de viviendas, pago de viviendas y colegios.

**Localización:** Si consideramos la forma de contratación, la localización puede ser la alternativa que implica el paso de un empleado asignado internacionalmente a su contratación en la estructura local. También puede ser un nuevo contratado del mercado internacional que adoptará condiciones de contrato local, condiciones laborales locales y podrá tener algún paquete de incentivo ad hoc considerando su origen internacional (pasajes a origen, plan de pensión, plan de salud, entre otros). Algunas empresas armarán un plan que llamarán Local Plus.

### **Política tradicional:**

Este tipo de propuestas usualmente parten del supuesto de una asignación temporal en destino, entre tres y seis años, durante la cual la compañía asume total o parcialmente los gastos de: vivienda con parte de los costos, colegio, pasajes periódicos de regreso a origen, vehículo, mudanza de enseres, cobertura médica, equalización fiscal, diferenciales por coste de vida, primas por condición de país de destino, entre otros beneficios.

Este modelo fue encontrando alternativas en los modelos de sum Lump y localización que se adaptan a costes más cuidados sin dejar de atender la necesidad de los profesionales relocados.

### **Forma de gestión de la movilidad desde la perspectiva de la empresa:**

Empecemos por analizar cómo se organiza el servicio de soporte para la gestión. Las tres opciones más usuales son:

**In house:** Un equipo interno concentra las tareas de asistencia y control especializado de las diferentes áreas a coordinar: laboral, migración, fiscal, mudanzas, relocation, logística, entre otras áreas que sean requeridas.

**Out source:** Uno o todos los servicios de la movilidad son contratados a especialistas. Este esquema puede ser con un solo proveedor que centralice la prestación y coordinación de todos los servicios o con varios proveedores especializados que convivan en la prestación del servicio. Esto requerirá de la coordinación por parte de la Dirección de Personas del proceso entre los diferentes proveedores y empleados asignado y su grupo familiar. El esquema deberá ponerse en funcionamiento tanto en el país de origen como en el país de destino.

En este tipo de gestión, el secreto del éxito estará en la selección de un profesionales que acompañen con conocimiento específico en la materia y que puedan ser globales y locales a la vez. Esto permitirá cercanía en la gestión y adaptabilidad por un lado y por otro respaldo en el proceso de expansión.

El conocimiento específico en las materias garantiza una reducción en los costes al minimizar errores y ofrecer una gestión de tiempos adecuadas a las necesidades del negocio.

Este esquema de servicios convierte a la Dirección de Personas en un comprador exigente. Esto requiere preparación para tener los mejores resultados y evitar sorpresas por desconocimiento en la manera de contratación y gestión de estos servicios. Esta previsión ayuda a mantenerse dentro de presupuesto, algo fundamental hoy en día.

#### **Wellsource**

Para tener un resultado óptimo no es suficiente dar en concesión la prestación de los servicios a un especialista. Hay que seleccionar los prestadores y considerarlos como un partner en la movilidad acompañándolos y asegurándose en la ejecución de la calidad del servicio.

Un buen socio es aquel que ve el beneficio en la relación a largo plazo y no el beneficio económico inmediato.

#### **Algunos de los beneficios más usuales y cómo los optimizamos desde la Dirección de Personas.**

Para la organización de esta información utilizaremos un criterio comparable a la pirámide de Maslow, yendo de lo servicios indispensables para que un asignado pueda operar en destino hasta aquellos relacionados con su bienestar y el de su familia.

#### **Gestión de permisos laborales y documentación:**

En este punto es importante considerar como fundamental el marco legal migratorio, laboral del empleado y su grupo familiar.

El alcance de esta área abarca toda su permanencia en destino así como todos los documentos requeridos para establecerse y desarrollar una vida laboral y personal normal. Esto se extiende hasta permisos de conducir, registros laborales y fiscales, registros y altas consulares, seguridad social, empadronamientos, entre otros.

La correcta selección del permiso laboral y visado que aplique a cada caso permite un ahorro de tiempo y dinero, además de garantizar la legalidad del proceso. Este principio parece básico sin embargo se cometen errores en la selección y procesamiento de los tipos de visados. Es bastante común el desconocimiento de los documentos que deben acompañar la solicitud con sus respectivos procesos de legalización, así como los recaudos requeridos por cada consulado. Algunos permisos son aprobados en el país de destino y se remite una autorización al consulado en país de origen para el estampado de la visa en el pasaporte. Si al momento de recibir esta autorización, no están disponibles todos los documentos requeridos por el Consulado, el proceso se retrasa. En algunos casos incluso, estos permisos pueden caducar y el proceso debe reiniciarse, por ejemplo en Brasil hay un plazo de seis meses para la presentación consular con algunos tipos de visados. Otro ejemplo es España, para el estampado del visado se requieren los antecedentes penales debidamente legalizados o apostillados.

**Viajes:** Familias

La programación de los viajes de incorporación y vacaciones implica considerar las temporadas por la disponibilidad de boletos y sus costos y la documentación necesaria para que los empleados y familias puedan desplazarse. En muchos países, una vez que el grupo familiar tiene residencia, los menores necesitan poderes firmados por sus padres para poder viajar solos o acompañados por uno de ellos. Estas gestiones implican firmas ante notarios y legalizaciones.

Es conveniente considerar, dependiendo de la nacionalidad y el país de destino, tener visados que permitan hacer escalas en puntos estratégicos, por ejemplo los Estados Unidos para destinos en Latam.

En los últimos siete años, encontramos una tendencia a la reducción de los viajes o viajes con escalas o en clase turística cuando son viajes de vacaciones que tendrán un período de descanso posterior.

Una opción que se ha implementado en algunos casos es la bolsa de viaje, es decir la asignación del monto equivalente a los viajes asignados, con o sin justificante.

**Cobertura médica:** La elección de la cobertura médica debe considerar el destino y la disponibilidad de profesionales en cada región. En algunos casos por comodidad e incluso coste convendrá tener un seguro local que cubra destinos menos atendidos por seguros internacionales (locaciones remotas).

En otros destinos es conveniente tener un seguro internacional con cobertura global. Cada región merecerá un análisis distinto. Habrá que considerar el alcance de los servicios y su cobertura y capacidad de respuesta inmediata.

Es importante que en este punto se incluyan los seguros de repatriación.

#### **Fiscal:**

La asesoría fiscal para los asignados internacionales debe iniciarse antes de la movilización con una entrevista con un fiscalista experto en temas de movilidad internacional.

Este servicio puede aplicarse al asignado y su cónyuge. Durante la entrevista inicial se revisarán el estado de inicio de la fiscalidad de las personas a trasladar y cuales serán las gestiones a realizar dependiendo del destino, la duración de la asignación, los visados a obtener, etc.

Es un aspecto fundamental a considerar sobre todo si se prevé el cambio de estatus migratorio. Se debe tener en cuenta que las características de residencia fiscal no son las mismas que las características del residencia migratoria.

La planificación es crítica en la optimización fiscal. En algunos países ciertos conceptos pagados o incorporados en la nómina se pueden considerar salario y tienen repercusión impositiva, y estos mismos conceptos pagados por la empresa pueden tener un tratamiento de gasto lo cual redundará en una optimización para la empresa y el empleado.

Lo mismo sucede con el pago de los gastos de vivienda, colegio, entre otros.

Dependiendo del tipo de visado y del país de destino las nóminas pueden ser pagadas en origen o en destino y según esté compuesto este pago se tributará en un país o en el otro.

#### **Vivienda:**

La buena o mala gestión de las viviendas puede generar un ahorro o un gasto muy significativo.

El proceso de selección de vivienda y firma de un contrato tienen relacionados una serie de gastos: p ej. fianza, comisiones inmobiliarias, verificación de la titularidad de la propiedad.

En muchos destinos estos gastos deberán ser pagados al momento de la firma, en efectivo o cheques. Es importante considerar la disponibilidad de recursos para estas gestiones ya que una operación puede cancelarse en caso de no tener disponibles los montos requeridos.

La verificación de la titularidad de los inmuebles es fundamental para evitar problemas legales en los que la compañía queda expuesta como fiador o como empleador del firmante del contrato de locación.

Los viajes de pre incorporación suman elementos de decisión a la hora de seleccionar una vivienda. Es importante conocer la dinámica del mercado de destino, en caso de que pase mucho tiempo entre el viaje de pre incorporación y el viaje definitivo, las vivienda pudieran no estar disponibles.

En mercados inflacionarios la negociación de los precios de alquiler de las viviendas se torna desafiante. Una alternativa que puede aplicarse es el pago por adelantado de seis meses o un año de alquiler, habrá que revisar las opciones que ofrece la ley de arrendamientos local.

Para controlar los costos de mantenimiento y cierre y devolución de la vivienda, es importante realizar una inspección de entrada completa y documentada, sobre todo en el caso de los pisos amoblados. De esta forma se tiende a recuperar fianzas o depósitos en garantía.

Es importante que los asignados estén informados de los compromisos que adquieren al firmar un contrato, cuales son las responsabilidades de mantenimiento de la vivienda así como cualquier particularidad local que pudiera estar relacionada con una diferencia cultural.

#### **Colegios:** ¿Internacionales o locales?

Para seleccionar el tipo de beneficio en relación a la educación se debe considerar: tipo de calendario de origen, idioma de origen y destino, edad del niño, destino y sistema educativo.

Todos estos elementos juegan un papel importante en determinar el tipo de educación se reconocerá y si estará incluido o no en el paquete compensatorio.

Otro punto a considerar es el manejo de expectativas y alternativas con respecto a las vacantes disponibles en destino.

#### **Mudanzas:**

Es uno de los puntos más costosos del programa de expatriación. Se deberá considerar la conveniencia de trasladar muebles o solamente enseres, contar con el retorno de la mudanza al finalizar la expatriación. Es importante tener presente que el tamaño y cantidad de muebles condicionará la elección de la vivienda en destino. En el caso del traslado de electrodomésticos, es fundamental contar con la diferencia de voltaje nominal.

El proceso de mudanza estará ligado a la aprobación de los visados que permitan el ingreso de los bienes al país de destino.

Algunas empresas tienen la práctica de solicitar tres cotizaciones para cada mudanza y seleccionar al postor más económico.

#### **Vehículo y Segundo vehículo**

En la decisión sobre la asignación o no de vehículo se deberá considerar las condiciones en destino.

En líneas generales no se recomienda la mudanza de vehículos por las trabas para la radicación. Es más usual encontrarse con traslados en los casos de repatriaciones ya que según algunas normativas, los vehículos pueden estar exentos o gravámenes especiales.

En todo caso, lo fundamental será contar con permisos de conducir que habiliten y pólizas de seguro.

Dependiendo del país convendrá tener el vehículo bajo la titularidad del empleado o la empresa.

#### **Devaluación del Euro:** Cómo se pagan los servicios, gastos y salarios

Con la fluctuación del Euro con relación a otras monedas según como se estructure el paquete compensatorio y los beneficios así como el pago de los proveedores, en un país basado en el Euro y cuya prestación de servicios sea fuera de la zona Euro, se podrá obtener un mayor o menor beneficio por el diferencial cambiario.

#### **Idiomas y Carreras duales:**

Se trata de un beneficio para el empleado y su grupo familiar. Es un factor importante de retención y ayuda a la adaptación del grupo a su nuevo destino.

En algunos destinos es imprescindible para poder funcionar de manera independiente y llevar estabilidad al grupo familiar. Esto redonda en una inversión con alto rendimiento para la empresa y las personas.

Quiero cerrar con dos recomendaciones, el capital humano transferido se adaptará y será muchos más eficiente si durante los primeros noventa días de su asignación, recibe un apoyo específico de coaching que le ayude a adaptarse a sus nuevas funciones y nuevo entorno. Para ellos hemos diseñado un curso a medida para las empresas y los ejecutivos.

Finalmente la experiencia nos ha enseñado que antes de contratar conviene asegurarse de saber que servicios se necesitan, de ser necesario concierta una pre consulta con un especialista.

Hay definir claramente el alcance de los servicios que se necesitan, por ejemplo ser específicos en cuantos días de entrenamiento se requieren, qué tipo de servicios deben incluirse en la gestión fiscal. En la práctica vemos que al momento de solicitar una propuesta, el alcance de servicios requeridos puede ser difuso. En estos casos algunos proveedores pueden tender a incluir un mínimo de servicios en sus propuestas, mientras otros pueden hacerlas más detalladas, de esta forma la comparación entre proveedores es muy difícil. Cuanto más claro sea lo que se pide más fácil será la comparación de precios y conceptos.

Por **Ana Gazarian**, CEO de EMS Employee Mobility Solutions