

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

LAB DE COMPENSACIÓN PARA EL COMPROMISO

HR CLUB DE BENCHMARKING IE
1ª SESIÓN – MARZO 2025

ie
UNIVERSITY
HR CENTER

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Contenido de la sesión:

- Introducción / Presentaciones
- **Retribución variable a largo plazo:**
 - Necesidad y oportunidad: fidelización, compensación por jubilación, ...
 - Tipos de retribución variable a largo plazo
 - Ventajas (o no) fiscales
- **Cotización adicional de solidaridad:**
 - Impacto en los gastos sociales 2025
 - Compensación
 - Proyección a futuro
- Temas de interés para próximas sesiones.

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

Objetivos de la retribución variable a largo plazo:

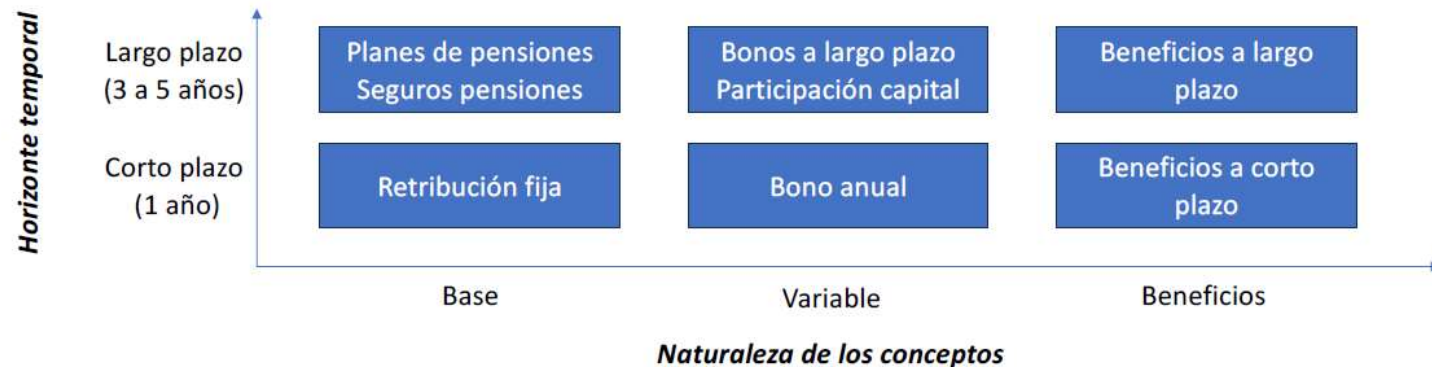
- Garantizar la consecución de los objetivos empresariales.
- Fidelizar su talento clave a largo plazo.
- Implicar a sus profesionales en los resultados de la Empresa.
- Fomentar la creación de valor del negocio y hacer partícipes del mismo a sus directivos y personal clave.
- Mejorar la eficiencia fiscal de las retribuciones.
- Fomentar los planes de previsión social ante la jubilación.
- ...

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

Típicamente, los conceptos salariales que se conceden a los directivos se agrupan considerando su naturaleza y el horizonte temporal.



26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

En general, y salvo alguna excepción, las cuantías de retribución de los directivos de X están alineadas con el mercado en cuanto a retribución fija y variable.

Sin embargo, el paquete retributivo de X se sitúa claramente por debajo del mercado en cuanto a beneficios y, sobre todo, en retribuciones a largo plazo.

La retribución a largo plazo permite patrimonializar al directivo parte del paquete de compensación. Existen dos modelos claramente diferentes de retribución variable a largo plazo:

- Modelos de retribución fija – pensiones o seguros.
- Modelos de retribución variable – bonos a largo plazo o acciones.

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

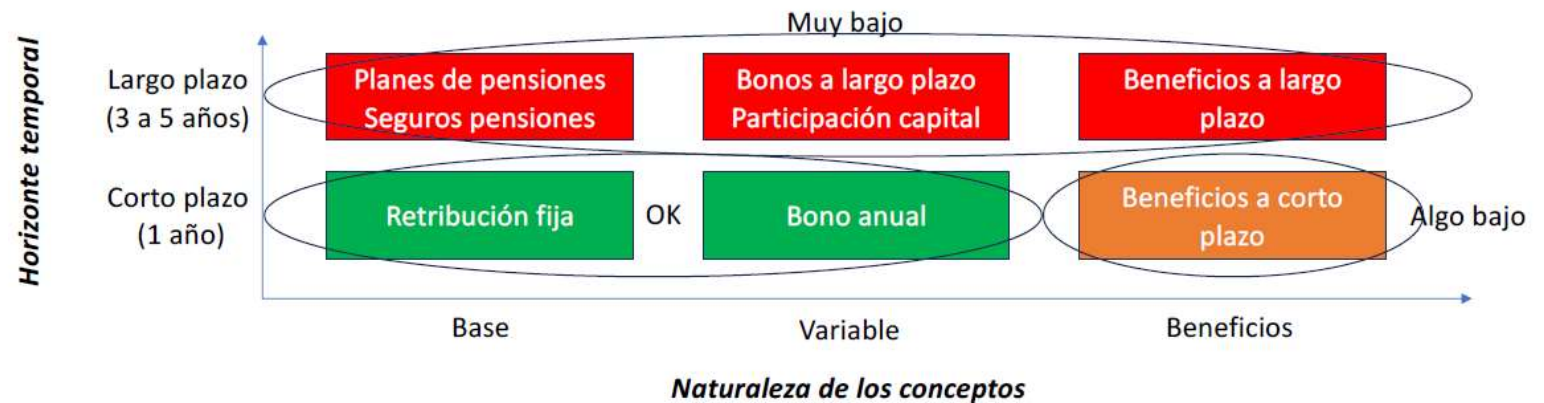
ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

De forma esquemática, podemos decir que la compensación de XXX en relación con el mercado se sitúa:



26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso

Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

¿Qué se propone? Instrumentos de retribución a largo plazo:

Seguro Colectivo de ahorro CON imputación

- El trabajador tributa por la aportación (prima) realizada como rendimiento en especie.
- La entidad se deduce dicha prima como gasto de personal en IS (limitación 30%).
- En el momento de cobro del seguro el trabajador sólo tributará como rendimiento del trabajo en especie por la diferencia entre lo percibido como prestación y las aportaciones previamente imputadas (esa diferencia, en la mayoría de los casos, son únicamente los rendimientos obtenidos de la inversión de las aportaciones).
- En este momento no hay ninguna implicación fiscal para la empresa.

Seguro Colectivo de ahorro SIN imputación

- Las primas pueden no imputarse, al entender que el trabajador tiene solo una mera expectativa del derecho y que no es titular de las aportaciones, se produciría un diferimiento de la tributación (hasta 100.000 euros), y el trabajador no tributaría hasta el momento en que lo cobre.
- La sociedad difiere la posibilidad de deducir estas aportaciones del IS hasta el momento en que se cobre la prestación por el empleado, haciendo los ajustes correspondientes en la base imponible de dicho impuesto.
- En este supuesto, en el momento del cobro del seguro por el trabajador, la prestación íntegra estaría sujeta a IRPF como rendimiento del trabajo, tanto las aportaciones como los rendimientos.

Bono de jubilación

- El bono de jubilación es una bolsa que se va acumulando cada año a nombre de un directivo, y que sería cobrada en el momento de la jubilación bajo unas condiciones determinadas (como, por ejemplo, que no haya habido un despido procedente, que la jubilación sea de mutuo acuerdo en una ventana temporal preestablecida, o que el directivo siga en la empresa).
- El bono de jubilación se considera renta irregular para el directivo en la medida que se trata de una situación excepcional, que se produce una sola vez, y en la medida en que desde su creación hasta su cobro transcurran más de dos ejercicios. La imputación fiscal al directivo como renta del trabajo irregular se producirá en el momento en que sea exigible por el directivo.
- Para la empresa, la provisión de ese bono de jubilación solamente sería deducible del IS en el momento en que sea exigible por parte del directivo.
- El beneficio fiscal para el directivo es del 30% cobrados por este concepto.
- Puede gestionarlo la empresa, o puede estar depositado en una gestora a través de un seguro en forma de unit-link (gestión más profesional y mayor transparencia). El tomador del seguro será la empresa, pero el beneficiario será el directivo.

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso

Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

¿Qué se propone? Instrumentos de retribución a largo plazo:

Esquema de cada instrumento

	Fiscalidad empresa	Fiscalidad empleado	Límites
Seguro colectivo con imputación	Deducible del impuesto sociedades en la imputación	Retribución en especie en la renta del ejercicio	30% de la retribución total del directivo
Seguro colectivo sin imputación	Deducible del impuesto sociedades a la finalización	Neutro al imputar IRPF marginal al recuperar	100.000 euros anuales
Bono de jubilación	Deducible del impuesto sociedades a la finalización	Neutro al imputar IRPF marginal al recuperar	Sin límite. Exención fiscal máxima por renta irregular 300.000 €

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

PROPUESTA

Con objeto de asegurar la retención de todos los directivos del Comité de Dirección de X para la consecución del plan estratégico de la compañía en los próximos años, se plantea la creación de un concepto de retribución a largo plazo que permita a los directivos patrimonializar parte de su compensación total.

El planteamiento que se realiza es **generar una bolsa de tres anualidades y media** de retribución en metálico para cada uno de los directivos, que les permita generar una **renta complementaria a la pensión pública en el momento de la jubilación**.

Se distinguen dos grupos de directivos:

- Directivos cuya jubilación se producirá en los próximos 6 a 8 años, que deben generar la bolsa en dicho plazo.
- Directivos más jóvenes que tienen por delante 20 o más años en el mercado laboral.

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

PROPUESTA

Respecto de los instrumentos a utilizar, se plantean los siguientes criterios de selección de instrumentos:

- Alcanzar en todos los casos las bolsas objetivo dentro de los límites existentes.
- Aprovechar al máximo las ventajas fiscales, tanto para la empresa como para el directivo.

Con el seguro colectivo de pensiones con imputación resulta imposible llegar a la bolsa objetivo, dada la limitación de las aportaciones por retribución en especie, limitados al 30% de la retribución total. Además, este instrumento precisa de una elevación a bruto de las aportaciones si no se quiere reducir el salario total neto cobrado por los directivos en sus años en activo.

Con el seguro colectivo de pensiones sin imputación, prácticamente en todos los casos se alcanza la bolsa objetivo en los plazos definidos, si bien no existe ninguna ventaja fiscal ni para la empresa ni para el directivo.

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

Con el bono de jubilación también es posible conseguir las bolsas objetivo, sin embargo, se desperdician gran parte de las ventajas fiscales por exención de la renta irregular, limitadas a 300.000 euros, exentas en un 30%, lo que supone 90.000 euros por directivo.

PROPUESTA

	Ventajas fiscales	Desventajas fiscales
Seguro colectivo con imputación	Se deduce del impuesto sociedades cada año	Se debe elevar a bruto para no perjudicar al directivo en activo
Seguro colectivo sin imputación	Ninguna	No deducible del impuesto de sociedades hasta el final
Bono de jubilación	30% exento por renta irregular con el tope de 300.000 euros	No deducible del impuesto de sociedades hasta el final

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Retribución variable a largo plazo

A propósito de un caso:

“Planteamiento de retribución variable a largo para directivos de una empresa X”

PROPUESTA

Para los directivos del **Grupo 1**, es decir, aquellos que se jubilan en los próximos 6 a 8 años se propone utilizar el **bono de jubilación hasta agotar su eficacia fiscal (300.000 euros)** y el resto mediante el seguro colectivo de pensiones hasta formar la bolsa objetivo.

En el momento de la jubilación del directivo, la empresa podrá deducirse por la totalidad de las primas imputadas por ambos instrumentos. Respecto del directivo se plantea:

- 30% del bono de jubilación neto, como consecuencia del cobro de la renta irregular
- 70% del bono elevado a bruto en ese momento para que no se vea perjudicado en la declaración del año en que se jubile.
- Ninguna compensación en el cobro de las rentas vitalicias que genere el seguro colectivo.

Para los directivos del **Grupo 2**, es decir, aquellos que tienen un horizonte más amplio de jubilación se propone utilizar el **seguro colectivo con imputación**, elevando a bruto las primas imputadas cada año y que supongan un **12% de la retribución total anual** del directivo.

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Cotización adicional de solidaridad:

- **Cotización adicional de solidaridad:**
 - Impacto en los gastos sociales 2025
 - Compensación
 - Proyección a futuro

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Cotización adicional de solidaridad:

Reforma del sistema público de pensiones (RDL 2/2023, de 16 de marzo)

Bases máximas de cotización:

- Se actualizarán en los PGE cada año desde 2024 a 2050 con el IPC más el 1,2% fijo.
- Incremento asimétrico con respecto a la subida de la pensión máxima.

Cotización adicional de solidaridad:

- Se trata de un gravamen al salario que supere la Base Máxima de Cotización (en adelante, BMC).
- Se mantiene la misma distribución porcentual entre empresa y trabajador que el de contingencias comunes: 23,6% y 4,7% (Empresa 83% y trabajador 17%).
- Se realizará con una escala de progresividad desde 2025 a 2045. Siendo sus tramos:

BMC 2025	4.909,50€
10%	5.400,45€
50%	7.364,25€

Año	Retribuciones desde base máxima hasta 10 % adicional de la base máxima	Retribuciones desde el 10 % adicional de la base máxima hasta 50 % adicional de la base máxima	Retribuciones superiores al 50 % adicional de la base máxima
	Tipo cotización %	Tipo cotización %	Tipo cotización %
2025	0,92	1	1,17
2026	1,15	1,25	1,46
2027	1,38	1,5	1,75
2028	1,60	1,75	2,04
2029	1,83	2	2,33
2030	2,06	2,25	2,63
2031	2,29	2,5	2,92
2032	2,52	2,75	3,21
2033	2,75	3	3,50
2034	2,98	3,25	3,79
2035	3,21	3,5	4,08
2036	3,44	3,75	4,38
2037	3,67	4	4,67
2038	3,90	4,25	4,96
2039	4,13	4,5	5,25
2040	4,35	4,75	5,54
2041	4,58	5	5,83
2042	4,81	5,25	6,13
2043	5,04	5,5	6,42
2044	5,27	5,75	6,71
2045	5,50	6,00	7,00

Cotización adicional de solidaridad:

Reforma del sistema público de pensiones (RDL 2/2023, de 16 de marzo)

Mecanismo de equidad intergeneracional (MEI):

- Se aplica a todos los regímenes y no computa a efectos de prestaciones. Hasta 2050.
- Se cotizará por él cuando se cotice por la contingencia de jubilación.
- Tipo aplicable: 1,2%, para empresa un 1%, y un 0,2% para el trabajador/a.
- Aplicación progresiva del 0,10% anual: desde 2023, 0,6%, hasta 2029 que será 1,2%.

Ejemplo evolución cotización:

- Salario de 6.000€/mes
- IPC interanual = 2%
- Cotización: 33,5%

Comparativa cotización	2025	2030	2035	2045
Salario	6.000 €	6.624 €	7.314 €	8.916 €
BMC	4.910 €	5.747 €	6.727 €	9.218 €
Cotización (CC+CP+MEI) – 33,5% –	1.645 €	1.925 €	2.254 €	3.088 €
Cotización adicional	20 €	47 €	75 €	140 €
Total cotización Empresa	1.665 €	1.972 €	2.329 €	3.228 €
% cotización Empresa sobre salario	25,92%	29,76%	31,84%	33,00%

Comparativa cotización	2025	2030	2035	2045
Salario	72.000 €	79.494 €	87.768 €	106.988 €
BMC	4.910 €	5.747 €	6.727 €	9.218 €
Cotización (CC+CP+MEI) – 33,5% –	19.736 €	23.103 €	27.043 €	37.056 €
Cotización adicional	241 €	558 €	900 €	1.679 €
Total cotización Empresa	19.977 €	23.661 €	27.943 €	38.734 €
% cotización Empresa sobre salario	25,92%	29,76%	31,84%	33,00%

Ejemplo evolución cotización:

- Salario de 10.000€/mes
- IPC interanual = 2%
- Cotización: 33,5%

Comparativa cotización	2025	2030	2035	2045
Salario	10.000 €	11.041 €	12.190 €	14.859 €
BMC	4.910 €	5.747 €	6.727 €	9.218 €
Cotización (CC+CP+MEI) – 33,5% –	1.645 €	1.925 €	2.254 €	3.088 €
Cotización adicional	46 €	99 €	146 €	200 €
Total cotización Empresa	1.690 €	2.025 €	2.400 €	3.288 €
% cotización Empresa sobre salario	25,92%	18,34%	19,69%	33,00%

Comparativa cotización	2025	2030	2035	2045
Salario	120.000 €	132.490 €	146.279 €	178.314 €
BMC	4.910 €	5.747 €	6.727 €	9.218 €
Cotización (CC+CP+MEI) – 33,5% –	19.736 €	23.103 €	27.043 €	37.056 €
Cotización adicional	548 €	1.192 €	1.753 €	2.398 €
Total cotización Empresa	20.284 €	24.295 €	28.796 €	39.454 €
% cotización Empresa sobre salario	25,92%	18,34%	19,69%	33,00%

26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

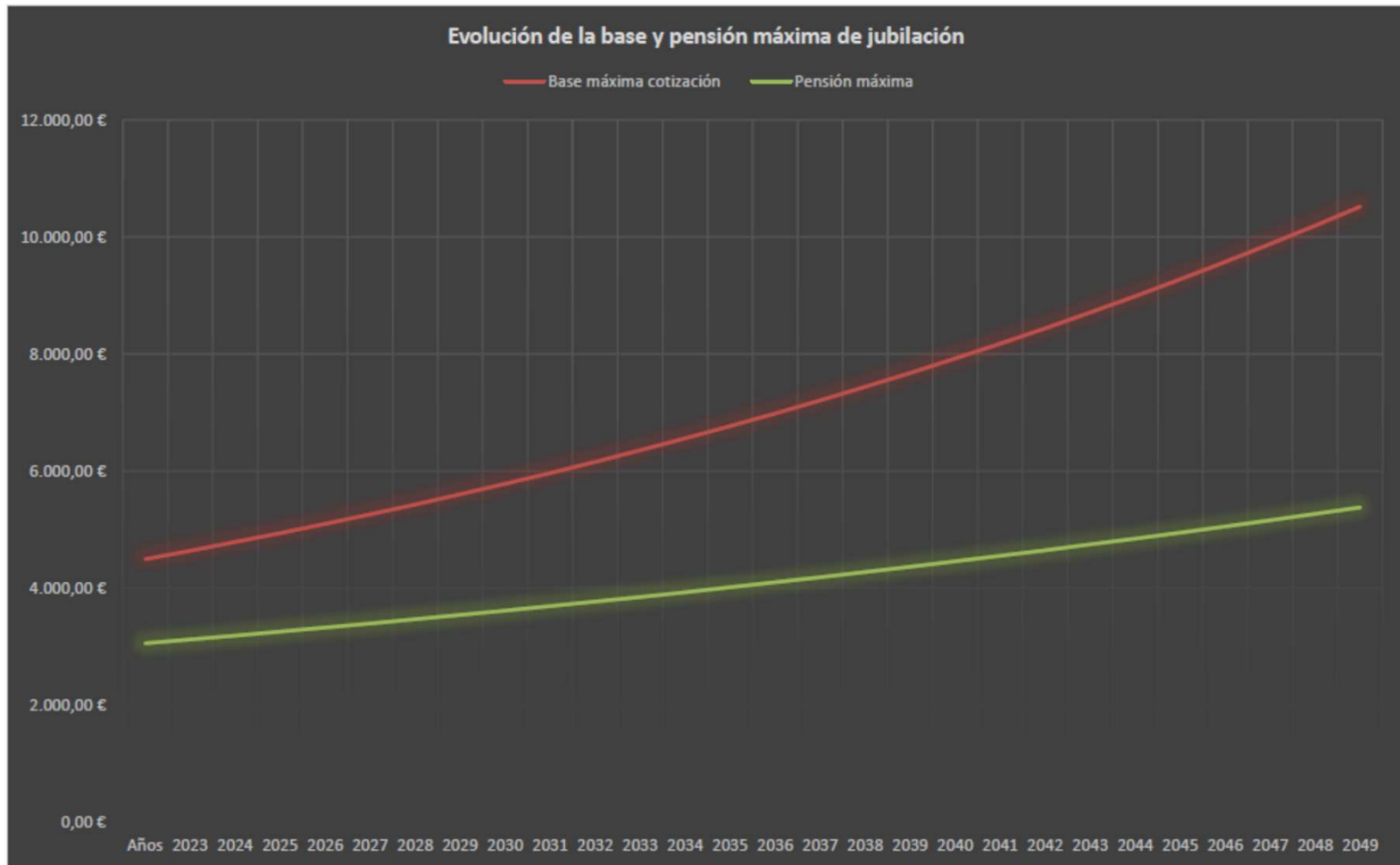
I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Cotización adicional de solidaridad: Reforma del sistema público de pensiones (RDL 2/2023, de 16 de marzo)



26/MARZO
Calle Serrano 99
Calle Pinar 18

I BENCHMARKING DAY
2025

Lab de
Compensación
para el
Compromiso
Aula P-212

BLOQUE 2
11.30 – 13.00 h.

ie
UNIVERSITY

Temas de interés para próximas sesiones

- Pactos de no competencia
- Salario emocional
- Directiva de Transparencia
- Registro horario digital

¡GRACIAS!