

# FÓRMULAS PARA LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

CONTRATACIÓN, PLANES DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

**LAWESOME**

Legal Services

**StartUp**  
**Leaders**  
by CEIN

# 1. INTRO: EL PROBLEMA

# 1

## Las startups tienen un doble problema con el talento...

- ✓ Para escalar un negocio innovador, tecnológico o de base científica necesitas talento de alto nivel, muy específico/escaso y muchas veces senior, pero...
- ✓ Por una mera cuestión financiera...
  - ✓ ... O no se tiene capacidad suficiente fichar a perfiles top con salarios de mercado...
  - ✓ ... O cuesta retener el talento cuando recibe ofertas externas de compañías de más dimensión.

## 2

### **Pero hay cosas que las startups sí tienen y las empresas más tradicionales no...**

- ✓ Potencial de crecimiento exponencial.
- ✓ Una tendencia muy marcada a generar eventos de liquidez en la compañía (Rondas de Financiación) o para sus accionistas (Exit)
- ✓ Cierta libertad para disponer de su capital stock (al menos en fase seed).

## **2. LAS 5 VARIABLES CLAVE PARA CONSTRUIR PLANES ATRACTIVOS**

# 1. Grado de Liquidez en la Retribución

AKA

Dar dinero o compensar de otras formas (acciones o equivalente)

## 1. Bonus o Variables indexados a hitos de valor o liquidez

Es un Bonus, fijado contractualmente, que se abona en un hito fijado (anual, vinculado a hitos de liquidez o resultados positivos, etc.) como retribución variable y, por tanto, mayor salario en el ejercicio. Suele ser una cuantía fija definida, aunque puede estructurarse de forma variable.

- ✓ El trabajador ni es ni nunca será socio.
- ✓ Si la empresa se vende, el trabajador no cobra dinero salvo que el Bonus esté indexado a ese hito de liquidez (venta).
- ✓ Ofrece la flexibilidad y el atractivo de hacer partícipe al trabajador de los momentos de éxito de la Compañía.
- ✓ El trabajador sólo paga impuestos cuando gana más dinero.

*\*Pero paga como renta del trabajo a su escala (hasta marginal, entre un 43% - Madrid – y un 52% - Navarra -), no como renta del ahorro (a partir de 50.000 €, al 25%) como un socio.*

## 2. Stock Appreciation Rights.

Derecho a cobrar un porcentaje de la revalorización de la compañía desde un hito X a un hito Y (normalmente, el Exit, pero puede ser también una ronda de financiación o hacerse en tramos).

- ✓ El trabajador ni es ni nunca será socio.
- ✓ Si la empresa se vende (y el hito es el Exit), el trabajador hace dinero como un socio por el porcentaje que se le entrega.
- ✓ Puede acompañarse a momentos de mayor liquidez (Rondas) de la empresa en donde hay corte de valor.
- ✓ El trabajador sólo paga impuestos cuando hace dinero.  
*\*Pero paga como renta del trabajo a su escala (hasta marginal, entre un 43% - Madrid – y un 52% - Navarra -), no como renta del ahorro (a partir de 50.000 €, al 23%) como un socio.*

### 3. Units

Unidades representativas de un número de acciones que no conllevan ningún derecho político pero sí sus derechos económicos y habitualmente son convertibles en el número equivalente de acciones en un hito pre-fijado (casi siempre el Exit).

- ✓ El trabajador no es socio, pero lo podrá ser en el hito de conversión. *\*Las Units suelen incorporarse dentro del Cap Table Fully Diluted, hay cierto reconocimiento, pero no hay derechos hasta la conversión.*
- ✓ Si la empresa se vende, el trabajador hace dinero como un socio.
- ✓ El trabajador sólo paga impuestos cuando hace dinero, salvo que la conversión se produzca antes de un hito de liquidez.

*\*En la venta, tributa como renta del ahorro (25% de la plusvalía) como un socio, pero aquí llega el gran problema: tributa previamente como renta del trabajo (43%-52% dependiendo CCAA) por la diferencia entre precio pagado por las participaciones y valor de mercado de las mismas en la conversión.*

## 4. Phantom Shares

Número de derechos equivalentes al mismo número de acciones que, sin serlo, otorgan los mismos derechos que el mismo número de acciones de la misma clase.

- ✓ Sin ser formalmente socio, se le conceden al trabajador derechos de socio (su extensión depende del Plan).
- ✓ Si la empresa se vende, el trabajador hace dinero como un socio.
- ✓ El trabajador sólo paga impuestos cuando hace dinero.  
*\*Si no hay una conversión previa (mix con Units), tributa como renta del trabajo a su escala (hasta marginal), no como renta del ahorro como un socio. Si hay conversión previa, en la venta tributa como renta del ahorro como un socio, pero tributa previamente en la conversión como renta del trabajo por la diferencia entre precio pagado por las participaciones y valor de mercado de las mismas en la conversión.*

## 5. Acciones/Participaciones

Desde que se entregan las participaciones, el trabajador pasa a ser socio de pleno derecho, con todos sus derechos y obligaciones.

- ✓ El trabajador es formalmente socio con todos los derechos de un socio.
- ✓ Si la empresa se vende (y solo cuando se vende), el trabajador hace dinero ya que es socio.
- ✓ El trabajador pagará impuestos cuando recibe las acciones (y cuando haga dinero también).

*\*Tributa como renta del trabajo a su escala por la diferencia entre precio pagado por las participaciones y valor de mercado de las mismas cuando las adquiere, aunque no las haya hecho líquidas. Cuando las venda, además, tributará por la plusvalía como renta del ahorro.*

## 2. El Precio

¿La compensación es un “regalo” o tiene un valor?

2

## Cuestión esencial: cuando se retribuye en especie, ¿se establece un precio por adquirir acciones/derechos o éstas se entregan de forma gratuita?

Hay tres opciones posibles:

- ✓ **El trabajador no tiene que pagar nada.** El trabajador recibe su compensación (en líquido o en especie) de forma gratuita o por un precio simbólico (mercado: 1,00 € o valor nominal).
- ✓ **El trabajador tiene que pagar un precio.** Se fija un “Strike Price” y cuando adquiere los derechos/acciones el trabajador paga un precio pre-fijado por ellos. Mercado: (i) valoración Startup cuando se adhiere al ESOP o (ii) valoración Startup cuando adquiere con un descuento (mercado: 25-50%).
- ✓ **Fórmula Mixta.** Hay un Strike Price, pero está vinculado a una retribución pactada que paga o debe la Startup al trabajador. Hay precio, pero sale de la Startup.

Sistema habitual en supuestos de Fórmula Mixta:

- ✓ **Salario Target.** Se calcula el salario objetivo del trabajador (Ejemplo: 60.000 €).
- ✓ **Salario Real.** El trabajador tiene el salario real que fije su contrato (Ejemplo: 40.000 €).
- ✓ **Salario Variable Condicionado.** La diferencia entre Salario Target y Salario Real (20.000 €) se genera cada año si se han cumplido objetivos (Variable) y se acumula condicionado a un hito (ya sea el tiempo del Vesting, Hitos objetivos, el Evento de Liquidez, etc.) Pongamos de ejemplo generación a 4 años (80.000 €) y condicionado a Evento de Liquidez.
- ✓ **Conversión.** Se fija un precio de conversión (Ejemplo: Valoración de última ronda de 3 MM €) y, llegado el hito de liquidez, se devenga definitivamente el salario variable y se abona en participación a la valoración de conversión (Ejemplo: 2,66%).

## 3. El Timing

¿Cuándo doy / consolido / convierto la retribución?

3

## Primera cuestión: ¿cuándo concedo la retribución (sea en dinero o sea en especie)?

Diferentes opciones:

- ✓ **De forma inmediata.** Cuando el trabajador se incorpora o cuando tomo la decisión de dar la retribución, sin condicionantes de tiempo.
- ✓ **En un hito temporal u objetivo.** Defino un período temporal concreto o un hito objetivo de la compañía (Ronda de Financiación, Cashflow positivo, Evento de Liquidez, etc.).
- ✓ **De forma periódica.** Concedo la retribución de manera paulatina a medida que va transcurriendo el tiempo o van cumpliéndose hitos concretos.

## Algunos conceptos o fórmulas habituales en los Planes vinculadas con el timing.

- ✓ **Cliff.** Es un período de carencia en el que no se van a generar derechos, ni consolidaciones, ni retribuciones, etc.
- ✓ **Vesting.** Un período en el que, de golpe o de forma periódica se va devengando o consolidando una retribución o la concesión de derechos. Ejemplo: vesting mensual durante 3 años tras un período de Cliff; se consolidan 1/36 del paquete de Phantom Shares máximo cada mes durante el período.
- ✓ **Compromisos de Permanencia.** El trabajador asume un compromiso de permanencia en la empresa al que se liga la retribución. Su incumplimiento implica un efecto sobre la retribución (pérdida total o completa, stop en la consolidación, etc.). Ligado al compromiso de permanencia están los conceptos “**Good/Bad Leaver**”, que determinan diferentes consecuencias en función del motivo de la salida del trabajador.

- ✓ **Stock Options.** Se concede el derecho unilateral del trabajador de adquirir acciones/participaciones en un plazo de tiempo predeterminado (puede ser un hito temporal o un hito objetivo) a un precio igualmente predeterminado (mercado: valoración fecha opción o valoración fecha ejercicio con un descuento).
- ✓ **Evento de Liquidez.** Hito en el que los socios de la Startup hacen dinero.

Habitualmente, se vinculan los SAR, la conversión de Units y Phantoms o la ejecución de las Stock Options al Evento de Liquidez para acompasar Liquidez y Tributación.

El Evento de Liquidez estrella es el Exit, pero puede ser IPO, Cash Out Parciales, Fusiones, distribución de dividendos, venta de activos...

- ✓ **Objetivos.** Además de tiempo, en ocasiones los ESOPs establecen la condición de cumplimiento de un % de los objetivos anuales marcados individual o colectivamente para devengar la retribución o poder consolidar todo o parte de los derechos/acciones.

## 4. La retribución objetivo

¿Cuánto dinero, % o derechos voy a dar a cada trabajador?

## Cuatro posibles formas de fijarla:

- ✓ **Retribución Fija.** Se fija una cifra fija de retribución, ya sea en líquido o convertible en derechos/títulos.
- ✓ **Retribución Variable.** Se define una cifra fija o un mecanismo de cálculo de una cifra pero sujeta a que se den determinadas condiciones, objetivos, hitos, etc. Y se pagaría en líquido o contra derechos/títulos.
- ✓ **Porcentaje fijo fully diluted.** Se fija un porcentaje fijo que es el que se puede adquirir o consolidar y, por tanto, no está sujeto a diluciones hasta que efectivamente se convierta en acciones (después se diluye como el resto).
- ✓ **Número de acciones/unidades.** Se fija un número exacto de unidades o acciones que serán las que se puedan adquirir o consolidar. Por tanto, se someten a dilución como el resto de socios.

## 5. Bonus Track: la fiscalidad

El gran enemigo de los Planes de Incentivos

## 2 principios básicos generales:

- ✓ Los ingresos vinculados a capital (venta, dividendos, etc.) **son renta del trabajo** (escala IRPF, hasta marginal, que va de un 43% hasta un 52% dependiendo CCAA) **cuando el trabajador no es aún socio** (Bonus, SAR, Units, Phantom, etc.) y **renta del ahorro (25% a partir de 50 k)** cuando el trabajador ya es **socio** (Units, Phantom si convierten, acciones).
- ✓ Para que el trabajador sea socio, al recibir las acciones, **la diferencia entre el valor de adquisición pagado por las acciones (Strike Price) y el valor de mercado** de las mismas en el momento de adquisición se considera **Salario en Especie (más renta del trabajo, tipo marginal)**.  
*\*Si se usa una fórmula mixta y el Strike Price es el valor de las acciones, pero se vincula a un Bonus, igualmente, el trabajador tributará igualmente como mayor salario por la parte de Strike Price recibido en Bonus para pagar el Strike Price de las acciones que adquiere.*

## Beneficios fiscales para mitigar efectos.

- ✓ **Exención Adquisición gratis o por debajo de mercado.** Hasta 20.000 € anuales de la diferencia de valor entre Mercado y Strike Price. *\*Necesario cumplir requisitos norma foral para acceso a capital de personas trabajadoras.*
- ✓ **Rendimiento Irregular.** Los ingresos recibidos por un trabajador en un solo pago pero generados en períodos de más de 2 años sólo se integran en renta en un 70% (30% exento) con el límite de 300.000 €.
- ✓ **Stock Options.** No aplicable la exención cuando se ejercita la opción, pero sí el concepto de Rendimiento Irregular si transcurren más de dos años entre concesión de la Opción y Ejercicio de la misma.
- ✓ **Gipuzkoa y Bizkaia.** Trabajadores que residen en Gipuzkoa y Bizkaia, aún trabajando para empresas navarras, tienen una serie de regulaciones que permiten generar exenciones del 100% de la diferencia entre valor de mercado y precio de adquisición de las participaciones si se cumplen determinados requisitos.

## Soluciones para optimización fiscal

1. **Entrega inmediata de acciones.** En fase seed, antes de rondas y sin valoración consolidada, el precio tiende a cero y, por tanto, la tributación muy inferior.

*\*Nada recomendable por riesgo de contingencia con el trabajador.*

2. **Configurar planes estrictamente vinculados a Eventos de Liquidez** (el trabajador adquiere acciones – para vender – o gana dinero cuando el resto de socios vayan a hacer dinero con su participación).

- ✓ Stock Appreciation Rights.
- ✓ Units.
- ✓ Phantom Shares (convertibles o no).

# 3. EJEMPLOS DE ESTRUCTURA

## Esquema para fomentar la Captación: Sistema de Retribución Fija en Especie

- ✓ **Objetivo:** formular ofertas de trabajo más atractivas en momentos de escasez de liquidez.
- ✓ **Diseño:**
  - Oferta de Trabajo con una Retribución Fija de mercado. Ejemplo: total de retribución 60.000 €.
  - Doble componente de la retribución:
    - Componente Líquido. Retribución ordinaria mensual (ejemplo, 40.000 € anuales).
    - Componente en Especie. Retribución únicamente compensable en derechos equivalentes a acciones (ejemplo, 20.000 € anuales).
  - Duración: el plazo durante el cual conviven los dos componentes (Ejemplo, 4 años). A partir de ese plazo, la retribución pasa a ser líquida de forma completa.

# 1

- Fórmula de Conversión. Anualmente, la retribución se convierte en Units (derechos equivalentes a acciones) a una valoración que se fija en el propio Plan de Incentivos (Ejemplo: la valoración de la última ronda ejecutada en cada momento).
- Hitos Temporales:
  - Permanencia: un compromiso de permanencia (4 años por ejemplo).
  - Cliff: un período mínimo de un año en la compañía. Si en ese período el trabajador se marcha, lo pierde todo.
  - Vesting: durante los tres años adicionales, consolidación mensual periódica (1/36). Si el trabajador se va, sistemas de Good/Bad Leaver para calcular qué derechos consolida.
- Conversión en Participación formalmente emitida. En cualquier momento hasta el Evento de Liquidez a decisión unilateral del Trabajador.

## Esquema para fortalecer la retención de Talento: plan de Units/Phantom Shares.

- ✓ **Objetivo:** retener y fidelizar al talento que ya tengo en la organización.
- ✓ **Diseño:**
  - Concesión de un % de participación en formato Units/Phantom Shares.
  - Hitos Temporales:
    - Permanencia en la Compañía.
    - Cliff.
    - Vesting periódico.

- Hitos objetivos: a veces se fijan para orientar al equipo a resultados.
- La retribución totalmente indexada al Evento de Liquidez (el trabajador genera la liquidez cuando los socios la generan; alineación de intereses).
- Salida antes de Plazo de Permanencia: pérdida de la participación en función de Good/Bad Leaver.
- Salida tras el Plazo de Permanencia: la empresa tiene derecho de opción de compra sobre las Units/Phantom Shares a un precio a calcular en función de Good/Bad Leaver (habitual cierta penalización para incentivar permanencia).

LAWESOME

Legal Services