LABORATORIO FISCAL 2026. ECUALIZACIÓN FISCAL Y PROTECCIÓN FISCAL EN MOVILIDAD INTERNACIONAL.
DOCUMENTO PRÁCTICO PARA PARTICIPANTES DEL FORO.

Septiembre 2026

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MOVILIDAD LABORAL INTERNACIONAL - FEEX

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción

Capítulo 2. Objetivo y resumen del Laboratorio

Capítulo 3. Conceptos clave y lenguaje común

Capítulo 4. Comparativa de modelos: ventajas, riesgos y factores de decisión

Capítulo 5. Puntos críticos y posibles soluciones en la aplicación de un modelo de ecualización fiscal

Capítulo 6. Factores a considerar para la elección del esquema fiscal aplicable

Capítulo 7. Hoja de ruta para revisar o implantar una política

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

CAPÍTULO 1

Introducción

La Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional – FEEX, es una organización técnica sin ánimo de lucro constituida en 2004, cuya existencia responde a la necesidad de las empresas españolas de prestarse mutuo apoyo, para afrontar el proceso de internacionalización de sus actividades y negocios.

Uno de sus objetivos es promover el desarrollo de un marco normativo e institucional que apoye la movilidad laboral internacional, así como representar a las empresas asociadas ante toda clase de entidades públicas o privadas dentro y fuera de la Unión Europea, en asuntos relacionados con la gestión internacional de recursos humanos. Dentro de este contexto, realiza estudios específicos que permiten mejorar el tratamiento en el ámbito migratorio, fiscal, laboral y de seguridad social, del desplazamiento de trabajadores en el exterior.

FEEX quiere divulgar el papel esencial de las personas en los procesos de expansión internacional y la importancia de una adecuada gestión internacional de los trabajadores para garantizar el éxito de las empresas en una economía global potenciando la recuperación económica en el contexto actual.

Este análisis es una iniciativa que se enmarca plenamente en este propósito, y recoge las propuestas de la asociación para mejorar la gestión de la ecualización fiscal y la protección fiscal en la movilidad internacional.

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

CAPÍTULO 2

Objetivo y resumen del Laboratorio

El Laboratorio Fiscal parte de un planteamiento común compartido por las empresas participantes: la fiscalidad continúa siendo uno de los elementos más sensibles y complejos de la movilidad internacional.

Aunque la ecualización fiscal (tax equalization) y la protección fiscal (tax protection) son mecanismos ampliamente utilizados para gestionar el impacto tributario de los desplazamientos internacionales, su éxito depende menos del diseño técnico del modelo y más de la claridad de la política corporativa, la robustez operativa de los procesos y la coordinación entre las diferentes áreas involucradas.

A lo largo de las sesiones se puso de manifiesto que no existe una solución universalmente válida. La elección entre un esquema de ecualización fiscal, protección fiscal o modelos híbridos debe responder a múltiples factores, entre ellos el tipo de movilidad, la cultura corporativa, el volumen de empleados internacionales, los países implicados, el grado de madurez de la función de movilidad y la capacidad de la organización para gestionar la complejidad administrativa asociada.

La ecualización fiscal persigue la neutralidad para el empleado desplazado, evitando que obtenga una ventaja o sufra un perjuicio económico como consecuencia exclusiva de la asignación internacional. La protección fiscal, por su parte, busca limitar posibles impactos negativos permitiendo que el empleado se beneficie de una menor carga tributaria cuando esta se produce. Ambas aproximaciones presentan ventajas, retos operativos y diferentes implicaciones desde la perspectiva de la experiencia del empleado, el control de costes y la gestión del riesgo fiscal.

Entre los principales desafíos identificados destacan la comprensión de las políticas por parte de los empleados, la gestión de las reconciliaciones fiscales, la trazabilidad de las retenciones hipotéticas, la coordinación entre nóminas de origen y destino, la imputación de costes entre entidades y el tratamiento de situaciones excepcionales que no encajan en los supuestos estándar de la política.

Las organizaciones participantes coincidieron también en una serie de buenas prácticas que contribuyen significativamente a la eficacia del modelo elegido. Entre ellas destacan la existencia de una política escrita y fácilmente accesible, la formalización de las condiciones fiscales en la documentación de la asignación, la realización de cálculos iniciales claros y transparentes, la revisión periódica de los importes de hipotax, el desarrollo de materiales explicativos para empleados, la celebración de briefings fiscales previos al desplazamiento y la participación temprana de las áreas de Tax, Payroll, Finance, Legal y Mobility en el diseño y gestión de los procesos.

Este documento recoge los principales aprendizajes, reflexiones y enfoques compartidos durante el laboratorio. Su objetivo es servir como guía de consulta ya que cada organización aplicará el esquema fiscal que mejor se adapte a su organización en cada momento teniendo en cuenta su propia realidad, estructura operativa y prioridades de negocio.

La discusión no debe centrarse en “ecualización sí o no”, sino en qué problema intenta resolver cada compañía: neutralidad fiscal, control de coste, atracción y retención, simplicidad de nómina, compliance, equidad interna o experiencia del empleado. La política fiscal de movilidad debe explicitar esa prioridad y los trade-offs aceptados.

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

CAPÍTULO 3

Conceptos clave y lenguaje común

A continuación se definen los esquemas fiscales que fueron tratados durante las sesiones:

Modelo	Definición práctica	Efecto para empleado	Efecto para la compañía	Cuándo suele encajar
Ecualización fiscal	El empleado soporta una carga impositiva equivalente a la que habría soportado si no se hubiera desplazado sobre sus retribuciones ordinarias. Opera mediante impuesto hipotético, gross-up y reconciliación cuando aplica.	Neutralidad: no debería beneficiarse ni perjudicarse por la fiscalidad del destino, dentro del alcance definido.	Mayor control de equidad y compliance, pero mayor complejidad, coste y necesidad de procesos robustos.	Asignaciones internacionales de medio/largo plazo, colectivos críticos, políticas globales maduras y destinos con fiscalidad relevante.
Protección fiscal	El empleado no soporta un impuesto superior al de origen. Si el destino es más caro, la empresa cubre la diferencia; si es más barato, el empleado retiene el beneficio.	Protección frente a los impactos fiscales con la posibilidad de beneficiarse si el tipo impositivo en destino es inferior al de origen.	Más atractivo para el empleado, pero puede generar inequidad y mayor coste en destinos de baja tributación.	Movilidad puntual, compañías que priorizan atracción, asignaciones con menor volumen o transición desde modelos netos.
Garantía de neto	La compañía garantiza un neto mensual o anual objetivo, con cálculos de gross-up para llegar a ese resultado.	Alta certidumbre de cash-flow, pero menor transparencia sobre el coste fiscal real.	Sencillez comunicativa aparente, pero riesgo de opacidad, coste elevado y comparaciones internas.	Asignaciones de corta duración, paquetes negociados, perfiles ejecutivos o situaciones de transición.
Laissez-faire / local taxation	El empleado soporta la fiscalidad real de origen y destino sin neutralización o protección específica por la empresa.	Asume riesgo fiscal y puede verse beneficiado o perjudicado.	Modelo simple y de bajo coste directo, pero puede afectar la aceptación de asignaciones y generar riesgo de compliance si no hay soporte.	Movilidad autoiniciada, localizaciones definitivas, viajes o situaciones de bajo soporte corporativo.
Local plus / destino con beneficios	El empleado pasa a condiciones locales o cuasi-locales con ciertos beneficios de movilidad o repatriación.	Se separa de la lógica de ecualización y se negocia un paquete de destino.	Puede ser más sostenible en destinos de nula tributación o presencia estable, pero exige claridad contractual.	Destinos con impuesto cero, asignaciones voluntarias, proyectos recurrentes o evolución hacia localización.

Distinción crítica

Ecualización fiscal no es lo mismo que garantía de netos. La primera busca neutralidad frente a un escenario de origen; la segunda garantiza un resultado económico. Confundir ambos conceptos suele generar errores de comunicación, expectativas incorrectas y fricciones en la reconciliación.

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

CAPÍTULO 4

Comparativa de modelos: ventajas, riesgos y factores de decisión

A continuación se detallan los distintos esquemas fiscales aplicables a la movilidad internacional, identificándose las principales características de cada uno de ellos:

Criterio	Ecualización	Protección	Garantía de neto	Local plus / laissez-faire
Equidad interna	Alta si se aplica de forma consistente; puede complicarse con excepciones por país.	Media: permite beneficios en destinos de baja tributación y puede generar comparativas.	Variable: depende de negociación individual y transparencia.	Baja/media: depende de la consistencia del marco local.
Experiencia del empleado	Buena si se explica bien; mala si el empleado solo ve descuentos o deuda final.	Atractiva porque limita perjuicio y permite beneficio.	Muy clara en neto mensual, pero opaca en composición.	Puede percibirse como menos protectora.
Complejidad operativa	Alta: hypotax, gross-up, payroll, reconciliación, tax filings, intercompany billing & reporting	Media/alta: requiere comparativa y seguimiento.	Media/alta: cálculos de gross-up y coste total.	Baja/media: más simple, salvo compliance local.
Coste para empresa	Controlable si se define el alcance y el coste se recarga correctamente; puede ser alto.	Potencialmente alto en destinos caros y favorable al empleado en destinos baratos.	Puede ser muy alto si se garantiza neto sin límites.	Más controlable, aunque puede requerir pluses de movilidad.
Compliance	Fuerte si hay proveedor y obligaciones en origen/destino bien gestionadas.	Fuerte si se documenta el cálculo comparativo.	Riesgo de opacidad si no se documentan impuestos y reporting.	Depende del soporte al empleado y payroll local.
Adecuación por tipo de asignación	Largo plazo, expatriados, roles estratégicos.	Asignaciones donde se quiere proteger sin neutralizar upside.	Corto plazo, casos negociados, ejecutivos.	Localizaciones, employee-initiated moves, destinos cero impuestos.

CAPÍTULO 5

Puntos críticos y posibles soluciones en la aplicación de un modelo de ecualización fiscal

Las dificultades más relevantes pueden agruparse en ocho ámbitos conectados. En cada uno de ellos conviene distinguir entre el problema visible, la causa operativa o de diseño que lo origina y las medidas que pueden reducir el riesgo o la fricción en su implementación.

5.1 Comprensión y percepción del empleado

La ecualización fiscal suele presentarse como un mecanismo de neutralidad: el empleado debería soportar una carga fiscal y de seguridad social comparable a la que habría asumido de permanecer en el país de origen. Sin embargo, desde la perspectiva del empleado, el mecanismo puede percibirse de manera muy distinta. La deducción del impuesto hipotético aparece en nómina, mientras que el coste fiscal real asumido por la empresa en origen o destino no siempre es visible. Como resultado, el empleado puede interpretar el hipotético como una pérdida salarial o como un importe que la empresa retiene en su propio beneficio.

La complejidad técnica agrava esta percepción. Conceptos como impuesto hipotético, gross-up, retención real, balance sheet o reconciliación no son intuitivos para perfiles que no trabajan habitualmente con fiscalidad. Una explicación excesivamente técnica puede ser correcta y, al

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

mismo tiempo, no conseguir que el empleado comprenda el efecto económico del modelo. La dificultad aumenta cuando la comunicación se reparte entre Movilidad, Recursos Humanos local, nómina y el asesor externo, o cuando cada interlocutor explica solo una parte del proceso.

La solución requiere diseñar una experiencia de comunicación, no únicamente entregar una política. Al inicio de la asignación debería explicarse, en lenguaje sencillo, el objetivo de neutralidad, qué importes aparecerán en nómina, qué gastos fiscales asumirá la empresa y qué ocurrirá al cierre. La hoja de balance puede funcionar como una herramienta especialmente útil si muestra de forma clara la remuneración de referencia, las deducciones consideradas y el neto esperado, y si queda aceptada por el empleado. La política y la carta de asignación deben complementarse con materiales breves, como preguntas frecuentes, ejemplos numéricos y un punto de contacto claramente identificado.

También resulta conveniente coordinar el mensaje de Movilidad y del asesor fiscal. Movilidad debe explicar la lógica de la política y el asesor debe trasladarla a la situación fiscal concreta del empleado, sin generar expectativas de cobertura que la política no contempla. Antes de la conciliación, un recordatorio sobre el proceso, los datos necesarios y la posibilidad de que exista un saldo a pagar o devolver ayuda a evitar que el cierre se perciba como una decisión inesperada.

Recomendaciones planteadas por las empresas:

- Explicación inicial en lenguaje no técnico.
- Balance sheet o resumen económico aceptado por el empleado.
- FAQ accesible y ejemplos numéricos sencillos.
- Briefing coordinado entre Movilidad y asesor fiscal.
- Recordatorio previo a la reconciliación y canal de consultas.

5.2 Sorpresas y conflictos en la reconciliación

La reconciliación constituye uno de los momentos de mayor fricción. Aunque el impuesto hipotético se descuente durante el año, el cálculo provisional puede no reflejar cambios en la situación familiar, determinadas deducciones o modificaciones de residencia, o incluso la retribución variable finalmente abonada diferente a la inicialmente utilizada para preparar estimaciones iniciales. Si la diferencia genera un saldo a favor de la empresa, la recuperación del importe puede resultar especialmente difícil, tanto desde el punto de vista de la experiencia del empleado como desde la operativa de nómina.

El problema no se limita al importe. También influye el tiempo transcurrido desde la explicación inicial. Cuando la conciliación se produce muchos meses después del cierre del ejercicio o de la campaña fiscal, el empleado puede no recordar las reglas que aceptó al comienzo de la asignación. Si, además, el saldo se comunica mediante un cálculo complejo y sin una conversación explicativa, aumenta la probabilidad de desacuerdo.

La principal medida preventiva consiste en mejorar la calidad y la frecuencia del impuesto hipotético. Cuando la retribución, el bonus o las circunstancias personales cambien materialmente, debería evaluarse un ajuste durante el ejercicio. Algunas organizaciones pueden optar por revisiones periódicas; otras pueden utilizar eventos desencadenantes definidos en la política. El objetivo no es eliminar completamente la reconciliación, sino reducir la magnitud y la imprevisibilidad del ajuste final.

El calendario también importa. Acercar la conciliación a la finalización de la campaña fiscal permite conectar el resultado con la declaración presentada y evita retrasos innecesarios. Para

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

diferencias materiales, puede establecerse un proceso de aprobación del cálculo y una reunión de cierre entre el empleado, Movilidad y el asesor. La política debería regular plazos, mecanismos de devolución o recuperación, tratamiento en nómina, posibles pagos fraccionados y escalado de controversias.

Recomendaciones planteadas por las empresas:

- Revisiones del hipotético durante el ejercicio o ante eventos definidos.
- Incorporación de retribución variable real tan pronto como esté disponible.
- Calendario de conciliación próximo a la campaña fiscal.
- Umbral de materialidad para reuniones explicativas.
- Reglas de pago, devolución, fraccionamiento y escalado.

5.3 Ausencia de política específica o de evidencia suficiente

Aplicar descuentos de impuesto hipotético sin una política clara, una cláusula contractual suficiente o una reconciliación definida genera riesgos que trascienden la fiscalidad individual. El empleado puede cuestionar la naturaleza del descuento, su destino y la facultad de la empresa para recuperarlo. A su vez, la compañía puede tener dificultades para demostrar qué condiciones se comunicaron, quién las aceptó y cómo se aplicaron.

La existencia de una política general de movilidad no siempre resuelve el problema. Una referencia breve a la ecualización puede resultar insuficiente si no define la base del hipotético, los conceptos incluidos, la conciliación y el tratamiento de saldos. La ausencia de documentación también debilita la trazabilidad contable y dificulta explicar que el hipotético forma parte del coste global utilizado para financiar impuestos reales, seguridad social y otros costes de la asignación.

La solución mínima es documentar expresamente el modelo. La organización puede utilizar una política específica, un anexo o una cláusula detallada en la carta de asignación, según el tamaño y la complejidad de la población. En todos los casos deberían quedar claros el objetivo, la metodología general, el destino económico del hipotético, las obligaciones de información del empleado y el proceso de reconciliación. La redacción debe revisarse con Laboral, Fiscal y Nómina, y la aceptación debe conservarse junto con las evidencias de comunicación.

La documentación debe reflejarse en la práctica. No basta con disponer de una política si los cálculos, códigos de nómina, pagos y registros contables no siguen sus reglas. Un expediente por asignación, con carta, balance sheet, briefings, cálculos, aprobaciones y conciliación, permite sostener la consistencia del proceso.

Recomendaciones planteadas por las empresas:

- Disponer de una política específica, anexo o cláusula detallada.
- Aceptación expresa y conservación de evidencias.
- Definición del destino económico del impuesto hipotético.
- Revisión conjunta de Laboral, Fiscal, Nómina y Movilidad.
- Expediente completo y trazable por asignación.

5.4 Fragmentación entre países, nacionalidades y colectivos

Las organizaciones con movilidad internacional desarrollada pueden acumular modelos distintos

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

por país de origen, nacionalidad, convenio colectivo, proyecto o entidad. En algunos casos conviven ecualización, neto garantizado, plus fiscal, nómina espejo y condiciones heredadas. Esta fragmentación eleva la carga operativa y dificulta que los equipos de nómina y Movilidad apliquen criterios consistentes.

La fragmentación también afecta a la percepción de equidad. Cuando empleados que trabajan en un mismo proyecto comparan sus condiciones y observan tratamientos diferentes, pueden interpretar la diferencia como una desigualdad, aunque responda a contratos, normativas o antecedentes distintos. La negociación individual de excepciones incrementa este riesgo y puede generar precedentes difíciles de contener.

La respuesta recomendada es construir una arquitectura global, no necesariamente una única regla idéntica para todos. La política central debería establecer principios comunes, categorías de movilidad, objetivos de cada modelo y reglas de gobernanza. Los anexos locales pueden recoger ajustes obligatorios por legislación, convenio o nómina, mientras que las excepciones deben estar sujetas a criterios, aprobación, duración y revisión.

Cuando existan colectivos heredados, puede ser necesario definir una transición o grandfathering. La organización debe decidir qué condiciones se mantienen, durante cuánto tiempo y qué ocurre en una nueva asignación, extensión o cambio de proyecto. De este modo, las diferencias dejan de ser acuerdos informales y pasan a formar parte de una estructura explicable.

Recomendaciones planteadas por las empresas:

- Arquitectura global con principios y categorías comunes.
- Anexos locales para requisitos legales u operativos.
- Registro y aprobación formal de excepciones.
- Plan de transición para colectivos heredados.
- Mensajes consistentes para empleados en un mismo proyecto.

5.5 Alcance incierto de la ecualización

Una de las decisiones más sensibles es determinar qué impuestos, rentas y deducciones forman parte de la ecualización. Muchas políticas se centran en rendimientos del trabajo y deducciones estándar, pero pueden surgir cuestiones sobre vivienda, planes de pensiones, tributación conjunta, donaciones, patrimonio, equity, rentas privadas o impuestos de salida. Si estos elementos no se regulan, cada caso puede convertirse en una negociación.

La amplitud del alcance tiene un efecto directo sobre coste, administración y percepción de equidad. Una política muy limitada es más previsible para la empresa, pero puede producir impactos personales relevantes. Una política amplia protege más al empleado, aunque aumenta la volatilidad y exige recopilar información sensible. El reto consiste en diferenciar lo que la empresa compensa de lo que únicamente informa o facilita mediante asesoramiento.

La solución práctica es una matriz de cobertura. Para cada concepto, la política debería indicar si está incluido, excluido, sujeto a tope o sujeto a aprobación. También conviene definir la base de cálculo, el periodo, la documentación requerida y el tratamiento de ganancias o pérdidas posteriores. Conceptos de alto impacto, como patrimonio, equity o exit taxes, deben abordarse expresamente y no quedar implícitos.

La matriz debe revisarse por combinaciones de países y poblaciones. No es necesario que todos los conceptos reciban el mismo tratamiento, pero las diferencias deben responder a un criterio

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

objetivo. El asesoramiento fiscal puede ofrecerse incluso cuando la compañía no asuma el coste subyacente, siempre que esta distinción se comunique con claridad.

Recomendaciones planteadas por las empresas:

- Matriz de conceptos incluidos, excluidos y condicionados.
- Topes y criterios de aprobación para elementos excepcionales.
- Tratamiento expreso de patrimonio, equity y exit taxes.
- Separación clara entre asesoramiento y compensación.
- Documentación requerida y reglas temporales por concepto.

5.6 Impactos personales no identificados antes del desplazamiento

La política puede limitarse legítimamente a rentas del trabajo y, aun así, la movilidad puede producir efectos relevantes sobre inversiones, inmuebles, estructuras familiares, pensiones o residencia. Cuando estos impactos se descubren después del traslado o al presentar la declaración, el empleado puede considerar que la empresa debería haberlos advertido o compensado.

El desafío consiste en detectar casos complejos sin convertir la fase previa en una revisión exhaustiva de la situación patrimonial de toda la población ni abrir una negociación sobre elementos fuera de política. También deben considerarse la confidencialidad, la minimización de datos y la necesidad de que la información personal sea tratada por los interlocutores adecuados.

Una medida proporcionada es incorporar una pregunta de detección temprana al checklist de movilidad. La pregunta no debe exigir detalles innecesarios, sino permitir que el empleado indique si existen circunstancias personales o familiares que podrían requerir análisis. A partir de ahí, pueden aplicarse criterios objetivos para activar un briefing especializado, por ejemplo, por nivel, destino, complejidad o tipo de activo.

El briefing debería aclarar el impacto potencial y las obligaciones del empleado, sin implicar automáticamente que la compañía asumirá el coste. Esta separación entre informar, asesorar y compensar reduce expectativas incorrectas. La política debe establecer quién autoriza asesoramiento adicional, qué información recibe la empresa y qué permanece entre empleado y asesor.

Recomendaciones planteadas por las empresas:

- Pregunta de detección temprana en el checklist.
- Criterios objetivos para activar asesoramiento especializado.
- Distinción entre información, asesoramiento y cobertura económica.
- Canal confidencial con el proveedor fiscal.
- Gobernanza de costes y protección de datos.

5.7 Desalineación con Finanzas, Corporate Tax y Transfer Pricing

El impuesto hipotético no debe analizarse únicamente como una deducción de nómina. Forma parte de la economía global de la asignación, junto con impuestos reales, seguridad social, gross-ups, allowances y costes de cumplimiento. Si estos importes no se provisionan y asignan correctamente, pueden acumularse en cuentas contables sin un tratamiento claro o permanecer

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

en una entidad que no se beneficia del trabajo.

La falta de alineación puede afectar a la deducibilidad del gasto, a la refacturación intercompañía y a la política de precios de transferencia. También puede generar discrepancias entre el presupuesto aprobado para el proyecto y el coste real, especialmente cuando no se estiman los impuestos de origen y destino o las contribuciones empresariales.

La solución exige gobernanza transversal desde el diseño de la política y antes del inicio del desplazamiento. Movilidad, Payroll, Finanzas, Laboral, Corporate Tax, Transfer Pricing y el negocio deben acordar qué entidad soporta el coste, cómo se provisiona, qué conceptos se recargan y con qué margen o metodología. El acuerdo intercompañía debe respaldar el flujo y estar alineado con la sustancia del trabajo realizado.

En la operación, cada asignación debería contar con una estimación de coste, un centro o código de seguimiento y revisiones frente a los importes reales. El saldo del hipotético no debe contemplarse de forma aislada, sino reconciliarse con los costes fiscales y sociales asociados a la movilidad.

Recomendaciones planteadas por las empresas:

- Gobernanza transversal y responsables definidos.
- Estimación y provisión de costes por asignación.
- Acuerdo intercompañía previo y modelo de refacturación documentado.
- Tracking del coste estimado frente al real.
- Reconciliación contable del hipotético con el coste total.

5.8 Destinos de tributación baja o nula

Los destinos sin impuesto personal plantean una tensión entre neutralidad y atractivo. El empleado puede esperar conservar la ventaja fiscal del destino, mientras que la empresa puede querer mantener una política uniforme para evitar diferencias y negociaciones. Una excepción concedida en un país puede convertirse en precedente para otros destinos de la misma región o para futuros proyectos.

La sesión reflejó varios enfoques posibles. Una organización puede mantener la ecualización para todas las asignaciones internacionales, incluso en destinos sin tributación. También puede establecer un carve-out por proyecto o colectivo cuando exista una justificación de negocio. Una tercera alternativa es trasladar al empleado a una política distinta, como local-plus o condiciones locales con derecho de repatriación, en lugar de presentar el tratamiento como una excepción a la ecualización.

La decisión debería apoyarse en criterios de negocio, duración, presencia permanente, coste, mercado de talento y coherencia interna. Si el destino presenta dificultades prácticas o de vida, estas pueden abordarse mediante allowances, apoyo de vivienda, préstamos u otros beneficios específicos. Mezclar estas necesidades con una reducción informal del hipotético dificulta la gobernanza y la comparación entre casos.

La política debe explicar qué ocurre en destinos de tributación nula y qué autoridad aprueba una desviación. Si se utilizan modelos alternativos, deben revisarse sus implicaciones laborales,

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

contractuales, de beneficios, pensiones y retorno.

Recomendaciones planteadas por las empresas:

- Decisión expresa sobre destinos de tributación nula.
- Criterios objetivos para carve-outs de proyecto o población.
- Uso de políticas alternativas, no excepciones informales.
- Allowances para dificultades del destino separados del mecanismo fiscal.
- Revisión contractual, de beneficios y repatriación.

CAPÍTULO 6

Factores a considerar para la elección del esquema fiscal aplicable

La elección del esquema fiscal debería responder a un proceso estructurado de análisis. El objetivo no es determinar que un modelo sea mejor que otro, sino asegurar que la solución adoptada sea coherente con la estrategia de movilidad de la compañía, administrativamente viable y fácilmente explicable tanto a los empleados como a las áreas que participan en su gestión. Por ello, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

6.1 Objetivo principal de la política

Antes de analizar las distintas alternativas es fundamental identificar qué se pretende conseguir con el programa de movilidad internacional. Entre los objetivos más habituales se encuentran:

- Garantizar la neutralidad fiscal para el empleado.
- Ofrecer certidumbre sobre la remuneración neta durante la asignación.
- Limitar la exposición económica de la compañía.
- Favorecer la atracción y retención de talento.
- Simplificar la administración de los movimientos internacionales.
- Reducir riesgos de incumplimiento fiscal y laboral.

En términos generales, las organizaciones que priorizan la experiencia del empleado y la neutralidad suelen inclinarse hacia la ecualización fiscal, mientras que aquellas que buscan una menor complejidad administrativa o una mayor participación del empleado en el resultado fiscal suelen considerar esquemas de protección fiscal.

6.2 Analizar el tipo de movilidad

No todos los movimientos internacionales requieren el mismo tratamiento fiscal. Resulta

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

conveniente diferenciar entre:

- Expatriaciones tradicionales de larga duración.
- Asignaciones de corta duración.
- Commuters y cross-border workers.
- Movilidad por proyectos.
- Localizaciones permanentes.
- Programas de desarrollo de talento o graduate programs.

La segmentación de colectivos puede justificar la utilización de diferentes sistemas fiscales en función de los tipos de movimientos internacionales existentes dentro de una misma organización.

6.3 Evaluar las características de los países implicados

Las diferencias entre jurisdicciones pueden modificar significativamente la conveniencia de un modelo u otro. Entre los aspectos a revisar destacan:

- Reglas de residencia fiscal.
- Existencia y aplicación práctica de convenios de doble imposición.
- Obligaciones de retención y reporting.
- Normativa de Seguridad Social.
- Incentivos o regímenes fiscales especiales.
- Beneficios obligatorios.
- Riesgos de establecimiento permanente.
- Restricciones laborales o migratorias.

Con carácter general, los movimientos entre países con diferencias significativas de carga fiscal suelen generar una mayor presión para adoptar mecanismos de ecualización o protección.

6.4 Evaluar la capacidad operativa de la organización

Un modelo técnicamente adecuado puede fracasar si no existe capacidad para administrarlo

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

correctamente por lo que se debería analizar:

- Coordinación entre Mobility, Tax, Payroll, Finance y Legal.
- Capacidad de procesamiento en nómina de origen y destino.
- Existencia de nómina espejo.
- Disponibilidad de proveedores fiscales especializados.
- Gestión de facturación intercompany.
- Seguimiento de provisiones.
- Capacidad para realizar reconciliaciones fiscales periódicas.
- Herramientas tecnológicas disponibles.

La complejidad operativa suele ser uno de los factores más determinantes en la práctica.

6.5 Evaluar el impacto financiero

La decisión no debería basarse únicamente en el coste esperado de un año concreto. Es recomendable valorar:

- Coste histórico de asignaciones similares.
- Volatilidad de las cargas fiscales entre países.
- Capacidad presupuestaria de las entidades involucradas.
- Facilidad para imputar costes entre compañías del grupo.
- Predictibilidad del gasto para Finanzas.
- Riesgo de costes no previstos derivados de regularizaciones fiscales futuras.

6.6 Definir el modelo de gobernanza

Una vez seleccionado el modelo, la decisión debe quedar adecuadamente documentada. La documentación debería recoger:

- Motivos de la elección.
- Colectivos cubiertos.
- Impuestos incluidos y excluidos.
- Tratamiento de rentas extraordinarias.
- Gestión de excepciones.
- Roles y responsabilidades.
- Circuito de aprobación y escalado.

La experiencia compartida durante el laboratorio puso de manifiesto que muchos problemas operativos no derivan del modelo elegido, sino de la falta de documentación y criterios de aplicación consistentes.

6.7 Diseñar la experiencia del empleado

Incluso los esquemas técnicamente sólidos pueden generar insatisfacción cuando no son

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

comprendidos por los empleados. Por ello resulta recomendable:

- Utilizar explicaciones en lenguaje sencillo.
- Facilitar ejemplos numéricos.
- Elaborar preguntas frecuentes (FAQs).
- Realizar sesiones informativas previas al desplazamiento.
- Formalizar las condiciones fiscales en la documentación de asignación.
- Establecer puntos de contacto claros para consultas.

La percepción de transparencia suele tener un impacto tan importante como el propio resultado económico del esquema fiscal aplicado.

CAPÍTULO 7

Hoja de ruta para revisar o implantar una política

A continuación, se indican algunos pasos orientativos que se pueden seguir para la implementación de políticas fiscales robustas en una organización:

Etapa	Objetivo	Acciones concretas	Resultado esperado
Diagnóstico	Entender práctica actual y pain points.	Inventario de asignaciones, modelos, países, costes, disputas, payroll y documentos existentes.	Mapa de situación y riesgos.
Diseño	Elegir modelo y alcance.	Definir objetivos, elegibilidad, impuestos cubiertos, hypotax, reconciliación y excepciones.	Borrador de política y anexos.
Validación	Alinear stakeholders.	Revisión con Legal, Tax, Payroll, Finance, negocio y proveedor; stress test por países prioritarios.	Política viable y aprobada.
Implementación	Operativizar.	Payroll setup, códigos, FAQ, training, plantillas de carta, secondment/intercompany agreement.	Proceso usable y trazable.
Comunicación	Reducir fricciones.	Briefing al empleado, ejemplos, punto de contacto, calendario de reconciliación.	Mayor comprensión y aceptación.
Seguimiento	Medir y ajustar.	KPIs, revisiones anuales, lessons learned, control de excepciones.	Mejora continua y reducción de riesgo.

©FEEX – Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional