



SpencerStuart

2018

Índice Spencer Stuart
de Consejos de Administración

22^a Edición

SPENCER STUART

Spencer Stuart, fundada en 1956, se ha convertido en la primera firma consultora a escala internacional, especializada en la prestación de servicios de evaluación, estructuración y selección de equipos de Alta Dirección y Consejos de Administración. Actualmente cuenta con más de 300 consultores y 57 oficinas en 30 países. En España, se halla presente desde 1971 y tiene oficinas en Madrid y Barcelona.

Los servicios de consultoría de Spencer Stuart en Consejos de Administración ayudan a identificar y reclutar consejeros independientes. Asimismo, asesoran al Presidente, al Consejero Delegado o a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, sobre aspectos relevantes relativos al gobierno de sus empresas. Entre nuestros clientes se encuentran tanto sociedades ya establecidas que están remodelando sus actuales Consejos (entre ellas se incluyen cinco de las diez más grandes del Fortune 500, varias del IBEX-35 y algunos grandes grupos familiares), como compañías emergentes que lanzan una primera oferta pública de venta de acciones, o empresas que se han escindido de una gran corporación y están estableciendo sus órganos de gobierno por primera vez.

Spencer Stuart organiza seminarios en diversos países como Estados Unidos y Reino Unido entre otros, en colaboración con entidades de reconocido prestigio, como por ejemplo la London Business School, para la formación de consejeros. También, en España, con carácter anual, desarrollamos programas de formación de consejeros sobre Gobierno Corporativo en colaboración con Deloitte.

A través de nuestra Práctica de Consejos de Administración, asesoramos a nuestros clientes sobre cómo mejorar el gobierno corporativo de sus empresas, cómo definir la retribución de sus consejeros y cómo realizar la autoevaluación del Consejo. También ayudamos en la búsqueda de consejeros independientes tanto para Consejos de Administración como para Consejos Asesores.

Spencer Stuart publica una amplia gama de artículos e informes sobre Gobierno Corporativo. Asimismo, en nuestra página web www.spencerstuart.com publicamos los Índices de Consejos de Administración Spencer Stuart correspondientes a varios países, como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Holanda o Canadá.

Spencer Stuart Madrid
Pº de la Castellana, 53 – 3º
28046 Madrid
Teléfono: +34-91 745 85 00
E-mail: ssmadrid@spencerstuart.com

Spencer Stuart Barcelona
Rambla de Catalunya, 89
08008 Barcelona
Teléfono: +34-93 487 23 36

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



@Spencer Stuart

© 2018 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

Índice

2	INTRODUCCIÓN
6	EL GOBIERNO CORPORATIVO EN ESPAÑA EN 2017
10	LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN 2017 EN ESPAÑA
11	Consejo de Administración
22	Comisiones Consultivas
27	Consejeros Independientes
32	CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
32	Tamaño
33	Reuniones del Consejo
33	Composición
40	Edad de los consejeros
40	Duración del mandato y antigüedad de los consejeros
41	Permanencia en el cargo como Consejeros Independientes
41	Nuevos consejeros nombrados en 2017
43	Presencia de los consejeros en distintos Consejos
44	Límite del número de Consejos de Administración adicionales para los consejeros
44	Presidente y máximo ejecutivo
45	Remuneración del Presidente no Ejecutivo
46	Consejero Coordinador Independiente (Lead Independent Director)
47	Secretario del Consejo
47	Perfil de los Presidentes Ejecutivos, Consejeros Delegados y Comité de Dirección
49	Remuneración de los Consejeros Externos
58	Comisiones
62	CUADRO COMPARATIVO DE LOS CONSEJOS
68	CUADRO COMPARATIVO DE LAS COMISIONES
74	NOTAS A LOS CUADROS COMPARATIVOS DE CONSEJOS Y COMISIONES
76	ANEXO 1: GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

54%

Porcentaje de Presidentes
Ejecutivos

20%

Compañías que declaran
tener un Plan de Sucesión
para el Máximo Ejecutivo

19,5%

Porcentaje de
consejeras

Introducción

Otro año más, por vigesimosegunda vez de forma consecutiva, publicamos nuestro Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración de compañías cotizadas en España. Desde 1996, año en que apareciera el primer Índice Spencer Stuart, hemos sido testigos del desarrollo del Gobierno Corporativo en España habiendo tratado desde nuestra firma de contribuir a la incorporación y desarrollo de las buenas prácticas en España.

En estos años, el Gobierno Corporativo en España ha evolucionado de forma muy positiva. Durante este periodo de tiempo, como hemos indicado en años anteriores, los avances más importantes han sido la incorporación a los Consejos de Administración de consejeros independientes, la mejora en la calidad y en la anticipación de la información para la preparación del Consejo, así como un importante desarrollo del funcionamiento de las Comisiones del Consejo.

A pesar de lo anterior, seguimos constatando en muchas empresas que el seguimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (en adelante CBGSC) sigue siendo principalmente formal. Creemos que los diversos Códigos publicados en España y, en especial el actual CBGSC, así como los recientes cambios regulatorios aplicables a sociedades cotizadas, están teniendo un papel muy relevante en la incorporación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo a los Consejos de Administración. En este sentido, constatamos el hecho de que un número creciente de compañías tienen la firme convicción de que el buen Gobierno Corporativo crea valor a largo plazo.

En este año, el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2018 de nuevo analiza 100 compañías cotizadas en el mercado español, incluyendo todas las que

conforman el IBEX 35 y analiza la información de cada una de las compañías a 31.12.2017.

Como en años anteriores, nuestro Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración incorpora un capítulo específico denominado “Funcionamiento del Consejo de Administración” en el que analizamos las tendencias en el mundo del Gobierno Corporativo en España, focalizándose respectivamente en el Consejo de Administración, las Comisiones del Consejo y el papel y perfil de los consejeros independientes. En este capítulo analizamos aspectos importantes tales como la composición del Consejo y su adecuación a los retos estratégicos de la compañía, el funcionamiento del Consejo de Administración, el “Orden del Día” de las reuniones del Consejo así como la atención que prestan los Consejos de Administración al debate estratégico o a los planes de sucesión.

El segundo capítulo del Índice, denominado “Análisis de los Consejos de Administración”, sigue analizando de forma detallada la información de las 100 principales empresas cotizadas en el mercado español incluidas en este Índice. Esta información es mayoritariamente pública y procede de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGCs) así como de los Informes Anuales de Retribución (en adelante IARs) de las compañías cotizadas. No obstante, incluimos muchos otros datos que requieren un análisis detallado y que no son fácilmente extraíbles de forma directa de los IAGCs publicados.

En este capítulo también incluimos la comparación internacional de los aspectos más relevantes del Gobierno Corporativo en España con la situación existente en otros países, tales como Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Suiza, Italia, Alemania y Holanda entre otros, a pesar de que en algunos de ellos su sistema de Gobierno Corporativo dual (separación del Consejo de Supervisión del Consejo de Dirección) hace más difícil la comparación.

19,8%

Consejeros extranjeros sobre el total de consejeros

70%

Proporción de consejeros independientes nombrados a propuesta del Presidente o de un accionista significativo

34%

Compañías que en 2017 han realizado el proceso de auto-evaluación con ayuda externa

68%

Porcentaje de compañías que tienen un Consejero Coordinador Independiente

Igualmente, como en años anteriores, incluimos series históricas de diversos parámetros a fin de proveer de una visión lo más detallada posible acerca de la evolución ocurrida en el Gobierno Corporativo en España y su evolución en los últimos años.

Dada la importancia que siguen teniendo los temas relacionados con la retribución del Consejo, de nuevo analizamos la retribución de cada uno de los 484 Consejeros independientes, integrados en las 100 compañías incluidas en nuestro Índice. Las cifras resultantes nos permiten opinar sobre la forma en la que se retribuye a los consejeros externos, y contrastar estas cantidades con las de sus homólogos en sociedades cotizadas fuera de España.

31%

Porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros nombrados en 2017

De las compañías que componían el Índice el año pasado, bien porque han sido excluidas de Bolsa o por otros motivos, han abandonado nuestro Índice en 2018: Amper, Banco Popular, Coemac, Duro Felguera, Sotogrande y TecnoCom y damos la bienvenida a Abengoa, Gestamp, Masmovil, Prosegur Cash, Solaria y Unicaja. Gamesa ha cambiado de nombre pasándose a llamar Siemens Gamesa tras el proceso de fusión.

En el presente Índice Spencer Stuart 2018 de Consejos de Administración analizamos las 35 compañías que componían el IBEX 35 a 31 de diciembre de 2017. Para facilitar la distinción de sus datos, hemos identificado con un asterisco aquellas sociedades que componían el IBEX al cierre del ejercicio 2017.

73.380€

Honorarios fijos medios solo por Consejo

Como en años anteriores, en el Anexo I se detalla el grado de cumplimiento de las 64 recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas publicado en 2016 para las 35 compañías del IBEX consideradas, según la declaración de cada compañía.

Seguimos analizando alguna de las características de los primeros ejecutivos de las principales 50 compañías cotizadas en España. Analizamos aspectos tales como la duración en el cargo, forma de acceso al puesto, perfil académico y edad media entre otros. Asimismo, incluimos un análisis de los Comités de Dirección de dichas compañías centrándonos sobre todo en su composición.

Para finalizar esta introducción, expresamos de nuevo nuestro más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que han colaborado en la realización de este Índice. Damos las gracias a todos los miembros de los diferentes Consejos de Administración que han tenido la gentileza de reunirse con nosotros y, de forma confidencial, contestar a nuestras preguntas sobre el funcionamiento de los órganos de Gobierno de sus respectivas empresas. Damos asimismo las gracias a todos los profesionales que nos han dedicado su tiempo a aclarar, ratificar o corregir los datos que aparecen en este Índice y, especialmente en el capítulo “Análisis de los Consejos de Administración”.

130.108€

Remuneración total
media de los consejeros
independientes (Incluyendo
Comisiones)

145h/año

Dedicación total media
de los consejeros
independientes

El Gobierno Corporativo en España en 2017

Como continuación de años anteriores, 2017 ha sido un año de consolidación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo derivadas de una parte, de los requerimientos en la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la mejora del Gobierno Corporativo y de otra parte, por las recomendaciones del Nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015.

Ya desde 2016, e igualmente en 2017, constatamos en la gran mayoría de las compañías analizadas, la puesta en marcha de la mayor parte de las 64 recomendaciones del nuevo CBGSC.

En este sentido destacamos los avances que han tenido lugar en cuanto a la auto-evaluación de los Consejos de Administración, los cambios en la composición de los Consejos con mayor presencia femenina así como de consejeros internacionales, las mejoras en el funcionamiento de los Consejos y un mayor foco en la Responsabilidad Social Corporativa.

No obstante, aunque la mayoría de las compañías, cuando el cargo de Presidente y primer ejecutivo recae en una misma persona, han nombrado un Consejero Coordinador Independiente, seguimos comprobando que este papel de Consejero Coordinador todavía está en fases muy tempranas de desarrollo, y solo juega un papel relevante en un número limitado de compañías.

Desde un punto de vista regulatorio, la novedad más importante ocurrida durante 2017 ha sido la publicación por parte de la CNMV en junio 2017 de la Guía Técnica sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público que identifica y estructura las mejores prácticas aplicables no solo a compañías cotizadas, sino a las Entidades de Interés Público que, hasta la entrada en vigor de la Ley de Auditoría de cuentas, no estaban obligadas a cumplir.

Es de destacar la reciente publicación en Julio 2018, por parte del Financial Reporting Council del Reino Unido de un nuevo Código de Gobierno Corporativo que pone un foco muy importante en las relaciones entre las empresas, los accionistas y otros “stake-holders” como parte fundamental para el crecimiento sostenible a largo plazo.

El nuevo código establece un enfoque renovado en cuanto a la aplicación de los principios de buen gobierno y pide que los informes corporativos sean claros, huyendo del cumplimiento meramente formal, a fin de que los inversores y los “proxy advisors” puedan analizar las explicaciones cuidadosamente.

Así mismo, pone especial hincapié en que las sociedades promuevan la diversidad así como desarrollen los necesarios planes de sucesión a todos los niveles, apoyando la no permanencia en el Consejo más allá de 9 años, reforzando el papel de la Comisión de Nombramientos en la planificación de la sucesión. Igualmente reitera la importancia de la evaluación externa del Consejo, y de nuevo enfatiza la transparencia y la prudencia por parte de las Comisiones de Remuneraciones a la hora de fijar las políticas retributivas de los ejecutivos.

Como en años anteriores, a continuación comparamos algunos aspectos interesantes de las compañías españolas con las de otros países.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Número de reuniones del Consejo (media)	11,1	7,3	8	9,1	11,2	6,8	8,3	7,4	10,3	8,2
Presidentes Ejecutivos (% de compañías)	54%	1%	50%	52,5%	17%	0%	0%	0%	4%	0%
Compañías con Consejero Coordinador Independiente (% compañías)	68%	97,3%	80%	52,5%	34%	0%	25%	6%	4%	0%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	10,9	10,1	10,8	13,7	11,5	13,8	10,4	6,7	10,6	9,8
Consejeros independientes (sobre cifra total de consejeros)	45%	61,3%	85%	58%	51%	60%	83,2%	86%	69,1%	77,1%
Edad media de los consejeros	60,3	59	-	58,9	58	58	60	61,5	58,9	58,9
Consejeros Extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	19,8%	33,5%	8,2%	35%	10,1%	17,3%	58,2%	42,6%	33,6%	39,4%
Consejeros Femeninos (sobre cifra total de consejeros)	19,5%	27,5%	24%	42,5%	32,3%	32%	24%	27,7%	39%	27,6%
Porcentaje de Presidentes del Consejo que son mujeres	7%	3,9%	4%	2,5%	9%	4%	5%	4%	12%	0%
Porcentaje de Consejeras Delegadas que son mujeres	2%	5,3%	5,4%	0,5%	6%	0%	0%	6%	8%	0%
Número medio de Consejos en los que están presentes los consejeros	1,1	2,2	2,1	1,3	3,2	-	2	1,9	2,5	1,9
Permanencia media como consejero	6,3	4,6	8,1	5,7	6,5	5,7	5,9	4,5	5,7	5,3
Remuneración total media de los consejeros independientes incluyendo Comisiones (€)	130.108€	105.892€	249.296€	85.165€	90.000€	-	287.725€	71.878€	78.322€	83.573€
Evaluación del Consejo con ayuda externa (% de compañías)	34%	44%	9%	30%	38%	11%	13%	30,4%	17%	8,3%

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de algunos de estos aspectos de Gobierno Corporativo en los últimos 5 y 10 años en las compañías españolas, así como con respecto al último año.

Evolución histórica

	2017	2016	2012	2007
Número de reuniones del Consejo (media)	11,1	10,8	10,3	9,9
Presidentes Ejecutivos (% de compañías)	54%	59%	67%	68%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	10,9	11	11,5	12
Edad media de los consejeros	60,3	60,4	59	59
Consejeros independientes (sobre cifra total de consejeros)	45%	44%	37%	34%
Consejeros Femeninos (sobre cifra total de consejeros)	19,5%	17%	11%	8%
Consejeros Extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	19,8%	19%	10,4%	8%
Remuneración total media incluyendo Comisiones	130.108€	131.518€	125.799€	122.609€
Evaluación del Consejo (% de compañías)	99%	97%	76%	44%

Los Consejos de Administración en 2017 en España

Como cada año, analizamos las tendencias que están teniendo lugar en los Consejos de Administración en España, más allá de la información que las sociedades están obligadas a publicar. De nuevo, este año, hemos entrevistado a más de 60 miembros de Consejos de Administración (Presidentes, Consejeros Delegados, consejeros y Secretarios) de diversas compañías que representan, en conjunto, más del 90% de la capitalización bursátil en España, a fin de tener una visión de primera mano sobre la realidad del funcionamiento de los Consejos de Administración en España así como las tendencias del Gobierno Corporativo en las sociedades cotizadas españolas.

Las entrevistas con consejeros o Secretarios de Consejo, como en años anteriores, han estado concentradas en el análisis de los Consejos de Administración respecto a su funcionamiento y composición, el análisis de las Comisiones así como el perfil y comportamiento de los consejeros independientes. Seguimos prestando especial atención al tiempo dedicado en los Consejos al debate y a la calidad del mismo, así como al análisis de la estrategia o a las medidas para equilibrar el poder de los Presidentes Ejecutivos.

Las conclusiones más relevantes de este análisis sobre el funcionamiento y composición de los Consejos de Administración en España durante 2017 han sido las siguientes:

Aspectos positivos:

- » Muy alto nivel de seguimiento de las recomendaciones del nuevo CBGSC.
- » Creciente número de compañías en incorporar de modo real las mejores prácticas de Gobierno Corporativo frente a un seguimiento puramente formal.
- » Mejora en la calidad y anticipación de la información enviada al Consejo
- » Buen funcionamiento de la Comisión de Auditoría.
- » Mayor involucración del Consejo en la gestión de riesgos.
- » Aumento del número de consejeras.
- » Aumento del número de compañías que realizan la auto-evaluación del Consejo con ayuda externa.

Áreas de mejora:

- » Alto número de compañías donde el Presidente es a la vez el primer ejecutivo.
- » Siguen faltando consejeros auténticamente independientes
- » Necesidad de más tiempo del Consejo dedicado al debate, así como a los temas estratégicos.
- » Alto porcentaje de consejeros nombrados a propuesta del Presidente o del principal accionista.
- » Necesidad de incorporar más consejeros internacionales, así como consejeros con experiencia empresarial o sectorial.
- » Bajo número de compañías con planes de sucesión del Presidente y CEO
- » Insuficiente dedicación del Consejo a temas estratégicos.
- » Pocas compañías tienen establecidas sesiones de formación recurrentes para los consejeros.
- » En muchos casos, el proceso de auto-evaluación del Consejo es puramente formal.
- » Bajo nivel de dedicación del Consejo a los temas de gestión de talento.

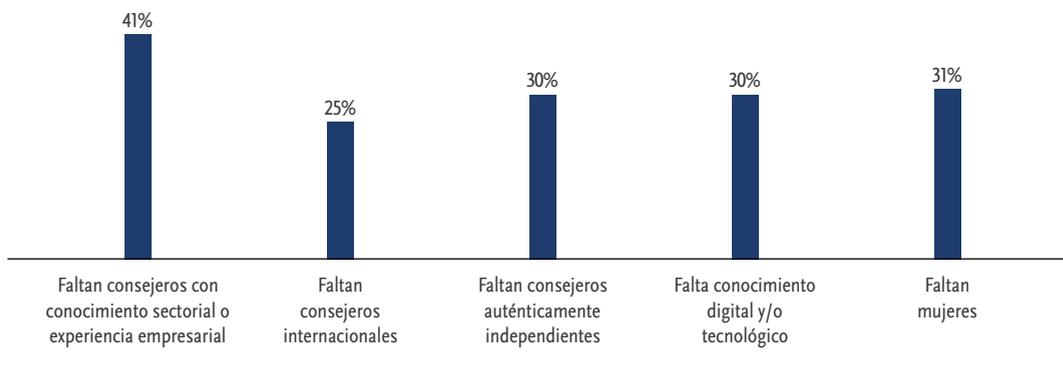
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Composición

La composición del Consejo es considerado de forma generalizada como el aspecto más importante alrededor del cual pivota el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo. Desde la fijación del tamaño adecuado del Consejo que favorezca la existencia del debate, así como la selección de consejeros auténticamente independientes con una dedicación adecuada que aporten un conjunto de experiencias y capacidades alineadas con las prioridades estratégicas de la sociedad y las áreas de riesgo relevantes, son los factores considerados internacionalmente como absolutamente claves para asegurar el funcionamiento eficiente del Consejo.

Como en años anteriores, menos del 15% (10% en el IBEX-35) de los consejeros entrevistados considera que su Consejo de Administración tiene la composición adecuada considerando que no reúne todas las competencias, experiencias y conocimientos necesarios para el buen funcionamiento del Consejo. Destaca sobre todo el hecho de que, en opinión de la mayoría de los consejeros, la

Áreas de mejora en la composición del Consejo



composición del Consejo de Administración no se ha realizado atendiendo a los requerimientos estratégicos de la compañía, ni tampoco a la hora de la renovación y el nombramiento de nuevos consejeros.

En este sentido y de nuevo como en años anteriores, las carencias mencionadas más frecuentemente son las siguientes:

- » Consejeros con mayor conocimiento sectorial.
- » Mayor experiencia empresarial.
- » Consejeros con experiencia internacional.
- » Consejeros auténticamente independientes.
- » Mayor conocimiento en el mundo digital.

Muchos consejeros entrevistados consideran que se debe reducir el número de consejeros dominicales, a cambio de aumentar el número de independientes.

Es de destacar que la recomendación 17 del nuevo CBGSC establece que el número de consejeros independientes debe representar al menos el 50% del total de consejeros excepto en compañías que no sean de elevada capitalización. Sin embargo todavía hay un 20% de compañías que ni siquiera llegan al 33% recomendado de consejeros independientes.

Este año se ha hecho generalizado el comentario por parte de los consejeros entrevistados de la conveniencia de incorporar consejeros con conocimientos del mundo digital, así como con fuerte conocimiento tecnológico. También se repite

la necesidad de un mayor conocimiento y experiencia sectorial, especialmente en sectores con fuertes requerimientos regulatorios como banca y seguros.

Información que reciben los Consejeros

En línea con años anteriores, se ha mejorado mucho en cuanto se refiere a la anticipación con la que se envía la información, así como a la calidad de la misma, de acuerdo con el principio 15 del nuevo CBGSC, aunque sigue habiendo varias compañías que deben mejorar tanto en cuanto a la calidad de la información, como en cuanto a la anticipación con la que se envía.

El 97% de las compañías analizadas envía información anticipada a los miembros del Consejo. Este es un aspecto que ha mejorado enormemente en los últimos años y que es crítico para que los debates del Consejo puedan tener mayor contenido, así como para permitir un mayor nivel de involucración por parte de los consejeros.

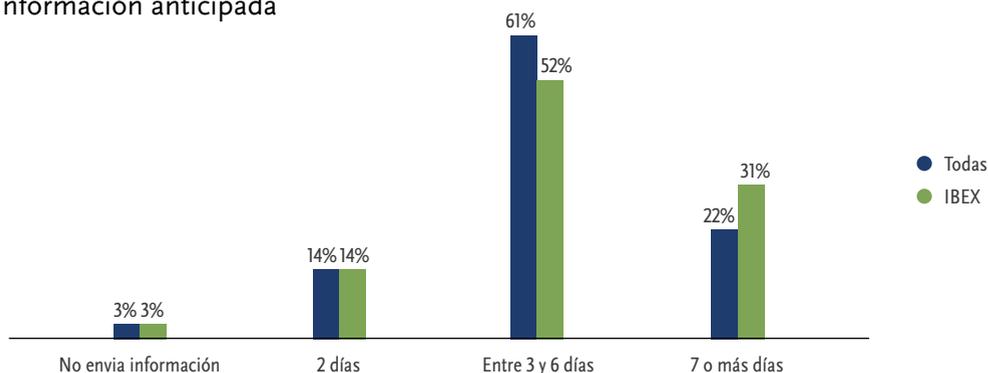
Un factor que ha ayudado en este sentido es la cada vez más frecuente utilización de una “web” del consejero, donde se ponen a disposición todos los documentos para su estudio por parte de los consejeros, incrementando así la anticipación en el envío de la información y la confidencialidad de la información, facilitando igualmente el acceso a la misma.

Como se mencionaba más arriba, todavía alrededor del 50% de los consejeros entrevistados considera que la información es mejorable tanto en cuanto a calidad, como, sobre todo, en cuanto a antelación para poder atender las sesiones del Consejo con la preparación adecuada.

De las compañías analizadas, el 83% envía la información con más de 3 días de anticipación y el 22% de las empresas consultadas envía la información con más de 7 días. El promedio sigue siendo similar a años anteriores, de 4,4 días de anticipación para el conjunto de las compañías analizadas (4,7 días para las del IBEX-35).

El 70% (75% del IBEX-35) envía las actas de las reuniones de las Comisiones a los consejeros no miembros. Este porcentaje ha ido aumentando progresivamente así como una mejora de la calidad de las Actas tanto del Consejo como de las Comisiones. No obstante, constatamos de forma creciente la necesidad de aumentar el tiempo dedicado por parte de los Presidentes de las

Información anticipada



Comisiones a informar en el Consejo acerca de lo discutido en cada Comisión, seguido de tiempo para el debate.

Este aspecto es especialmente importante en cuanto se refiere a la información recibida respecto a los temas tratados en la Comisión Delegada o Ejecutiva (Recomendación 38 del nuevo CBGSC). En España, el 42% de las compañías analizadas tiene Comisión Ejecutiva o Delegada (60% en el IBEX-35). De ellas, en el 74% (76% en el IBEX-35) considera que el Consejo está informado de los temas tratados en la Comisión Ejecutiva, aunque muchos consejeros no miembros de esta Comisión consideran que la información recibida es mejorable y precisan mayor detalle de los debates ocurridos en la Comisión, ya que en muchos casos, las actas no reflejan adecuadamente más que los acuerdos adoptados.

Seguimos comprobando que muchos consejeros consideran que es en la Comisión Ejecutiva (en las compañías en las que existe) donde se produce el auténtico debate de los temas, provocando que el Consejo se convierta, en muchos casos, en un órgano de ratificación de las decisiones acordadas en la Comisión.

Orden del día de las reuniones

En la mayor parte de las compañías, el orden del día del Consejo se estructura alrededor del informe del Presidente y/o del Consejero Delegado participando también, en muchos casos, el Director Financiero informando de forma detallada, acerca de la marcha del negocio y de la compañía.

También de forma generalizada los Presidentes de las Comisiones informan acerca de la actividad de sus respectivas Comisiones, aunque como ya se ha comentado, constatamos una creciente demanda por parte de los consejeros por aumentar el tiempo dedicado a dichas presentaciones seguidas de tiempo para el debate.

Constatamos, con cada vez mayor frecuencia, la práctica de invitar al Consejo, de forma rotatoria, a los responsables de las diferentes áreas de negocio para informar acerca de la evolución de su unidad o área geográfica, lo que favorece la exposición de los principales directivos de la compañía al Consejo así como una mayor atención del Consejo al debate del propio negocio. En varios casos, los Consejos tienen lugar una o más veces al año fuera de España, en algún país donde la sociedad tiene operaciones importantes.

En determinados sectores tales como banca o seguros, hay una enorme concentración del orden del día en temas regulatorios, lo que exige un esfuerzo adicional para liberar tiempo para analizar temas de negocio.

Un aspecto que consideramos importante destacar es el elevado número de Consejeros que consideran que el Consejo está muy poco involucrado en los temas de gestión de talento. Destaca el hecho de que, en muy pocas compañías, el Director de Recursos Humanos asiste al Consejo a fin de presentar las políticas referentes a la gestión de talento, y suele tratar, en el mejor de los casos, solo con la CN&R.

En opinión de muchos consejeros, las agendas del Consejo siguen siendo fundamentalmente informativas y dejan poco tiempo para el debate. En este sentido, los consejeros entrevistados estiman que la mayor parte de los Consejos siguen dedicando, en media, el 70% del tiempo a temas informativos y sólo el 30% a debate. Además, en muchos casos, este debate se refiere solo a la formulación de preguntas respecto a las presentaciones realizadas.

Hay una creciente demanda por parte de los consejeros de reducir el tiempo de las presentaciones (especialmente cuando la presentación ya ha sido enviada con antelación) a fin de liberar tiempo para formular preguntas y generar debate.

Sigue siendo bajo el porcentaje de compañías (36%) en las que existe un plan anual de temas que deben ser tratados por el Consejo a lo largo del año, y en muchas compañías solo existe un plan de temas a ser tratados en las Comisiones, especialmente la de Auditoría. No obstante, la mayoría de los consejeros consultados considera que existe plena libertad para proponer al Presidente la inclusión de cualquier tema en el orden del día del Consejo, aunque también indiquen que esto no tiene lugar con mucha frecuencia.

Estrategia

El 75% de los consejeros consideran que se dedica menos tiempo del necesario al debate estratégico en el Consejo, aunque la gran mayoría de las compañías declara tocar temas de estrategia en el Consejo.

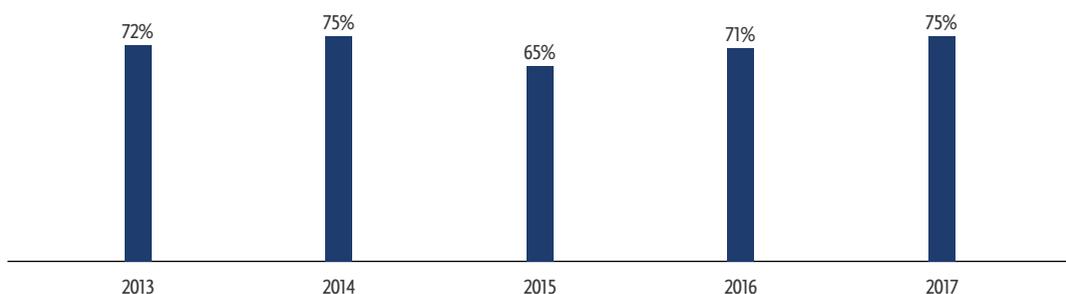
La práctica más frecuente en las compañías analizadas es dedicar un Consejo al año de forma monográfica para la presentación del plan estratégico, pero dado que se integra en una reunión ordinaria, el tiempo dedicado al debate suele ser menor del deseado.

Todavía es poco frecuente la organización de una reunión anual de estrategia separada de las reuniones del Consejo, siendo una práctica muy común a nivel internacional, que favorece de una parte la involucración al Consejo en la fijación del plan estratégico, además de aumentar la exposición de los primeros ejecutivos de la compañía al Consejo. En aquellas compañías que llevan a cabo este tipo de sesiones estratégicas, suele ser práctica habitual y muy bien valorada, la incorporación de ponentes externos que complementen las presentaciones realizadas por los directivos.

Mapa de riesgos

Más del 95% de las compañías analizadas ha diseñado un mapa global de riesgos en los últimos años. De aquéllas en las que existe, en el 54% de las empresas se informa al Consejo una o dos veces al año y en el 22% con una mayor frecuencia.

Compañías que consideran necesario aumentar el tiempo dedicado a la estrategia



En este sentido, es clave la figura del Presidente de la Comisión de Auditoría que lidera la agenda de la misma y además, presenta al Consejo los temas debatidos en la Comisión.

La involucración del Consejo en los temas de riesgos ha mejorado enormemente en los últimos años dado que este es un tema definido como crítico por parte de todos los consejeros entrevistados. No obstante, todavía un número significativo de consejeros considera que la gestión de los riesgos está demasiado delegada en la Comisión de Auditoría y que el Consejo debería estar aún más involucrado en el seguimiento de los riesgos globales de la empresa.

Compensación de poderes

El Presidente es ejecutivo en España en el 54% de los casos (60% del IBEX-35).

Si añadimos aquellas compañías en las que existe un Presidente no ejecutivo y un Consejero Delegado separados, pero en las que el Presidente es realmente el primer ejecutivo de la compañía, el porcentaje de compañías en las que no hay una separación real de poderes aumenta al 62% de las compañías analizadas.

Este porcentaje de compañías sigue siendo muy elevado en España respecto a otros países de nuestro entorno y es reflejo de nuestra estructura empresarial con un alto porcentaje de compañías familiares o con un accionista de referencia.

A pesar de que las mejores prácticas internacionales recomiendan una separación real de poderes entre ambas funciones, constatamos que en España hay una fuerte resistencia a separar de forma real ambas funciones.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Presidente Ejecutivo (% de compañías)	54%	1%	50%	52,5%	17%	0%	0%	0%	4%	0%

Las medidas más frecuentes para equilibrar la concentración de poder, siguen siendo la existencia de Comisiones Consultivas con consejeros independientes y, sobre todo, la existencia de consejeros dominicales.

Aunque aumentando, todavía solo el 68% de las empresas analizadas (77% en el IBEX-35) indica haber nombrado un “Lead Director” o Consejero Coordinador, de acuerdo con la LSC cuando la figura del Presidente y el CEO son la misma persona.

En aquellas compañías que han nombrado un Consejero Coordinador, la mayoría de los consejeros consideran que esta figura está muy poco desarrollada y que debiera ganar mucho más peso en el futuro.

De hecho, en opinión de los consejeros, el Consejero Coordinador, cuando existe, está sobre todo concentrado en actuar de canal de comunicación con los consejeros independientes; pero en general, poco involucrado en colaborar con el Presidente en la organización de la agenda de los Consejos, así como tampoco en mantener contactos con inversores y accionistas, ni en la coordinación del plan de sucesión del Presidente, como establece la recomendación 34 del CBGSC.

Reuniones de Consejeros Independientes

En general en España, los consejeros independientes no se reúnen de forma separada y sin la asistencia de consejeros ejecutivos, como es práctica frecuente en el Reino Unido e incluso obligatoria en EE.UU, donde se denominan “Executive Sessions”.

Hemos constatado que solo ha aumentado hasta el 44% el número de las compañías en las que los consejeros independientes se han reunido alguna vez de forma separada. En aquellos casos donde ha ocurrido, lo habitual es que, dichas reuniones hayan sido convocadas y dirigidas por el Consejero Coordinador.

Esta es una excelente práctica que debería aumentar en el futuro en aplicación de la recomendación 34 del CBGSC, a fin de aumentar la independencia de los consejeros y el debate de temas complicados que, por diversas razones, no se exponen en las sesiones del Consejo.

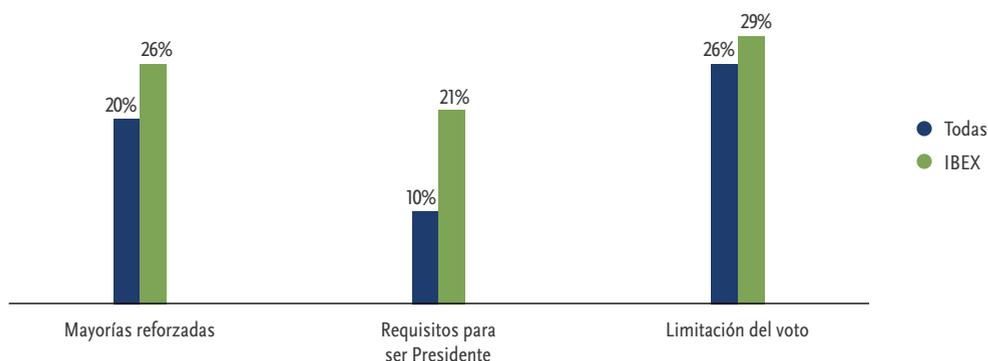
Programas de orientación / formación de los Consejeros

La Recomendación 30 del CBGSC indica que deben existir programas de inducción, y programas de formación para los consejeros, tanto en su incorporación al Consejo de la compañía, como a través de programas de actualización necesarios para desarrollar su función como consejeros.

Todavía un 47% de las compañías indica no contar realmente con este tipo de programas. Además, en el 53% de las compañías en las que sí existen, estos programas son solo de inducción para los nuevos consejeros, no existiendo programas regulares de formación para el Consejo más que en el 14% de las compañías.

La existencia de este tipo de programas de forma regular es altamente valorada por parte de los consejeros y es una de las mejores prácticas que encontramos en aquellas compañías con mejor Gobierno Corporativo, llegando, en algún caso, a tener sesiones de formación antes de cada una de las reuniones del Consejo. Los temas tratados en este tipo de sesiones no están relacionados necesariamente con temas de negocio, sino que cubren temas tales como ciberseguridad, regulación o temas macroeconómicos.

Medidas de blindaje



Blindajes

La CNMV exige que las compañías cotizadas informen en su IAGC acerca de la existencia o no de tres tipos de blindajes corporativos: a) Mayorías reforzadas para tomar decisiones dentro del Consejo de Administración; b) Requisitos para ser Presidente y c) Limitación de voto en la Junta General de Accionistas.

La mayoría de las compañías analizadas han eliminado casi todos los blindajes corporativos, existiendo todavía algún tipo de blindaje en un número relativamente bajo de compañías.

“Proxy Advisors”

Como en años anteriores, en las Juntas Generales de Accionistas de 2018 referentes al ejercicio 2017, los temas que siguen generando mayor porcentaje de votos en contra por parte de los “Proxy Advisors” siguen siendo los referentes a la retribución de los consejeros ejecutivos así como a la reelección de ciertos consejeros.

Especialmente en aquellas compañías de muy alta capitalización, comprobamos una mayor involucración por parte de los Consejos a dedicar tiempo a explicar su modelo de gobierno corporativo a los inversores institucionales siendo este un aspecto mencionado en el CBGSC en cuanto a las funciones del Consejero Coordinador se refiere.

No obstante, estos contactos con inversores y “Proxy Advisors” siguen siendo realizados con más frecuencia por parte del Secretario del Consejo o el propio CEO.

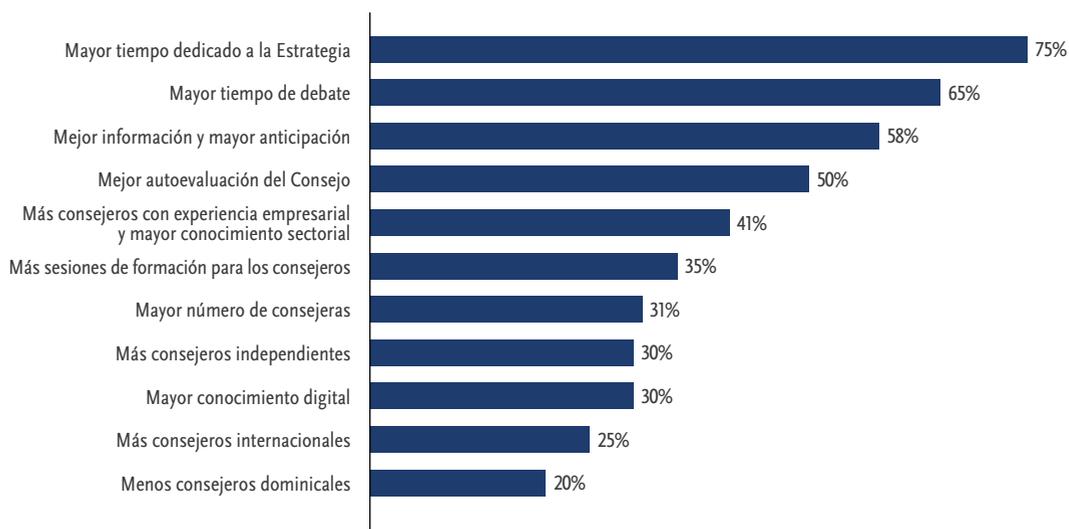
Valoración global del funcionamiento del Consejo

El 68% de los consejeros consultados califica de positiva la evolución ocurrida en su Consejo el último año destacando la entrada de nuevos consejeros independientes que han aportado visiones y experiencias nuevas al Consejo, así como el aumento del tiempo dedicado por el Consejo a hablar de temas de negocio y el trabajo que están realizando las Comisiones.

Este año, la valoración media se mantiene en el 7,6 (7,7 en IBEX-35).

En el cuadro siguiente, mostramos las principales áreas de mejora identificadas por los consejeros consultados.

Áreas de mejora del Consejo



COMISIONES CONSULTIVAS

Comisión Delegada o Ejecutiva

Como cada año, reiteramos que la existencia de la Comisión Ejecutiva es una de las características más propias de nuestro modelo de Gobierno Corporativo, a diferencia de otros países donde o no existe o tiene una naturaleza diferente. En EE.UU., solo un 34% de las compañías cuentan con esta Comisión, no existiendo prácticamente en el Reino Unido, ni en otros países europeos con la excepción de Suiza.

En España, existe en el 42% de las empresas consultadas (60% del IBEX-35) y tiene un promedio de 5,5 miembros (6,4 en el IBEX-35). De ellos el 80% son externos (80% también del IBEX-35) y el 34% son independientes (38% en el IBEX-35).

En opinión de los consejeros, la estructura de la Comisión sigue sin reflejar la composición del Consejo en el 38% (31% en el IBEX-35) de las compañías, a pesar de la recomendación 37 del nuevo CBGSC.

De aquellas compañías en las que existe, más del 60% de los consejeros sigue considerando que el auténtico debate se produce en el seno de dicha Comisión y que tiende a reducir el nivel de debate en el Consejo.

El 82% de los consejeros considera esta Comisión como “Útil” o “Muy útil”, incluyendo aquellos consejeros que no forman parte de la misma.

Comisión de Auditoría

La Comisión de Auditoría es sin duda la Comisión más importante de las Comisiones del Consejo en la gran mayoría de las compañías, habiendo expandido sus funciones en los últimos años y ganado un muy alto grado de autonomía e independencia en su funcionamiento.

Tiene un promedio de 3,8 miembros (4,5 en el IBEX-35). El 100% de sus miembros son consejeros externos y el 64% son consejeros independientes (69% en el IBEX-35).

Todavía hay un 78% de las empresas (74% del IBEX-35) en las que no todos los miembros de la Comisión de Auditoría son consejeros independientes, aunque sí son todos ellos externos incluyendo dominicales y “otros externos”.

El Presidente es calificado como “experto” para dirigir la Comisión de Auditoría, en el 85% de los casos.

Seguimos encontrando, que en más del 50% de las compañías analizadas, la Comisión de Auditoría no cuenta con al menos dos consejeros independientes suficientemente expertos como para presidir la Comisión de Auditoría, lo que plantea un problema a la hora de la sucesión en la presidencia de esta Comisión a futuro.

Tal y como está establecido en la LSC, el 100% de los Presidentes son consejeros independientes en el conjunto de las compañías analizadas.

Constatamos que la presidencia de la Comisión de Auditoría ha ganado un peso enorme dentro del funcionamiento del Consejo y que irá en aumento como resultado de la nueva Guía Técnica de 2017 de la CNMV sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público.

La Comisión de Auditoría es calificada como “Útil” o “Muy útil” en el 100% de los casos.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R)

A diferencia de otras Comisiones como la Ejecutiva (allá donde exista) y la de Auditoría, la CN&R ha evolucionado de forma no uniforme en su funcionamiento, teniendo que ganar tanto en autonomía como en independencia.

En opinión de la gran mayoría de los consejeros consultados, todavía es muy frecuente la presencia de ejecutivos durante toda la duración de la Comisión, siendo menos frecuente que los miembros de esta Comisión tengan un tiempo de debate sin la presencia de ejecutivos.

Esta opinión por parte de los consejeros es especialmente manifiesta en las Comisiones de Nombramientos, en aquellas compañías donde ésta se ha separado de la Comisión de Retribuciones.

Esta Comisión tiene un promedio de 4 (4,4 en el IBEX-35) miembros siendo el 100% de ellos consejeros externos (100% también en el IBEX-35) y el 54% consejeros independientes (59% en el IBEX-35).

Esta Comisión está dividida en Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones en 14 compañías, fundamentalmente bancos. No obstante veremos en el futuro un número creciente de compañías de elevada capitalización separando ambas comisiones en línea con la recomendación 48 del nuevo CBGSC.

En el 85% de las sociedades (83% en IBEX-35) no todos los miembros son consejeros independientes.

Es de destacar que el Presidente de la CN&R es calificado como “experto” para gestionar esta Comisión solo en el 73% de los casos (69% en el IBEX-35).

Encontramos que, cada vez con mayor frecuencia, el Consejero Coordinador, en aquellas compañías donde existe, asume asimismo la Presidencia de la CN&R, práctica bastante habitual en el mundo anglosajón.

La CN&R es valorada como “Útil” en el 48% de los casos y “Muy útil” solo en el 28% de los casos, lo que corrobora la opinión de muchos consejeros de que esta Comisión debe progresar en el desarrollo de sus funciones.

Funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Como hemos mencionado, constatamos que los consejeros consultados siguen siendo críticos con la CN&R (especialmente con la Comisión de Nombramientos en las compañías que tienen separadas ambas comisiones), por su menor nivel de autonomía e independencia en temas cruciales, como son el nombramiento de consejeros y altos directivos, así como en la evaluación del primer ejecutivo, la evaluación del funcionamiento del propio Consejo o el diseño de los planes de sucesión al máximo nivel de la compañía y del propio Consejo.

En opinión de algunos consejeros consultados, la separación de la CN&R en Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones ha obligado a ambas Comisiones a avanzar en sus funciones, a fin de dar contenido a sus actuaciones.

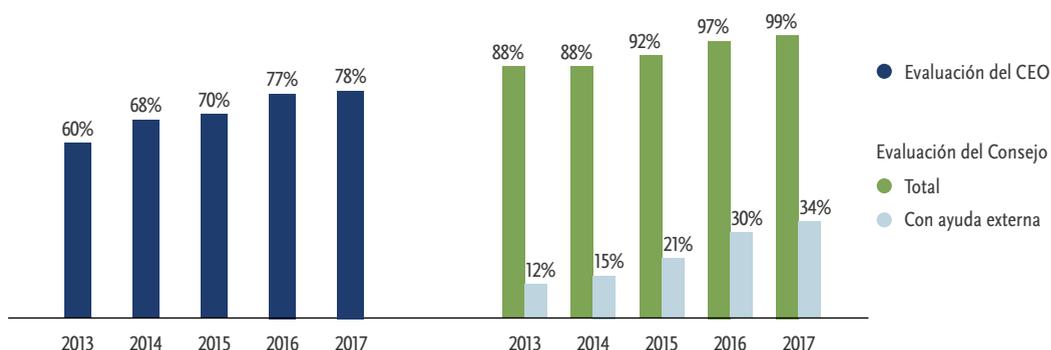
Evaluación del CEO

Los consejeros encuestados indican que la evaluación real del CEO se realiza en el 78% de las compañías analizadas, porcentaje que está aumentando en los últimos años, gracias fundamentalmente a la necesidad de establecer en el Informe Anual de Retribuciones las variables objetivo del CEO, así como en muchos casos, su grado de cumplimiento.

En línea con lo anterior, ha mejorado la evaluación con criterios objetivos de la retribución del primer ejecutivo con especial atención a la fijación del bonus. Esta evaluación con criterios objetivos se realiza en el 70% de las compañías, gracias también a la presión ejercida por parte de los inversores institucionales en las Juntas Generales de Accionistas.

Constatamos un número cada vez mayor de compañías que han incorporado las recomendaciones del nuevo CBGSC respecto a las cláusulas de “clawback” o a la limitación de dos anualidades de indemnización por causa de resolución del contrato.

Evaluación del CEO y del Consejo



Plan de sucesión

En línea con años anteriores, solo el 20% de las compañías consultadas tiene un Plan de Sucesión para el máximo ejecutivo (31% en IBEX-35).

Es de destacar que, en muchos casos, dicho plan, cuando existe, es solo un protocolo de sustitución por causas extraordinarias.

Este es un tema considerado como crucial por parte de todos los consejeros consultados en la vida de las empresas, en el que sin embargo, el Consejo sigue estando todavía muy poco involucrado en España.

Aunque se ha ido avanzando en este aspecto en los últimos años, sigue habiendo una diferencia importante con otros países (EE.UU., Reino Unido), que tienen porcentajes muy superiores al nuestro en esta materia.

Evaluación del Consejo

Durante 2017 hemos visto un aumento muy importante en el número de compañías que realizan la evaluación anual del Consejo según establece la recomendación 36 del nuevo CBGSC que incluye la evaluación individualizada de cada consejero y que al menos deberá hacerse con un consultor externo cada 3 años. El 99% de las compañías (100% del Ibex) indica haber realizado el ejercicio de autoevaluación del Consejo en 2017.

De las compañías que realizan la evaluación del Consejo, solo el 34% (60% del IBEX-35) lo hace con ayuda externa.

Constatamos una mejora en el porcentaje de consejeros consultados que consideran que el proceso de autoevaluación del Consejo ha sido más útil y productivo, que puramente formal, habiendo provocado cambios reales en el funcionamiento del Consejo, aunque todavía muchos consejeros valoran el ejercicio como puramente formal.

CONSEJEROS INDEPENDIENTES

Presencia de Consejeros Independientes

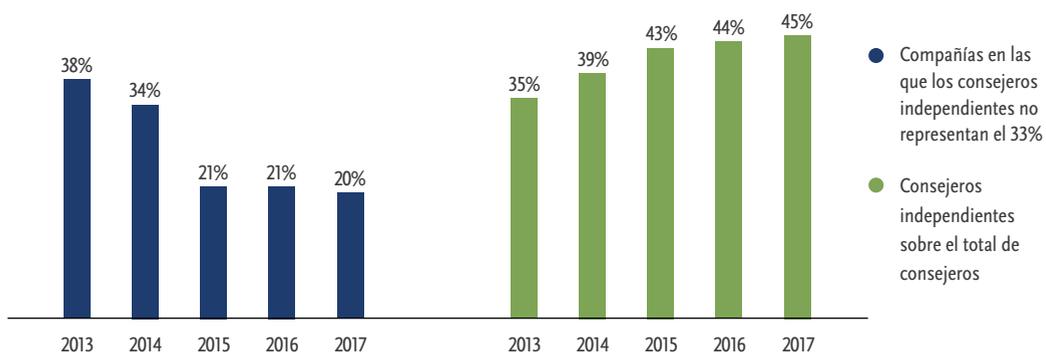
La Recomendación 17 del nuevo CBGSC se refiere al porcentaje mínimo de consejeros independientes sobre el total de consejeros, que debe ser del 33% (50% en sociedades de elevada capitalización).

En el 20% (6% del IBEX-35) de las compañías todavía no se cumple tener al menos el 33% de consejeros independientes.

Aunque el número de consejeros independientes en España ha aumentado en los últimos años, sigue siendo bajo en comparación con otros países.

Todavía es llamativo, que existen 6 compañías que tienen algún consejero que lleva más de 12 años como tal, y sin embargo sigue estando categorizado como independiente.

Consejeros Independientes



Elección de los Consejeros Independientes

Como en años anteriores, el proceso de elección de los consejeros independientes es uno de los aspectos peor valorados por los consejeros en España, donde en la CN&R juega un papel secundario en la dirección del proceso.

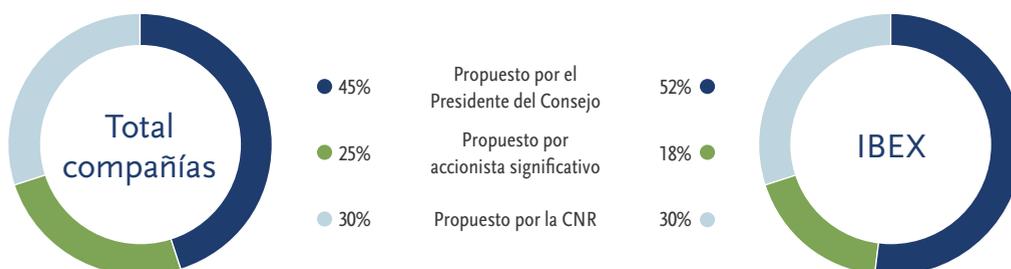
Del total de consejeros independientes, el 70% de ellos fueron elegidos realmente a propuesta del Presidente del Consejo o de un accionista significativo y sólo el 30% se eligieron tras seguir un procedimiento de selección por la CN&R utilizando o no consultores externos.

Durante 2017, fueron nombrados 63 nuevos consejeros con la categorización de independientes. De ellos, en un 32% de los casos, se utilizó un consultor externo durante el proceso.

Durante 2017, constatamos un aumento en el número de consejeros elegidos a través de un proceso liderado por la CN&R como resultado del interés de muchas compañías por incorporar sobre todo consejeras femeninas.

Estos resultados siguen confirmando la opinión generalizada en el mercado español, de que es necesario que la CN&R juegue un papel mucho más relevante en la planificación de la incorporación de nuevos consejeros, así como en su proceso de selección.

Elección de los consejeros independientes



Participación de los consejeros independientes



Participación de los Consejeros Independientes

En opinión de los consejeros consultados, en el Consejo todavía existe un 17% de los consejeros independientes que son considerados “Pasivos”, mientras que el 39% son considerados como “Activos” y el 43% como “Muy Activos”.

Estos resultados están en línea con años anteriores, y aunque mejorando; todavía indican que hace falta aumentar la involucración y dedicación por parte de los consejeros independientes.

Dedicación de los Consejeros Independientes

Como cada año, calculamos la dedicación media de los consejeros. Para ello, consideramos todos los órganos (Consejo y Comisiones) que tiene cada sociedad, el número de consejeros independientes pertenecientes a cada Consejo o Comisión, así como el número de reuniones de cada órgano.

Hemos consultado con los consejeros la duración media de cada sesión, tanto del Consejo, como de cada una de las Comisiones, así como una estimación acerca del tiempo de preparación que los consejeros independientes precisan para cada una de las reuniones, tanto del Consejo como de las Comisiones.

No hemos tenido en consideración la eventual dedicación que los consejeros independientes puedan tener fuera de las reuniones, ni la de los Presidentes de Comisiones, que sabemos, que dedican bastante más tiempo que los otros vocales, por razón de su cargo.

Dedicación anual media sólo por Consejo (excluyendo Comisiones)

La dedicación media por Consejo (sólo considerando las horas de reunión de cada Consejo y las horas de preparación del mismo) es de 90,6 horas anuales (94,8 horas en el IBEX-35) siendo la máxima 220 horas y la mínima 15 horas (196 y 15 respectivamente en el IBEX-35).

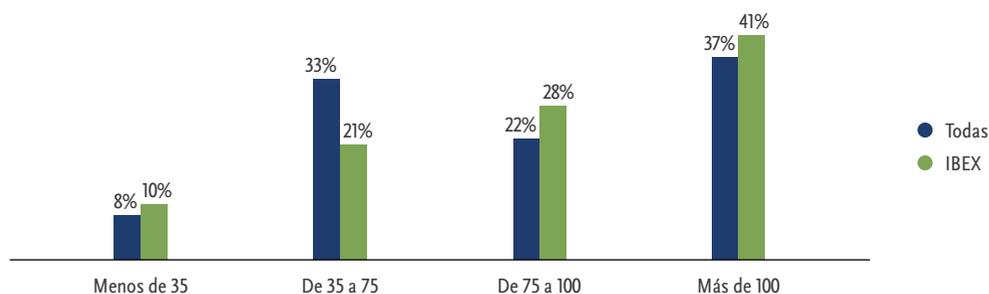
Dedicación anual total media de los consejeros

La dedicación total media de los consejeros (sumando la dedicación tanto por Consejo como por Comisiones) es de 144,9 horas/año. En el caso del IBEX-35, la media de dedicación total de los consejeros independientes es de 163,3 horas/año.

La dedicación total máxima de los consejeros analizados es de 447,2 horas/año y la mínima de 35,5 horas/año (447,2 y 39,8 respectivamente en el IBEX-35). Estos datos son algo mayores que en años anteriores, pudiendo variar levemente como resultado de cambios en la muestra de las compañías analizadas.

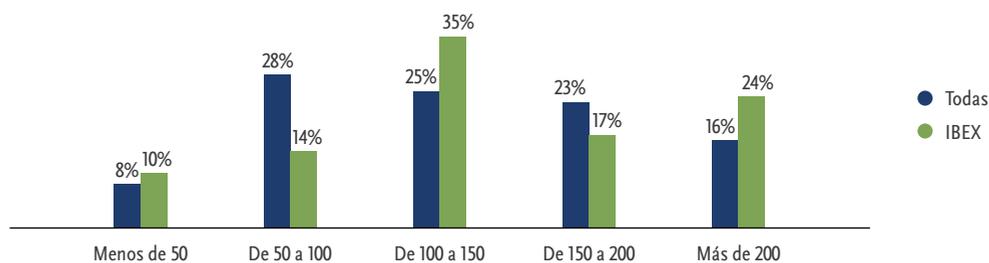
Dedicación media sólo por Consejo

Suma de horas de dedicación solo por Consejo, incluyendo preparación de las sesiones (Horas/Año)



Dedicación total media

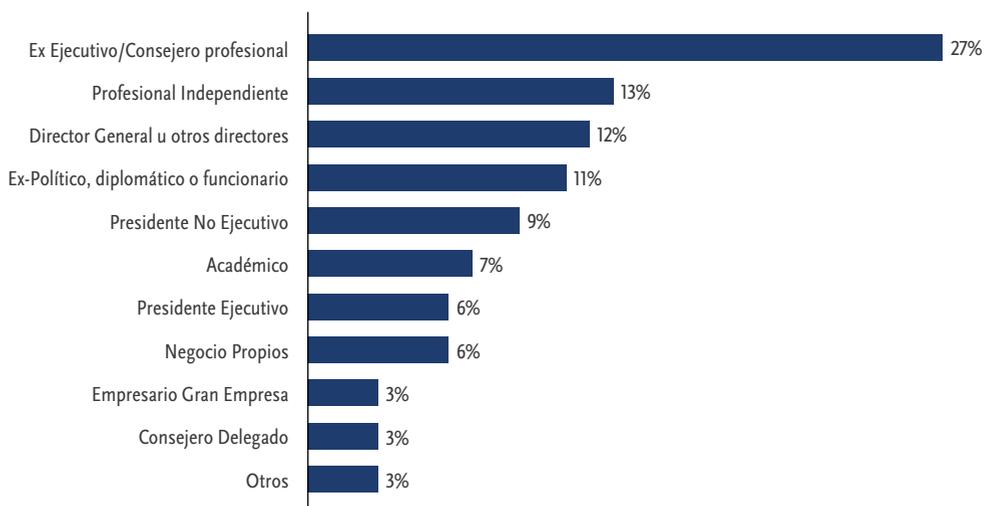
Suma total de horas de dedicación por Consejo y Comisiones, incluyendo preparación de las sesiones (Horas/Año)



Actividad regular de los Consejeros Independientes

A continuación se muestra, en porcentajes, la actividad externa de los consejeros independientes de las compañías analizadas.

Actividad regular de los Consejeros Independientes



Características de los Consejos de Administración

TAMAÑO

El tamaño de los Consejos de las 100 compañías analizadas oscila entre 4 y 18 consejeros. La media es de 10,9 consejeros siendo la moda de 10. El 92% de los Consejos españoles se encuentra dentro del rango aconsejado por el CBGSC entre 5 y 15 consejeros (recomendación 13).

Número de consejeros

	Menos de 10 consejeros	Entre 10 y 15 consejeros	Más de 15 consejeros
% de Compañías	34%	59%	7%

Como podemos observar el tamaño medio de los Consejos ha disminuido ligeramente en los últimos diez años:

	2017	2012	2007
Tamaño medio del Consejo	10,9	11,5	12

El tamaño medio de los Consejos en España se halla en línea con el de otros países como se muestra a continuación:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Tamaño medio del Consejo	10,9	10,1	10,8	13,7	11,5	13,8	10,4	6,7	10,6	9,8

REUNIONES DEL CONSEJO

Hay una significativa dispersión en cuanto al número de reuniones anuales de los Consejos, que varían entre 4 y 30. Sin embargo, es de destacar que, en general, las compañías con más de 15 reuniones en el año 2017 han pasado por situaciones especiales.

La media de reuniones es de 11,1 por año y la moda es de 11 reuniones por año.

	entre 4 y 8	entre 9 y 12	entre 13 y 16	más de 16
% de Compañías	25%	48%	20%	7%

La comparación con otros países se muestra a continuación:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Media de reuniones anuales del Consejo	11,1	7,3	8	9,1	11,2	6,8	8,3	7,4	10,3	8,2

COMPOSICIÓN

Los 1.087 consejeros que forman parte de los Consejos de las 100 compañías analizadas se distribuyen de la siguiente forma:

Tipología de consejero	Porcentaje	Media por Consejo	Número de consejeros
Consejeros ejecutivos	16%	1,8	180
Consejeros externos	84%	9,1	907
Dominicales	31%	3,4	336
Independientes	45%	4,8	484
Otros	8%	0,9	87

Resulta interesante comprobar que, en los últimos diez años, el número de consejeros independientes ha aumentado de forma notable en detrimento de los consejeros dominicales. Así mismo, destaca el significativo aumento de la categoría “otros externos”, derivado fundamentalmente de aquellos consejeros independientes que no pueden ser considerados como tales al haber superado los 12 años como consejeros independientes.

Tipología de consejero	2017	2012	2007
Consejeros ejecutivos	16%	17%	18%
Consejeros externos	84%	83%	82%
Dominicales	31%	41%	44%
Independientes	45%	37%	34%
Otros	8%	5%	4%

La comparación de la composición de los Consejos españoles con respecto a la de otros países es la siguiente:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Media de consejeros ejecutivos	1,8	2,5	1	1	2,3	-	0,4	0,2	0,6	0,04
Media de consejeros externos	9,1	6,6	9,2	11	8,8	7,5	9,1	5,4	7,2	5,8

Consejeros Ejecutivos

Los consejeros ejecutivos representan el 16% del total de los consejeros.

El número de consejeros ejecutivos en las sociedades analizadas varía entre ninguno y cinco, siendo la media de 1,8. La mayoría de las empresas (74%) cuenta con uno o dos consejeros ejecutivos.

- 4% de las sociedades no tiene ningún consejero ejecutivo
- 43% de las sociedades tienen 1 consejero ejecutivo
- 31% de las sociedades tienen 2 consejeros ejecutivos
- 22% de las sociedades tienen entre 3 y 5 consejeros ejecutivos

Consejeros Externos

Consideramos consejeros externos a todos aquellos que no forman parte del equipo directivo de la sociedad ni desarrollan funciones ejecutivas. Éstos se clasifican en dominicales, independientes y otros externos.

	Número de Consejeros Externos		
	entre 3 y 5	entre 6 y 10	más de 10
% de Compañías	11%	60%	29%

Los consejeros externos representan el 84% del total de los consejeros. Su número varía entre 3 y 16, siendo la media de 9,1 consejeros externos y la moda de 10 consejeros.

Tipología de consejero	% de consejeros	Máximo	Mínimo	Media
Consejeros externos	84%	16	3	9,1
Dominicales	31%	10	0	3,4
Independientes	45%	10	2	4,8
Otros	8%	4	0	0,9

Consejeros Dominicales

Hay 336 consejeros dominicales en las 100 compañías analizadas que representan el 31% del total de consejeros. Hay 11 compañías (7 del IBEX-35) que no tienen consejeros dominicales. El máximo número de consejeros dominicales es 10 en cuatro compañías (una del IBEX-35). La media es de 3,4 consejeros y la moda de 4 consejeros dominicales.

Consejeros dominicales	% de Compañías	nº de Compañías
entre 0 y 3	54%	54
entre 4 y 6	34%	34
entre 7 y 10	12%	12

De las empresas analizadas, hay 3 compañías (una del IBEX) en las que el porcentaje de consejeros dominicales respecto al total de consejeros se sitúa por encima del 65%.

Consejeros Independientes

Hay 484 consejeros independientes en las cien compañías analizadas representando el 45% del total de los consejeros. Su número varía entre dos consejeros independientes en dieciséis sociedades y diez consejeros en dos sociedades. La media es de 4,8.

Todas las empresas analizadas cuentan con al menos dos independientes entre sus consejeros.

Consejeros independientes	% de Compañías	nº de Compañías
entre 2 y 3	30%	30
entre 4 y 6	49%	49
entre 7 y 10	21%	21

En solo once de las empresas estudiadas (cinco del IBEX-35) el porcentaje de consejeros independientes se sitúa por encima del 65%.

Observamos que, todavía, en 20 compañías (20% del total) los consejeros independientes representan menos del 33%. De estas compañías, 2 son del IBEX-35 (6%). La Recomendación 17 del CBGSC indica que el número de consejeros independientes debe representar, al menos, la mitad del total de consejeros excepto en sociedades que no sean de elevada capitalización que deberán representar el 33%.

La presencia de consejeros independientes en los Consejos en España sigue estando por debajo de otros países aunque ha mejorado en los últimos años como se muestra en el siguiente cuadro:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Consejeros independientes	45%	61,3%	85%	58%	51%	60%	83,2%	86%	69,1%	77,1%

Consejeros “Otros Externos”

En las 100 compañías analizadas hay 87 consejeros denominados “otros externos”. Se trata de consejeros externos que no pueden ser considerados ni dominicales ni independientes de acuerdo con los requisitos establecidos en la Ley de Sociedades de Capital. Como se mencionaba más arriba, el número de consejeros Otros ha aumentado sustancialmente en los últimos años, derivado sobre todo de la recalificación de consejeros independientes que han superado el período de 12 años como tales.

De hecho, durante 2017, 15 consejeros han sido recalificados como otros externos de los cuales 12 eran anteriormente consejeros independientes, 2 eran ejecutivos y uno de ellos era dominical.

Hay 51 compañías (21 del IBEX-35) que tienen alguno de este tipo de consejeros. El máximo es de 4 en dos compañías (ambas del IBEX-35) y la media de 0,9 consejeros.

Consejeros Extranjeros

Los consejeros extranjeros suman 215 y representan el 19,8% del total de consejeros de las 100 compañías de nuestro Índice. Se hallan presentes en 65 compañías (65% del total) con un promedio de 3,3 consejeros extranjeros entre aquellas compañías que cuentan con ellos.

La tipología de los 215 consejeros internacionales es la siguiente:

Consejeros extranjeros	Consejeros ejecutivos	Consejeros externos	Dominicales	Independientes	Otros
% de Consejeros	6,6%	93,4%	36,8%	52,4%	4,2%

A continuación se muestra la comparación a nivel internacional:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Consejeros extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	19,8%	33,5%	8,2%	35%	10,1%	17,3%	58,2%	42,6%	33,6%	39,4%

Las entidades que cuentan con mayor número de consejeros extranjeros son en general compañías bien internacionales o bien que tienen como accionistas significativos a empresas de otros países. El número máximo de consejeros extranjeros es 9 (Arcelor Mittal y Coca Cola European Partners) seguida de Mediaset y Prisa con 8.

- 35% de las sociedades no tienen ningún consejero extranjero
- 42% tienen entre 1 y 3 consejeros extranjeros
- 14% tienen entre 4 y 6 consejeros extranjeros
- 9% tienen entre 7 y 9 consejeros extranjeros

De los 215 consejeros extranjeros, la mayoría solo forma parte de un Consejo mientras que hay 4 consejeros extranjeros que pertenecen a dos Consejos, y dos consejeros están presentes en tres Consejos.

Como puede comprobarse en el cuadro siguiente, el porcentaje de consejeros internacionales ha aumentado significativamente en los últimos diez años en línea con el fuerte proceso de internacionalización ocurrido en las compañías españolas.

	2017	2012	2007
Consejeros extranjeros	19,8%	10,4%	8%

Consejeras

El total de consejeras es de 212 y supone el 19,5% del total de los miembros de todos los Consejos frente a 2016 en que había 191 consejeras representando el 17%.

De todas las empresas analizadas, 92 de ellas (92%) cuentan con alguna consejera. De estas compañías, el 36% cuenta con una sola consejera y el 64% con más de una.

De las 212 consejeras, hay 20 que pertenecen a 2 Consejos, 4 consejeras que pertenecen a tres Consejos y una que está presente en cuatro Consejos de compañías españolas sin incluir otros consejos internacionales de los que puedan formar parte.

La tipología de las 212 consejeras es la siguiente:

	Consejeras ejecutivas	Consejeras externas	Dominicales	Independientes	Otros
% de consejeras	6%	94%	24%	67%	3%

Tan solo en 20 de las 100 compañías analizadas (10 del IBEX-35) se alcanza el 30% de mujeres sobre el total de consejeros, porcentaje mínimo recomendado por la CNMV para el año 2020

A pesar del aumento experimentado en los últimos años, la presencia de consejeras en España sigue estando por debajo de la práctica en otros países:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
% Consejeras sobre total consejeros	19,5%	27,5%	24%	42,5%	32,3%	32%	24%	27,7%	39%	27,6%
% Compañías con consejeras	92%	100%	99,4%	100%	99%	99%	95%	86%	100%	88%

Analizando la evolución en los últimos diez años se comprueba que se ha producido un aumento significativo en la presencia de las mujeres en los Consejos:

	2017	2012	2007
Consejeras	19,5%	11%	8%

Sin embargo, como se verá más adelante, del total de nuevos consejeros nombrados durante 2017, el porcentaje de consejeras ha sido del 31%, lo que indica el esfuerzo que se está realizando para adecuarse a las recomendaciones internacionales en este sentido.

EDAD DE LOS CONSEJEROS

La edad media de los consejeros en las compañías españolas analizadas es de 60,3 años.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Edad media de los consejeros	60,3	59	-	58,9	58	58	60	61,5	58,9	58,9

El 79% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de retiro para sus consejeros. El 21% restante la estipula entre 65 y 85 años, siendo la moda de 70 años.

En los países anglosajones, existe una tendencia generalizada a que la edad de retiro de los consejeros externos no exceda de 70 años.

DURACIÓN DEL MANDATO Y ANTIGÜEDAD DE LOS CONSEJEROS

La Ley de Sociedades de Capital limita el mandato de los consejeros a 4 años. A 31 de diciembre de 2017 todas las compañías analizadas tenían mandatos que no superaban los 4 años.

El 76% de las compañías analizadas tiene un mandato de 4 años siendo el mandato más cortov de 1 año en tan solo una sociedad. La duración media del mandato en el total de compañías es de 3,8 años y la moda de 4.

La antigüedad media de los consejeros es de 6,3 años siendo el máximo de 16 años y el mínimo de un año

Podemos señalar que España está en línea con las prácticas existentes en otros países. El UK Corporate Governance Code de Junio 2010 recomienda no más de tres mandatos de 3 años con la calificación de consejero independiente. En Estados Unidos las sociedades deben elegir cada año a los miembros del Consejo, aunque la reelección es frecuente. La permanencia media en el Consejo de Administración en Estados Unidos es de 8,1 años, en Gran Bretaña, de 4,6 años y en Francia de 5,7 años.

PERMANENCIA EN EL CARGO COMO CONSEJEROS INDEPENDIENTES

La LSC establece específicamente que no podrán ser considerados consejeros independientes “quienes hayan sido consejeros durante un periodo continuado superior a 12 años”.

El 6% de las compañías (5,7% del IBEX-35) analizadas tiene todavía algún consejero que lleva más de 12 años como tal y con la categoría de independiente. De los consejeros independientes, el 1,4% de ellos (0,9% del IBEX-35) tiene una antigüedad superior a 12 años como consejero.

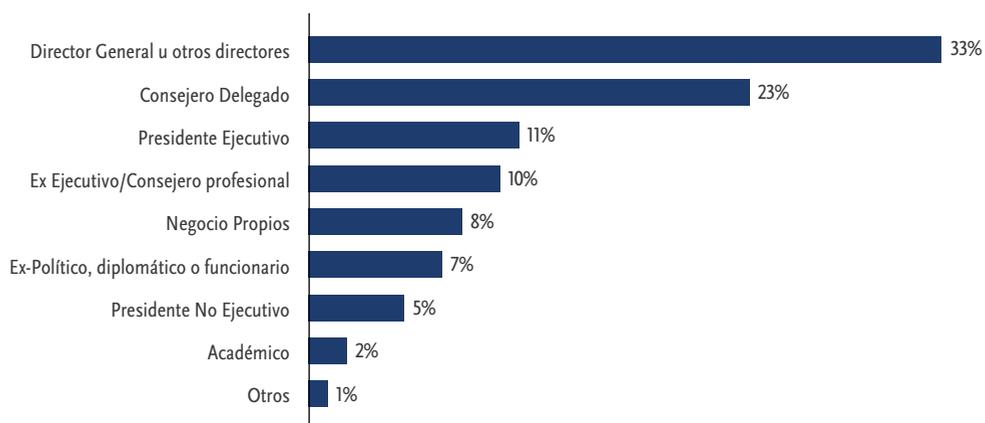
Del total de consejeros externos de las compañías analizadas, hay 118 (13%) que llevan en el cargo más de doce años (46 del IBEX-35).

NUEVOS CONSEJEROS NOMBRADOS EN 2017

59 compañías de las 100 analizadas, han renovado la composición de sus Consejos durante 2017. En ellas han entrado 124 consejeros de los que, dos han entrado en 2 Consejos durante 2017.

De los nuevos nombramientos, un 80% corresponde a consejeros que solo pertenecen a un Consejo de compañías cotizadas mientras que el 20% restante corresponde a consejeros que ya pertenecían a otros Consejos. El 22% de los

Actividad regular de los nuevos consejeros



nuevos consejeros lo son por primera vez en Consejos de compañías cotizadas lo que indica una significativa renovación de los consejeros en España.

La tipología de los nuevos consejeros es la siguiente:

Tipología de consejeros	% de consejeros	Nº de consejeros
Consejeros ejecutivos	12%	16
Consejeros externos	88%	108
Dominicales	36%	44
Independientes	50%	62
Otros	2%	2

Entre los 124 nuevos consejeros nombrados en 2017, 30 son extranjeros (24%) y 39 son mujeres lo que supone un 31% de los nuevos consejeros.

La media de edad de los nuevos consejeros es de 56 años.

PRESENCIA DE LOS CONSEJEROS EN DISTINTOS CONSEJOS

De los 1.087 consejeros presentes en las 100 compañías analizadas, hay 103 consejeros (9,5% del total de consejeros) que se hallan presentes en dos o más Consejos de Administración de las compañías analizadas. En total estos consejeros ocupan 228 puestos en los diferentes Consejos a los que pertenecen.

Entre las compañías del IBEX-35, hay 34 consejeros (7,6% sobre el total de consejeros del IBEX-35) que se hallan presentes en varios Consejos de Administración.

Consejeros en diversos Consejos

Tipo de Comisión	Total compañías		IBEX 35	
	Nº de consejeros	%	Nº de consejeros	%
Pertenecen a 2 Consejos	84	82%	32	94%
Pertenecen a 3 Consejos	16	15%	2	6%
Pertenecen a 4 Consejos	3	3%	0	0%

Estos datos no incluyen la pertenencia de estos consejeros a otros Consejos internacionales, a compañías no cotizadas o a compañías no incluidas en nuestro Índice.

De los 103 consejeros que pertenecen a varios Consejos, 25 son mujeres de las cuales una pertenece a cuatro Consejos, 4 están en 3 Consejos y las otras veinte están todas ellas en 2 Consejos.

Hay 6 consejeros extranjeros que se hallan presentes en varios Consejos, dos de los cuales están presentes en 3 Consejos y cuatro pertenecen a 2 Consejos.

De los consejeros que pertenecen a más de un Consejo, el 50% lo hace con la misma tipología (Ejecutivo, dominical, independiente u Otros). El restante 50% tiene distinta tipología en los distintos Consejos en los que está presente.

De los 103 consejeros que pertenecen a varios Consejos solo hay 8 Consejeros Delegados y Presidentes Ejecutivos que pertenecen a varios Consejos de las 100 empresas analizadas. De los Consejeros Delegados, uno pertenece a tres Consejos adicionales como dominical, tres son consejeros dominicales en otros

Consejos y uno es consejero ejecutivo en otra compañía. De los Presidentes Ejecutivos, uno es Consejero Delegado en otra empresa y dos son calificados como Otros y dominical, respectivamente, en otros Consejos.

LÍMITE DEL NÚMERO DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ADICIONALES PARA LOS CONSEJEROS

A pesar de la Recomendación 25 del nuevo CBGSC, un 30% de las compañías (21% del IBEX-35) todavía no limita el número de Consejos de Administración adicionales a los que puede pertenecer un consejero de su compañía. La limitación más frecuente es de cuatro Consejos de sociedades cotizadas, incluyendo la propia sociedad.

Creemos que este límite irá reduciéndose con el tiempo siguiendo la tendencia internacional de otros países como Reino Unido y EE. UU., donde se tiende a reducir mucho el número de Consejos adicionales a los que pueden pertenecer los consejeros a fin de asegurar su adecuada disponibilidad de tiempo e involucración.

PRESIDENTE Y MÁXIMO EJECUTIVO

De las empresas analizadas hay un 54% en el que el Presidente es formalmente el primer ejecutivo de la empresa. En lo que se refiere a las compañías del IBEX-35, este porcentaje es del 60% igual al del año pasado.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Presidente Ejecutivo (% de compañías)	54%	1%	50%	52,5%	17%	0%	0%	0%	4%	0%

La evolución en los últimos 10 años de los Presidentes Ejecutivos en las compañías españolas ha sido la siguiente:

	2017	2012	2007
Presidente Ejecutivo (% de compañías)	54%	67%	68%
IBEX-35	60%	76%	74%

Hay 46 compañías cuyo Presidente es considerado Presidente no ejecutivo de la empresa (46% del total y 40% del IBEX-35).

De los 46 Presidentes que no son ejecutivos, el 59% son dominicales, un 26% son independientes y un 15% se califican como otros externos.

Un 87% de los Presidentes no Ejecutivos son hombres y un 13% mujeres. Solo 5 son extranjeros.

La media de edad de los Presidentes no ejecutivos es de 65 años.

De los 46 Presidentes que se califican como externos hemos analizado sus funciones reales en la compañía. De ellos, ocho (17%) realizan labores ejecutivas siendo de hecho el primer ejecutivo de la compañía. Podemos por tanto concluir que en un 62% de las empresas analizadas el Presidente es el primer ejecutivo de la compañía estando, por tanto, involucrados en la gestión, aunque su calificación no sea de ejecutivo en todos los casos.

REMUNERACIÓN DEL PRESIDENTE NO EJECUTIVO

De las 46 compañías cuyo Presidente es considerado no ejecutivo, hay 1 compañía (2,1%) que no asigna ninguna retribución adicional por su responsabilidad como Presidente recibiendo su retribución únicamente como vocal del Consejo. Hay tres compañías que no retribuyen a su Presidente no Ejecutivo. El resto de Presidentes no ejecutivos perciben una retribución mayor que el resto de consejeros y, en su mayoría, representa entre 1,1 y 5 veces la remuneración de los vocales del Consejo.

Hay un 70% de compañías que retribuyen a sus Presidentes no ejecutivos con una cantidad absoluta no relacionada con la retribución de los Vocales del Consejo.

La retribución media de los Presidentes no ejecutivos fue de 374.845 €/año en 2017, un 18% más alta que en 2016 que fue de 316.946 €. Esto se debe fundamentalmente a cambios ocurridos en la tipología de algunos Presidentes que han pasado de Ejecutivos a no ejecutivos.

	Media	Máximo	Mínimo
Remuneración Presidente no Ejecutivo (€/año)	374.845	3.089.000	0
Remuneración Presidente no Ejecutivo (€/año) IBEX	698.125	3.089.000	0

El análisis detallado por tramos de remuneración es el siguiente:

	hasta 100.000 €/año	entre 100.001 y 300.000 €/año	entre 300.001 y 500.000 €/año	entre 500.001 y 1.000.000 €/año	más de 1.000.000 €/año
Número de compañías	10	20	5	7	4
% de Cías	22%	43%	11%	15%	9%

CONSEJERO COORDINADOR INDEPENDIENTE (LEAD INDEPENDENT DIRECTOR)

En aquellos casos en los que la figura del Presidente y del máximo ejecutivo recaen en la misma persona, la Ley de Sociedades de Capital establece la obligación de nombrar un Consejero Coordinador de entre los consejeros independientes.

De las 100 compañías analizadas, esta figura existe en 68 (68%) de ellas, siendo 27 del IBEX-35, lo que supone un 77% de dichas compañías. Todas aquellas compañías que por ley están obligadas a tener Consejero Coordinador Independiente, cuentan ya con esta figura a cierre del ejercicio 2017.

Esta figura es bastante habitual en países como Gran Bretaña y Estados Unidos como podemos observar en el cuadro siguiente:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Consejero coordinador independiente. Lead Director (% compañías)	68%	97,3%	80%	52,5%	34%	0%	25%	6%	4%	0%

De las 68 compañías que tienen esta figura, solo en 26 de ellas (38%) se le retribuye con una cantidad adicional respecto al resto de miembros del Consejo. De estas 26 compañías, 11 son del IBEX-35. La media de esta retribución adicional es de 31.645 € (49.818 € para las compañías del IBEX-35)

SECRETARIO DEL CONSEJO

La figura del Secretario del Consejo tiene gran influencia en el desarrollo del Gobierno Corporativo en las sociedades, supervisando la actuación del Consejo de Administración en dicha materia. En opinión de los consejeros, el 71% de las compañías consideran que el Secretario realiza una buena labor supervisando el buen respeto a las recomendaciones sobre Gobierno Corporativo en el Consejo.

El Secretario del Consejo es consejero en solo 18 (18%) de las 100 compañías analizadas (14% en el IBEX).

	Ejecutivo	Consejero	Consejero Ejecutivo
% de Compañías	44%	18%	9%
% de Compañías (IBEX-35)	63%	14%	11%

PERFIL DE LOS PRESIDENTES EJECUTIVOS, CONSEJEROS DELEGADOS Y COMITÉ DE DIRECCIÓN

Este año, al igual que los dos anteriores, incluimos un análisis de los primeros ejecutivos de las 50 principales compañías cotizadas entre las que se encuentran las 35 del IBEX-35, analizando las principales características de los Presidentes Ejecutivos y/o Consejeros Delegados. Adicionalmente hemos analizado la composición del Comité de Dirección de dichas compañías.

El número de ejecutivos que hemos analizado y que ocupa una o ambas posiciones de Presidente y/o Consejero Delegado es de 69.

En el 18% de las compañías analizadas (20% del IBEX-35) hay un Presidente Ejecutivo y no hay Consejero Delegado. En el resto de compañías (82%) estas funciones están separadas, existiendo la figura del Presidente y la del Consejero Delegado.

La media de edad de los primeros ejecutivos de las 50 empresas analizadas es de 57 años (57,6 en las compañías del IBEX). El detalle por tipología es el siguiente:

	Presidente Ejecutivo	Consejero Delegado	Presidente Ejecutivo y Consejero Delegado
Media de edad (50 compañías)	63,5	54	59

Solo hay dos mujeres que sean bien Presidente Ejecutivo o Consejero Delegado en las 50 empresas analizadas. Ambas pertenecen a compañías del IBEX-35 (Banco Santander y Bankinter).

En cuanto a la existencia de perfiles internacionales, existen cuatro Consejeros Delegados y un Presidente Ejecutivo (Arcelor Mittal). Tres de los Consejeros Delegados pertenecen a compañías del IBEX (IAG, Mediaset y Siemens Gamesa)

El 41% de los primeros ejecutivos analizados son Licenciados en Económicas y Empresariales. La segunda titulación más frecuente es la de Ingeniero Superior con un 28%.

Con respecto a la forma de acceder a sus puestos actuales, un 74% del total de los primeros ejecutivos analizados accedió por promoción interna, siendo el 26% restante por reclutamiento externo. La diferenciación por tipología de ejecutivos es la siguiente:

	Presidente Ejecutivo	Consejero Delegado	Presidente Ejecutivo y Consejero Delegado
Promoción interna	70%	74%	71%
Reclutamiento externo	30%	26%	29%

La media de permanencia en la compañía de los primeros ejecutivos es de 14,3 años (14,7 años IBEX-35). En lo que se refiere a la permanencia en su puesto actual, la media para las 50 empresas analizadas es de 7,4 años, siendo de 7,8 años en las compañías del IBEX-35.

Es práctica poco frecuente que los primeros ejecutivos pertenezcan a otros Consejos de compañías cotizadas. Un 17,4% (12,5% en el IBEX-35) de los ejecutivos analizados pertenecen a otros Consejos siendo en la mayoría de los casos compañías participadas.

Un 25% (23% del IBEX-35) de los primeros ejecutivos de las 50 compañías analizadas son accionistas de referencia de las compañías en las que prestan sus servicios.

Respecto a los Comités de Dirección de las 50 mayores compañías, la media de miembros de estos comités es de 11,2 miembros (12,3 en el IBEX-35), siendo la mediana de 10 y la moda de 5.

El 85% de los miembros del Comité de Dirección son hombres (83% en el IBEX-35) y el 15% restante (17% en el IBEX-35) son mujeres. El número medio de extranjeros que componen estos Comités es de 1,5 miembros (igual en las compañías del IBEX-35).

REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS

Remuneración del Consejo

Entre las 100 compañías analizadas, la práctica más generalizada es retribuir a los consejeros bien mediante honorarios fijos exclusivamente (49%) o a través de honorarios y dietas de asistencia (37%) como se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de remuneración de los Consejos

- » 49 compañías (49%) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 7 compañías (7%) retribuyen solo en forma de dietas
- » Ninguna compañía retribuye solo en función de resultados
- » 37 compañías (37%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 4 compañías (4%) tienen dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- » 2 compañías (2%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- » 1 compañía (1%) no retribuye a sus consejeros

Del total de compañías analizadas, en 88 de ellas (88%) se retribuye a los consejeros con honorarios fijos; en 50 (50%) se pagan dietas por asistencia a las reuniones del Consejo; y en 6 (6%), se remunera a los consejeros con una retribución en función de los resultados obtenidos por la compañía.

Estructura de la remuneración de los consejeros externos

No. Cías	% Cías		Media	Máximo	Mínimo
88	88%	Honorarios Fijos (€/año)	73.380	200.000	0
6	6%	Retrib. función result. (€/año)	93.150	207.898	0
50	50%	Dietas (€/reunión)	2.635	11.111	300

En solo 4 compañías (4% del total de compañías analizadas), una parte de la retribución de los consejeros se realiza en forma de acciones u opciones. Este es el caso de BBVA, Dia, Parques Reunidos y Prisa. Hay una compañía (Indra) cuyos consejeros han decidido destinar aproximadamente el 50% de su retribución a la compra de acciones que se mantienen hasta el cese como consejero.

Este es un aspecto del Gobierno Corporativo con posiciones muy encontradas tanto en España como internacionalmente. Mientras que en Europa Continental y en el Reino Unido es poco frecuente, en países como EE. UU., esta práctica es generalizada teniendo lugar en más del 77% de las compañías, existiendo además, en la gran mayoría de ellas, requisitos de mantenimiento de dichas acciones durante el tiempo que permanezca el consejero como tal.

En nuestra opinión, la inclusión en la remuneración de los consejeros independientes de una parte en acciones, es un buen mecanismo para fomentar el alineamiento de sus intereses con el largo plazo de la compañía.

Remuneración del Consejero Externo (solo por Consejo)

(Honorarios fijos y/o en función de resultados + dietas por Consejo)

La retribución media de los consejeros externos solo por Consejo (excluyendo la retribución por Comisiones) es de 86.164 €/año (110.463 €/año en el IBEX-35). Esta cifra es la media de retribuciones individuales de todos los consejeros externos publicadas en el Informe de Remuneraciones publicado por cada compañía.

Remuneración del consejero externo (solo por Consejo)

	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	86.164	80.000	413.000	0
IBEX	110.463	103.000	413.000	0

En 2017 la retribución media de los consejeros externos ha aumentado tan solo un 0,5% desde 85.734 € en 2016. En las compañías del IBEX-35 ha experimentado un incremento del 1,4% desde los 108.929 € anuales de 2016.

La evolución de los últimos 10 años para el total de las 100 compañías analizadas es la siguiente:

		2017	2016	2012	2007
Remuneración media del Consejo sin comisiones (€/año)	Total Cías	86.164	85.734	73.905	72.016
	IBEX	110.463	108.929	100.838	89.866
Dieta media (€/reunión).	Total Cías	2.635	2.525	2.665	3.021
	IBEX	2.702	2.638	3.368	3.231
Media de honorarios fijos (€/año).	Total Cías	73.380	71.758	61.599	54.737
	IBEX	98.005	96.917	78.092	70.105

Remuneración por Comisiones

Hay 82 compañías (33 del IBEX-35) que remuneran a los miembros de las Comisiones del Consejo en forma de dietas, a través de una compensación fija anual o por ambos sistemas.

Estructura de la remuneración de las Comisiones

	Total de Compañías		IBEX	
	Número	%	Número	%
Solo honorarios fijos	42	42%	19	54%
Solo dietas de asistencia	21	21%	5	14%
Honorarios fijos + dietas de asistencia	19	19%	9	26%
No retribuyen	18	18%	2	6%

Comisión Ejecutiva

Hay 42 (42%) compañías que tienen Comisión Ejecutiva (21 del IBEX-35). Su retribución media se muestra a continuación:

	Presidentes (€)	Vocales (€)
100 compañías	61.288	50.678
IBEX	75.000	65.450

La estructura de la Comisión Ejecutiva es la siguiente:

- » 19 compañías (13 del IBEX-35) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 10 compañías (4 del IBEX-35) retribuyen solo en forma de dietas de asistencia
- » 9 compañías (2 del IBEX-35) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 4 compañías (2 del IBEX-35) no retribuyen por pertenencia a dicha Comisión

Otras Comisiones

De las 82 compañías analizadas que remuneran a los miembros de Comisiones, en 23 (7 del IBEX-35) la remuneración de los miembros de la Comisión de Auditoría es superior a la de los miembros del resto de Comisiones.

La retribución de la Comisión de Auditoría oscila entre 1,1 y 2 veces la de otras Comisiones Consultivas como la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

La retribución de las Comisiones de Nombramientos y de Retribuciones, cuando éstas están separadas, presentan una media más alta que el resto de las Comisiones ya que éstas se encuentran en bancos y en otras compañías del IBEX-35 de alta capitalización.

Así, en el caso de la Comisión de Nombramientos, la retribución media de los Presidentes es de 60.200€ y de los vocales es de 27.530€ (73.526 € y 33.382€ respectivamente en el IBEX-35). Por otro lado, la retribución media de los Presidentes de la Comisión de Retribuciones es de 56.894€ (67.078€ en el IBEX-35) y los vocales perciben de media 25.547€ (30.323€ en las compañías del IBEX-35).

De aquellas compañías que retribuyen por pertenencia a Comisiones, en el 78% de ellas (85% del IBEX-35) el Presidente de las Comisiones tiene una retribución

diferente de la de los vocales de dicha Comisión. La práctica más frecuente es que el Presidente perciba entre 1,5 y 2 veces la retribución de los vocales.

La retribución media de otras Comisiones principalmente la Comisión de Riesgos y la Comisión de Estrategia es de 42.791€ (70.731€ en el IBEX-35) para los Presidentes y de 25.967€ (40.126€ en el IBEX-35) para los vocales.

En EE. UU., el 96% de las sociedades retribuyen a los Presidentes de las Comisiones y el 45% a los vocales. Se observa que las compañías americanas remuneran cada vez más a los Presidentes y a los vocales de las Comisiones en forma de retribución fija, abandonando las dietas por asistencia a las reuniones.

En Gran Bretaña las compañías retribuyen de forma generalizada a los Presidentes de las Comisiones. Sin embargo, solo en el 43% de los casos se retribuye también a los Vocales. En la mayor parte de los casos se hace mediante una retribución fija habiéndose abandonado prácticamente por completo las dietas de asistencia.

		Retribución Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Retribución Presidentes de Comisiones					
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	61.288	31.500	550.000	0
	IBEX	75.000	36.000	550.000	0
Comisión de Auditoría	Total Compañías	35.828	24.500	319.000	0
	IBEX	62.799	45.000	319.000	0
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total Compañías	26.405	20.000	140.000	0
	IBEX	43.788	38.192	140.000	0
Retribución Vocales de Comisiones					
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	50.678	24.500	176.594	0
	IBEX	65.450	50.000	176.594	0
Comisión de Auditoría	Total Compañías	21.260	14.924	125.000	0
	IBEX	39.082	30.000	125.000	0
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total Compañías	16.500	11.000	125.000	0
	IBEX	30.746	24.500	125.000	0

Remuneración total por tipología de consejeros (total €/año)

La retribución tanto por Consejo como por Comisiones para cada tipo de consejeros:

	Retribución total Media	Consejo	Comisiones
Consejeros ejecutivos*			
Total compañías	87.575	73.140	14.435
IBEX	113.552	92.584	20.968
Consejeros dominicales			
Total compañías	98.870	75.304	23.566
IBEX	136.070	89.116	46.954
Consejeros independientes			
Total compañías	130.108	89.369	40.739
IBEX	176.986	112.737	64.249
Consejeros otros			
Total compañías	150.421	107.461	42.960
IBEX	235.937	154.718	81.219

*Retribución consejeros ejecutivos solo por pertenencia a Consejo y Comisiones

El 64% (63% en el IBEX-35) de los consejeros ejecutivos perciben remuneración adicional en su calidad de miembros del Consejo, además de su retribución como ejecutivos. Observamos que este aspecto sigue siendo práctica habitual en España mientras que es muy poco frecuente en USA o en Reino Unido.

Remuneración total de los Consejeros Independientes (total €/año)

La media de la retribución total de los consejeros independientes por su pertenencia al Consejo y a las Comisiones es de **130.108 €/año (IBEX 176.986 €/año)**.

Remuneración total

	Total Euros/año			
	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	130.108	113.000	732.000	3.000
IBEX	176.986	146.000	732.000	10.000

La evolución en los últimos años es la siguiente:

Evolución histórica

	Total Euros/año			
	2017	2016	2015	2014
Total compañías	130.108	131.518	129.406	125.536
IBEX	176.986	174.059	177.582	160.946

La retribución total por pertenencia al Consejo y Comisiones según la tipología de los consejeros se muestra a continuación:

	Ejecutivos*	Independientes	Dominicales	Otros
Total compañías	87.575	130.108	98.870	150.421
IBEX	113.552	176.986	136.070	235.937

* Retribución total media de consejeros ejecutivos solo por pertenencia a Consejo y Comisiones

Como puede comprobarse en el cuadro siguiente, al igual que en años anteriores los Consejos en España siguen estando están mejor retribuidos en media que sus homólogos europeos:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Remuneración anual media del Consejero Independiente	€ 130.108	€105.892	€249.296	€85.165	€90.000	-	€287.725	€71.878	€78.322	€83.573

A continuación, se muestra la retribución total media de los consejeros independientes relacionada con la capitalización bursátil de la compañía a la que pertenecen:

Niveles de retribución por capitalización

Capitalización (Mill. €)	Nº Compañías	Retribución total media 2017	Retribución total media 2016
menos de 500	24	65.753	53.178
entre 500 y 1.000	10	94.400	100.500
entre 1.000 y 2.500	22	102.287	88.007
entre 2.500 y 5.000	18	121.858	114.807
entre 5.000 y 10.000	6	149.667	132.418
entre 10.000 y 20.000	10	155.768	114.238
entre 20.000 y 45.000	7	215.802	272.018
más de 45.000	3	323.953	252.730

Por último, mostramos la retribución total media de todos los consejeros independientes agrupados por sectores a los que pertenecen las compañías analizadas:

Niveles de retribución por sectores

Sector	Nº Compañías	Remuneración total media 2017	Remuneración total media 2016	Variación
Alimentación	7	95.846	94.263	2%
Banca y Seguros	14	157.729	147.661	7%
Construcción/Servicios	7	106.250	97.507	9%
Distribución alimentación	1	115.061	122.881	-6%
Energía	6	225.452	187.091	20,5%
Farmacia	7	98.867	80.368	23%
Industrial	22	102.133	97.689	5%
Infraestructuras	1	126.429	118.600	7%
Ingeniería	2	123.692	114.455	8%
Inmobiliario	7	111.792	71.200	57%
Medios de comunicación	5	106.750	93.780	14%
Ocio	2	82.500	62.526	32%
Petróleo y Gas	2	273.000	282.261	-3%
Servicios	4	65.400	45.695	43%
Tecnología	2	118.444	91.192	30%
Telecomunicaciones	3	129.125	178.150	-28%
Textil Distribución	1	287.500	219.625	31%
Transporte	4	99.667	50.444	98%
Turismo	3	136.300	91.733	49%

COMISIONES

Número y tipo de Comisiones

Las Comisiones del Consejo más frecuentes son la Comisión Ejecutiva, Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y/o Retribuciones. Algunas compañías cuentan con otras comisiones tales como la Comisión Delegada de Riesgos y Comisión de Supervisión de Riesgos especialmente en instituciones financieras, Comisión de Estrategia e Inversiones, Comisión de Cumplimiento, Comisión de Gobierno Corporativo, Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, Comisión de Tecnología y Comisión de Operaciones, entre otras.

Además de la Comisión Ejecutiva, la Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (o separadas entre Nombramientos y Retribuciones en algunos casos) que son las comisiones más comunes, las otras comisiones más frecuentes son la Comisión de Estrategia que está presente en 8 compañías (1 del IBEX-35) y la Comisión de Riesgos que se encuentra en 9 compañías de las cuales 7 son del IBEX-35.

El 100% de las sociedades analizadas cuenta con algún tipo de comisión. Del total de compañías analizadas, sus comisiones se describen a continuación:

Tipo de Comisión	Total compañías	IBEX-35
Comisión Ejecutiva	42%	60%
Comisión Auditoría	100%	100%
Comisión Nombramientos y Retribuciones	86%	66%
Comisión Nombramientos y Retribuciones separadas	14%	34%
Otro tipo de Comisiones	34%	37%

Además de la recomendación 48 del CBGSC, la propia regulación bancaria ha obligado a las entidades financieras a separar la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en dos Comisiones. Los 8 bancos analizados a 31 de diciembre de 2017 tienen separadas estas Comisiones.

El número de Comisiones varía entre 2 y 6, siendo la media de 3 y la moda de 2. Cuatro compañías tienen 6 Comisiones (todas ellas del IBEX-35)

Número de Comisiones

- » 42 compañías tienen 2 Comisiones (11 del IBEX-35)
- » 32 compañías tienen 3 Comisiones (10 del IBEX-35)
- » 16 compañías tienen 4 Comisiones (5 del IBEX-35)
- » 10 compañías tienen 5 ó más Comisiones (9 del IBEX-35)

En Gran Bretaña, el 100% de las compañías analizadas cuenta con tres Comisiones: Auditoría, Nombramientos y Retribuciones que están formadas íntegramente por consejeros independientes. Lo mismo sucede en Estados Unidos, donde estas tres Comisiones son obligatorias, y están formadas en su totalidad por consejeros independientes.

En Francia, todas las compañías analizadas tienen Comisión de Auditoría y Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones. En el 46% de los casos, estas dos últimas Comisiones están fusionadas en una sola.

Por otra parte, en Italia, el 92% de las compañías tienen Comisión de Auditoría, el 94% tiene Comisión de Remuneraciones y solo el 72% tiene Comisión de Nombramientos.

Reuniones de Comisiones

En el caso de las compañías analizadas, la Comisión Ejecutiva se reúne como media 8,5 veces/año, salvo en bancos que llega a 27 reuniones de media.

La Comisión de Auditoría se reunió una media de 8,4 veces/año y la de Nombramientos y Retribuciones 6,3 veces/año en 2017, mientras que en 2016 se reunieron una media de 8 y 5,7 veces respectivamente. La Comisión de Estrategia se ha reunido una media de 5 veces/año y la Comisión de Riesgos 13 veces.

Reuniones de las Comisiones

	2017	2012	2007
Comisión Ejecutiva	8,5	10,8	7,7
Comisión de Auditoría	8,4	6,9	5,4
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	6,3	6,9	5,4

Tamaño y composición de las Comisiones

El tamaño y composición de las Comisiones más frecuentes (Ejecutiva, Auditoría y Nombramientos y Retribuciones) se muestra a continuación:

Tamaño de las Comisiones

	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos y Retribuciones
Tamaño medio Comisión (100 compañías)	5,5	3,8	4
Tamaño medio Comisión (IBEX)	6,4	4,5	4,4

La composición de estas Comisiones de las compañías analizadas es la siguiente:

Composición de las Comisiones

		Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros
Comisión Ejecutiva					
Presidente	Total compañías	66%	24%	5%	5%
	IBEX	71%	14%	5%	10%
Vocales	Total compañías	20%	36%	34%	10%
	IBEX	20%	30%	38%	12%
Comisión de Auditoría					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	29%	64%	7%
	IBEX	0%	23%	69%	8%
Comisión de Nombr. y/o Retribuciones					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	35%	54%	11%
	IBEX	0%	29%	59%	12%

En las compañías que tienen separada la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribuciones la composición es muy similar a la de aquellas que la tienen unida.

Cuadro comparativo de Consejos y Comisiones

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE			
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS	DOMINIC.	INDEPND.	OTROS ¹	EXTERNOS	EXTRANJEROS	CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)
Abengoa	7	1	0	6	0	6	0	1	Si	-	Si
Abertis*	15	1	5	9	0	14	4	6	No	825.000	No
Acciona*	11	2	2	7	0	9	2	3	Si	-	Si
Acerinox*	15	1	6	8	0	14	4	4	No	164.000	No
ACS*	18	5	4	5	4	13	0	3	Si	-	Si
Aena*	15	1	8	6	0	14	1	4	Si	-	Si
Alantra Partners	9	1	3	3	2	8	1	1	Si	-	Si
Almirall	11	1	4	6	0	10	6	2	No	350.000	No
Amadeus IT Holding*	11	1	0	7	3	10	7	2	No	305.000	No
Applus Services	9	1	1	7	0	8	4	1	No	230.000	No
Arcelor Mittal*	9	1	1	5	2	8	9	3	Si	-	Si
Atresmedia	13	2	6	4	1	11	4	4	Si	-	Si
Axia Real Estate	5	1	0	4	0	4	1	0	No	125.000	No
Azkoyen	8	0	4	4	0	8	1	1	No	146.000	No
Banco Sabadell*	15	3	1	10	1	12	3	2	Si	-	Si
Banco Santander*	14	3	0	8	3	11	3	5	Si	-	Si
Bankia*	10	3	0	7	0	7	0	1	Si	-	Si
Bankinter*	10	2	2	5	1	8	0	3	No	924.000	Si
Barón de Ley	8	3	1	3	1	5	0	1	Si	-	Si
BBVA*	13	3	0	6	4	10	1	3	Si	-	Si
BME	12	3	2	6	1	9	2	2	Si	-	Si
CAF	10	2	1	5	2	8	0	3	Si	-	Si
Caixabank*	18	2	7	9	0	16	2	5	No	1.150.000	Si
Cellnex Telecom*	10	1	4	5	0	9	4	1	No	135.000	No
Cie Automotive	13	3	8	2	0	10	2	2	Si	-	Si
Clínica Baviera	7	1	4	2	0	6	4	1	No	0	Si
Coca Cola European Partners	17	1	7	9	0	16	9	3	No	654.847	Si
Codere	9	2	4	2	1	7	5	0	Si	-	Si
Colonial*	10	2	4	4	0	8	3	1	Si	-	Si
Corporación Financiera Alba	14	5	3	6	0	9	1	3	No	143.000 ²¹	Si
Deoleo	12	1	9	2	0	11	3	0	Si	-	Si
Día*	10	1	0	6	3	9	2	3	No	120.000	No
Dogi	5	1	2	2	0	4	1	0	No	5.000	No
Ebro Foods	12	2	6	4	0	10	0	5	Si	-	Si
e-Dreams Odigeo	9	2	4	3	0	7	7	2	No	90.000	No

MANDATO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)					POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				
	duración (años)	media antigüedad consejeros	independ. >12 años	promedio edad	número de reuniones del consejo	consejo y comisiones	solo por consejo	dietas de asistencia	honorarios filios	compensación función resultados
4	0,9	No	58	20	96.000	80.000	8.000 ³	No	No	No/No
4	7	No	61	14	126.818	10.455	No	115.000 ^{4,5}	No	No/No
3	8,2	No	55	9	137.000	68.000	No	67.500	No	No/No
4	5,1	No	61	9	83.300	77.200	1.856 ⁶	60.614 ⁶	No	No/No
4	11,7	No	71	8	173.083	141.667	No	90.000 ⁷	No	No/No
4	2,3	No	56	12	9.583	9.583	1.090 ^{8,9}	No	No	No/No
4	5,6	No	62	8	74.571	69.143	1.500	36.000	No	No/No
4	7	No	61	4	100.000	76.667	No	90.000 ¹⁰	No	No/No
3	5,9	1	61	6	129.286	91.000	No	90.500 ¹¹	No	No/No
4	4	No	66	8	86.667	60.000	No	60.000 ^{12,13}	No	No/No
3	7	No	59	6	161.344	144.407	No	144.000	No	No/No
4	8,6	No	62	10	69.000	41.000	2.000	25.000	No	No/No
3	2,5	No	61	9	100.000	100.000	11.111 ¹²	No	No	No/No
3	4,9	No	54	15	51.857	43.857	1.000 ¹⁴	35.973	No	No/No
4	5,4	No	66	13	134.222	97.333	No	91.800	No	No/No
3	8	No	61	15	305.900	160.000	2.600	87.500 ¹⁵	No	No/No
4	4,4	No	61	28	100.000	100.000	No	100.000	No	No/No
4	9,8	No	57	12	139.333	109.667	1.599 ¹⁶	90.614 ⁶	No	No/No
4	6,3	No	66	8	18.000	18.000	No	18.000	No	No/No
3	7,6	No	64	15	432.700	202.600	No	129.000	No	Si/No ¹⁷
4	7,3	No	64	12	68.444	48.333	1.500 ⁶	30.000	No	No/No
4	9,3	No	61	8	133.833	118.833	8.750	No	No	No/No
4	3,5	No	63	17	161.091	91.545	No	90.000 ¹⁸	No	No/No
3	2,3	No	55	12	101.875	10.625	No	90.000 ^{5,19}	No	No/No
4	8,4	No	56	6	100.000	0	No	No	No	No/No
4	3	No	53	10	33.201	33.201	No	33.201 ¹²	No	No/No
3	1,5	No	61	5	129.091	100.538	No	90.168	No	No/No
2	7,2	No	58	8	181.857	131.857	No	100.000 ²⁰	No	No/No
4	5	No	64	13	156.125	96.875	3.000	50.000	No	No/No
4	9,5	No	58	11	76.625	60.875	No	65.000 ²²	No	No/No
4	2,3	No	60	11	48.778	36.444	3.500	No ²³	No	No/No
3	5,2	No	60	8	115.061	94.347	2.000	80.000 ²⁴	No	Si/No ²⁴
4	2,3	No	64	12	41.000	33.000	3.000 ²⁵	No	No	No/No
4	4,5	No	54	11	229.000	167.429	1.600	No	140.000 ²⁶	No/No
3	2,4	No	51	10	97.000	77.000	No	50.000 ¹²	No	No/No

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE			
	TOTAL	EJECUTIVOS	DOMINIC.	INDEPEND.	OTROS ¹	EXTERNOS	EXTRANJEROS	CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	LEAD DIRECTOR
Elecnor	14	1	10	2	1	13	0	1	No	480.000	Si
Enagas*	13	2	2	7	2	11	0	3	Si	-	Si
Ence	13	1	5	5	2	12	0	1	No	229.000	No
Endesa*	11	2	4	5	0	9	6	2	Si	-	Si
Ercros	5	1	0	2	2	4	0	2	Si	-	Si
Europac	10	3	1	3	3	7	1	3	Si	-	Si
Euskaltel	12	2	4	6	0	10	3	3	Si	-	Si
Ezentis	7	1	1	5	0	6	0	4	Si	-	Si
Faes Farma	8	1	4	2	1	7	0	1	Si	-	Si
FCC	15	2	10	3	0	13	7	4	No	47.000	No
Ferrovial*	12	2	2	5	3	10	2	2	Si	-	Si
Fluidra	9	1	4	4	0	8	1	1	Si	-	Si
Funespaña	6	1	3	2	0	5	0	2	No	37.000	No
Gas Natural*	17	1	10	6	0	16	3	3	No	1.100.000	No
Gestamp	12	2	3	5	2	10	3	1	Si	-	Si
Grifols*	13	3	1	7	2	10	3	4	No	965.000	Si
Grupo Catalana Occidente	16	4	10	2	0	12	0	1	Si	-	Si
Grupo Sanjosé	11	3	1	6	1	8	3	1	Si	-	Si
Hispania Activos Inmobiliarios	7	0	1	4	2	7	1	1	No	160.000	No
IAC*	11	2	0	8	1	9	7	2	No	680.000	Si
Iberdrola*	14	2	0	10	2	12	4	5	Si	-	Si
Iberpapel	8	1	1	6	0	7	0	1	Si	-	Si
Inditex*	9	1	3	4	1	8	1	2	Si	-	Si
Indra*	13	2	4	7	0	11	0	3	Si	-	Si
Lar España	7	0	2	5	0	7	3	1	No	105.000	No
Liberbank	13	1	7	4	1	12	2	3	No	100.000	No
Lingotes Especiales	9	3	1	2	3	6	0	1	Si	-	Si
Logista	10	2	4	4	0	8	5	1	No	444.000	No
Mapfre*	15	5	4	6	0	10	2	4	Si	-	Si
Masmovil	12	1	5	4	2	11	3	2	No	111.000	No
Mediaset*	13	3	5	4	1	10	8	3	No	1.002.000	No
Melia Hotels International*	11	1	4	5	1	10	0	2	No	49.000	Si
Merlin Properties*	12	2	2	8	0	10	1	4	No	0	No
Miquel y Costas	10	3	2	3	2	7	0	1	Si	-	Si
Naturhouse	7	3	1	3	0	4	0	1	Si	-	Si

MANDATO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)					POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				
	duración (años)	media antigüedad consejeros	independ. >12 años	promedio edad	número de reuniones del consejo	consejo y comisiones	solo por consejo	dietas de asistencia	honorarios filios	compensación función en resultados
4	13,1	No	64	11	219.182	194.545	1.500	143.500 ²⁷	No	No/No
4	5,8	No	62	11	147.500	118.700	2.273	92.000 ²⁸	No	No/No
3	6,7	No	63	11	93.600	67.200	2.017 ²⁹	44.004 ²⁹	No	No/No
4	4,1	No	64	12	241.200	212.200	1.500 ³⁰	187.200 ³⁰	No	No/No
4	11,3	No	64	9	41.320	41.320	No	41.320	No	No/No
4	9,3	No	63	10	84.143	56.143	3.000	30.000	No	No/No
4	2,7	No	55	12	80.875	61.000	No	65.000	No	No/No
4	2,5	No	62	16	81.000	54.400	4.000 ³¹	No	No	No/No
4	16,3	No	72	11	85.000	78.714	1.320	60.000	No	No/No
4	4,5	No	55	9	30.917	21.917	2.500	0 ³²	No	No/No
3	7,7	1	63	6	147.111	134.111	6.000 ⁶	35.000	58.000 ³³	No/No
4	6,9	No	56	16	96.063	86.563	1.000 ³⁴	76.000	No	No/No
4	5,5	No	59	9	32.000	27.000	No	27.000	No	No/No
3	4,4	No	63	15	221.733	126.500	No	126.500	No	No/No
4	4,5	No	52	8	63.333	56.250	No	56.250	No	No/No
4	8,2	No	60	8	132.143	107.143	No	100.000	No	No/No
4	11,6	No	61	12	212.182	218.182	2.225 ³⁵	No	207.898 ³⁵	No/No
4	7,6	No	57	5	31.000	24.250	2.000	No	No	No/No
2	2,6	No	65	13	70.000	50.000	No	50.000 ³⁶	No	No/No
1	4,7	No	64	11	160.625 ³⁷	155.625 ³⁷	No	120.000 ³⁸	No	No/No
4	5,9	No	61	9	373.545	183.000	2.000 ⁶	165.000 ³⁹	No	No/No
4	11,9	2	61	10	58.571	51.000	No	51.462	No	No/No
4	9,3	No	64	5	241.250	128.750	No	100.000 ⁴⁰	No	No/No
3	4,3	No	54	10	133.444	80.000	No	80.000	No	Si/No ⁴¹
3	2,3	No	62	19	77.000	62.000	No	60.000 ^{12,42}	No	No/No
4	4,5	No	62	30	100.000	100.000	No	100.000	No	No/No
4	15,6	No	NS	4	42.000	42.000	769	No	39.000	No/No
4	2,7	No	58	14	101.333	90.667	2.000 ⁴³	60.000 ^{43,44}	No	No/No
4	7,3	No	65	10	187.444	123.556	No	110.000 ⁴⁵	No	No/No
4	1,3	No	52	17	59.000	45.333	No	48.000 ⁴⁶	No	No/No
4	11	No	67	7	118.333	102.000	4.000 ⁶	75.000	No	No/No
4	13,2	No	63	6	81.667	54.000	5.409	21.636	No	No/No
2	2,3	No	55	14	110.625	100.000	No	100.000	No	No/No
4	15,6	1	62	13	96.714	96.714	1.300	No	81.000	No/No
4	2,7	No	70	4	44.000	36.000	4.000	24.000	No	No/No

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS								PRESIDENTE		
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS			EXTRANJEROS	CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	LEAD DIRECTOR	
			DOMINIC.	INDEPND.	OTROS ¹						
NH Hotel Group	10	1	3	6	0	9	2	1	No	250.000	No
OHL	12	1	6	5	0	11	0	3	No	0	Si
Parques Reunidos	6	1	2	3	0	5	3	0	No	250.000	No
Pharma Mar	9	2	2	4	1	7	0	2	Si	-	Si
Prim	6	2	0	3	1	4	0	1	Si	-	Si
Prisa	14	3	4	6	1	11	8	1	Si	-	Si
Prosegur	8	1	2	3	2	7	1	2	No	614.000	No
Prosegur Cash	9	2	3	4	0	7	0	3	Si	-	Si
Quabit	4	1	1	2	0	3	1	1	Si	-	Si
Realia	7	1	4	2	0	6	3	4	No	242.000	No
REC ²	12	1	3	7	1	11	0	4	No	546.000	Si
Reig Jofre	8	2	1	5	0	6	0	2	No	55.000	No
Renta 4	14	4	3	5	2	10	1	2	Si	-	Si
Repsol ³	16	2	5	8	1	14	2	2	No	3.089.000	Si
Rovi	7	3	1	3	0	4	0	0	No	150.000	Si
Sacyr	14	1	9	3	1	13	0	1	Si	-	Si
Saeta Yield	8	1	4	3	0	7	4	1	Si	-	Si
Siemens Gamesa ⁴	12	2	6	4	0	10	7	6	No	116.000	No
Solaria	5	2	1	2	0	3	0	0	No	150.000	No
Talgo	13	2	4	6	1	11	3	1	Si	-	Si
Técnicas Reunidas ⁵	13	2	2	8	1	11	2	1	Si	-	Si
Telefónica ⁶	16	2	4	9	1	14	4	3	Si	-	Si
Telepizza	8	1	2	4	1	7	2	0	Si	-	Si
Tubacex	11	1	1	7	2	10	0	2	No	243.000	No
Tubos Reunidos	10	1	6	3	0	9	0	2	Si	-	Si
Unicaja Banco	13	4	3	5	1	9	0	3	Si	-	Si
Vidrala	10	0	5	2	3	10	2	3	No	156.000	No
Viscofan ⁷	10	2	2	4	2	8	0	1	Si	-	Si
Vocento	12	1	6	5	0	11	0	1	No	306.000	No
Zardoya Otis	11	1	7	2	1	10	5	2	No	200.000	No

MANDATO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)						POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²			
	DUCCIÓN (AÑOS)	ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS	INDEPEND. >12 AÑOS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	CONSEJO Y COMISIONES	SOLDO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS
3	1,8	No	54	11	103.333	51.667	No	53.982 ⁴⁷	No	No/No
4	4,5	No	55	13	126.750	110.000	No	110.000 ¹²	No	No/No
4	0,8	No	53	11	115.000	65.000	No	65.000 ⁴⁸	No	Si/No ⁴⁹
4	9,3	No	71	10	151.714	92.000	3.617	63.144	No	No/No
4	9,6	No	61	14	60.000	60.000	No	60.000	No	No/No
4	4,6	No	61	12	147.167	100.833	2.500	75.000 ⁵⁰	No	Si/No ⁵⁰
3	11,7	No	63	11	158.600	129.600	1.850	79.500 ⁵¹	No	No/No
3	0,7	No	53	11	NS	NS	1.650	52.000	No	No/No
4	9	No	55	15	103.333	70.000	No	66.000 ⁵²	No	No/No
4	6,3	No	55	9	45.800	32.000	1.894	20.843 ⁵³	No	No/No
4	3,2	No	59	11	179.429	147.000	1.500	130.742 ⁵⁴	No	No/No
4	3	No	62	8	40.000	35.000	1.000 ⁵⁵	28.000 ⁵⁶	No	No/No
4	7,2	No	61	13	62.750	62.750	No	60.000 ⁵⁷	No	No/No
4	6,1	No	65	11	333.222	177.000	No	176.594 ⁵⁸	No	No/No
4	8,7	No	55	9	60.000	60.000	No	60.000 ⁵⁹	No	No/No
4	7,8	No	63	12	103.846	72.846	No	72.000 ⁶⁰	No	No/No
4	1,9	No	56	11	54.143	43.000	300	50.000	No	No/No
4	2,5	No	52	14	168.000	108.000	2.000	80.000 ⁶¹	No	No/No
2	6,8	No	48	10	75.000	75.000	No	75.000	No	No/No
4	2,7	No	59	8	94.286	82.857	No	80.000 ⁶³	No	No/No
4	8,3	No	73	8	131.273	96.182	3.500	55.478	No	No/No
4	6	No	59	13	199.667	133.333	No	120.000 ⁶²	No	No/No
4	0,9	No	52	11	60.000	46.667	No	40.000 ¹²	No	No/No
4	9,7	1	62	10	76.889	65.778	2.700	40.000	No	No/No
4	6,9	No	62	13	60.125	50.250	1.500 ⁶³	32.500 ⁶⁴	No	No/No
4	4,3	No	66	22	73.500	44.250	800	30.000 ⁶⁵	No	No/No
4	11,5	No	60	8	83.778	83.778	1.500	39.000 ⁶⁵	33.000 ⁶⁶	No/No
4	7,9	No	65	12	216.000	165.375	3.000	80.000 ⁶⁶	No	No/No
4	3,3	No	63	11	80.250	55.000	2.250 ⁶⁶	30.000	No	No/No
4	13,7	1	62	11	125.000	125.000	No	200.000 ⁶⁷	No	No/No

Cuadro comparativo de las Comisiones

	COMISIONES DEL CONSEJO	COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES								
		NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM. Y RETRIBUC.	
		EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R ¹	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
Abengoa	2: A, N&R	-	14	12	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
Abertis [*]	4: E, A, N&R, RSC	1	13	10	Dom.	1E, 2D, 5I	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 2I
Acciona [*]	4: E, A, N&R, Sost.	0	5	7	Ejecutivo	1E, 2I	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I
Acerinox [*]	3: E, A, N&R	4	8	3	Ind.	1E, 3D, 1I	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I
ACS [*]	4: E, A, N, R	9	6	6	Ejecutivo	2E, 1D, 2O	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 1I, 3O ⁴
Aena [*]	3: E, A, N&R	2	5	8	Ejecutivo	3D, 1I	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 2I
Alantra Partners	2: A, N&R	-	6	5	-	-	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 1I, 1O
Almirall	3: A, N&R, Derm.	-	4	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Amadeus IT Holding [†]	2: A, N&R	-	4	3	-	-	Ind.	3I, 1O	Ind.	2I, 2O
Applus Services	3: A, N&R, RSC	-	5	3	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
Arcelor Mittal [†]	2: A, N&R	-	5	8	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
Atresmedia	3: E, A, N&R	11	6	4	Ejecutivo	1E, 2D, 1I, 1O	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 2I
Axia Real Estate	2: A, N&R	-	4	5	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
Azkoyen	3: A, N&R, Estr.	-	16	5	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Banco Sabadell [†]	5: E, A, N, R, Ri	35	6	11,5	Ejecutivo	2E, 2I	Ind.	3I, 1O	Ind.	2I ⁷
Banco Santander [†]	6: E, A, N, R, Sup, Inn	47	12	11	Ejecutivo	2E, 2I, 2O	Ind.	3I	Ind.	2I, 2O ⁹
Bankia [*]	6: A, N, R, Cri, Ri, Sf	-	20	14,5	-	-	Ind.	3I	Ind.	2I ⁷
Bankinter [†]	5: E, A, N, R, Ri	11	12	7	Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 1O	Ind.	2I, 1O	Ind.	1D, 3I ⁹
Barón de Ley	2: A, N&R	-	7	2	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
BBVA [*]	6: E, A, N, R, Ri, Tecn	19	14	5	Ejecutivo	1E, 4O	Ind.	4I	Ind.	2I, 2O ⁹
BME	4: E, A, N&R, OM	1	8	16	Ejecutivo	1D, 3I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I, 1O
CAF	2: A, N&R	-	7	8	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O
Caixabank [*]	5: E, A, N, R, Ri	22	15	10,5	Dom.	2E, 1D, 4I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I ⁹
Cellnex Telecom [*]	2: A, N&R	-	9	8	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 2I
Cie Automotive	4: E, A, N&R, RSC	0	6	2	Ejecutivo	2E, 2D	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Coca Cola European Partners	5: A, N, R, RSC, TA	-	5	5	-	-	Ind.	4I	Ind.	2D, 2I ⁹
Clínica Baviera	2: A, N&R	-	3	6	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Codere	3: A, N&R, Cump.	-	10	9	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2D, 1I
Colonial [†]	3: E, A, N&R	0	10	8	Ejecutivo	1E, 3D, 1I	Ind.	3I	Ind.	2D, 2I
Corporación Financiera Alba	4: A, N&R, Op, Seg Inv	-	9	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Deoleo	2: A, N&R	-	8	8	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	3D, 1I
Dia [*]	2: A, N&R	-	6	7	-	-	Ind.	3I, 1O	Ind.	1I, 1O
Dogi	2: A, N&R	-	6	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Ebro Foods	4: E, A, N&R, Estr.	7	6	8	Ejecutivo	2D	Ind.	1D, 3I	Ind.	2D, 1I
e-Dreams Odigeo	2: A, N&R	-	4	2	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Elecnor	3: E, A, N&R	22	12	11	Dom.	1E, 3D, 1O	Ind.	1D, 1I	Ind.	2D, 1I

RETRIBUCIÓN(€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS

COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA				COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
-	-	-	-	5.000 ²		2.500 ²		5.000 ²		2.500 ²	
	130.000 ³		130.000 ³		130.000 ³		125.000 ³		130.000 ³		125.000 ³
	45.000		45.000		55.000		45.000		46.000		36.000
1.856		1.856		1.856		1.856		1.856		1.856	
	60.000		60.000		40.000		30.000		40.000		30.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	1.500		750		1.500		750	
-	-	-	-		40.000 ⁵		30.000 ⁵		40.000 ⁵		30.000 ⁵
-	-	-	-		45.250		22.625		45.250		22.625
-	-	-	-		30.000		20.000		30.000		20.000
-	-	-	-		28.000		17.000		16.000		11.000
2.500	50.000	2.500	50.000	2.000		2.000		2.000		2.000	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	1.000 ⁶	42.898	1.000 ⁶		1.000 ⁶	42.898	1.000 ⁶	
			65.000		30.600		15.300		15.300 ⁸		7.650 ⁸
	170.000		170.000	1.700	50.000	1.700	40.000	1.500 ⁸	50.000 ⁸	1.500 ⁸	25.000 ⁸
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
1.599	15.991	1.066		1.599	15.991	1.066		1.599 ⁸	15.991 ⁸	1.066 ⁸	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	0		167.000		179.000		71.000		102.000 ¹⁰		41.000 ¹⁰
3.000		1.500		3.000		1.500		3.000		1.500	
-	-	-	-	2.143		2.143		1.875		1.875	
	60.000		50.000		60.000		50.000		36.000		30.000 ⁶
-	-	-	-		140.000		120.000		140.000		120.000
0	0	0	0		120.000 ⁵		0		80.000 ⁵		0
-	-	-	-		39.450		16.907		22.542		11.271
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-		65.000		60.000		65.000		60.000
0	0	0	0	4.800	50.000	3.000	25.000	4.800	50.000	3.000	25.000
-	-	-	-		15.000		15.000		10.000		10.000
-	-	-	-	2.500		1.500		2.500		1.500	
-	-	-	-	1.000	35.000	1.000	25.000	1.000	35.000	1.000	25.000
-	-	-	-	2.000 ⁵		1.000 ⁵		2.000 ⁵		1.000 ⁵	
800	140.000	800	140.000	800	28.000	800	28.000	800	28.000	800	28.000
-	-	-	-		20.000 ⁵		0		20.000 ⁵		0
	25.000		25.000		20.000		15.000		17.500		12.500

Cuadro comparativo de las Comisiones

	COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES										
	COMISIONES DEL CONSEJO	NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.		
		EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R ¹	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	
Enagas ⁺	2: A, N&R	-	7	5	-	-	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 3I, 1O	
Ence	4: E, A, N&R, For	10	5	7	Dom.	1E, 1D, 2I, 2O	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 2I, 1O	
Endesa ⁺	3 E, A, N&R	0	11	8	Ejecutivo	1E, 2D, 3I	Ind.	1D, 4I	Ind.	1D, 4I	
Ercros	2: A, N&R	-	5	3	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O	
Europac	4: E, A, N&R, Estr.	14	6	6	Ejecutivo	1E, 1O	Ind.	2I, 2O	Ind.	1D, 2I, 1O	
Euskaltel	3: A, N&R, Estr.	-	8	9	-	-	Ind.	3D, 3I	Ind.	3D, 3I	
Ezentis	3: E, A, N&R	7	8	7	Ejecutivo	2I	Ind.	2I	Ind.	2I	
Faes Farma	2: A, N&R	-	7	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1S, 1I	
FCC	3: E, A, N&R	6	8	9	Dom.	1E, 4D	Ind.	1D, 2I	Ind.	2D, 1I	
Ferrovial ⁺	3: E, A, N&R	6	5	4	Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 2O	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O	
Fluidra	3: E, A, N&R	0	11	12	Ejecutivo	3D, 1I	Ind.	1D, 1I	Ind.	2D, 1I	
Funespaña	3: E, A, N&R	4	7	3	Dom.	1E, 1I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I	
Gas Natural ⁺	3: E, A, N&R	3	10	5	Dom.	1E, 5D, 3I	Ind.	3D, 3I	Ind.	3D, 1I	
Gestamp	2: A, N&R	-	7	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I, 1O	
Grifols ⁺	2: A, N&R	-	6	4	-	-	Ind.	2I	Ind.	1I, 1O	
Grupo Catalana Occidente	2: A, N&R	-	12	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I	
Grupo Sanjosé	4: E, A, N&R, Intl.	2	6	3	Ejecutivo	2E, 1I	Ind.	2I	Ind.	1D, 2I	
Hispania Activos Inmobiliarios	3: E, A, N&R	8	6	5	Ind.	1I, 1O	Ind.	2I	Ind.	1I, 1O	
IAG ⁺	4: A, N, R, Seg.	-	8	5,5	-	-	Ind.	3I	Ind.	3I ⁹	
Iberdrola ⁺	5: E, A, N, R, RSC	14	11	7,5	Ejecutivo	4I	Ind.	2I, 1O	Ind.	1I, 1O ⁹	
Iberpapel	3: A, N&R, RSC	-	7	5	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2I	
Inditex ⁺	3: A, N, R	-	5	4,5	-	-	Ind.	1D, 3I, 1O	Ind.	1D, 3I, 1O ⁹	
Indra ⁺	3: E, A, N&R	2	11	8	Ejecutivo	2D, 4I	Ind.	2D, 3I	Ind.	2D, 2I	
Lar España	2: A N&R	-	13	8	-	-	Ind.	2I	Ind.	2D, 1I	
Liberbank	2: A, N, R, Ri	-	19	9,5	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I, 1O ⁹	
Lingotes Especiales	2: A N&R	-	5	3	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O	
Logista	2: A N&R	-	7	8	-	-	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I	
Mapfre ⁺	4: E, A, N&R, Ri	3	11	7	Ejecutivo	2E, 3D, 2I	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 1I	
Masmovil	2: A N&R	-	10	8	-	-	Ind.	2D, 2I	Ind.	1D, 1I	
Mediaset ⁺	3: E, A, N&R	3	5	2	Otros	1E, 2D	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 1I	
Melia Hotels International ⁺	2: A N&R	-	8	5	-	-	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 2I	
Merlin Properties ⁺	2: A N&R	-	13	10	-	-	Ind.	1D, 2I	Ind.	2D, 2I	
Miquel y Costas	2: A N&R	-	6	2	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I, 2O	
Naturhouse	2: A, N&R	-	4	2	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2I	
NH Hotel Group	3: E, A, N&R	18	10	9	Dom.	1E, 2D, 1I	Ind.	2I	Ind.	1D, 2I	
OHL	2: A, N&R	-	19	11	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2D, 2I	

RETRIBUCIÓN(€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS

COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA				COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
-	-	-	-	1.000	37.000	1.000	22.000	1.000	37.000	1.000	22.000
4.033		2.017		4.033		2.017		4.033		2.017	
1.500 ¹¹		1.500 ¹¹		1.500 ¹¹	12.000 ¹¹	1.500 ¹¹		1.500 ¹¹	12.000 ¹¹	1.500 ¹¹	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	125.000		50.000		20.000		10.000		20.000		10.000
-	-	-	-		15.000		15.000		15.000		15.000
3.000 ¹²	25.000	3.000 ¹²	0	3.000 ¹²	25.000	3.000 ¹²	0	3.000 ¹²	25.000	3.000 ¹²	0
-	-	-	-	1.250		1.250		1.250		1.250	
1.875		1.875		1.500		1.500		1.500		1.500	
4.400		2.200		4.400		2.200		3.300		1.650	
0	0	0	0		12.000		10.000		12.000		10.000
	10.000		0		10.000		0		10.000		0
	550.000		126.500		40.000		40.000		25.000		25.000
-	-	-	-		22.500		11.250		22.500		11.250
-	-	-	-		50.000		25.000		50.000		25.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
3.000		3.000		1.500		1.500		1.500		1.500	
	30.000 ⁵		10.000 ⁵		20.000 ⁵		10.000 ⁵		10.000 ⁵		10.000 ⁵
-	-	-	-		20.000		0		20.000 ⁸		0 ⁸
4.000	0	2.000	88.000	4.000	275.000	2.000	88.000	4.000	275.000	2.000	88.000
-	-	-	-		15.439		10.292		5.146		5.146
-	-	-	-		100.000		50.000		100.000 ⁸		50.000 ⁸
	36.000		24.000		60.000		40.000		36.000		24.000
-	-	-	-		15.000 ⁵		15.000 ⁵		15.000 ⁵		15.000 ⁵
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	1.600 ¹³	19.999	1.600 ¹³		1.000 ¹³	19.999	1.000 ¹³	
	20.000		20.000		65.000		45.000		57.000		37.000
-	-	-	-		30.000		8.000		25.000		6.500
8.000		4.000		8.000		4.000		8.000		4.000	
-	-	-	-	6.000		3.000		6.000		3.000	
-	-	-	-		20.000		15.000		15.000		10.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	2.000		2.000		2.000		2.000	
	200.000	2.000			90.000	1.000			90.000	1.000	
-	-	-	-		35.000 ⁵		20.000 ⁵		30.000 ⁵		20.000 ⁵

Cuadro comparativo de las Comisiones

	COMISIONES DEL CONSEJO	COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES								
		NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.	
		EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R ¹	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
Parques Reunidos	2: A, N&R	-	5	6	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 2I
Pharma Mar	3: E, A, N&R	7	8	7	Ejecutivo	1E, 1O	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 2I
Prim	2: A, N&R	-	9	3	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O
Prisa	4: E, A, N&R, Gob	5	7	11	Ejecutivo	2E, 2D, 2I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 3I
Prosegur	2: A, N&R	-	5	5	-	-	Ind.	1, 1O	Ind.	1D, 2I, 1O
Prosegur Cash	2: A, N&R	-	5	2	-	-	Ind.	2I	Ind.	1D, 1I
Quabit	4: E, A, N&R, RSC	0	12	11	Ejecutivo	1D, 1I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Realia	3: E, A, N&R	4	8	4	Dom.	1E, 2D	Ind.	1D, 1I	Ind.	3D, 1I
REC ²	2: A, N&R	-	11	11	-	-	Ind.	1D, 3I	Ind.	2D, 2I
Reig Jofre	2: A, N&R	-	6	7	-	-	Ind.	2I	Ind.	1D, 1I
Renta 4	2: A, N&R	-	7	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1I, 1O
Repsol ³	5: E, A, N, R, Sost.	7	9	5,5	Otros	2E, 3D, 2I	Ind.	4I	Ind.	2D, 2I
Rovi	2: A, N&R	-	8	6	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
Sacyr	3: E, A, N&R	9	10	5	Ejecutivo	2D, 2I	Ind.	2D, 2I	Ind.	3D, 1I
Saeta Yield	2: A, N&R	-	6	5	-	-	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 1I
Siemens Gamesa ⁴	2: A, N&R	-	14	6	-	-	Ind.	1I	Ind.	2D, 2I
Solaria	2: A, N&R	-	8	5	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Talgo	3: A, N&R, Estr.	-	4	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Técnicas Reunidas ⁵	2: A, N&R	-	10	5	-	-	Ind.	2D, 2I	Ind.	4I
Telefónica ⁶	6: E, A, N&R, Cal, Reg, Estr	16	12	11	Ejecutivo	1E, 2D, 3I	Ind.	1D, 2I	Ind.	4I
Telepizza	2: A, N&R	-	6	2	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Tubacex	3: A, N&R, Estr.	-	10	2	-	-	Ind.	2I, 1O	Ind.	3I
Tubos Reunidos	3: E, A, N&R	3	7	8	Ejecutivo	4D, 1I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Unicaja Banco	4: A, N, R, Ri	-	19	12,5	-	-	Ind.	2D, 2I	Ind.	1D, 2I, 1O ¹⁶
Vidrala	3: A, N&R, Estr.	-	6	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I, 1O
Viscofan ⁷	3: E, A, N&R	10	8	7	Ejecutivo	2O	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 1I
Vocento	3: E, A, N&R	6	8	6	Dom.	1E, 3D, 2I	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 1I
Zardoya Otis	2: A, N&R	-	9	5	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	3D, 1I

RETRIBUCIÓN(€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS

COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA				COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
-	-	-	-		25.000		25.000		25.000		25.000
1.641	124.241	1.641	124.241	1.641	21.438	1.641	16.459	1.641	21.438	1.641	16.459
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	2.500	75.000	5.000	19.000	2.500	9.500	5.000	19.000	2.500	9.500
-	-	-	-	1.850	33.750	1.850	25.000	1.400	17.850	1.400	14.700
-	-	-	-	1.650	30.000	1.650	22.500	1.250	16.000	1.250	13.000
	33.000		33.000		33.000		33.000		33.000		33.000
1.158	10.419	1.158	10.419	600	3.049	600	3.049	600	3.049	600	3.049
-	-	-	-		42.900		27.900		42.900		27.900
-	-	-	-		5.000		5.000		5.000		5.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	176.594		176.594		88.297		88.297		22.074 ⁸		22.074 ⁸
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	58.500		45.000		28.600		22.000		26.000		20.000
-	-	-	-	200	10.000	200	10.000	200	10.000	200	10.000
-	-	-	-	3.800	60.000	2.000	40.000	3.800	60.000	2.000	40.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-		20.000 ¹³		10.000 ¹³		20.000 ¹³		10.000 ¹³
-	-	-	-	3.500	15.384	3.500		5.000	15.384	5.000	
	80.000		80.000	1.000	22.400	1.000	11.200	1.000	22.400	1.000	11.200
-	-	-	-		20.000 ⁵		0		20.000 ⁵		0
-	-	-	-		15.000		10.000		15.000		10.000
3.375		2.250		3.000 ^{14,15}		1.500 ¹⁴		3.000 ^{14,15}		1.500 ¹⁴	
-	-	-	-	800	12.000	800		800	12.000	800	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	100.000		100.000		45.000		30.000		30.000		20.000
4.500		2.250		4.500		2.250		4.500		2.250	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0

Notas a los cuadros comparativos de Consejos y Comisiones

Notas al Cuadro comparativo de los Consejos

* IBEX 35

NS No suministrado

1 Consejeros externos que no pueden ser calificados como independientes ni tampoco como dominicales

2 Según Informes Anuales de Remuneración publicados por las sociedades

3 Se consideran 10 sesiones

4 El Vicepresidente percibe 135.000 € anuales

5 Los consejeros perciben exclusivamente la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñen.

6 El Presidente el doble

7 El Vicepresidente externo percibe 365.000 €

8 Dieta de 1.090 €/reunión con un importe máximo a percibir de 11.994 €

9 Los consejeros que tienen además la consideración de alto cargo o directivo del sector público no perciben la dieta, siendo su importe ingresado en el Tesoro

10 Solo los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben 50.000 € anuales y el Presidente 350.000 € anuales

11 El Presidente 305.000 € anuales

12 Solo los consejeros independientes

13 El Presidente 200.000 € anuales

14 Se retribuye un máximo de 8 reuniones

15 Los Vicepresidentes perciben adicionalmente 30.000 € anuales

16 El Presidente 2.132 €/reunión.

17 Asignación anual de acciones teóricas por valor equivalente al 20% de la retribución percibida en efectivo en el año anterior, con entrega efectiva en el momento del cese del consejero. Importe incluido en retribución total.

18 El Presidente percibe una retribución adicional de 1.000.000 € y el Consejero Coordinador Independiente de 38.000 €

19 El Presidente 140.000 € anuales

20 La suma de la retribución por Consejo y por Comisiones no puede exceder los 150.000 €

21 Hay dos copresidentes que perciben los mismos conceptos retributivos

22 Los copresidentes perciben una retribución adicional de 78.000 € anuales cada uno.

23 Límite máximo anual de dietas por asistencia al Consejo de 41.000 €

24 El Presidente percibe 165.000 € anuales. El 50% de la retribución fija es en forma de acciones que se deben mantener hasta el cese del consejero.

25 Solo los consejeros independientes. Los consejeros dominicales y ejecutivos perciben una dieta de 2.000 €/reunión

26 El Vicepresidente percibe 210.000 € anuales

27 El Presidente 270.000 € adicionales

28 El Consejero Coordinador Independiente percibe adicionalmente 15.000 €

29 El Presidente percibe 133.620 € anuales y una dieta de 4.033 €/reunión

30 Solo los consejeros independientes y el Presidente. Los consejeros ejecutivos y los consejeros dominicales han renunciado a su retribución como miembros del Consejo.

31 Se remunera un máximo de 11 reuniones

32 No se percibe remuneración por este concepto ya que en el ejercicio 2016 no se obtuvieron los beneficios líquidos a los que está sujeta la percepción de esta retribución.

33 El Presidente percibe 104.000 €, el Vicepresidente 1º 93.000 € y el Vicepresidente 2º 70.000 €

34 Los consejeros extranjeros perciben 2.300 €/reunión

35 Corresponde a los consejeros personas físicas. Para los consejeros personas jurídicas la retribución es de 171.817 € anuales y 1.918 €/reunión

36 Solo los consejeros independientes. El Presidente percibe 120.000 € anuales

37 Incluye retribución en especie en forma de billetes de avión.

38 El Presidente percibe 645.000 €

39 La retribución de los consejeros solo podrá devengarse en el caso de que el beneficio del ejercicio sea suficiente para cubrir las atenciones de la reserva legal y otras que fueran obligatorias y de haberse reconocido a los accionistas, al menos, un dividendo del 4% del capital social.

40 El Vicepresidente percibe una cantidad adicional de 80.000 €

41 Los consejeros han decidido destinar aproximadamente un 50% del importe neto de la retribución a la compra de acciones de la Sociedad que se mantienen hasta el cese del consejero

42 El Presidente 1,5 veces dicha cantidad

43 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución.

44 Corresponde a una retribución fija de 5.000 €/mes. El Presidente 30.000 €/mes

45 El consejero coordinador independiente percibe adicionalmente 110.000 € anuales

46 Política aplicable desde Junio 2017. El Presidente percibe 72.000 € anuales

47 Política aplicable a partir de Junio 2017. El Presidente percibe 200.000 € anuales. La retribución consta de una parte fija de 50.000 € y un pago extraordinario en reconocimiento a la gran labor realizada en el último trimestre de 2017 por importe de 3.982 € (los copresidentes 50.000 €).

48 El Presidente 225.000 € anuales

49 Los consejeros independientes son beneficiarios de un incentivo único y excepcional ligado a la aceptación de sus cargos como consejeros que está configurado como RSUs que dan derecho a recibir acciones de la sociedad transcurridos 3 años desde su salida a Bolsa. Estas acciones son indisponibles hasta el cese del consejero y están sujetas a la permanencia del mismo en la compañía.

50 Se puede elegir entre recibir el 40% en forma de acciones de la compañía y el 60% en metálico o percibir el 100% de la retribución fija en metálico.

51 El Presidente percibe adicionalmente 470.595 € y el Vicepresidente 157.500 €

52 Corresponde a los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben 33.000 € anuales y el Vicepresidente 110.000 € anuales.

53 El Presidente percibe 180.000 € adicionales

54 El Presidente percibe adicionalmente 399.170 € anuales y el consejero coordinador independiente 15.000 € adicionales

- 55 Solo se retribuyen las reuniones presenciales que en 2017 han sido 7.
- 56 El Presidente 50.000 € anuales
- 57 Los consejeros personas jurídicas perciben 71.088 € anuales
- 58 El Presidente percibe 2.500.000 € anuales
- 59 El Presidente 150.000 € anuales
- 60 El Presidente 93.600 € anuales y el Vicepresidente 82.800 € anuales
- 61 El Presidente percibe 250.000 € anuales
- 62 El Presidente percibe 240.000 € anuales y los Vicepresidentes 200.000 € anuales
- 63 El Presidente 1,5 veces dicha cantidad.
- 64 Importe aplicable a partir del 1 de julio de 2017. Hasta dicha fecha la retribución fija era de 22.500 € anuales. El Secretario consejero percibe adicionalmente 37.500 €.
- 65 El Vicepresidente no ejecutivo percibe adicionalmente 12.000 €
- 66 El Vicepresidente 1º percibe 250.000 € y el Vicepresidente 2º 175.000 € anuales
- 67 Solo los consejeros independientes y otros. Los consejeros dominicales perciben una retribución distinta según su dedicación.

Notas al Cuadro comparativo de las Comisiones

* IBEX 35

NS No Suministrado

A	Auditoría
Cal	Calidad del Servicio y Atención Comercial
Cri	Consultiva de Riesgos
Cumpl.	Cumplimiento
Derm	Dermatología
E	Ejecutiva
Estr	Estrategia e Inversiones
For	Asesora de Política Forestal y Regulatoria
Gob	Gobierno Corporativo
Inn	Innovación
Intl	Internacional
Inmob	Inversiones Inmobiliarias
N&R	Nombramientos y Retribuciones
N	Nombramientos
OM	Operativa de Mercados
Op	Operaciones
R	Retribuciones
Reg	Regulación
Ri	Delegada de Riesgos
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
Seg	Seguridad
Seg Inv	Seguimiento de Inversiones
Sf	Supervisión de fusión
Sost	Sostenibilidad
Sup	Supervisión de Riesgos
TA	Transacciones con afiliadas
Tecn	Tecnología

Tipos de consejeros

E	Ejecutivos
D	Dominicales
I	Independientes
O	Otros

1 Cuando están separadas, media de las dos.

2 Se consideran 4 sesiones

3 Los consejeros perciben exclusivamente la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñen.

4 Corresponde a la C. Nombramientos. La tipología de los vocales de la C. Retribuciones es 3 dominicales, 2 independientes y 1 otros.

5 Solo los consejeros independientes

6 Se retribuye un máximo de 15 reuniones

7 Corresponde a la Comisión de Nombramientos. En la Comisión de Retribuciones hay 3 vocales independientes

8 Corresponde tanto a la Comisión de Nombramientos como a la Comisión de Retribuciones

9 La composición de la C. Nombramientos y la C. Retribuciones es la misma en lo que se refiere a tipología de los consejeros.

10 Corresponde a la C. Nombramientos. El Presidente de la C. Retribuciones percibe 107.000 € anuales y los vocales 43.000 € anuales.

11 Solo los consejeros independientes y el Presidente. Los consejeros ejecutivos y los consejeros dominicales han renunciado a su retribución como miembros del Consejo.

12 Se retribuye un máximo de 11 reuniones

13 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución.

14 Se retribuye un máximo de 5 reuniones de la C. Auditoría y de la C. Nombramientos y Retribuciones

15 Corresponde a la política aplicable a partir del 1 de julio de 2017. Hasta dicha fecha la dieta era de 2.250 €/reunión

16 Corresponde a la C. Nombramientos. La tipología de los vocales de la C. Retribuciones es 2 dominicales y 2 independientes

Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones

	ASPECTOS GENERALES					JGA						CONSEJO				
	No limitación de voto	Información soc. matriz/ soc. dependiente	Info a ICA cumplimiento accionistas e inversores	Comunicación con accionistas e inversores	Limitar emisión acc. sin dicho socio pref.	Obligatoriedad informes inversores en web	Retransmisión JGA por web	Present. cuentas por la Caudil. sin salvedades	Publicación en web equi- sios asistencia y voto	Posto inclusión orden día a prop. accionista	Política primas de asistencia	Desemp. funciones Consejo	Tamaño del Consejo entre 5 y 15	Política de selección de consejeros	C/E: Mayoría C/E: Minoría	Dom. Externos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Abertis	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	E
Acciona	C	NA	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Acerinox	C	NA	C	C	E	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
ACS	C	NA	CP	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	E	CP	C	C
Aena	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Amadeus	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Banco Sabadell	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Banco Santander	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Bankia	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Bankinter	C	NA	C	C	C	C	E	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
BBVA	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Caixabank	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	CP	C	C	E	C	C	C
Cellnex Telecom	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	E
Colonial	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Dia	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Enagas	E	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Endesa	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Ferrovial	C	NA	CP	C	C	CP	C	C	C	NA	NA	C	C	C	CP	E
Gas Natural	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	E	CP	C	C
Grifols	C	NA	C	C	C	C	E	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
IAG	E	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Iberdrola	E	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Inditex	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Indra	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Mapfre	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C
Mediaset	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	CP	C	C
Meliá Hoteles	C	NA	E	C	E	E	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Merlin Properties	C	NA	C	C	C	C	E	C	C	NA	C	C	C	C	C	C
REC	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	CP	C	C
Repsol	C	NA	CP	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	E	C	C	C
Siemens Gamesa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	NA	C	C	C	C	C
Técnicas Reunidas	C	NA	C	E	C	CP	E	C	C	NA	NA	C	C	E	C	C
Telefónica	E	NA	C	C	C	C	E	C	C	NA	NA	C	E	C	C	E
Viscofán	C	NA	C	C	C	C	E	C	C	NA	C	C	C	C	C	E
Cumple	30	4	29	33	29	30	28	34	34	10	7	34	29	29	33	29
Cumple Parcialmente	0	0	4	0	3	3	0	0	0	2	0	0	0	4	1	0
Explique	4	0	1	1	2	1	6	0	0	0	0	0	5	1	0	5
No Aplicable	0	30	0	0	0	0	0	0	0	22	27	0	0	0	0	0

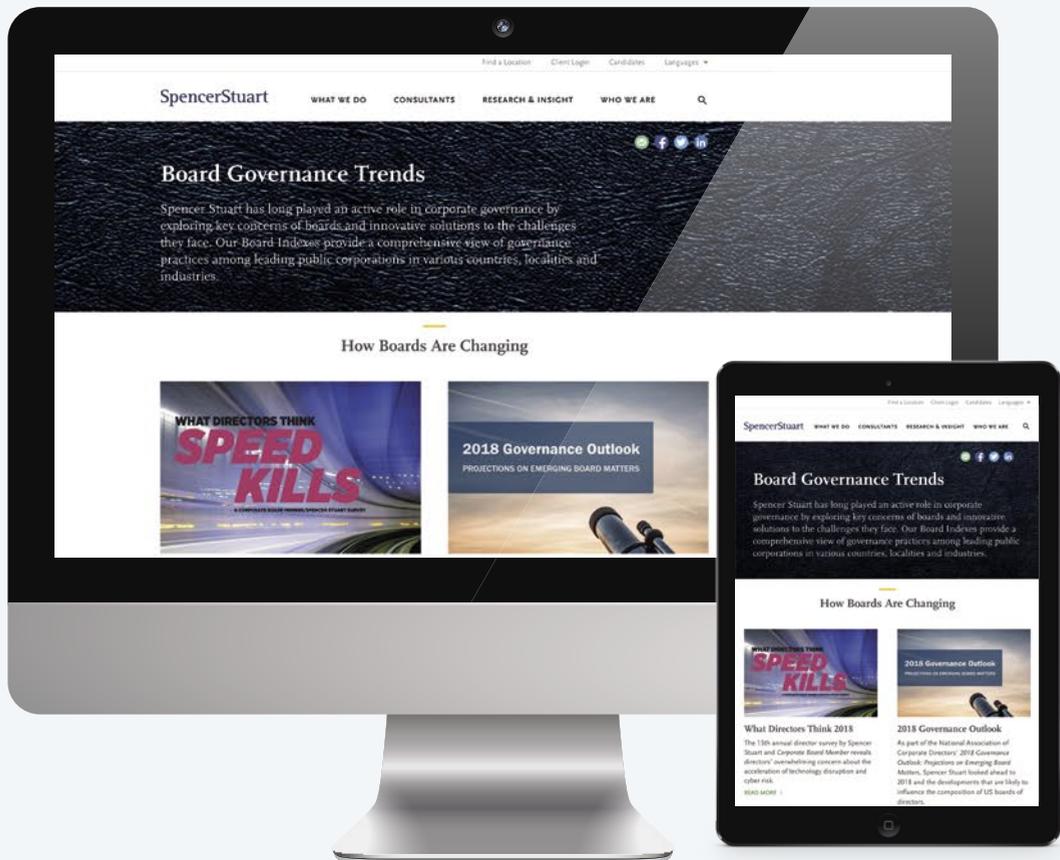
	CONSEJO															
	Ciudadanos (excepción >33%)	Información si Consejeros en web	Nombramiento Cons-Dominicales	Dimisión Dominicales	No cese C. Indhe durante mandato	Política de dimisión de consejeros	Oposición de Cons. a prop. contrarias a Int. de la CIA	Explicación cese Cons. a	Consej. No Elec. suficiente disponibilidad	Frecuencia reuniones Consejo	Inasistencias injustificadas	En acta preocup no resuelta	Posib. asesoramiento ext. de Cons.	Programa de formación y actualización	Info. sobre decisiones a tomar	Info. cambios accionariado
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Abertis	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Acciona	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Acerinox	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C
ACS	E	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	CP	C	C	C	C	C
Aena	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Amadeus	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C
Banco Sabadell	C	C	NA	C	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Banco Santander	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bankia	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bankinter	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
BBVA	E	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Caixabank	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	CP	C
Cellnex Telecom	C	CP	NA	NA	C	C	NA	NA	CP	C	CP	NA	C	C	CP	C
Colonial	E	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Dia	C	C	NA	NA	C	C	NA	NA	C	C	C	NA	C	C	C	C
Enagas	C	C	NA	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Endesa	C	C	NA	NA	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Ferrovial	E	CP	C	C	C	C	C	C	CP	CP	C	C	C	C	C	C
Gas Natural	E	C	NA	NA	C	C	C	NA	CP	CP	CP	C	C	C	C	C
Grifols	C	C	NA	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C
IAG	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Iberdrola	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Inditex	C	C	NA	NA	C	C	NA	NA	C	CP	C	NA	C	C	C	C
Indra	C	C	NA	NA	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Mapfre	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Mediaset	C	C	NA	NA	C	C	NA	C	C	CP	C	NA	C	C	C	C
Meliá Hoteles	C	C	NA	C	C	C	C	C	CP	E	C	C	C	C	C	C
Merlin Properties	C	C	NA	C	C	C	NA	C	C	C	CP	C	C	C	C	C
REC	C	CP	NA	NA	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Repsol	C	C	NA	NA	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Siemens Gamesa	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Tecnicas Reunidas	C	C	NA	NA	C	C	C	NA	CP	CP	C	C	C	C	C	C
Telefónica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Viscofán	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C
Cumple	29	31	8	21	34	34	23	28	27	27	28	25	34	34	32	34
Cumple Parcialmente	0	3	0	0	0	0	0	0	7	6	6	0	0	0	2	0
Explicue	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
No Aplicable	0	0	26	13	0	0	11	6	0	0	0	9	0	0	0	0

Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones

	CONSEJO				COMISIONES													
	Funciones Presidente	Funciones Consejero Coordinador	Secretario Consejo	Responsabilidad Consejo	Evaluación anual Comisiones	Estructura Com. Epec Consejo	Acta C. Epec. a Consejo	plie miembros C.Audit comomr. especiaes	Aud. Interna supervisada por C.Audit	Audit Interne Auditoria	Funciones C Auditoria	C Auditoria puede comoc ejecutivos	Info. C.Audit sobre si ops. corporativas	Política control y gestión riesgos	control y gestión Com Responsable	Maporia C.Indep. en CN&K	Separación C.Nom y C.Rem.	
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48		
Abertis	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Acciona	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Acerinox	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	E	
ACS	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Aena	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	E	
Amadeus	C	NA	C	C	NA	NA	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Banco Sabadell	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Banco Santander	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Bankia	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Bankinter	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
BBVA	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Caixabank	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Cellnex Telecom	C	NA	C	C	NA	NA	C	CP	C	CP	C	C	C	C	C	C	E	
Colonial	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Dia	C	NA	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Enagas	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Endesa	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Ferrovial	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Gas Natural	C	NA	C	C	C	CP	C	CP	C	C	C	C	CP	C	CP	E		
Grifols	C	CP	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
IAG	C	NA	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
Iberdrola	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Inditex	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
Indra	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Mapfre	C	CP	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Mediaset	C	NA	C	C	E	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	CP	NA		
Meliá Hoteles	C	CP	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Merlin Properties	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
REC	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Repsol	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Siemens Gamesa	CP	C	C	CP	NA	NA	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	E		
Tecnicas Reunidas	C	E	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	NA	CP	E	C	E		
Telefónica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	
Viscofán	C	CP	C	C	CP	C	C	C	C	E	C	E	C	C	C	E		
Cumple	33	20	34	33	12	19	34	31	34	31	34	29	31	32	32	11		
Cumple Parcialmente	1	5	0	1	9	1	0	3	0	2	0	0	3	0	2	0		
Explicue	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	22		
No Aplicable	0	8	0	0	12	14	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1		

	COMISIONES															
	C.Nombre C.Ejecutiva	Retribuciones Funciones C	Com. Retrib. Consejo ejecutivos	Supervisión y Control Funciones Com.	Com. supervisa funciones cumplimiento y RSC	política RSC	Informe RSC	Retrib. no componente independencia	Retrib. variable sólo Consej. Ejecutivos	función de desempeño Retrib. variable en	retribución diferida	Si Rem. s/ Rtdos ver Informe Audit.	Ejecutivos en acciones % retrib. Consejo	Retención acciones Consej. Ejecutivos	Cláusula reclamación retrib. variable	Cláusula resolución max. 2 años
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
Abertis	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	NA	E	E
Acciona	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Acerinox	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	E	E	E	E	E	E
ACS	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C
Aena	C	CP	E	C	C	C	C	E	E	E	E	E	E	E	E	C
Amadeus	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	E	E	C	C	E	C
Banco Sabadell	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Banco Santander	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bankia	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bankinter	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
BBVA	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Caixabank	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C
Cellnex Telecom	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	CP	C	C
Colonial	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Dia	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Enagas	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C
Endesa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	CP
Ferrovial	C	C	C	NA	CP	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA
Gas Natural	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	E	E	NA	E	E
Grifols	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	CP	E
IAG	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Iberdrola	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP
Inditex	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Indra	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Mapfre	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP
Mediaset	C	C	CP	NA	C	C	C	C	CP	CP	C	C	C	CP	E	C
Meliá Hoteles	C	C	C	NA	CP	CP	C	C	C	C	C	C	E	NA	E	C
Merlin Properties	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C	E	CP	CP	
REC	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C
Repsol	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Siemens Gamesa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Tecnicas Reunidas	C	C	C	CP	CP	C	C	C	C	CP	CP	C	E	NA	E	C
Telefónica	C	C	C	E	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	E	CP	E
Viscofán	C	E	C	NA	CP	C	C	C	C	C	C	C	E	NA	E	C
Cumple	34	32	32	19	28	32	34	33	32	30	29	24	26	17	22	24
Cumple Parcialmente	0	1	1	4	6	2	0	0	1	2	1	0	0	4	3	4
Explicue	0	1	1	1	0	0	0	1	1	2	4	4	7	5	9	5
No Aplicable	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	6	1	8	0	1

Board Governance Trends: A Global View



Visit Spencer Stuart's one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries. Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Visit spencerstuart.com for more information.



Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich

SpencerStuart