

The logo for Spencer Stuart, featuring the company name in a white, serif font against a background of a modern building's glass facade. The building's surface is curved and reflects a warm, orange and red light, likely from a sunset or sunrise.

SpencerStuart

2019

Índice Spencer Stuart
de Consejos de Administración

23^a Edición

SPENCER STUART

En Spencer Stuart somos conscientes de la importancia del liderazgo. Compañías de todo el mundo confían en nosotros para que les ayudemos en la toma de decisiones al más alto nivel de dirección y con gran un impacto en sus empresas. A través de nuestros servicios de selección de directivos, consultoría y reclutamiento de consejeros independientes ayudamos a crear y fortalecer los equipos de alta dirección para distintos tipos de clientes desde las grandes multinacionales, a las empresas en crecimiento o instituciones sin ánimo de lucro.

Fundada en 1965, nos enfocamos en proveer conocimiento y resultados a nuestros clientes gracias al esfuerzo y colaboración de nuestros equipos de expertos situados en más de 60 oficinas localizadas en 30 países y a través de la especialización en más de 50 prácticas. Consejeros y altos directivos confían en Spencer Stuart para recibir ayuda en distintas áreas como la selección de equipos directivos, el reclutamiento de consejeros independientes, la evaluación y estructuración de Consejos, así como para la realización de evaluaciones de directivos, elaboración de planes de sucesión y fidelización de directivos y el análisis de otros aspectos de la cultura y eficiencia organizativa de las empresas.

Para más información sobre Spencer Stuart, por favor visiten nuestra web:
www.spencerstuart.com

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

© 2019 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 2018

10 LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA EN 2018

- 11 Consejo de Administración
- 19 Comisiones Consultivas
- 28 Consejeros independientes

32 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

- 32 Tamaño
- 33 Reuniones del Consejo
- 33 Composición
- 40 Edad de los consejeros
- 41 Duración del mandato y antigüedad de los consejeros
- 41 Permanencia en el cargo como consejeros independientes
- 42 Nuevos consejeros nombrados en 2018
- 43 Presencia de los consejeros en distintos Consejos
- 44 Límite del número de Consejos de Administración adicionales para los consejeros
- 45 Presidente y máximo ejecutivo / Compensación de poderes
- 46 Presidente no ejecutivo
- 47 Consejero coordinador independiente (Lead Independent Director)
- 48 Secretario del Consejo
- 49 Perfil de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y alta dirección
- 51 Remuneración de los consejeros externos

59 CUADRO COMPARATIVO DE CONSEJOS Y COMISIONES

- 60 Cuadro comparativo de los Consejos
- 66 Cuadro comparativo de las Comisiones
- 72 Notas a los cuadros comparativos de Consejos y Comisiones

48%

Porcentaje de presidentes ejecutivos

65%

Porcentaje de compañías que tienen un consejero coordinador independiente

75%

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

Introducción

Otro año más, por vigesimotercera 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.

Creemos que los diversos Códigos publicados en España y, en especial el actual Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (en adelante 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 2019 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 31.12.2018.

Como en años anteriores, nuestro Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración incorpora un capítulo específico denominado “Los Consejos de Administración en España en 2018” en el que analizamos las tendencias en el ámbito 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 tercer capítulo del Índice, denominado “Características 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.

21%

Porcentaje de consejeras

26%

Porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros nombrados en 2018

37%

Compañías que declaran tener un Plan de Sucesión para el consejero delegado

21%

Consejeros extranjeros
sobre el total de
consejeros

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

78.856€

Honorarios fijos medios
solo por Consejo

Dada la importancia que siguen teniendo los temas relacionados con la retribución del Consejo, de nuevo analizamos la retribución de cada uno de los 483 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.

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 2019 las siguientes: Abengoa, Abertis, Axia Real Estate, Europac, Funespaña, Saeta Yield y Tubos Reunidos. Por otra parte, damos la bienvenida a Aedas Home, Amrest, Cementos Molins, Global Dominion, Metrovacesa, Neinor Homes y Renta Corporación. Por último, Dogi y Gas Natural Fenosa ha cambiado de nombre pasándose a llamar Nextil y Naturgy respectivamente.

135.885€

Remuneración total
media de los consejeros
independientes
(Incluyendo comisiones)

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 la alta 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 “Los Consejos de Administración en España en 2018”.

161h/año

Dedicación total media
de los consejeros
independientes

El Gobierno Corporativo en España en 2018

Como continuación de años anteriores, 2018 ha sido un año de consolidación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo derivadas, de una parte, de los requerimientos de 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.

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 y de consejeros con conocimiento sectorial o experiencia empresarial; y 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 que tienen concentrados los cargos de presidente y primer ejecutivo 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 2018 ha sido la publicación por parte de la CNMV en noviembre 2018 de la Propuesta de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones, finalmente aprobada en febrero de 2019.

Es de destacar la reciente publicación en Julio de 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 asegurar el crecimiento sostenible a largo plazo.

El nuevo código británico 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 que desarrollen los necesarios planes de sucesión a todos los niveles, apoyando la no permanencia en el Consejo más allá de 9 años y 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)	10,8	7,6	7,9	9,3	11,7	7,2	8	7,2	11	9
Presidentes Ejecutivos (% de compañías)	48%	0%	47%	53%	17%	0%	4,3%	0%	0%	0%
Compañías con Consejero Coordinador Independiente (% compañías)	65%	100%	75%	78%	39%	100%	87,2%	80%	44%	96%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	11	10,3	10,7	13,6	11,4	16	9,4	10	10,2	9,8
Consejeros independientes (sobre cifra total de consejeros)	44%	62,7%	85%	68%	54%	62%	87%	85%	68%	77,1%
Edad media de los consejeros	60,4	59,2	-	59,1	57,2	61	60	61,9	59,1	58,9
Consejeros Extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	21%	33,2%	8%	36,6%	8%	31,5%	53,7%	41,1%	26,8%	42%
Consejeras (sobre cifra total de consejeros)	21%	30,6%	26%	47,4%	35%	32,3%	24,9%	21,9%	39,9%	29%
Porcentaje de Presidentes del Consejo que son mujeres	7%	3,3%	-	3%	10%	7%	4,3%	6%	16%	0%
Porcentaje de Consejeras Delegadas que son mujeres	2%	4,7%	5%	3%	8%	-	2,1%	6%	8%	0%
Porcentaje de nuevos consejeros sobre el total	13%	14,8%	10%	10%	16%	21%	16%	12,9%	8,5%	17%
Permanencia media como consejero	6,4	4,4	-	5,5	4,7	5,7	6,1	4,8	5,4	5,1
Remuneración total media de los consejeros independientes incluyendo Comisiones (€)	135,885 €	104,166 €	266,482 €	89,022 €	92,000 €	-	254,995 €	75,513 €	70,830 €	85,925 €
Evaluación del Consejo con ayuda externa (% de compañías)	36%	37,3%	13%	73%	41%	10%	2,2%	20%	22,2%	25%

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 en el último año.

Evolución histórica

	2018	2017	2013	2008
Número de reuniones del Consejo (media)	10,8	11,1	10,4	9,9
Presidentes ejecutivos (% de compañías)	48%	54%	65%	70%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	11	10,9	11,4	12,3
Edad media de los consejeros	60,4	60,3	59,5	59
Consejeros independientes (sobre cifra total de consejeros)	44%	45%	38%	34%
Consejeras (sobre cifra total de consejeros)	21%	19,5%	13%	8%
Consejeros extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	21%	19,8%	10,8%	8,4%
Remuneración total media incluyendo Comisiones	135.885€	130.108€	130.213€	121.140€
Evaluación del Consejo (% de compañías)	99%	99%	88%	54%

Los Consejos de Administración en España en 2018

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 50 miembros de Consejos de Administración (presidentes, consejeros delegados, consejeros y secretarios) de diversas compañías que representan, en conjunto, un alto porcentaje 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 centradas en el análisis de los Consejos de Administración (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 2018 han sido las siguientes

Aspectos positivos:

- » Incremento en el número de compañías que incorporan de modo real las mejores prácticas de Gobierno Corporativo frente a un cumplimiento meramente formal.
- » Mejora en la calidad y anticipación de la información enviada al Consejo.
- » Mayor influencia de las comisiones en asesorar al Consejo y mayor participación de los presidentes de estas durante las sesiones del Consejo.
- » Buen funcionamiento de la Comisión de Auditoría.
- » Mayor involucración del Consejo en la gestión de riesgos.

- » Incremento en el número de consejeras.
- » Aumento del número de compañías que realizan la auto-evaluación del Consejo con ayuda externa.

Áreas de mejora:

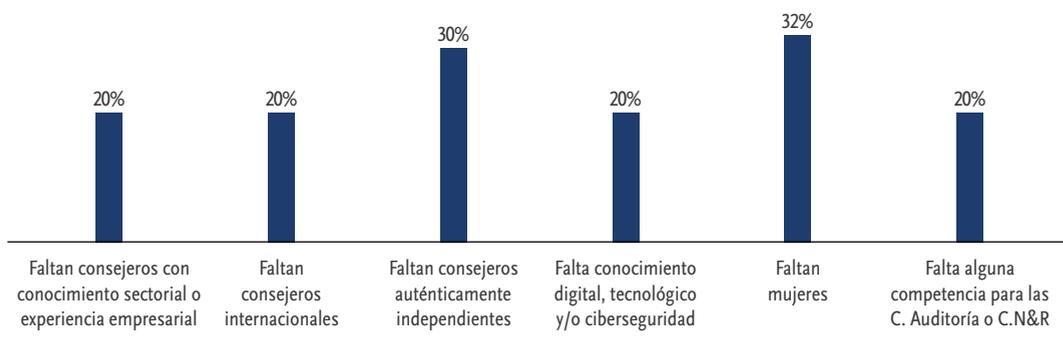
- » Alto número de compañías donde el presidente es a la vez el primer ejecutivo.
- » El porcentaje de consejeras es bajo.
- » Siguen faltando consejeros auténticamente independientes.
- » Alto porcentaje de consejeros nombrados a propuesta del presidente o de un accionista significativo.
- » Necesidad de continuar incorporando más consejeros con experiencia sectorial o empresarial.
- » Aumentar el tiempo dedicado por el Consejo al debate, así como a los temas estratégicos.
- » Bajo número de compañías con planes de sucesión o contingencia para el presidente y el CEO.
- » Muy pocas compañías tienen planes de desarrollo para la alta dirección.
- » Pocas compañías tienen establecidas sesiones de formación continua para los consejeros.
- » En muchos casos el proceso de auto-evaluación del Consejo es puramente formal.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Composición

La composición del Consejo es considerada de forma generalizada como el aspecto más importante alrededor del cual pivota el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo. Tanto la fijación del tamaño adecuado del Consejo que favorezca la existencia del debate, como la selección de consejeros auténticamente independientes, con una dedicación adecuada y que cuenten con unas 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.

Áreas de mejora en la composición del Consejo



De forma similar a años anteriores, solo un 20% (23% en el IBEX-35) de los consejeros entrevistados considera que su Consejo de Administración no 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 composición del Consejo de Administración no se ha estructurado atendiendo a los requerimientos estratégicos de la compañía, ni tampoco 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 o experiencia empresarial.
- » Consejeros con experiencia internacional.
- » Consejeros auténticamente independientes.
- » Mayor conocimiento sobre el impacto de la digitalización en el negocio.
- » Mayor diversidad de género en la composición del Consejo
- » Competencias específicas para las Comisiones de Auditoría y de Nombramientos

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 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 19% de compañías que ni siquiera llegan al 33% recomendado de consejeros independientes.

En los últimos dos años se ha hecho generalizado el comentario por parte de los consejeros entrevistados de la conveniencia de incorporar consejeros con experiencia en entornos digitales, así como con fuerte conocimiento tecnológico y de ciberseguridad. También se repite la necesidad de un mayor conocimiento sectorial o experiencia empresarial, especialmente en sectores con fuertes requerimientos regulatorios como banca y seguros.

Información que reciben los consejeros

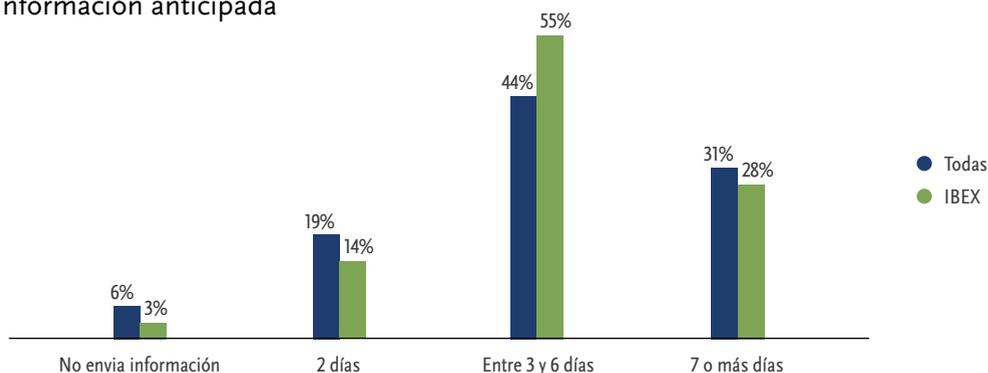
En línea con años anteriores, se ha mejorado mucho en lo que se refiere a la anticipación con la que se envía la información, así como en la calidad de la misma, de acuerdo con el principio 15 del CBGSC. En cualquier caso, sigue habiendo varias compañías que deben mejorar tanto la calidad de la información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

El 89% 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 facilitando el acceso a los mismos.

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

Información anticipada



De las compañías analizadas, el 75% envía la información con más de 3 días de anticipación y el 31% con más de 7 días. El promedio sigue siendo similar a años anteriores, de 4,6 días de anticipación para el conjunto de las compañías analizadas.

El 74% (83% en el IBEX-35) envía las actas de las reuniones de las comisiones a los consejeros no miembros. Este porcentaje ha ido aumentando progresivamente, así como el de la calidad de las actas tanto del Consejo como de las comisiones. No obstante, constatamos la creciente necesidad de aumentar el tiempo dedicado por parte de los presidentes de las 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 CBGSC). En España, el 36% de las compañías analizadas tiene Comisión Ejecutiva o Delegada (54% en el IBEX-35). De ellas, el 71% (75% 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 llevados a cabo en la comisión ya que, en muchos casos, las actas no reflejan 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 estos 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 proporcionando información 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 de aumentar el tiempo dedicado a dichas presentaciones y de disponer a continuación de más tiempo para el debate.

Certificamos, con cada vez mayor frecuencia, la práctica de invitar al Consejo de forma rotatoria a los responsables de las diferentes áreas de negocio para que informen acerca de la evolución de su unidad, 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 es invitado al Consejo para presentar las políticas referentes a la gestión de talento y estos temas se suelen tratar en el mejor de los casos solo en 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 73% del tiempo a temas informativos y sólo el 27% 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 para que se reduzca el tiempo de las presentaciones (especialmente cuando el contenido ya ha sido enviado con antelación), a fin de liberar tiempo para formular preguntas y generar debate.

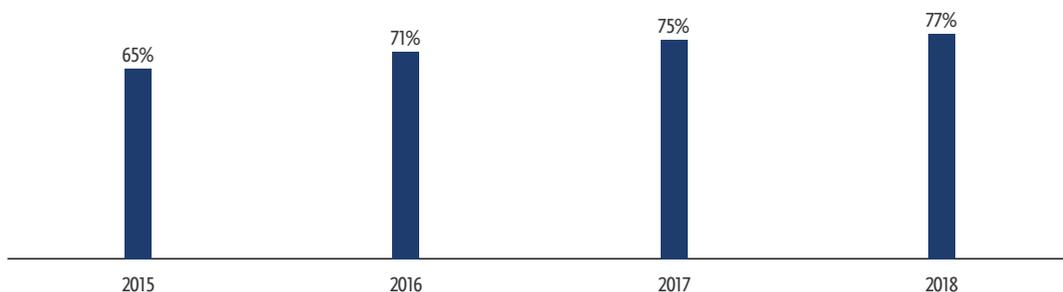
Estrategia

El 77% 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 tratar los temas de estrategia en el Consejo.

El 43% de las compañías analizadas dedican un Consejo al año de forma monográfica para la presentación del plan estratégico. El resto de compañías lo integra en una reunión ordinaria por lo que el tiempo dedicado al debate suele ser menor del deseado.

En cualquier caso, todavía es poco frecuente en España la organización de una reunión anual de estrategia separada de las reuniones ordinarias del Consejo, siendo una práctica muy común a nivel internacional. Esto favorecería de una parte la involucración del Consejo en la elaboración del plan estratégico, y de otra aumentaría 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.

Compañías que consideran necesario aumentar el tiempo dedicado a la estrategia



Mapa de riesgos

Más del 80% de las compañías analizadas ha diseñado un mapa global de riesgos en los últimos años. De aquéllas en las que existe, en el 89% de las empresas se informa al Consejo una o dos veces al año y en el 11% con una mayor frecuencia.

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.

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 en el 37% de las compañías encuestadas 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 de formación para los consejeros, tanto en el momento de su incorporación al Consejo como a través de programas de actualización necesarios para desarrollar su función como consejeros.

Todavía un 44% de las compañías indica no contar realmente con este tipo de programas. Además, en el 56% de las compañías en las que sí existen, algunos de estos programas son solo de inducción para los nuevos consejeros, no existiendo programas regulares de formación para el Consejo más que en el 44% de las compañías.

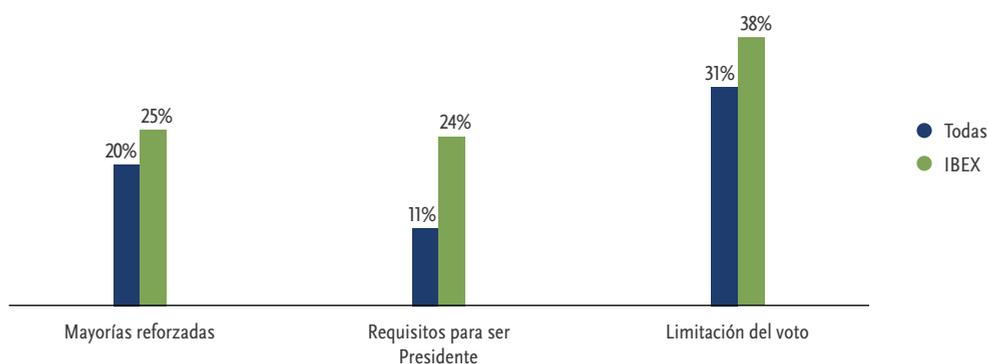
La existencia de este tipo de programas de forma regular es altamente valorada por parte de los consejeros y es una de las mejores prácticas que encontramos en aquellas compañías con mejor Gobierno Corporativo llegando, en algún caso, a celebrarse estas sesiones de formación antes de cada una de las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

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.

Medidas de blindaje



Valoración global del funcionamiento del Consejo

El 69% de los consejeros consultados califica de positiva la evolución del funcionamiento de su Consejo el último año, destacando como mejoras la entrada de nuevos consejeros independientes que han aportado visiones y experiencias nuevas al Consejo, el incremento 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 obtenida es del 7,4 (7,8 en el IBEX-35).

COMISIONES CONSULTIVAS

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 Responsabilidad Social Corporativa, Comisión de Tecnología y Comisión de Operaciones.

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 más comunes, las otras comisiones más frecuentes son la Comisión de Estrategia que está presente en 10 compañías (2 en el 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	36%	54%
Comisión Auditoría	100%	100%
Comisión Nombramientos y Retribuciones	85%	66%
Comisión Nombramientos y Retribuciones separadas	15%	34%
Otro tipo de Comisiones	36%	43%

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 2018 tienen separadas estas comisiones.

El número de comisiones varía entre 2 y 7, siendo la media de 3 y la moda de 2. Una única compañía del IBEX tiene 7 Comisiones.

Número de Comisiones

- » 41 compañías tienen 2 comisiones (10 en el IBEX-35)
- » 35 compañías tienen 3 comisiones (10 en el IBEX-35)
- » 13 compañías tienen 4 comisiones (6 en el IBEX-35)
- » 11 compañías tienen 5 ó más comisiones (9 en el 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, Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones. En el 48% de los casos, estas dos últimas comisiones están fusionadas en una sola.

Por otra parte, en Italia, el 93% de las compañías tienen Comisión de Auditoría, el 95% tiene Comisión de Remuneraciones y solo el 74% tiene Comisión de Nombramientos.

Reuniones de Comisiones

En el caso de las compañías analizadas, la Comisión Ejecutiva se reunió como media 8,6 veces/año, salvo en bancos que llegó a 26 reuniones de media.

La Comisión de Auditoría se reunió una media de 8,6 veces/año y la de Nombramientos y Retribuciones 6,5 veces/año en 2018, mientras que en 2017 se reunieron una media de 8,4 y 6,3 veces respectivamente. La Comisión de Estrategia se ha reunido una media de 4 veces/año y la Comisión de Riesgos 15 veces.

Reuniones de las Comisiones

	2018	2013	2008
Comisión Ejecutiva	8,6	10,2	7,3
Comisión de Auditoría	8,6	6,6	5,8
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	6,5	6,6	5,8

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)	5,7	3,8	4
Tamaño medio comisión (IBEX)	6,6	4,4	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	63%	23%	6%	8%
	IBEX	74%	11%	5%	10%
Vocales	Total compañías	19%	34%	33%	14%
	IBEX	18%	28%	35%	19%
Comisión de Auditoría					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	28%	66%	6%
	IBEX	0%	21%	72%	7%
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%	27%	61%	12%

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

A continuación, analizamos el funcionamiento y funciones de cada una de las principales 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 30% 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 36% de las empresas consultadas (54% en el IBEX-35) y tiene un promedio de 5,7 miembros (6,6 en el IBEX-35). De ellos, el 81% son externos (82% en el IBEX-35) y el 33% son independientes (35% en el IBEX-35).

En opinión de los consejeros, la estructura de la comisión sigue sin reflejar la composición del Consejo en el 53% de los casos (50% en el IBEX-35), a pesar de la recomendación 37 del CBGSC.

En 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 esto tiende a reducir el nivel de debate en el Consejo.

El 90% 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 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 (4,4 en el IBEX-35). El 100% de sus miembros son consejeros externos y el 66% son consejeros independientes (72% en el IBEX-35).

Todavía hay un 75% de las empresas (66% en el IBEX-35) en las que no todos los miembros de la Comisión de Auditoría son consejeros independientes, aunque sí son todos externos, incluyendo dominicales y “otros externos”.

El presidente es calificado como experto para dirigir la Comisión de Auditoría, en el 67% de los casos (88% en el IBEX-35).

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 esta Comisión, lo que plantea un problema a futuro a la hora de la sucesión en la presidencia.

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 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 98% 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 sesión 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 (61% en el IBEX-35).

Esta comisión está dividida en Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones en 15 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 CBGSC.

En el 89% de las sociedades (86% en el 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 58% de los casos (53% 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 42% de los casos y “Muy útil” solo en el 32% 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, 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.

La Guía Técnica 172019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones publicada en febrero de 2019 hace referencia a la conveniencia de separar esta comisión en dos para determinadas compañías o para cubrir las necesidades del Consejo. Además, analiza las funciones de esta comisión como son el nombramiento de consejeros independientes y altos directivos, la sucesión

del presidente y del primer ejecutivo de la compañía, la evaluación del funcionamiento del Consejo o la propuesta de la política de retribuciones de los consejeros y de la alta dirección.

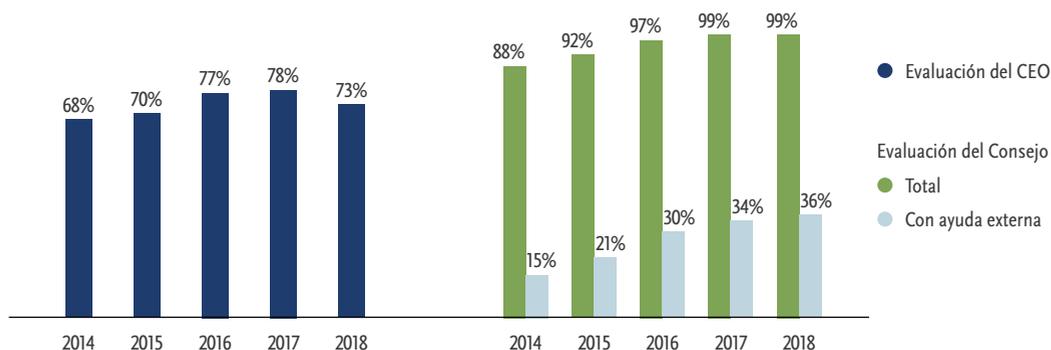
Evaluación del CEO

Los consejeros encuestados indican que la evaluación real del CEO se realiza en el 73% 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 los componentes variables objetivo para el CEO así como, en muchos casos, su grado de cumplimiento.

En línea con lo anterior, ha aumentado el número de compañías que han realizado una 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 75% 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 para el presidente y para el consejero delegado

En línea con años anteriores, solo el 28% de las compañías consultadas tiene un plan de sucesión para el presidente (34% en el IBEX-35). El Consejo está informando de este plan en el 87% de las compañías que lo tienen.

En solo el 37% de las empresas encuestadas hay un plan de sucesión para el consejero delegado, estando el Consejo informado del mismo en todos los casos.

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 para el futuro de las empresas por parte de todos los consejeros consultados 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 2018 hemos visto un aumento muy importante en el número de compañías que realizan la evaluación anual del Consejo, según establece la recomendación 36 del CBGSC que recoge 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% en el IBEX-35) indica haber realizado el ejercicio de autoevaluación del Consejo en 2018.

De las compañías que realizan la evaluación del Consejo, solo el 36% (46% en el IBEX-35) lo hace con ayuda externa.

Constatamos un aumento 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

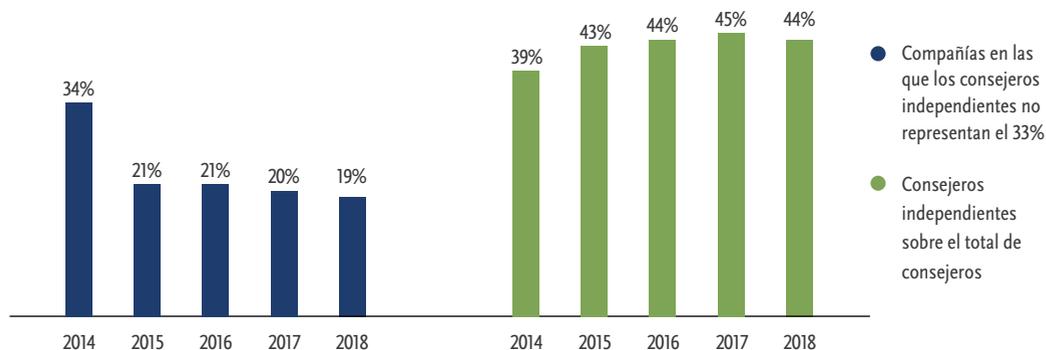
La Recomendación 17 del CBGSC se refiere al porcentaje mínimo de consejeros independientes sobre el total de consejeros, que debe ser del 33% (50% en sociedades de elevada capitalización).

El 19% (9% en el IBEX-35) de las compañías todavía no cumple con la recomendación de tener al menos un 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 2 compañías que tienen algún consejero que lleva más de 12 años como tal, y sin embargo sigue estando considerado 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 la CN&R juega un papel secundario en la dirección del proceso.

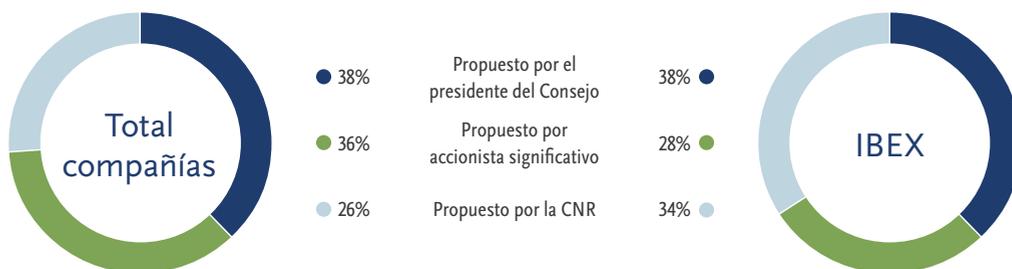
Del total de consejeros independientes, el 75% de ellos fueron elegidos realmente a propuesta del presidente del Consejo o de un accionista significativo y sólo el 25% se eligieron tras seguir un procedimiento de selección liderado por la CN&R.

Durante 2018, fueron nombrados 66 nuevos consejeros con la categoría de independientes. De ellos, en un 56% de los casos se utilizó un consultor externo durante el proceso.

Durante 2018, 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 renovación de los 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 23% de los consejeros independientes que son considerados pasivos, mientras que el 46% son considerados como activos y el 30% 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 98,3 horas anuales (105,4 horas en el IBEX-35) siendo la máxima 238 horas y la mínima 16 horas (igual para las compañías del IBEX-35).

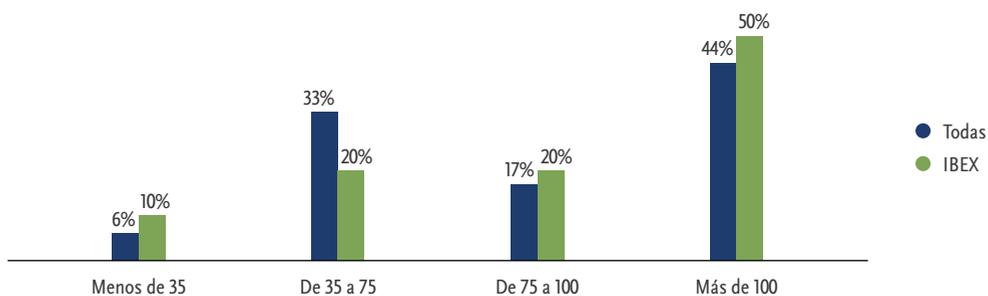
Dedicación anual total media de los consejeros

La dedicación total media de los consejeros (sumando la dedicación tanto por Consejo como por Comisiones) es de 161 horas/año. En el caso del IBEX-35, la media de dedicación total de los consejeros independientes es de 186,4 horas/año.

La dedicación total máxima de los consejeros analizados es de 419 horas/año y la mínima de 40 horas/año (419 y 42 respectivamente en el IBEX-35). Estos datos son distintos a los obtenidos en años anteriores, pudiendo variar levemente como resultado de cambios en la muestra de las compañías analizadas.

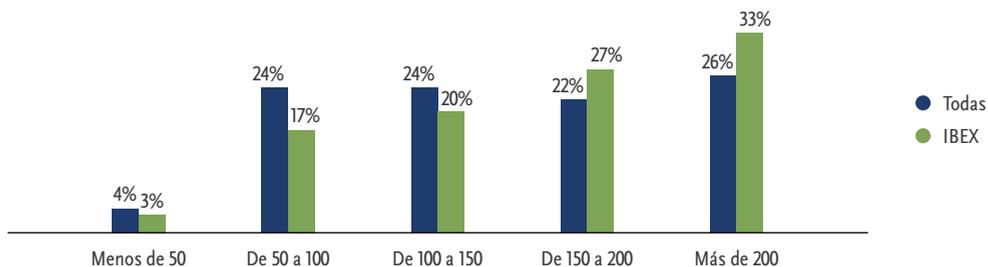
Dedicación media sólo por Consejo

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)



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 11 consejeros siendo la moda de 12. El 94% de los Consejos españoles se encuentra dentro del rango aconsejado por el CBGSC entre 5 y 15 consejeros.

Número de consejeros

	Menos de 10 consejeros	Entre 10 y 15 consejeros	Más de 15 consejeros
% de Compañías	31%	64%	5%

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

	2018	2013	2008
Tamaño medio del Consejo	11	11,4	12,3

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	11	10,3	10,7	13,6	11,4	16	9,4	10	10,2	9,8

REUNIONES DEL CONSEJO

Hay una significativa dispersión en cuanto al número de reuniones anuales de los Consejos analizados en este informe, que varían entre 4 y 25. Sin embargo, es de destacar que, en general, las compañías con más de 15 reuniones en 2018 han pasado por situaciones especiales.

La media de reuniones es de 10,8 por año y la moda es de 12 reuniones por año.

	entre 4 y 8	entre 9 y 12	entre 13 y 16	más de 16
% de Compañías	30%	40%	25%	5%

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	10,8	7,6	7,9	9,3	11,7	7,2	8	7,2	11	9

COMPOSICIÓN

Los 1.103 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	175
Consejeros externos	84%	9,2	928
Dominicales	32%	3,5	355
Independientes	44%	4,8	483
Otros	8%	0,9	90

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	2018	2013	2008
Consejeros ejecutivos	16%	18%	18%
Consejeros externos	84%	82%	82%
Dominicales	32%	39%	44%
Independientes	44%	38%	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	1,6	1,1	2,4	-	0,6	2,6	0,6	0
Media de consejeros externos	9,2	6,8	9,1	12	9	15	7,9	5,4	7	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 (76%) cuenta con uno o dos consejeros ejecutivos.

- 6% de las sociedades no tiene ningún consejero ejecutivo
- 41% de las sociedades tienen 1 consejero ejecutivo
- 35% de las sociedades tienen 2 consejeros ejecutivos
- 18% 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	7%	61%	32%

Los consejeros externos representan el 84% del total de los consejeros. Su número varía entre 3 y 17, siendo la media de 9,2 consejeros externos y la moda de 10 consejeros.

Tipología de consejero	% de consejeros	Máximo	Mínimo	Media
Consejeros externos	84%	17	3	9,2
Dominicales	32%	10	0	3,5
Independientes	44%	10	2	4,8
Otros	8%	4	0	0,9

Consejeros dominicales

Hay 355 consejeros dominicales en las 100 compañías analizadas que representan el 32% del total de consejeros. Hay 9 compañías (6 del IBEX-35) que no tienen consejeros dominicales. El máximo número de consejeros dominicales es 10 en tres compañías (ninguna del IBEX-35). La media es de 3,6 consejeros y la moda de 2 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 6 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 483 consejeros independientes en las cien compañías analizadas, representando el 44% 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	50%	50
entre 7 y 10	20%	20

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

Observamos que, todavía, en 19 compañías (19% del total) los consejeros independientes representan menos del 33%. De estas compañías, 3 son del IBEX-35 (9%). 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	44%	62,7%	85%	68%	54%	62%	87%	85%	68%	77,1%

Consejeros “otros externos”

En las 100 compañías analizadas hay 90 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 2018, 18 consejeros han sido recalificados como otros externos, de los cuales 10 eran anteriormente consejeros independientes, 2 eran ejecutivos y seis eran dominicales.

Hay 52 compañías (19 del IBEX-35) que tienen alguno de este tipo de consejeros. El máximo es de 4 en tres compañías (todas del IBEX-35) y la media es de 0,9 consejeros.

Consejeros extranjeros

Los consejeros extranjeros suman 231 y representan el 21% del total de consejeros de las 100 compañías de nuestro Índice. Se hallan presentes en 65 compañías (65% del total) con un promedio de 2,3 consejeros extranjeros entre aquellas compañías que cuentan con ellos.

La tipología de los 231 consejeros internacionales es la siguiente:

Consejeros extranjeros	Consejeros ejecutivos	Consejeros externos	Dominicales	Independientes	Otros
% de Consejeros	7,8%	92,2%	38,5%	48,5%	5,2%

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)	21%	33,2%	8%	36,6%	8%	31,5%	53,7%	41,1%	26,8%	42%

Las entidades que cuentan con mayor número de consejeros extranjeros son, en general, compañías bien internacionales o que tienen como accionistas significativos a empresas de otros países. El número máximo de consejeros extranjeros es 11 (Coca Cola European Partners) seguida de Arcelor Mittal y Cellnex con 9.

- 35% de las sociedades no tienen ningún consejero extranjero
- 40% tienen entre 1 y 3 consejeros extranjeros
- 15% tienen entre 4 y 6 consejeros extranjeros
- 10% tienen entre 7 y 11 consejeros extranjeros

De los 231 consejeros extranjeros, la mayoría solo forma parte de un Consejo mientras que hay 6 consejeros extranjeros que pertenecen a dos Consejos y tres 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.

	2018	2013	2008
Consejeros extranjeros	21%	10,8%	8,4%

Consejeras

El total de consejeras es de 231 y supone el 21% del total de los miembros de los Consejos analizados en el informe frente a las 212 consejeras que había en 2017 (representando el 19,5% del total).

De todas las empresas analizadas, 91 de ellas (91%) cuentan con alguna consejera. De estas compañías, el 25% cuenta con una sola consejera y el 75% con más de una.

De las 231 consejeras, hay 22 que pertenecen a 2 Consejos, 7 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 231 consejeras es la siguiente:

	Consejeras ejecutivas	Consejeras externas	Dominicales	Independientes	Otros
% de consejeras	3%	97%	26%	68%	3%

Tan solo en 24 de las 100 compañías analizadas (12 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	21%	30,6%	26%	47,4%	35%	32,3%	24,9%	21,9%	39,9%	29%
% Compañías con al menos el 30% de consejeras	24%	56%	34%	95%	92%	83%	31,9%	40%	96%	96%

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:

	2018	2013	2008
Consejeras	21%	13%	8%

Sin embargo, como se verá más adelante, del total de nuevos consejeros nombrados durante 2018, el porcentaje de consejeras ha sido del 26%, 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 60,4 años.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Edad media de los consejeros	60,4	59,2	-	59,1	57,2	61	60	61,9	59,1	58,9

El 79% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de jubilación para sus consejeros. El 21% restante la estipula entre 68 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 2018 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 corto de 1 año en tan solo una sociedad. La duración media del mandato en el total de compañías es de 3,7 años y la moda de 4.

La antigüedad media de los consejeros es de 6,4 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 de 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 Gran Bretaña es de 4,4 años, en Francia de 5,5 años, en Alemania de 5,7 años y en Italia de 4,7 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 2% de las compañías (ninguna 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 0,4% de ellos (ninguno del IBEX-35) tiene una antigüedad superior a 12 años como consejero.

Del total de consejeros externos de las compañías analizadas, hay 137 (15%) que llevan en el cargo más de doce años (58 del IBEX-35).

NUEVOS CONSEJEROS NOMBRADOS EN 2018

64 compañías de las 100 analizadas, han renovado la composición de sus Consejos durante 2018. En ellas han entrado 144 consejeros de los que, 6 han entrado en 2 Consejos durante 2018.

De los nuevos nombramientos, un 77% corresponde a consejeros que solo pertenecen a un Consejo de compañías cotizadas mientras que el 23% restante son consejeros que ya pertenecían a otros Consejos anteriormente. El 24% de los 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:

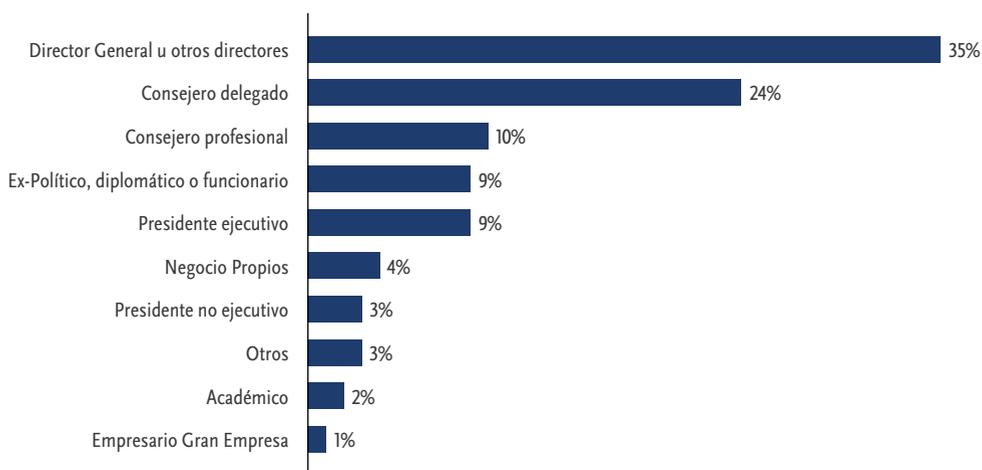
Tipología de consejeros	% de consejeros	Nº de consejeros
Consejeros ejecutivos	7%	11
Consejeros externos	93%	133
Dominicales	44%	63
Independientes	46%	66
Otros	3%	4

Entre los 144 nuevos consejeros nombrados en 2018, 30 son extranjeros (21%) y 37 son mujeres lo que supone un 26% de los nuevos consejeros.

De los 66 nuevos consejeros independientes incorporados en 2018, un 56% lo han hecho mediante un proceso de selección liderado por consultores externos.

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

Actividad regular de los nuevos consejeros



PRESENCIA DE LOS CONSEJEROS EN DISTINTOS CONSEJOS

De los 1.103 consejeros presentes en las 100 compañías analizadas, hay 102 consejeros (9,2% del total de consejeros) que se hallan presentes en 2 o más Consejos de Administración de las compañías analizadas. En total, estos consejeros ocupan 233 puestos en los diferentes Consejos a los que pertenecen. El número medio de Consejos en los que están presentes los consejeros es 1,1.

Entre las compañías del IBEX-35, hay 30 consejeros (6,6% 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	80	78%	25	84%
Pertenecen a 3 Consejos	16	16%	4	13%
Pertenecen a 4 Consejos	5	5%	1	3%
Pertenecen a 5 Consejos	1	1%	0	0%

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

De los 102 consejeros que pertenecen a varios Consejos, 30 son mujeres de las cuales una pertenece a cuatro Consejos, 7 están en 3 Consejos y las otras 22 están en dos Consejos.

Hay 9 consejeros extranjeros que se hallan presentes en varios Consejos, tres de los cuales están presentes en 3 Consejos y seis 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 102 consejeros que pertenecen a varios Consejos, hay 12 consejeros delegados y presidentes ejecutivos que pertenecen a varios Consejos de las 100 empresas analizadas. De los consejeros delegados, uno pertenece a cuatro Consejos adicionales como dominical; dos son consejeros dominicales en otros Consejos; uno es consejero ejecutivo en otra compañía y uno es presidente ejecutivo en otra empresa. De los presidentes ejecutivos, uno es consejero delegado en otra empresa; tres son calificados como otros y dominical en otros Consejos y tres son independientes en otros Consejos.

LÍMITE DEL NÚMERO DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ADICIONALES PARA LOS CONSEJEROS

A pesar de la Recomendación 25 del CBGSC, un 27% de las compañías (21% en el 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 / COMPENSACIÓN DE PODERES

De las empresas analizadas hay un 48% 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 57% igual al del año pasado.

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

	2018	2013	2008
Presidente ejecutivo (% de compañías)	48%	65%	70%
IBEX-35	57%	68%	83%

De los 52 presidentes que se califican como externos hemos analizado sus funciones reales en la compañía. De ellos, 11 (21%) realizan labores ejecutivas siendo de hecho el primer ejecutivo de la compañía. Podemos por tanto concluir que en un 59% 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.

Este porcentaje sigue siendo muy elevado 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)	48%	0%	47%	53%	17%	0%	4,3%	0%	0%	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 65% de las empresas analizadas (83% 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.

PRESIDENTE NO EJECUTIVO

De las 100 compañías analizadas, hay 52 cuyo presidente es considerado presidente no ejecutivo de la empresa (52% del total y 43% en el IBEX-35).

De los 52 presidentes que no son ejecutivos, el 58% son dominicales, un 25% son independientes y un 17% se califican como otros externos.

Un 88% de los presidentes no ejecutivos son hombres y un 12% mujeres. Solo 9 son extranjeros.

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

De las 52 compañías cuyo presidente es considerado no ejecutivo, hay 6 compañías (12%) que no asignan ninguna retribución adicional por su responsabilidad como presidente recibiendo su retribución únicamente como vocal del Consejo. Hay 3 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 59% 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 363.981 €/año en 2018, un 3% más baja que en 2017 que fue de 374.845 €. 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)	363.981	3.105.000	0
Remuneración presidente no ejecutivo (€/año) IBEX	691.800	3.105.000	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	25	6	8	3
% de Cías	19%	48%	12%	15%	6%

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 65 (65%) de ellas, siendo 29 del IBEX-35, lo que supone un 83% de dichas compañías. Todas aquellas sociedades que por ley están obligadas a tener consejero coordinador independiente, cuentan ya con esta figura a cierre del ejercicio 2018.

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)	65%	100%	75%	78%	39%	100%	87,2%	80%	44%	96%

De las 65 compañías que tienen esta figura, solo en 25 de ellas (38%) se le retribuye con una cantidad adicional respecto al resto de miembros del Consejo. De estas 25 compañías, 13 son del IBEX-35. La media de esta retribución adicional es de 33.695 € (46.938 € 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 76% 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 16 (16%) de las 100 compañías analizadas (14% en el IBEX).

	Ejecutivo	Consejero	Consejero ejecutivo
% de Compañías	44%	16%	9%
% de Compañías (IBEX-35)	63%	14%	11%

PERFIL DE LOS PRESIDENTES EJECUTIVOS, CONSEJEROS DELEGADOS Y ALTA 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 de la alta 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 68.

En el 20% de las compañías analizadas (23% del IBEX-35) hay un presidente ejecutivo y no hay consejero delegado. En el resto de compañías (80%), 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 (57,8 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	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 seis consejeros delegados y un presidente ejecutivo (Arcelor Mittal). Tres de los consejeros delegados pertenecen a compañías del IBEX (IAG, Mediaset y Siemens Gamesa)

El 37% de los primeros ejecutivos analizados son Licenciados en Económicas y Empresariales. La segunda titulación más frecuente es la de Ingeniero Superior con un 29%.

Con respecto a la forma de llegar a sus puestos actuales, un 69% del total de los primeros ejecutivos analizados accedió por promoción interna, siendo el 31%

restante por reclutamiento externo. La diferenciación por tipología de ejecutivos es la siguiente:

	Presidente ejecutivo	Consejero delegado	Presidente ejecutivo y consejero delegado
Promoción interna	65%	76%	33%
Reclutamiento externo	35%	24%	67%

La media de permanencia en la compañía de los primeros ejecutivos es de 14,4 años (14,6 en el IBEX-35). En lo que se refiere a la permanencia en su puesto actual, la media para las 50 empresas analizadas es de 7,8 años, siendo de 8 años en las compañías del IBEX-35.

Es práctica poco frecuente que los primeros ejecutivos pertenezcan a otros Consejos de compañías cotizadas. Un 13,2% (10,4% en el IBEX-35) de los ejecutivos analizados pertenecen a otros Consejos siendo en la mayoría de los casos compañías participadas.

Un 26,5% (25% 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 la alta dirección de las 50 mayores compañías, la media de miembros que pertenecen a este grupo es de 11,4 miembros (12,6 en el IBEX-35), siendo la mediana de 10 y la moda también de 10.

El 83% de los miembros del Comité de Dirección son hombres (80% en el IBEX-35) y el 17% restante (20% en el IBEX-35) son mujeres. El número medio de extranjeros que componen estos Comités es de 1,8 miembros (1,6 en el 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 (51%) o a través de honorarios y dietas de asistencia (35%), como se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de remuneración de los Consejos

- » 51 compañías (51%) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 7 compañías (7%) retribuyen solo en forma de dietas
- » Ninguna compañía retribuye solo en función de resultados
- » 35 compañías (35%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 5 compañías (5%) tienen dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- » 1 compañía (1%) tiene honorarios fijos + dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- » 1 compañía (1%) no retribuye a sus consejeros

Del total de compañías analizadas, en 87 de ellas (87%) se retribuye a los consejeros con honorarios fijos; en 48 (48%) 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
87	87%	Honorarios Fijos (€/año)	78.856	200.000	18.000
6	6%	Retrib. función result. (€/año)	84.333	208.000	0
48	48%	Dietas (€/reunión)	2.479	11.111	615

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, Ezentis y Parques Reunidos. 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 y 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 88.231 €/año (109.968 €/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	88.231	84.000	424.000	0
IBEX	109.968	100.000	365.000	0

En 2018 la retribución media de los consejeros externos ha aumentado un 2,4% desde 86.164 € en 2017. En las compañías del IBEX-35 ha experimentado una disminución del 0,4% desde los 110.463 € anuales de 2017.

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

		2018	2017	2013	2008
Remuneración media del Consejo sin comisiones (€/año)	Total Cías	88.231	86.164	78.248	71.318
	IBEX	109.968	110.463	97.389	91.110
Dieta media (€/reunión).	Total Cías	2.479	2.635	2.676	3.297
	IBEX	2.725	2.702	2.688	3.240
Media de honorarios fijos (€/año).	Total Cías	78.856	73.380	64.661	57.420
	IBEX	99.792	98.005	80.133	67.481

Remuneración por Comisiones

Hay 86 compañías (33 en el 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	47	47%	19	54%
Solo dietas de asistencia	16	16%	5	14%
Honorarios fijos + dietas de asistencia	23	23%	9	26%
No retribuyen	14	14%	2	6%

Comisión Ejecutiva

Hay 36 (36%) compañías que tienen Comisión Ejecutiva (19 en el IBEX-35). Su retribución media se muestra a continuación:

	Presidentes (€)	Vocales (€)
100 compañías	50.224	41.367
IBEX	65.518	55.784

Los esquemas retributivos de las comisiones ejecutivas son los siguientes:

- » 17 compañías (10 del IBEX-35) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 10 compañías (6 del IBEX-35) retribuyen solo en forma de dietas de asistencia
- » 8 compañías (2 del IBEX-35) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 1 compañía (1 del IBEX-35) no retribuye por pertenencia a dicha Comisión

Otras Comisiones

De las 86 compañías analizadas que remuneran a los miembros de Comisiones, en 31 de ellas (14 en el 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 por regla general las compañías que separan ambas comisiones son bancos y otras sociedades del IBEX-35.

Así, en el caso de la Comisión de Nombramientos, la retribución media de los presidentes es de 54.050€ y de los vocales es de 23.770€ (61.841 € y 28.257€ respectivamente en el IBEX-35). Por otro lado, la retribución media de los presidentes de la Comisión de Retribuciones es de 56.340€ (63.539€ en el IBEX-35) y los vocales perciben de media 24.484€ (28.916€ en el IBEX-35).

De aquellas compañías que retribuyen por pertenencia a comisiones, en el 78% de ellas (97% en el 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 41.409€ (61.711€ en el IBEX-35) para los presidentes y de 22.154€ (31.353€ en el IBEX-35) para los vocales.

En EE. UU., el 97% 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 y en el 56% de los casos también se retribuye 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	50.224	31.500	176.594	0
	IBEX	65.518	50.250	176.594	0
Comisión de Auditoría	Total Compañías	38.273	28.215	323.000	0
	IBEX	67.726	45.250	323.000	0
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total Compañías	28.650	23.111	150.000	0
	IBEX	49.414	42.900	150.000	0

		Retribución Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Retribución Vocales de Comisiones					
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	41.367	22.000	176.594	0
	IBEX	55.784	40.000	176.594	0
Comisión de Auditoría	Total Compañías	21.810	15.000	130.000	0
	IBEX	37.682	30.000	130.000	0
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total Compañías	17.393	15.000	130.000	0
	IBEX	29.810	22.625	130.000	0

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

La retribución tanto por Consejo como por comisiones para cada tipo de consejeros es la siguiente:

	Retribución total Media	Consejo	Comisiones
Consejeros ejecutivos*			
Total compañías	85.638	72.962	12.675
IBEX	103.877	86.553	17.324
Consejeros dominicales			
Total compañías	95.730	77.245	18.485
IBEX	120.097	86.244	33.854
Consejeros independientes			
Total compañías	135.885	92.759	43.126
IBEX	181.517	115.249	66.268
Consejeros otros			
Total compañías	149.013	102.286	46.727
IBEX	216.465	135.840	80.625

*Retribución consejeros ejecutivos solo por pertenencia a Consejo y Comisiones

El 64% (60% 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 **135.885 €/año (IBEX 181.517 €/año)**.

Remuneración total

	Total Euros/año			
	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	135.885	116.000	732.000	0
IBEX	181.517	157.500	732.000	11.000

La evolución en los últimos años es la siguiente:

Evolución histórica

	Total Euros/año			
	2018	2017	2016	2015
Total compañías	135.885	130.108	131.518	129.406
IBEX	181.517	176.986	174.059	177.582

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	85.638	135.885	95.730	149.013
IBEX	103.877	181.517	120.097	216.465

* 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	CB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Remuneración anual media del consejero independiente	135,885 €	104,166 €	266,482 €	89,022 €	92,000 €	-	254,995 €	75,513 €	70,830 €	85,925 €

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 2018	Retribución total media 2017
menos de 500	27	78.448	65.753
entre 500 y 1.000	12	87.737	94.400
entre 1.000 y 2.500	24	108.799	102.287
entre 2.500 y 5.000	12	136.500	121.858
entre 5.000 y 10.000	8	154.300	149.667
entre 10.000 y 20.000	7	158.293	155.768
entre 20.000 y 45.000	8	242.026	215.802
más de 45.000	2	310.833	323.953

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 2018	Remuneración total media 2017	Variación
Alimentación	7	101.104	95.846	5%
Banca y Seguros	14	173.947	157.729	10%
Construcción/Servicios	8	115.000	106.250	8%
Distribución alimentación	1	154.600	115.061	34%
Energía	5	241.179	225.452	7%
Farmacia	7	101.667	98.867	3%
Industrial	20	111.626	102.133	9%
Ingeniería	1	176.750	123.692	43%
Inmobiliario	8	107.821	111.792	-4%
Medios de comunicación	4	103.056	106.750	-3%
Ocio	2	87.400	82.500	6%
Petróleo y Gas	2	292.889	273.000	7%
Servicios	3	95.378	65.400	46%
Tecnología	1	134.333	118.444	13%
Telecomunicaciones	5	118.500	129.125	-8%
Textil Distribución	1	287.500	287.500	0%
Transporte	4	93.053	99.667	-7%
Turismo	5	114.750	136.300	-16%

Cuadro comparativo de Consejos y Comisiones

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE	LEAD DIRECTOR			
	TOTAL	EJECUTIVOS	DOMINIC.	INDEPEN.	OTROS ¹	EXTERNOS	EXTRANJEROS		CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	EXISTE
Acciona*	11	2	2	6	1	9	2	3	Si	-	Si	30.000
Acerinox*	15	1	6	8	0	14	4	3	No	184.000	No	-
ACS*	18	5	4	5	4	13	0	3	Si	-	Si	0
Aedas Home	9	1	3	5	0	8	3	1	No	119.222	No	-
Aena*	15	1	8	6	0	14	1	3	Si	-	Si	0
Alantra Partners	9	1	3	3	2	8	1	1	Si	-	Si	9.000
Almirall	11	1	3	6	1	10	6	2	No	350.000	No	-
Amadeus IT Holding*	11	1	0	8	2	10	7	2	No	305.000	No	-
Amrest Holdings	7	1	4	2	0	6	5	0	No	75.000	Si	0
Applus Services	7	1	0	6	0	6	3	1	No	284.000	No	-
Arcelor Mittal [†]	9	1	1	5	2	8	9	3	Si	-	Si	60.000
Atresmedia	12	2	5	4	1	10	4	4	Si	-	Si	0
Azkoyen	10	0	5	5	0	10	1	1	No	146.000	No	-
Banco Sabadell [†]	15	4	1	10	0	11	3	3	Si	-	Si	22.000
Banco Santander*	15	3	0	9	3	12	4	5	Si	-	Si	110.000
Bankia*	12	4	0	8	0	8	0	2	Si	-	Si	0
Bankinter*	10	2	2	5	1	8	0	3	No	944.000	Si	0
Barón de Ley	8	3	1	3	1	5	0	1	Si	-	Si	0
BBVA*	15	3	0	8	4	12	3	4	Si	-	Si	0
BME	11	3	2	6	0	8	1	3	Si	-	Si	20.000
CAF	10	2	1	5	2	8	0	3	Si	-	Si	0
Caixabank*	18	1	8	9	0	17	2	5	No	1.150.000	Si	38.000
Cellnex Telecom*	12	1	4	7	0	11	9	4	No	71.000	Si	0
Cementos Molins	14	1	8	4	1	13	1	4	No	305.000	No	-
Cie Automotive*	13	2	9	2	0	11	2	2	No	1.214.000	Si	0
Clinica Baviera	7	1	4	2	0	6	4	0	No	0	No	-
Coca Cola European Partners	17	1	7	9	0	16	11	3	No	642.796	Si	33.537
Codere	8	0	6	2	0	8	4	0	No	150.000	No	-
Colonial [†]	11	2	5	4	0	9	3	1	Si	-	Si	75.000
Corporación Financiera Alba	12	5	1	6	0	7	1	3	No	153.000	Si	0
Deoleo	12	1	9	2	0	11	3	0	Si	-	Si	0
Día	8	2	0	5	1	6	2	2	No	113.000	No	-
Ebro Foods	13	2	7	4	0	11	0	5	Si	-	Si	0
e-Dreams Odigeo	9	2	4	3	0	7	7	2	No	90.000	No	-
Elecnor	15	1	10	3	1	14	0	2	No	481.000	No	-

MANDATO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)					POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				
	DUCCIÓN (AÑOS)	ANTICUJEDAD MEDIA CONSEJEROS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	CONSEJO Y COMISIONES	SOLDO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES
	3	7,6	55	10	146.571	86.000	No	100.000 ³	No	No/No
	4	5,5	61	9	90.273	76.636	1.856 ⁴	60.614 ⁴	No	No/No
	4	12,7	70	8	173.846	132.308	No	90.000 ⁵	No	No/No
	3	1,5	49	7	86.166	65.555	No	65.555 ^{6,7}	No	No/No
	4	2,3	60	14	11.333	11.333	1.090 ^{8,9}	No	No	No/No
	4	6,5	63	8	77.143	61.714	1.500	51.000 ¹⁰	No	No/No
	4	8	62	7	101.667	76.667	No	90.000 ¹¹	No	No/No
	3	6,1	63	6	125.000	91.000	No	90.500 ¹²	No	No/No
	4	1	54	16	77.600	67.600	No	75.000	No	No/No
	4	5,6	67	6	88.000	60.000	No	60.000 ^{6,13}	No	No/No
	3	8	60	12	164.738	144.978	No	144.720	No	No/No
	4	9,7	64	11	106.889	65.222	2.000	25.000 ¹⁴	No	No/No
	3	4,8	52	15	50.714	44.000	1.000 ¹⁵	35.973 ¹⁶	No	No/No
	4	6,2	67	14	156.818	108.636	No	100.000	No	No/No
	3	8,4	63	12	324.909	144.655	2.600	90.000 ¹⁷	No	No/No
	4	4,6	61	15	100.000	100.000	No	100.000	No	No/No
	4	10,7	58	11	140.000	109.571	1.626 ¹⁸	92.155 ⁴	No	No/No
	4	7,3	67	7	18.000	18.000	No	18.000	No	No/No
	3	6,1	62	13	436.222	202.556	No	129.000	No	Si/No ¹⁹
	4	4,5	63	12	75.750	59.500	1.000 ⁴	50.000	No	No/No
	4	10,2	62	9	111.250	100.000	11.111	No	No	No/No
	4	4,2	64	13	143.375	86.750	No	90.000 ²⁰	No	No/No
	3	1,7	58	13	135.600	0	No	100.000 ^{7,21}	No	No/No
	4	11	65	17	68.545	51.418	700	40.000 ²²	No	No/No
	4	9,6	57	6	120.000	0	No	No ²³	No	No/No
	4	7	54	6	33.201	33.201	No	33.201 ⁶	No	No/No
	3	1,8	62	5	130.451	98.634	No	89.432 ²⁴	No	No/No
	2	7,3	59	12	135.714	100.000	No	100.000 ²⁵	No	No/No
	4	5,5	63	15	160.875	103.250	3.000	50.000	No	No/No
	4	7,9	59	9	89.000	65.000	No	65.000 ²⁶	No	No/No
	4	3,3	61	10	33.818	27.364	3.500 ²⁷	No	No	No/No
	3	4,3	59	18	157.333	106.000	2.000	80.000 ²⁸	No	Si/No ²⁸
	4	4,9	54	11	315.571	204.571	1.600	No	135.000 ²⁹	No/No
	3	2,9	51	8	75.000	55.000	No	50.000 ⁶	No	No/No
	4	12,9	65	12	198.818	183.727	1.500	143.500 ³⁰	No	No/No

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE	LEAD DIRECTOR			
	TOTAL	EJECUTIVOS	DOMINIC.	INDEPEN.	OTROS ¹	EXTERNOS	EXTRANJEROS		CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	EXISTE
Enagas*	13	2	2	7	2	11	0	3	Si	-	Si	15.000
Ence*	14	1	5	5	3	13	0	2	No	239.000	No	-
Endesa*	11	2	4	5	0	9	6	2	Si	-	Si	25.200
Ercros	5	1	0	2	2	4	0	2	Si	-	Si	0
Euskaltel	12	2	4	6	0	10	3	3	Si	-	Si	0
Ezentis	10	2	2	5	1	8	0	4	No	310.000	Si	25.000
Faes Farma	9	1	4	3	1	8	0	2	Si	-	Si	5.000
FCC	15	2	10	3	0	13	7	4	No	50.000	No	-
Ferrovial ²	12	2	2	6	2	10	3	2	Si	-	Si	0
Fluidra	12	2	6	4	0	10	4	0	Si	-	Si	15.000
Gestamp	12	2	3	5	2	10	3	1	Si	-	Si	0
Global Dominion	12	2	6	4	0	10	0	2	No	0	Si	0
Grifols ³	13	2	1	7	3	11	3	4	No	965.000	Si	50.000
Grupo Catalana Occidente	16	4	10	2	0	12	0	1	Si	-	Si	0
Grupo Sanjosé	11	3	1	6	1	8	3	1	Si	-	Si	0
Hispania Activos Inmobiliarios	7	0	5	2	0	7	2	2	No	167.000	No	-
IAG*	12	2	0	10	0	10	8	4	No	649.000	Si	30.000
Iberdrola ⁴	14	2	0	9	3	12	5	5	Si	-	Si	0
Iberpapel	8	1	1	5	1	7	0	1	Si	-	Si	0
Inditex*	9	1	3	5	0	8	1	3	Si	-	Si	0
Indra*	13	3	3	7	0	10	0	3	Si	-	Si	0
Lar España	7	0	2	5	0	7	3	2	No	140.000	No	-
Liberbank	11	1	6	4	0	10	2	3	No	190.000	No	-
Lingotes Especiales	9	3	1	2	3	6	0	1	Si	-	Si	0
Logista	10	2	4	4	0	8	5	1	No	450.000	No	-
Mapfre*	14	5	3	6	0	9	2	4	Si	-	Si	110.000
Masmovil	12	1	7	4	0	11	3	2	No	157.000	No	-
Mediaset ⁵	13	3	5	4	1	10	7	4	No	987.000	No	-
Melia Hotels International ⁶	11	1	4	5	1	10	0	2	No	49.000	Si	0
Merlin Properties*	12	2	2	8	0	10	1	4	No	0	Si	0
Metrovacesa	12	1	6	4	1	11	0	3	No	563.000	No	-
Miquel y Costas	10	3	2	2	3	7	0	1	Si	-	Si	0
Naturgy* (Gas Natural + Fenosa)	12	1	6	5	0	11	2	1	Si	-	Si	30.000
Naturhouse	7	3	1	3	0	4	0	1	Si	-	Si	0
Neinor Homes	8	1	2	3	2	7	1	1	No	133.000	No	-

MANDATO		RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)				POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²			
DUCCIÓN (AÑOS)	ANTICUIDAD MEDIA CONSEJEROS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	CONSEJO Y COMISIONES	SOLDO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES
4	6,2	60	12	164.250	131.875	2.500	100.000 ³¹	No	No/No
3	7,1	63	13	104.182	66.727	2.020 ³²	44.500 ³²	No	No/No
4	5,1	65	13	237.667	212.000	1.500 ³³	187.200 ³³	No	No/No
4	12,2	65	8	43.386	43.386	No	43.386	No	No/No
4	3,4	56	9	96.500	65.000	No	65.000	No	No/No
4	2,7	59	15	120.333	81.500	4.000 ³⁴	No	No	Si/No ³⁵
4	15,4	72	11	90.000	84.000	1.320	60.000	No	No/No
4	5,1	57	9	33.333	22.583	2.500	No	0 ³⁶	No/No
3	9,2	63	6	149.000	136.222	6.000 ⁴	35.000	46.000 ³⁷	No/No
4	5,5	56	13	106.167	90.333	615 ³⁸	82.000 ³⁹	No	No/No
4	5,1	53	7	80.000	66.667	No	75.000	No	No/No
4	6,1	58	5	50.000	50.000	No	50.000 ⁶	No	No/No
4	9,2	61	10	132.143	107.143	No	100.000	No	No/No
4	12,6	62	11	207.250	207.250	2.225 ⁴⁰	No	208.000 ^{4,40}	No/No
4	8,6	58	5	27.875	22.250	2.000	No	No	No/No
2	1	58	25	70.000	50.000	No	50.000 ^{6,41}	No	No/No
1	4,7	62	10	156.857 ⁴²	149.714 ⁴²	No	120.000 ⁴³	No	No/No
4	6	62	8	383.182	183.455	2.000 ⁴	165.000 ⁴⁴	No	No/No
4	12,8	62	12	73.429	52.000	No	52.080	No	No/No
4	8,1	63	5	240.000	132.857	No	100.000 ⁴⁵	No	No/No
3	3,9	55	12	134.667	80.000	No	80.000	No	Si/No ⁴⁶
3	2,6	59	16	86.667	71.000	No	70.000 ^{6,47}	No	No/No
4	5	63	16	121.250	110.000	No	110.000 ⁴⁸	No	No/No
4	16,6	ND	4	42.000	42.000	769	No	39.000	No/No
4	2,6	61	11	109.000	76.200	2.750 ⁴⁹	60.000 ^{49,50}	No	No/No
4	6,9	65	10	196.375	124.375	No	110.000 ⁵¹	No	No/No
4	2	53	18	76.111	71.667	No	100.000 ⁵²	No	No/No
4	7,7	63	7	120.333	103.000	4.000 ⁴	75.000	No	No/No
4	14,2	64	6	80.889	52.000	5.409	21.636	No	No/No
2	3	57	13	112.143	100.000	No	100.000 ⁶	No	No/No
4	1,1	54	12	28.333	28.333	No	85.000 ⁵³	No	No/No
4	16,6	63	13	94.286	94.286	1.300	No	78.000	No/No
4	4	61	12	270.857	161.000	No	175.000 ⁵⁴	No	No/No
4	3,7	71	4	49.000	40.000	4.000	24.000	No	No/No
3	1,6	51	5	83.500	74.500	3.000 ⁴⁹	75.000 ^{49,55}	No	No/No

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	LEAD DIRECTOR	
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS			EXTRANJEROS	EXISTE				RETRIBUCIÓN ADICIONAL	
			DOMINIC.	INDEPEND.	OTROS ¹							
Nextil (ex Dogi)	5	1	2	2	0	4	1	0	No	12.000	No	-
NH Hotel Group	10	1	3	5	1	9	5	1	No	275.000	No	-
Obrascón H.L.	10	1	4	4	1	9	0	3	No	130.000	Si	15.000
Parques Reunidos	9	0	4	4	1	9	4	2	No	225.000	No	-
Pharma Mar	10	2	2	5	1	8	0	2	Si	-	Si	16.640
Prim	7	1	2	3	1	6	0	1	Si	-	Si	0
Prisa	13	1	6	5	1	12	7	1	No	735.000	Si	0
Prosegur	8	1	2	3	2	7	1	2	No	564.000	No	-
Prosegur Cash	9	2	3	4	0	7	0	3	Si	-	Si	0
Quabit	4	1	1	2	0	3	1	1	Si	-	Si	33.000
Realia	7	1	4	2	0	6	3	4	No	251.000	No	-
REC ²	12	1	3	7	1	11	0	5	No	228.000	Si	15.000
Reig Jofre	8	2	1	5	0	6	0	2	No	59.000	No	-
Renta 4	14	4	3	5	2	10	1	2	Si	-	Si	0
Renta Corporación	9	2	3	3	1	7	0	3	Si	-	Si	0
Repsol*	15	2	3	8	2	13	3	3	No	3.105.000	No	-
Rovi	7	3	1	3	0	4	0	0	No	150.000	Si	0
Sacyr	13	1	5	6	1	12	0	3	Si	-	Si	0
Siemens Gamesa*	13	2	6	5	0	11	7	6	No	287.000	No	-
Solaria	5	2	1	2	0	5	0	0	No	150.000	No	-
Talgo	15	2	4	7	2	13	3	0	Si	-	Si	20.000
Técnicas Reunidas ³	14	2	2	6	4	12	2	1	Si	-	Si	0
Telefónica ⁴	17	2	5	9	1	15	4	3	Si	-	Si	0
Telepizza	7	1	2	3	1	6	2	0	Si	-	Si	25.000
Tubacex	12	1	2	7	2	11	0	3	No	258.000	No	-
Unicaja Banco	12	2	5	5	0	10	0	5	Si	-	Si	15.000
Vidrala	10	0	5	2	3	10	2	3	No	241.994	No	-
Viscofan ⁵	10	2	2	4	2	8	0	2	Si	-	Si	0
Vocento	10	1	6	3	0	9	0	1	No	230.000	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				
	DUPLICACIÓN (AÑOS)	ANTICUJEDAD MEDIA CONSEJEROS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	CONSEJO Y COMISIONES	SOLDO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES
	4	3,2	65	10	25.333	15.333	3.000 ⁵⁶	No	No	No/No
	3	1,6	53	14	79.600	56.000	No	56.000 ⁵⁷	No	No/No
	4	4,4	55	15	155.429	135.714	No	110.000 ⁵⁸	No	No/No
	4	1	56	12	102.500	65.000	No	65.000	No	Si/No ⁵⁹
	4	9,4	70	11	155.429	109.143	3.657	63.838	No	No/No
	4	5,6	62	15	60.000	60.000	No	60.000	No	No/No
	4	2,9	59	10	97.200	70.000	No	70.000 ⁶⁰	No	No/No
	3	12,6	64	8	152.167	93.833	1.850	79.500 ⁶¹	No	No/No
	3	1,3	54	8	89.857	69.286	1.650	52.000 ⁶²	No	No/No
	4	10	56	11	102.333	80.333	No	66.000 ⁶³	No	No/No
	4	7,3	56	10	53.400	38.800	1.894	20.843 ⁶⁴	No	No/No
	4	2,5	59	11	180.875	147.000	1.500	130.742	No	No/No
	4	4	63	8	50.000	44.000	1.000 ⁶⁵	38.000 ⁶⁶	No	No/No
	4	9,6	62	12	62.200	62.200	No	60.000 ⁶⁷	No	No/No
	4	6,8	65	6	30.833	18.167	4.725	No	No	No/No
	4	6	65	13	302.889	177.000	No	176.594 ⁶⁸	No	No/No
	4	9,7	56	11	60.000	60.000	No	60.000 ⁶⁹	No	No/No
	4	7,1	61	13	113.222	73.222	No	72.000 ⁷⁰	No	No/No
	4	3	53	16	129.700	82.300	2.000	80.000 ⁷¹	No	No/No
	2	7,8	49	10	75.000	75.000	No	75.000 ⁴	No	No/No
	4	2,5	60	8	95.000	83.333	No	80.000 ⁴⁹	No	No/No
	4	8,1	71	11	149.800	107.300	3.500	55.478	No	No/No
	4	6	60	12	210.917	143.333	No	120.000 ⁷²	No	No/No
	4	1,8	53	15	100.000	83.333	No	75.000 ⁶	No	No/No
	4	6,5	63	10	77.833	67.000	2.700	40.000	No	No/No
	4	3,1	66	17	78.800	50.000	700 ⁷³	45.000 ⁷³	No	No/No
	4	13,5	61	8	91.510	89.821	1.555	76.000 ⁷⁴	No	No/No
	4	7,8	66	12	178.143	137.000	3.000	80.000	No	No/No
	4	3,3	62	13	71.714	58.714	2.250 ⁴	30.000 ⁷⁵	No	No/No
	4	14,2	61	8	125.000	125.000	No	200.000 ⁷⁶	No	No/No

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
Acciona*	3: A, N&R, Sost.	-	8	5	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Acerinox*	3: E, A, N&R	4	10	9	Indep.	1E, 3D, 3I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I
ACS*	4: E, A, N, R	11	7	2	Ejecutivo	2E, 1D, 2O	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	2D, 1I, 3O ²
Aedas Home	3: A, N&R, Tecn.	-	8	7	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Aena*	3: E, A, N&R	0	8	10	Ejecutivo	3D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I
Alantra Partners	2: A, N&R	-	8	5	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I, 1O
Almirall	3: A, N&R, Derm.	-	5	4	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Amadeus IT Holding*	2: A, N&R	-	4	3	-	-	Indep.	3I, 1O	Indep.	3I, 1O
Amrest Holdings	3: E, A, N&R	4	8	5	Dom.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Applus Services	3: A, N&R, RSC	-	4	3	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Arcelor Mittal [†]	2: A, N&R	-	7	6	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Atresmedia	3: E, A, N&R	11	5	2	Ejecutivo	1E, 2D, 1I, 1O	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I
Azkoyen	3: A, N&R, Estr.	-	15	4	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Banco Sabadell*	5: E, A, N, R, Ri	35	12	12	Ejecutivo	2E, 2I	Indep.	3I	Indep.	3I ⁸
Banco Santander*	7: E, A, N, R, Sup, Inn, Resp	45	13	12	Ejecutivo	2E, 3I, 2O	Indep.	3I	Indep.	2I, 1O ¹⁰
Bankia*	5: A, N, R, Cri, Ri	-	17	11,5	-	-	Indep.	3I	Indep.	3I
Bankinter*	5: E, A, N, R, Ri	11	11	5,5	Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 1O	Indep.	2I, 1O	Indep.	1D, 3I ⁸
Barón de Ley	2: A, N&R	-	4	1	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
BBVA*	6: E, A, N, R, Ri, Tecn.	19	12	7,5	Ejecutivo	1E, 1I, 3O	Indep.	4I	Indep.	2I, 2O ⁸
BME	4: E, A, N&R, OM	1	11	12	Ejecutivo	1D, 3I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I
CAF	2: A, N&R	-	11	5	-	-	Indep.	2I	Indep.	1I, 1O
Caixabank*	5: E, A, N, R, Ri	22	17	8,5	Dom.	1E, 2D, 4I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I ⁸
Cellnex Telecom*	2: A, N&R	-	9	9	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 3I
Cementos Molins	2: A, N&R	-	8	11	-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2I, 1O
Cie Automotive*	4: A, N&R, RSC, Estr.	-	4	3	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Clínica Baviera	2: A, N&R	-	5	3	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Coca Cola European Partners	5: A, N, R, RSC, TA	-	7	5	-	-	Indep.	4I	Indep.	2D, 2I ⁸
Codere	3: A, N&R, Cump.	-	11	9	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 1I
Colonial [†]	3: E, A, N&R	0	10	6	Ejecutivo	1E, 3D, 1I	Indep.	3I	Indep.	2D, 2I
Corporación Financiera Alba	4: A, N&R, Op, Seg Inv	-	8	7	-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
Deoleo	2: A, N&R	-	6	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	3D, 1I
Día	3: A, N&R, Estr.	-	7	11	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I, 1O
Ebro Foods	4: E, A, N&R, Estr.	6	8	11	Ejecutivo	2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I
e-Dreams Odigeo	2: A, N&R	-	5	7	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Elecnor	3: E, A, N&R	22	10	11	Dom.	1E, 3D, 1O	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I
Enagas*	2: A, N&R	-	10	6	-	-	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 3I, 1O

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
-	-	-	-	81.000	70.000	65.000	55.000				
3.711		1.856		3.711	1.856	3.711	1.856				
	60.000		60.000		40.000		30.000		40.000 ³		30.000 ³
-	-	-	-	23.111		13.111		23.111		13.111	
-	-	-	-	1.500	30.000	750		1.500	30.000	750	
-	-	-	-	40.000 ⁴		30.000 ⁴		40.000 ⁴		30.000 ⁴	
-	-	-	-	45.250		22.625		45.250		22.625	
	25.000 ⁵		25.000 ⁵	25.000 ⁵		25.000 ⁵		25.000 ⁵		25.000 ⁵	
-	-	-	-	30.000 ⁶		20.000 ⁶		30.000 ⁶		20.000 ⁶	
-	-	-	-	28.080		17.280		16.200		10.800	
2.500	50.000	2.500	50.000	2.000		2.000		2.000		2.000	
-	-	-	-	1.000 ⁷	42.898	1.000 ⁷		1.000 ⁷	42.898	1.000 ⁷	
			80.000		40.000		20.000		20.000 ⁹		10.000 ⁹
	170.000		170.000	1.700	70.000	1.700	40.000	1.500 ³	50.000 ³	1.500 ³	25.000 ³
-	-	-	-								
1.626	16.263	1.084		1.626	16.263	1.084		1.626 ³	16.263 ³	1.084 ³	
-	-	-	-								
			167.000		179.000		71.000		102.000 ¹¹		41.000 ¹¹
2.000		1.000		2.000		1.000		2.000		1.000	
-	-	-	-	1.364		1.364		3.000		3.000	
	60.000		50.000		60.000		50.000		36.000		30.000
-	-	-	-		150.000		130.000		150.000		130.000
-	-	-	-	700	14.000	700	14.000	700	14.000	700	14.000
-	-	-	-		140.000 ⁶				100.000 ⁶		
-	-	-	-								
-	-	-	-		39.127		16.769		22.358 ¹²		11.179 ¹²
-	-	-	-		65.000		60.000		65.000		60.000
3.000		3.000		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
800	128.000	800	128.000	800	38.000	800	38.000	800	38.000	800	38.000
-	-	-	-		20.000				20.000		
	25.000		25.000		20.000		15.000		17.500		12.500
-	-	-	-	500	40.000	500	25.000	833	40.000	833	25.000

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 ³	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
Ence*	4: E, A, N&R, Sost.	10	7	6	Dom.	1E, 1D, 1I, 3O	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O
Endesa*	3: E, A, N&R	0	11	9	Ejecutivo	1E, 2D, 3I	Indep.	1D, 4I	Indep.	1D, 4I
Ercros	2: A, N&R	-	5	1	-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O
Euskaltel	3: A, N&R, Estr.	-	5	6	-	-	Indep.	3D, 3I	Indep.	3D, 3I
Ezentis	3: E, A, N&R	3	8	13	Otros	1E, 1D, 2I	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I
Faes Farma	2: A, N&R	-	6	6	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
FCC	3: E, A, N&R	8	9	8	Dom.	2E, 3D	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 1I
Ferrovial ⁶	3: E, A, N&R	3	5	6	Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 2O	Indep.	2I	Indep.	2I, 1O
Fluidra	3: E, A, N&R	3	6	7	Ejecutivo	1E, 2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I
Gestamp	2: A, N&R	-	8	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O
Global Dominion	4: A, N&R, Estr. RSC	-	5	2	-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	2D, 1I
Grifols*	2: A, N&R	-	8	5	-	-	Indep.	2I	Indep.	1I, 1O
Grupo Catalana Occidente	2: A, N&R	-	10	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Grupo Sanjosé	4: E, A, N&R, Intl.	2	5	4	Ejecutivo	2E, 1I	Indep.	2I	Indep.	1D, 2I
Hispania Activos Inmobiliarios	3: E, A, N&R	3	13	9	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
IAG*	4: A, N, R, Seg.	-	8	5,5	-	-	Indep.	4I	Indep.	3I ¹⁵
Iberdrola*	5: E, A, N, R, DesSost	15	12	6	Ejecutivo	3I, 1O	Indep.	2I, 1O	Indep.	1I, 1O ⁸
Iberpapel	3: A, N&R, RSC	-	6	4	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O
Inditex*	4: E, A, N, R	0	5	4	Ejecutivo	2D, 4I	Indep.	1D, 4I	Indep.	1D, 4I ⁸
Indra*	3: E, A, N&R	2	10	11	Ejecutivo	2D, 4I	Indep.	2D, 3I	Indep.	2D, 2I
Lar España	2: A, N&R	-	7	9	-	-	Indep.	2I	Indep.	2D, 1I
Liberbank	4: A, N, R, Ri.	-	14	6,5	-	-	Indep.	2D, 1I	Indep.	2D, 1I ⁸
Lingotes Especiales	2: A, N&R	-	4	3	-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O
Logista	2: A, N&R	-	8	9	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I
Mapfre*	4: E, A, N&R, Ri	5	14	5	Ejecutivo	1E, 2D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 1I
Masmovil	2: A, N&R	-	12	10	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I
Mediaset*	3: E, A, N&R	2	5	2	Otros	1E, 3D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I
Melia Hotels International ⁶	2: A, N&R	-	10	6	-	-	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 2I
Merlin Properties*	3: A, N, R	-	15	2,5	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I ⁸
Metrovacesa	2: A, N&R	-	10	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I, 1O
Miquel y Costas	2: A, N&R	-	8	4	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I, 3O
Naturgy* (Gas Natural + Fenosa)	2: A, N&R	-	7	10	-	-	Indep.	3D, 3I	Indep.	3D, 3I
Naturhouse	2: A, N&R	-	5	3	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I
Neinor Homes	3: A, N&R, Invlmob	-	4	6	-	-	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O
Nextil (ex Dogi)	2: A, N&R	-	8	3	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
NH Hotel Group	3: E, A, N&R	9	9	6	ND	1E, 1D, 1I	Indep.	2I	Indep.	1D, 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
4.050		3.000		4.050		3.000		4.050		3.000	
1.500 ¹³		1.500 ¹³		1.500 ¹³	12.000 ¹³	1.500 ¹³		1.500 ¹³	12.000 ¹³	1.500 ¹³	
-	-	-	-								
-	-	-	-		15.000		15.000		15.000		15.000
3.000 ¹⁴	25.000	3.000 ¹⁴		3.000 ¹⁴	25.000	3.000 ¹⁴		3.000 ¹⁴	25.000	3.000 ¹⁴	
-	-	-	-	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	
	16.000		12.000		20.000		15.000		20.000		15.000
-	-	-	-		15.000		15.000		15.000		15.000
-	-	-	-								
-	-	-	-		50.000		25.000		50.000		25.000
-	-	-	-								
3.000		3.000		1.500		1.500		1.500		1.500	
	30.000		10.000		20.000		10.000		10.000		10.000
-	-	-	-		20.000				20.000 ³		3
4.000		2.000	88.000	4.000	275.000	2.000	88.000	4.000	275.000	2.000	88.000
-	-	-	-		20.000		15.000		20.000		15.000
	100.000		50.000		100.000		50.000		100.000 ³		50.000 ³
	36.000		24.000		60.000		40.000		36.000		24.000
-	-	-	-		22.500 ⁶		15.000 ⁶		17.000 ⁶		15.000 ⁶
-	-	-	-		30.000				30.000		
-	-	-	-								
-	-	-	-	1.600	20.000 ^{16,17}	1.600 ¹⁷		1.000	20.000 ^{16,17}	1.000 ¹⁷	
	20.000		20.000		65.000		45.000		57.000		37.000
-	-	-	-		30.000		20.000		25.000		15.000
8.000		4.000		8.000		4.000		8.000		4.000	
-	-	-	-	6.000		3.000		6.000		3.000	
-	-	-	-		20.000		15.000		7.500 ³		5.000 ³
-	-	-	-		25.000		15.000		25.000		15.000
-	-	-	-								
-	-	-	-		90.000 ¹⁸		60.000 ¹⁸		90.000 ¹⁸		60.000 ¹⁸
-	-	-	-	2.000		2.000		2.000		2.000	
-	-	-	-	1.500		1.500		1.500		1.500	
-	-	-	-	2.000 ⁶		1.000 ⁶		2.000 ⁶		1.000 ⁶	
	110.856	2.000			90.000	1.000			90.000	1.000	

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*	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
Obrascón H.L.	2: A, N&R	-	17	18	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1S, 1I, 1O
Parques Reunidos	2: A, N&R	-	7	8	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 3I
Pharma Mar	3: E, A, N&R	6	7	6	Ejecutivo	1E, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 2I
Prim	2: A, N&R	-	10	7	-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O
Prisa	3: E, A, N&R	5	8	8	Dom.	1E, 1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 2I
Prosegur	2: A, N&R	-	5	1	-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O
Prosegur Cash	2: A, N&R	-	4	2	-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
Quabit	4: E, A, N&R, RSC	0	10	7	Ejecutivo	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Realia	3: E, A, N&R	4	9	6	Dom.	1E, 2D	Indep.	1D, 1I	Indep.	3D, 1I
REC*	3: A, N&R, Sost.	-	11	12	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I
Reig Jofre	2: A, N&R	-	5	5	-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
Renta 4	2: A, N&R	-	8	6	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O
Renta Corporación	2: A, N&R	-	4	4	-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O
Repsol*	5: E, A, N, R, Sost.	8	10	7,5	Otros	2E, 2D, 2I, 1O	Indep.	4I	Indep.	1D, 2I ⁸
Rovi	2: A, N&R	-	8	6	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Sacyr	3: E, A, N&R	9	12	7	Ejecutivo	2D, 2I	Indep.	1D, 3I	Indep.	3D, 1I
Siemens Gamesa*	2: A, N&R	-	18	7	-	-	Indep.	2I	Indep.	2D, 2I
Solaria	2: A, N&R	-	8	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Talgo	3: A, N&R, Estr.	-	5	8	-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
Técnicas Reunidas*	2: A, N&R	-	11	8	-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	1D, 1I, 1O
Telefónica*	6: E, A, N&R, Estr, Cal, Reg.	18	13	11	Ejecutivo	1E, 2D, 2I, 1O	Indep.	1D, 2I	Indep.	3I, 1O
Telepizza	2: A, N&R	-	7	6	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Tubacex	3: A, N&R, Estr.	-	9	3	-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	3I
Unicaja Banco	5: A, N, R, Ri, Tecn.	-	14	7,5	-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I ¹⁹
Vidrala	3: A, N&R, Estr.	-	5	3	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I, 1O
Viscofan*	2: A, N&R	-	11	9	-	-	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 1I, 1O
Vocento	3: E, A, N&R	3	6	10	Dom.	1E, 3D, 2I	Indep.	2I	Indep.	2D, 2I
Zardoya Otis	2: A, N&R	-	8	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	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
-	-	-	-		35.000		20.000		30.000		20.000
-	-	-	-		25.000		25.000		25.000		25.000
1.659	125.608	1.659	125.608	1.659	21.673	1.659	16.640	1.659	21.673	1.659	16.640
-	-	-	-								
	30.000		30.000		40.000		20.000		40.000		20.000
-	-	-	-	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
-	-	-	-		6.000		6.000		6.000		6.000
-	-	-	-								
-	-	-	-	3.150		3.150		3.150		3.150	
	176.594		176.594		88.297		88.297		22.074 ³		22.074 ³
-	-	-	-								
	58.500		45.000		28.600		22.000		26.000		20.000
-	-	-	-	3.800	60.000	2.000	40.000	3.800	60.000	2.000	40.000
-	-	-	-								
-	-	-	-		20.000		10.000		20.000		10.000
-	-	-	-	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
-	-	-	-		25.000		15.000		25.000		15.000
-	-	-	-		15.000		10.000		15.000		10.000
-	-	-	-	700 ²⁰	10.000 ²⁰	700 ²⁰	²⁰	700 ²⁰	10.000 ²⁰	700 ²⁰	²⁰
-	-	-	-		83.600				83.600		
-	-	-	-		45.000		30.000		30.000		20.000
4.500		2.250		4.500		2.250		4.500		2.250	
-	-	-	-								

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 Política aplicable a partir de junio de 2018. El consejero coordinador independiente percibe 30.000 € adicionales

4 El Presidente el doble

5 El Presidente percibe 390.000 € anuales y el Vicepresidente 365.000 € anuales

6 Solo los consejeros independientes

7 El Presidente 1,5 veces dicha retribución

8 Dieta de 1.90 €/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 y otros. Los consejeros dominicales perciben 36.000 € anuales.

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

12 El Presidente percibe 305.000 € anuales

13 El Presidente 250.000 € anuales

14 El Vicepresidente percibe adicionalmente 200.000 € anuales

15 Se retribuye un máximo de 8 reuniones

16 El Presidente percibe 134.393 € anuales

17 Los Vicepresidentes no ejecutivos perciben adicionalmente 30.000 € anuales

18 El Presidente 2.168 €/reunión

19 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.

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

21 Los consejeros perciben exclusivamente la retribución vinculada a la mayor responsabilidad

22 El Presidente percibe 250.000 € adicionales

23 El Presidente 1.200.000 €

24 El Presidente percibe 614.848 € anuales

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

26 El Presidente percibe adicionalmente 78.000 € anuales

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

28 El 50% de la retribución fija es en forma de acciones que se deben mantener hasta el cese del consejero

29 El Vicepresidente percibe 202.000 € anuales.

30 El Presidente no ejecutivo y el secretario consejero perciben adicionalmente 270.000 € anuales y 20.000 € anuales respectivamente

31 El Consejero coordinador independiente percibe adicionalmente 15.000 € anuales

32 El Presidente percibe 135.000 € anuales y una dieta de 4.050 €/reunión

33 Solo el Presidente, los consejeros independientes y algún consejero dominical ya que el resto han renunciado a su retribución. La retribución fija adicional del consejero coordinador independiente es de 25.200 € anuales

34 Se retribuye un máximo de 11 reuniones

35 Los consejeros no ejecutivos han percibido acciones por valor de 30.000 €

36 No se percibe remuneración por este concepto ya que en el ejercicio 2017 no se obtuvieron los beneficios líquidos a los que está sujeta la percepción de esta retribución.

37 El Presidente percibe 92.000 €, el Vicepresidente 1º 80.500 € y el Vicepresidente 2º 57.500 €

38 Los consejeros que residen fuera de Europa perciben 1.538 €/reunión

39 El Presidente percibe 36.000 € adicionales y el Consejero Coordinador Independiente 15.000 € adicionales

40 Corresponde a los consejeros personas físicas. Los consejeros personas jurídicas han percibido 172.000 € anuales y 1.918 €/reunión

41 El Presidente 120.000 € anuales

42 Incluye retribución en especie en forma de billetes de avión

43 El Presidente percibe 645.000 €

44 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. El Presidente percibe 567.000 € anuales

45 El Vicepresidente percibe una retribución adicional de 80.000 €

46 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

47 El Presidente percibe 55.000 € adicionales

48 El Presidente 190.000 € anuales

49 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución

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

51 El Vicepresidente Consejero Coordinador Independiente ha percibido 110.000 € adicionales

52 Política aplicable a partir de Junio 2018. El Presidente percibe 200.000 € anuales.

53 El Presidente 450.000 € anuales

54 Política aplicable a partir de Mayo de 2018. El consejero coordinador independiente percibe adicionalmente 30.000 € anuales.

55 El Presidente percibe 100.000 € anuales

56 Solo los consejeros independientes. Los consejeros dominicales y ejecutivos perciben 2.000 €/reunión

57 El Presidente percibe 200.000 € anuales. La retribución consta de una parte fija de 50.000 € y un pago extraordinario en reconocimiento a la dedicación extra de los consejeros independientes por importe de 6.000 €. La retribución adicional del Presidente por esta mayor dedicación es de 75.000 €.

58 Los consejeros independientes han percibido 90.000 € como retribución extraordinaria y no recurrente por la mayor carga de trabajo durante el ejercicio como consecuencia de una operación de venta.

59 Dos de 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.

60 El Presidente percibe 500.000 € anuales

61 El Presidente y el Vicepresidente perciben adicionalmente 470.595 € y 157.500€ respectivamente

62 El Vicepresidente percibe 100.000 € anuales adicionales.

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

64 El Presidente percibe 180.000 € adicionales

65 Solo se retribuyen las reuniones presenciales que en 2018 han sido 6. El Presidente y el Vicepresidente perciben 500 €/reunión

66 El Presidente percibe 50.000 € anuales y el Vicepresidente 42.000 € anuales.

67 Los consejeros personas jurídicas perciben 71.088 € anuales

68 El Presidente percibe 2.500.000 €

69 El Presidente 150.000 € anuales

70 El Presidente 93.600 € anuales y el Vicepresidente 82.800 € anuales

71 El Presidente percibe 250.000 € anuales

72 Los Vicepresidentes perciben 200.000 € anuales. El presidente ejecutivo ha renunciado a la retribución fija que le corresponde por pertenencia al Consejo de 240.000 €.

73 Política aplicable a partir de Mayo 2018. El Vicepresidente y el consejero coordinador independiente perciben adicionalmente 15.000 € anuales.

74 El Presidente 228.000 €. Se percibe la mayor de las retribuciones fijas a las que se tenga derecho.

75 El Presidente 200.000 € adicionales

76 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
DesSost	Desarrollo Sostenible
E	Ejecutiva
Estr	Estrategia e Inversiones
Inn	Innovación y Tecnología
Intl	Internacional
InvInmob	Inversiones Inmobiliarias
N&R	Nombramientos y Retribuciones
N	Nombramientos
OM	Operativa de Mercados
Op	Operaciones
R	Retribuciones
Resp	Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura
Reg	Regulación
Ri	Delegada de Riesgos
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
Seg	Seguridad
Seg Inv	Seguimiento de Inversiones
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 Corresponde a la C. Nombramientos. La tipología de los vocales de la C. Retribuciones son 2 dominicales, 2 independientes y 1 otros.

3 Corresponde tanto a la C. Nombramientos como a la C. Retribuciones

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

5 Solo los consejeros independientes. Se percibe esta retribución una solo vez independientemente del número de Comisiones a las que se pertenezca.

6 Solo los consejeros independientes

7 Se retribuye un máximo de 5 reuniones

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

9 Corresponde a la C. Nombramientos. El Presidente de la C. Retribuciones percibe 40.000 € anuales y los vocales 20.000 € anuales

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

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

12 Corresponde a la C. Nombramientos. El Presidente de la C. Retribuciones percibe 39.127 € y los vocales 16.769 € anuales.

13 Solo los consejeros independientes y algún consejero dominical ya que el resto han renunciado a su retribución.

14 Se retribuye un máximo de 11 reuniones

15 Corresponde a la C. Nombramientos. La C. Retribuciones está formada por 5 miembros, todos ellos consejeros independientes.

16 Corresponde a una remuneración fija de 1.667 €/mes

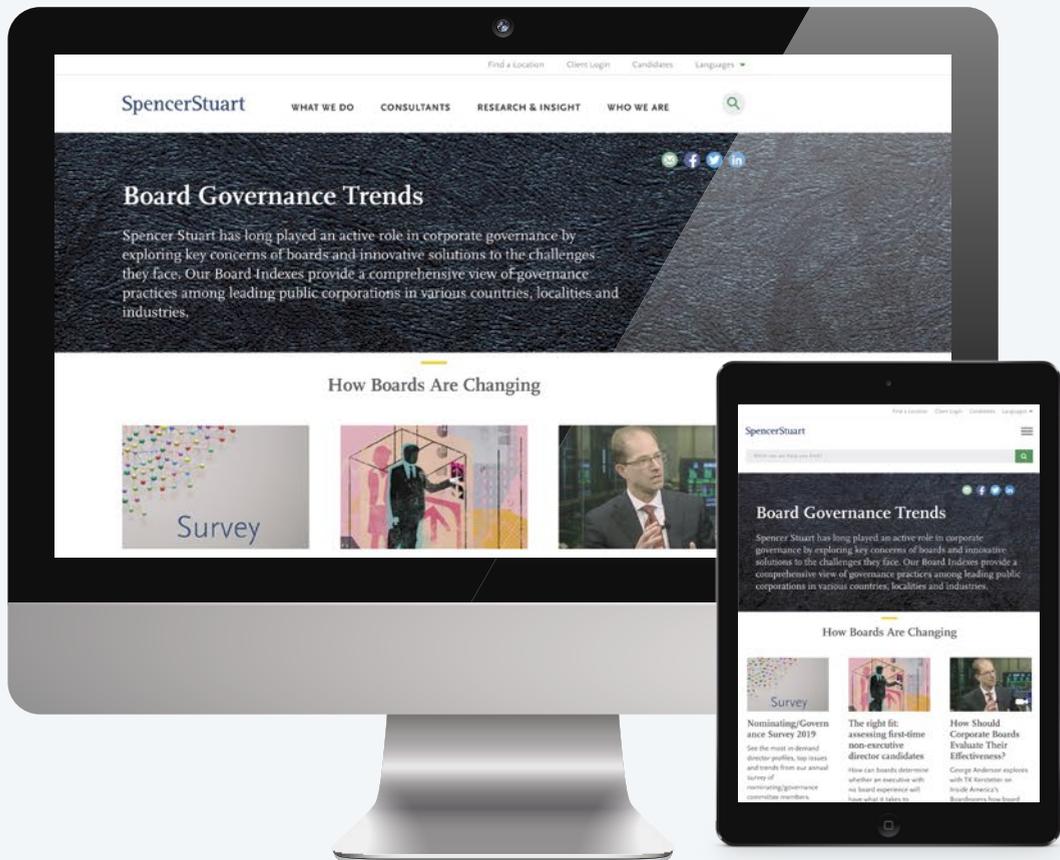
17 Los consejeros dominicales no perciben esta remuneración

18 Política aplicable a partir de Mayo de 2018.

19 Corresponde a la C. Nombramientos. La tipología de los vocales de la C. Retribuciones es 2 dominicales y 1 independiente.

20 Política aplicable a partir de Mayo 2018.

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.



SpencerStuart