

SpencerStuart

2020

Índice Spencer Stuart
de Consejos de Administración

24^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 70 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

© 2020 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Índice

2 INTRODUCCIÓN

5 EL GOBIERNO CORPORATIVO EN ESPAÑA EN 2019

7 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

- 7 Tamaño
- 7 Reuniones del Consejo
- 8 Composición
- 15 Edad de los consejeros
- 15 Blindajes
- 16 Duración del mandato y antigüedad de los consejeros
- 16 Permanencia en el cargo como consejeros independientes
- 17 Nuevos consejeros nombrados en 2019
- 18 Presencia de los consejeros en distintos Consejos
- 19 Límite del número de Consejos de Administración adicionales para los consejeros
- 20 Presidente y máximo ejecutivo / Compensación de poderes
- 21 Presidente no ejecutivo
- 22 Consejero coordinador independiente (Lead Independent Director)
- 23 Secretario del Consejo
- 23 Perfil de los presidentes ejecutivos, consejeros delegados y Comité de Dirección
- 25 Comisiones Consultivas
- 31 Evaluación del Consejo
- 32 Remuneración de los consejeros externos

41 CUADRO COMPARATIVO DE LOS CONSEJOS Y COMISIONES

- 42 Cuadro comparativo de los Consejos
- 48 Cuadro comparativo de las Comisiones
- 54 Notas a los cuadros comparativos de Consejos y Comisiones

Introducción

48%

Porcentaje de presidentes ejecutivos

Otro año más, por vigesimocuarta 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.

68%

Porcentaje de compañías que tienen un consejero coordinador independiente

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.

46%

Proporción de consejeros independientes sobre cifra total de consejeros

En este año, el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2020 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 31.12.2019.

Este año, como consecuencia de la situación provocada por el Covid-19, no hemos podido reunirnos con los consejeros pertenecientes a los Consejos de Administración de las compañías que forman nuestro Índice. Estas reuniones nos proporcionan información sobre tendencias en el ámbito del Gobierno Corporativo en España, el “Orden del Día” de las reuniones del Consejo o la atención que prestan los Consejos de Administración al debate estratégico o a los planes de sucesión entre otros. Estas conversaciones, junto a nuestro conocimiento de los Consejos de Administración, nos permitían incorporar un capítulo específico denominado “Los Consejos de Administración en España” y que en esta edición hemos suprimido.

En el capítulo denominado “Características de los Consejos de Administración”, analizamos 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 esta edición no incluimos la comparación de los aspectos más relevantes del Gobierno Corporativo en España con la situación existente en otros países. En su lugar, adjuntamos un enlace (www.spencerstuart.com/ibcc) en el que se pueden consultar y comparar los datos que cada país publica en su Índice.

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.

24%

Porcentaje de
consejeras

42%

Porcentaje de mujeres
sobre el total de
consejeros nombrados
en 2019

20%

Consejeros extranjeros
sobre el total de
consejeros

3.7 años

Antigüedad media
de los consejeros
independientes

Dada la importancia que siguen teniendo los temas relacionados con la retribución del Consejo, de nuevo analizamos la retribución de cada uno de los 500 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.

78.582€

Honorarios fijos medios
solo por Consejo

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 2020 las siguientes: Alantra Partners, Clínica Baviera, Deoleo, Edreams Odigeo, Hispania, Parques Reunidos, Prim y Telepizza. Por otra parte, damos la bienvenida a Amper, Arima, Audax Renovables, Cevasa, Grenergy Renovables, Inmobiliaria del Sur, Oryzon Genomics y Solarpack.

141.931€

Remuneración total
media de los consejeros
independientes
(Incluyendo comisiones)

Seguimos analizando alguna de las características de los primeros ejecutivos de las 100 compañías que componen nuestro Índice. 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 y han dedicado su tiempo a aclarar, ratificar o corregir los datos que aparecen en los distintos capítulos del mismo.

El Gobierno Corporativo en España en 2019

Como continuación de años anteriores, 2019 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 las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza.

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 2019 ha sido la publicación por parte de la CNMV en febrero de la Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones.

En los primeros meses del año 2020 y debido al efecto Covid-19, muchas juntas de accionistas y reuniones de consejo de administración y de comisiones, se han celebrado con asistencia telemática. Las sociedades están adaptando sus estatutos a esta posibilidad.

Desde el punto de vista de la asistencia telemática a las reuniones de consejo, se están probando distintas configuraciones de este tipo de reuniones, y la experiencia irá decantando lo mejor para cada sociedad. De forma general parece que, para algunas reuniones de las comisiones del consejo, este modo de trabajo puede añadir facilidad para su convocatoria e incrementar la operatividad.

Durante el mes de junio fue aprobada por la CNMV la revisión parcial del Código de Buen Gobierno que, entre otros aspectos, recomienda el fomento de medidas que incrementen la presencia de mujeres en la Alta Dirección, y establece el objetivo para antes de finales del 2022 del 40% de mujeres en el Consejo.

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

Evolución histórica

	2019	2018	2014	2009
Número de reuniones del Consejo (media)	11	10,8	10,7	10,1
Presidentes ejecutivos (% de compañías)	48%	48%	57%	71%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	10,9	11	10,9	11,9
Edad media de los consejeros	60,6	60,4	60	59
Consejeros independientes (sobre cifra total de consejeros)	46%	44%	39%	35%
Consejeras (sobre cifra total de consejeros)	24,2%	21%	14%	10%
Consejeros extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	19,6%	21%	12,5%	9%
Remuneración total media incluyendo Comisiones	141.931 €	135.885 €	125.536 €	115.978 €
Evaluación del Consejo (% de compañías)	100%	99%	88%	67%
Compañías con Consejero Coordinador Independiente	68%	65%	27%	ND
Permanencia media consejeros ejecutivos y externos (años)	6,5	6,4	7,1	ND
Porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros nombrados	42%	26%	18%	ND

Características de los Consejos de Administración

TAMAÑO

El tamaño de los Consejos de las 100 compañías analizadas oscila entre 4 y 17 consejeros. La media es de 10,9 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:

	2019	2014	2009
Tamaño medio del Consejo	10,9	10,9	11,9

Para ver comparación internacional, consultar el enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

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 23. Sin embargo, es de destacar que, en general, las compañías con más de 15 reuniones en 2019 han pasado por situaciones especiales.

La media de reuniones es de 11 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	26%	44%	20%	10%

La comparación con otros países se puede consultar en www.spencerstuart.com/ibcc.

COMPOSICIÓN

Los 1.093 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	176
Consejeros externos	84%	9,2	917
Dominicales	31%	3,4	337
Independientes	46%	5	500
Otros	7%	0,8	80

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	2019	2014	2009
Consejeros ejecutivos	16%	17%	17%
Consejeros externos	84%	83%	83%
Dominicales	31%	38%	44%
Independientes	46%	39%	35%
Otros	7%	6%	4%

La comparación de la composición de los Consejos españoles con respecto a la de otros países se puede consultar en www.spencerstuart.com/ibcc.

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 (77%) cuenta con uno o dos consejeros ejecutivos.

- 6% de las sociedades no tiene ningún consejero ejecutivo
- 37% de las sociedades tienen 1 consejero ejecutivo
- 40% de las sociedades tienen 2 consejeros ejecutivos
- 17% 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	13%	52%	35%

Los consejeros externos representan el 84% del total de los consejeros. Su número varía entre 3 y 16, 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%	16	3	9,2
Dominicales	31%	11	0	3,4
Independientes	46%	10	2	5
Otros	7%	5	0	0,8

Consejeros dominicales

Hay 337 consejeros dominicales en las 100 compañías analizadas que representan el 31% del total de consejeros. Hay 10 compañías (6 del IBEX-35) que no tienen consejeros dominicales. El máximo número de consejeros dominicales es 11 en una compañía (ninguna del IBEX-35). La media es de 3,4 consejeros y la moda de 2 consejeros dominicales.

Consejeros dominicales	% de Compañías	nº de Compañías
entre 0 y 3	60%	60
entre 4 y 6	29%	29
entre 7 y 11	11%	11

De las empresas analizadas, hay 4 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

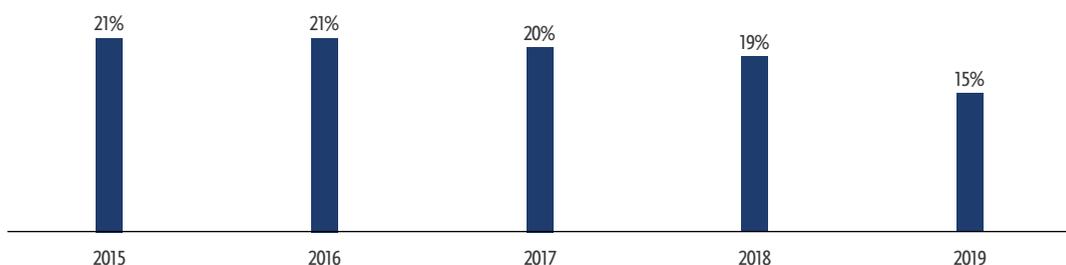
Hay 500 consejeros independientes en las cien compañías analizadas, representando el 46% del total de los consejeros. Su número varía entre dos consejeros independientes en once sociedades y diez consejeros en tres sociedades. La media es de 5.

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

Consejeros independientes	% de Compañías	nº de Compañías
entre 2 y 3	29%	29
entre 4 y 6	46%	46
entre 7 y 10	25%	25

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

Compañías en las que los Consejeros Independientes no representan el 33%



Observamos que, todavía, en 15 compañías (15% 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%.

Existen 3 compañías que tienen algún consejero que lleva más de 12 años como tal, y sin embargo sigue estando considerado como independiente.

El número de consejeros independientes en España ha aumentado en los últimos diez años como se puede observar en la siguiente tabla:

	2019	2014	2009
Consejeros independientes	46%	39%	35%

Consejeros “otros externos”

En las 100 compañías analizadas hay 80 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 2019, 14 consejeros han sido recalificados como otros externos, de los cuales 10 eran anteriormente consejeros independientes, y cuatro eran ejecutivos. Dos consejeros otros han sido recalificados como independientes en 2019.

Hay 46 compañías (17 del IBEX-35) que tienen alguno de este tipo de consejeros. El máximo es de 5 en una compañía (ninguna de ellas del IBEX-35) y hay 3 compañías que tienen cuatro consejeros calificados como otros (todas del IBEX-35). La media de consejeros otros es de 0,8.

Consejeros extranjeros

Los consejeros extranjeros suman 214 y representan el 19,6% del total de consejeros de las 100 compañías de nuestro Índice. Se hallan presentes en 62 compañías (62% del total) con un promedio de 2,1 consejeros extranjeros entre aquellas compañías que cuentan con ellos.

La tipología de los 214 consejeros internacionales es la siguiente:

Consejeros extranjeros	Consejeros ejecutivos	Consejeros externos	Dominicales	Independientes	Otros
% de Consejeros	8,4%	91,6%	36%	51,9%	3,7%

La comparación a nivel internacional puede consultarse en www.spencerstuart.com/ibcc.

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 10 (Coca Cola European Partners) seguida de Arcelor Mittal y Cellnex con 9.

- 38% de las sociedades no tienen ningún consejero extranjero
- 40% tienen entre 1 y 3 consejeros extranjeros
- 14% tienen entre 4 y 6 consejeros extranjeros
- 8% tienen entre 7 y 10 consejeros extranjeros

De los 214 consejeros extranjeros, la mayoría solo forma parte de un Consejo mientras que hay 5 consejeros extranjeros que pertenecen a dos Consejos y dos consejeros están presentes en tres Consejos.

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

	2019	2014	2009
Consejeros extranjeros	19,6%	12,5%	9%

Este aumento se observa también en las nuevas incorporaciones de consejeros durante 2019. Como se verá más adelante, de los nuevos consejeros nombrados en 2019, un 31% son extranjeros frente al 21% de los consejeros nombrados en 2018.

Consejeras

El total de consejeras es de 265 y supone el 24,2% del total de los miembros de los Consejos analizados en el informe frente a las 231 consejeras que había en 2018 (representando el 21% del total).

De todas las empresas analizadas, 93 de ellas (93%) cuentan con alguna consejera. De estas compañías, el 17% cuenta con una sola consejera y el 83 % con más de una.

De las 265 consejeras, hay 38 que pertenecen a 2 Consejos, 5 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 265 consejeras es la siguiente:

	Consejeras ejecutivas	Consejeras externas	Dominicales	Independientes	Otros
% de consejeras	3%	97%	22%	72%	3%

Tan solo en 33 de las 100 compañías analizadas (16 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. Se pueden consultar los datos internacionales en www.spencerstuart.com/ibcc.

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:

	2019	2014	2009
% de consejeras	24,2%	14%	10%

Sin embargo, como se verá más adelante, del total de nuevos consejeros nombrados durante 2019, el porcentaje de consejeras ha sido del 42%, 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 60,6 años (61,4 años para los consejeros del IBEX-35).

El 82% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de jubilación para sus consejeros. El 18% restante la estipula entre 68 y 85 años, siendo la moda de 70 años.

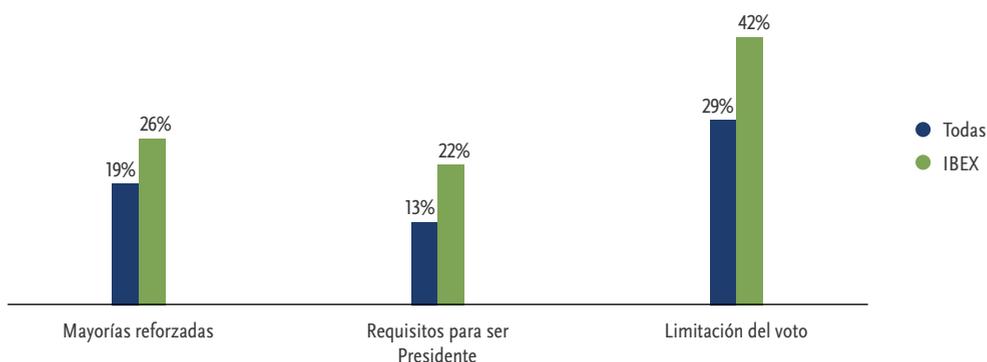
En los países anglosajones, existe una tendencia generalizada a que la edad de retiro de los consejeros externos no exceda de 70 años. Para ver la comparación internacional ver enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

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



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 2019 todas las compañías analizadas tenían mandatos que no superaban los 4 años.

El 77% de las compañías analizadas tiene un mandato de 4 años siendo el mandato más corto de 1 año en tan solo dos sociedades. 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, tanto externos como ejecutivos, es de 6,5 años (6,2 años en las compañías del IBEX-35).

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. Para comparar la permanencia media de los consejeros en los distintos países ver enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

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 3% de las compañías (una del IBEX-35) analizadas tiene todavía algún consejero independiente que lleva más de 12 años como tal. De los consejeros independientes, el 0,6% de ellos (uno del IBEX-35) tiene una antigüedad superior a 12 años como consejero.

La antigüedad media de los consejeros independientes es de 3,7 años. En el caso de las compañías del IBEX-35 es de 4,2 años.

Del total de consejeros externos de las compañías analizadas, hay 137 (15%) que llevan en el cargo más de doce años (52 del IBEX-35)

NUEVOS CONSEJEROS NOMBRADOS EN 2019

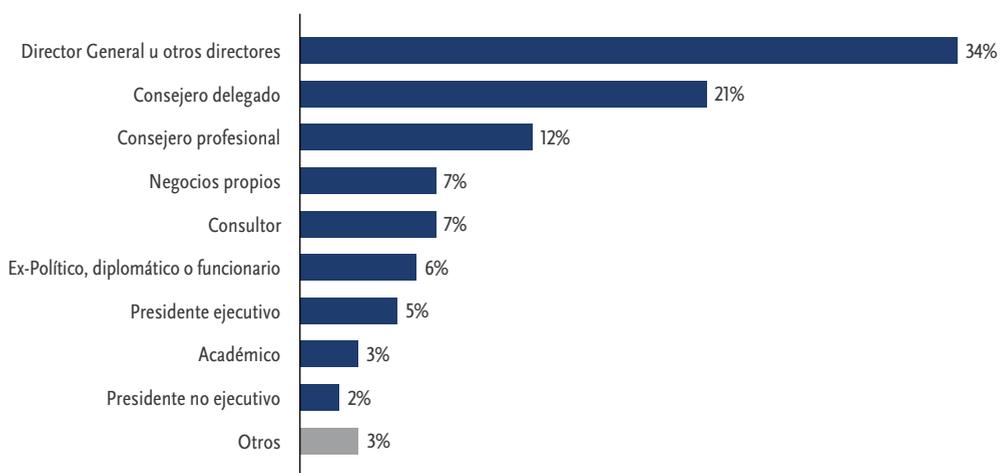
66 compañías de las 100 analizadas, han renovado la composición de sus Consejos durante 2019. En ellas han entrado 127 consejeros de los que, 2 han entrado en 2 Consejos durante 2019.

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 39% de los nuevos consejeros lo son por primera vez en Consejos de compañías cotizadas, frente al 24% del año pasado, 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	10%	13
Consejeros externos	90%	114
Dominicales	25%	32
Independientes	62%	79
Otros	3%	3

Actividad regular de los nuevos consejeros



Entre los 127 nuevos consejeros nombrados en 2019, 39 son extranjeros (31%). Un 53 son mujeres lo que supone un 42% de los nuevos consejeros frente al 26% del año pasado. Se observa un importante esfuerzo de las sociedades para adecuarse a los mínimos recomendados por la CNMV y a las recomendaciones internacionales en este aspecto.

De los 79 nuevos consejeros independientes incorporados en 2019, un 24% lo han hecho mediante un proceso de selección liderado por consultores externos.

La media de edad de los nuevos consejeros es de 57 años.

PRESENCIA DE LOS CONSEJEROS EN DISTINTOS CONSEJOS

De los 1.093 consejeros presentes en las 100 compañías analizadas, hay 110 consejeros (10% del total de consejeros) que se hallan presentes en 2 o más Consejos de Administración de las compañías analizadas. En total, estos consejeros ocupan 241 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 31 consejeros (6,8% 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	94	85%	26	84%
Pertenecen a 3 Consejos	12	11%	4	13%
Pertenecen a 4 Consejos	3	3%	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 110 consejeros que pertenecen a varios Consejos, 23 son mujeres de las cuales una pertenece a cuatro Consejos, 3 están en 3 Consejos y las otras 19 están en dos Consejos.

Hay 5 consejeros extranjeros que se hallan presentes en varios Consejos, dos de los cuales están presentes en 3 Consejos y tres pertenecen a 2 Consejos.

De los consejeros que pertenecen a más de un Consejo, el 67% lo hace con la misma tipología (ejecutivo, dominical, independiente u otros). El restante 33% tiene distinta tipología en los distintos Consejos en los que está presente.

De los 110 consejeros que pertenecen a varios Consejos, hay 10 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; uno es consejero dominical en otro Consejo; 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; dos 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 28% de las compañías (18% 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 entre tres y cinco 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 las 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 54%.

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

	2019	2014	2009
Presidente ejecutivo (% de compañías)	48%	57%	71%
IBEX-35	54%	68%	82%

De los 52 presidentes que se califican como externos hemos analizado sus funciones reales en la compañía. De ellos, 17 (33%) realizan labores ejecutivas siendo de hecho el primer ejecutivo de la compañía. Podemos por tanto concluir que en un 65% 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. Para ver la comparación por países ver enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

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

Aunque aumentando, todavía solo el 68% de las empresas analizadas (86% 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 46% en el IBEX-35).

De los 52 presidentes que no son ejecutivos, el 56% son dominicales, un 27% son independientes y un 17% se califican como otros externos.

Un 92% de los presidentes no ejecutivos son hombres y un 8% mujeres. Solo 7 son extranjeros.

La media de edad de los presidentes no ejecutivos es de 66 años.

De las 52 compañías cuyo presidente es considerado no ejecutivo, hay 4 compañías (8%) 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 58% 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 396.388 €/año en 2019, un 9% más alta que en 2018 que fue de 363.981 €. 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)	396.388	2.919.000	0
Remuneración presidente no ejecutivo (€/año) IBEX	700.063	2.919.000	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	19	10	9	4
% de CíAs	19%	37%	19%	17%	8%

CONSEJERO COORDINADOR INDEPENDIENTE (LEAD INDEPENDENT DIRECTOR)

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

De las 100 compañías analizadas, esta figura existe en 68 (68%) de ellas, siendo 30 del IBEX-35, lo que supone un 86% 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 2019.

Esta figura es bastante habitual en países como Gran Bretaña y Estados Unidos. Se puede consultar la comparación con otros países en el enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

De las 68 compañías que tienen esta figura, solo en 29 de ellas (43%) se le retribuye con una cantidad adicional respecto al resto de miembros del Consejo. De estas 29 compañías, 15 son del IBEX-35. La media de esta retribución adicional es de 32.740 € (47.630 € 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.

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

	Ejecutivo	Consejero	Consejero ejecutivo
% de Compañías	40%	14%	7%
% de Compañías (IBEX-35)	60%	14%	9%

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

Este año, al igual que los tres anteriores, incluimos un análisis de los primeros ejecutivos de las 100 principales compañías cotizadas que forman nuestro Índice, 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.

De las 100 compañías analizadas hay 6 que no tienen consejeros ejecutivos.

El número de ejecutivos que hemos analizado y que ocupa una o ambas posiciones de presidente y/o consejero delegado es de 118.

En el 27% de las compañías analizadas (20% del IBEX-35) hay un presidente ejecutivo y no hay consejero delegado. En el resto de las compañías (73%), estas funciones están separadas, existiendo la figura del presidente y la del consejero delegado.

La media de edad de los primeros ejecutivos de las 100 empresas analizadas es de 57 años (igual que en las compañías del IBEX). El detalle por tipología es el siguiente:

	Presidente ejecutivo	Consejero delegado	Presidente ejecutivo y consejero delegado
Media de edad (100 compañías)	63	54	61

Solo hay dos mujeres que sean bien presidente ejecutivo o consejero delegado en las 100 empresas analizadas. Ambas pertenecen a compañías del IBEX-35 (Banco Santander y Bankinter).

En cuanto a la existencia de perfiles internacionales, existen diez consejeros delegados y un presidente ejecutivo (Arcelor Mittal). Cinco de los consejeros delegados pertenecen a compañías del IBEX (BBVA, IAG, Más Móvil, 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 33%.

Con respecto a la forma de llegar a sus puestos actuales, un 66% del total de los primeros ejecutivos analizados accedió por promoción interna, siendo el 34% restante por reclutamiento externo. La diferenciación por tipología de ejecutivos es la siguiente:

	Presidente ejecutivo	Consejero delegado	Presidente ejecutivo y consejero delegado
Promoción interna	66%	67%	63%
Reclutamiento externo	34%	33%	37%

La media de permanencia en la compañía de los primeros ejecutivos es de 15,3 años (14,7 en el IBEX-35). En lo que se refiere a la permanencia en su puesto actual, la media para las 100 empresas analizadas es de 8,7 años, siendo de 8,3 años en las compañías del IBEX-35.

Es práctica poco frecuente que los primeros ejecutivos pertenezcan a otros Consejos de compañías cotizadas. Un 8,5% (4,2% en el IBEX-35) de los ejecutivos analizados pertenecen a otros Consejos siendo en la mayoría de los casos compañías participadas.

Un 34% (23% del IBEX-35) de los primeros ejecutivos de las 100 compañías analizadas son accionistas de referencia de las compañías en las que prestan sus servicios.

Respecto a la alta dirección de las 100 mayores compañías, la media de miembros que pertenecen a este grupo es de 9,9 miembros (12,9 en el IBEX-35), siendo la mediana de 9 y la moda de 10.

El 84% de los miembros de la Alta Dirección son hombres (igual en el IBEX-35) y el 16% restante (16% también en el IBEX-35) son mujeres. El número medio de extranjeros que componen estos Comités es de 1,3 miembros (1,6 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 Sostenibilidad y Comisión de Tecnología.

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 8 compañías (1 en el IBEX-35), la Comisión de Riesgos que se encuentra en 9 compañías de las cuales 7 son del IBEX-35 y la Comisión de Sostenibilidad que está en 8 compañías (todas 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	30%	49%
Comisión Auditoría	100%	100%
Comisión Nombramientos y Retribuciones	85%	66%
Comisión Nombramientos y Retribuciones separadas	15%	34%
Otro tipo de Comisiones	39%	49%

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 2019 tienen separadas estas comisiones.

El número de comisiones varía entre 2 y 7, siendo la media de 2,9 y la moda de 2. Una única compañía del IBEX tiene 7 Comisiones.

Número de Comisiones

- » 47 compañías tienen 2 comisiones (13 en el IBEX-35)
- » 31 compañías tienen 3 comisiones (8 en el IBEX-35)
- » 10 compañías tienen 4 comisiones (4 en el IBEX-35)
- » 12 compañías tienen 5 ó más comisiones (10 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.

Reuniones de Comisiones

En el caso de las compañías analizadas, la Comisión Ejecutiva se reunió como media 10,1 veces/año, salvo en bancos que llegó a 25,2 reuniones de media.

La Comisión de Auditoría se reunió una media de 8,5 veces/año y la de Nombramientos y Retribuciones 6,8 veces/año en 2019, mientras que en 2018 se reunieron una media de 8,6 y 6,5 veces respectivamente. La Comisión de Estrategia se ha reunido una media de 5 veces/año y la Comisión de Riesgos 13,8 veces.

Reuniones de las Comisiones

	2019	2014	2009
Comisión Ejecutiva	10,1	9,9	7,3
Comisión de Auditoría	8,5	7	6,1
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	6,7	5	6,1

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)	5,6	3,9	4
Tamaño medio comisión (IBEX)	6,4	4,5	4,5

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

Composición de las Comisiones

		Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros
Comisión Ejecutiva					
Presidente	Total compañías	66%	17%	7%	10%
	IBEX	76%	6%	6%	12%
Vocales	Total compañías	20%	35%	32%	13%
	IBEX	16%	30%	36%	18%
Comisión de Auditoría					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	28%	67%	5%
	IBEX	0%	20%	74%	7%
Comisión de Nombr. y/o Retribuciones					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	33%	56%	11%
	IBEX	0%	26%	62%	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., menos de la mitad 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 30% de las empresas consultadas (49% en el IBEX-35) y tiene un promedio de 5,6 miembros (6,4 en el IBEX-35). De ellos, el 71% son externos (74% en el IBEX-35) y el 27% son independientes (31% en el IBEX-35).

En la mayor parte de los casos, la estructura de esta comisión no refleja la composición del Consejo.

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 3,9 miembros (4,5 en el IBEX-35). El 100% de sus miembros son consejeros externos y el 67% son consejeros independientes (74% en el IBEX-35).

Todavía hay un 75% de las empresas (69% 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”.

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.

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.

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.

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.

Todavía es muy frecuente la presencia de ejecutivos durante toda la duración de la sesión de la comisión, principalmente en la Comisión de Nombramientos cuando está separada, siendo poco frecuente que los miembros de esta comisión tengan un tiempo de debate sin la presencia de ejecutivos.

Esta comisión tiene un promedio de 4 (4,5 en el IBEX-35) miembros siendo el 100% de ellos consejeros externos (100% también en el IBEX-35) y el 67% consejeros independientes (71% en el IBEX-35).

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

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.

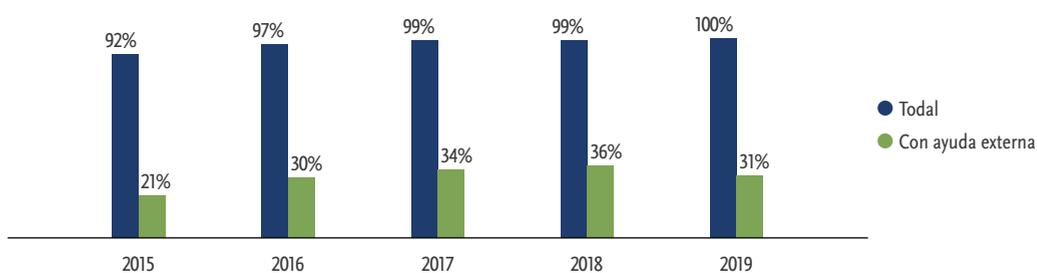
EVALUACIÓN DEL CONSEJO

Durante 2019 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 100% de las compañías indica haber realizado el ejercicio de autoevaluación del Consejo en 2019.

De las compañías que realizan la evaluación del Consejo, solo el 31% (43% 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.

Evaluación del Consejo



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 (47%) o a través de honorarios y dietas de asistencia (41%), como se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de remuneración de los Consejos

- » 47 compañías (47%) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 6 compañías (6%) retribuyen solo en forma de dietas
- » Ninguna compañía retribuye solo en función de resultados
- » 40 compañías (40%) 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 88 de ellas (88%) se retribuye a los consejeros con honorarios fijos; en 52 (52%) se pagan dietas por asistencia a las reuniones del Consejo; y en 6 (6%), se remunera a los consejeros con una retribución en función de los resultados obtenidos por la compañía.

Estructura de la remuneración de los consejeros externos

No. Cías	% Cías		Media	Máximo	Mínimo
88	88%	Honorarios Fijos (€/año)	78.582	187.711	3.500
6	6%	Retrib. función result. (€/año)	64.500	208.000	0
52	52%	Dietas (€/reunión)	2.371	6.000	700

En solo 3 compañías (3% 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 y Ezentis. 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 un alto porcentaje de las compañías existiendo además, en la gran mayoría de ellas, requisitos de mantenimiento de dichas acciones durante el tiempo que permanezca el consejero como tal.

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

Remuneración del consejero externo (solo por Consejo)

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

La retribución media de los consejeros externos solo por Consejo (excluyendo la retribución por Comisiones) es de 90.500 €/año (111.107 €/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	90.500	90.000	365.000	0
IBEX	111.107	110.000	365.000	0

En 2019 la retribución media de los consejeros externos ha aumentado un 2,6% desde 88.231 € en 2018. En las compañías del IBEX-35 también ha experimentado un aumento, en este caso del 1% desde los 109.968 € anuales de 2018.

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

		2019	2018	2014	2009
Remuneración media del Consejo sin comisiones (€/año)	Total Cías	90.500	88.231	74.741	70.876
	IBEX	111.107	109.968	93.523	98.624
Dieta media (€/reunión).	Total Cías	2.371	2.479	2.534	2.573
	IBEX	2.763	2.725	2.841	2.725
Media de honorarios fijos (€/año).	Total Cías	78.582	78.856	67.686	56.900
	IBEX	100.442	99.792	83.899	73.780

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%	20	57%
Solo dietas de asistencia	18	18%	5	14%
Honorarios fijos + dietas de asistencia	21	21%	8	23%
No retribuyen	14	14%	2	6%

Comisión Ejecutiva

Hay 30 (30%) compañías que tienen Comisión Ejecutiva (17 en el IBEX-35). Su retribución media se muestra a continuación:

	Presidentes (€)	Vocales (€)
100 compañías	45.648	51.275
IBEX	50.441	61.901

Los esquemas retributivos de las comisiones ejecutivas son los siguientes:

- » 14 compañías (8 del IBEX-35) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 7 compañías (5 del IBEX-35) retribuyen solo en forma de dietas de asistencia
- » 8 compañías (3 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 28 de ellas (11 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 56.253 € y de los vocales es de 24.830 € (64.449 € y 29.507 € respectivamente en el IBEX-35). Por otro lado, la retribución media de los presidentes de la Comisión de Retribuciones es de 57.489 € (64.532 € en el IBEX-35) y los vocales perciben de media 25.195 € (29.507 € en el IBEX-35).

De aquellas compañías que retribuyen por pertenencia a comisiones, en el 65% de ellas (89% 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 1,3 y 3 veces la retribución de los vocales.

La retribución media de otras comisiones principalmente la Comisión de Riesgos y la Comisión de Estrategia es de 45.811 € (68.465 € en el IBEX-35) para los presidentes y de 26.670 € (37.751 € en el IBEX-35) para los vocales.

En EE. UU., casi todas las sociedades retribuyen a los presidentes de las comisiones y alrededor de la mitad 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 la mitad de los casos aproximadamente también se retribuye a los vocales. Lo más habitual es 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	45.648	31.500	176.594	0
	IBEX	50.441	34.733	176.594	0
Comisión de Auditoría	Total Compañías	38.021	29.742	323.000	0
	IBEX	67.963	45.000	323.000	0
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total Compañías	28.688	22.266	150.000	0
	IBEX	50.260	42.900	150.000	0
Retribución Vocales de Comisiones					
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	51.275	27.750	176.594	0
	IBEX	61.901	50.000	176.594	0
Comisión de Auditoría	Total Compañías	21.646	15.000	130.000	0
	IBEX	37.807	27.900	130.000	0
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total Compañías	17.108	12.600	130.000	0
	IBEX	29.626	23.275	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	78.282	68.719	9.563
IBEX	90.213	77.759	12.453
Consejeros dominicales			
Total compañías	98.065	79.158	18.907
IBEX	115.104	84.378	30.726
Consejeros independientes			
Total compañías	141.931	94.646	47.284
IBEX	190.466	118.401	72.065
Consejeros otros			
Total compañías	166.185	112.636	53.549
IBEX	238.794	143.880	94.914

*Retribución consejeros ejecutivos solo por pertenencia a Consejo y Comisiones

El 58% (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 Estados Unidos 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 **141.931 €/año (IBEX 190.466 €/año)**.

Remuneración total

	Total Euros/año			
	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	141.931	125.000	700.000	0
IBEX	190.466	160.000	700.000	11.000

La evolución en los últimos años es la siguiente:

Evolución histórica

	Total Euros/año			
	2019	2018	2017	2016
Total compañías	141.931	135.885	130.108	131.518
IBEX	190.466	181.517	176.986	174.059

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	78.282	141.931	98.065	166.185
IBEX	90.213	190.466	115.104	238.794

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

Para ver una comparativa con otros países, consultar enlace www.spencerstuart.com/ibcc.

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 2019	Retribución total media 2018
menos de 500	25	67.831	78.448
entre 500 y 1.000	14	98.270	87.737
entre 1.000 y 2.500	20	116.139	108.799
entre 2.500 y 5.000	13	121.136	136.500
entre 5.000 y 10.000	9	160.893	154.300
entre 10.000 y 20.000	8	157.010	158.293
entre 20.000 y 45.000	8	226.652	242.026
más de 45.000	3	361.465	310.833

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 2019	Remuneración total media 2018	Variación
Alimentación	6	116.372	101.104	15%
Banca y Seguros	13	192.310	173.947	11%
Construcción/Servicios	8	124.564	115.000	8%
Energía	8	205.972	241.179	-15%
Farmacia	7	96.840	101.667	-5%
Industrial	19	113.850	111.626	2%
Ingeniería	1	168.400	176.750	-5%
Inmobiliario	12	104.368	107.821	-3%
Medios de comunicación	5	117.900	103.056	14%
Ocio	2	109.429	87.400	25%
Petróleo y Gas	2	299.636	292.889	2%
Servicios	2	117.429	95.378	23%
Tecnología y Electrónica	2	108.875	134.333	-19%
Telecomunicaciones	5	109.120	118.500	-8%
Textil Distribución	1	280.000	287.500	-3%
Transporte	4	102.526	93.053	10%
Turismo	3	133.600	114.750	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	7	0	9	3	3	Si	-	Si	30.000
Acerinox*	13	1	5	7	0	12	3	3	No	194.000	No	-
ACS*	17	5	3	5	4	12	0	3	Si	-	Si	0
Aedas Home	9	1	2	6	0	8	3	2	No	155.000	No	-
Aena*	15	1	8	6	0	14	1	4	Si	-	Si	0
Almirall	10	1	3	5	1	9	6	2	No	350.000	No	-
Amadeus IT Holding ²	13	1	0	10	2	12	8	2	No	314.000	No	-
Amper	5	2	0	3	0	3	0	0	Si	-	Si	0
Amrest Holdings	7	0	3	4	0	7	5	1	No	75.000	Si	0
Applus Services	10	2	0	8	0	8	4	3	No	288.000	No	-
Arcelor Mittal ³	9	1	1	5	2	8	9	3	Si	-	Si	62.370
Arima	6	1	1	4	0	5	2	0	No	83.000	No	-
Atresmedia	12	3	5	4	0	9	3	4	Si	-	Si	0
Audax Renovables	5	2	0	3	0	3	0	0	Si	-	Si	10.000
Azkoyen	8	0	5	3	0	8	1	1	No	134.393	No	-
Banco Sabadell ⁴	15	5	1	8	1	10	3	3	Si	-	Si	22.000
Banco Santander*	15	2	0	9	4	13	5	6	Si	-	Si	110.000
Bankia*	12	3	0	8	1	9	0	2	Si	-	Si	0
Bankinter*	12	2	2	7	1	10	0	4	No	960.000	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	80.000
BME	11	2	2	6	1	9	1	3	No	772.000	Si	20.000
CAF	10	2	1	6	1	8	0	3	Si	-	Si	0
Caixabank*	16	1	8	7	0	15	1	6	No	1.150.000	Si	38.000
Cellnex Telecom*	12	1	4	7	0	11	9	4	No	220.000	Si	0
Cementos Molins	14	1	8	4	1	13	1	4	No	303.000	No	-
Cevasa	7	0	4	2	1	7	0	2	No	95.000	No	-
Cie Automotive*	13	2	9	2	0	11	2	2	No	1.214.000	Si	0
Coca Cola European Partners	17	1	7	9	0	16	10	4	No	691.765	Si	36.176
Codere	6	0	4	2	0	6	4	0	No	350.000	No	-
Colonial ⁵	13	2	5	6	0	11	3	3	Si	-	Si	75.000
Corporación Financiera Alba	12	3	3	6	0	9	1	4	No	284.000	Si	0
Dia	7	1	3	3	0	6	5	0	No	0	No	-
Ebro Foods	13	2	7	4	0	11	0	5	Si	-	Si	0
Elecnor	15	1	10	3	1	14	0	2	No	481.000	No	-

ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS		RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)				POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²			
CONSEJEROS INDEPENDIENTES	TOCOS LOS CONSEJEROS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	CONSEJO Y COMISIONES	SOLIDO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES
2,8	7,4	56	10	174.000	103.750	No	100.000	No	No/No
4	5,2	61	10	99.000	80.000	1.856 ³	60.614 ³	No	No/No
3,6	13,6	71	7	178.333	135.833	No	90.000 ⁴	No	No/No
1,8	1,8	51	7	120.000	97.500	No	100.000 ^{5,6}	No	No/No
2,3	2,2	60	14	7.273	7.273	1.090	No	No	No/No
4,5	7,3	63	5	118.571	82.143	No	90.000 ⁷	No	No/No
4,5	6	64	6	124.000	93.000	No	93.100 ⁸	No	No/No
1,2	1,5	ND	14	46.000	41.000	1.275	25.500	No	No/No
1,3	1,6	55	12	87.500	75.000	No	75.000	No	No/No
5,1	5	63	6	88.000	60.000	No	60.000 ^{5,9}	No	No/No
6,6	7,8	61	6	173.438	160.023	No	151.956	No	No/No
1	0,9	61	14	66.000	66.000	4.700	No	No	No/No
6,8	9,4	64	11	76.000	43.222	2.000	25.000	No	No/No
2,2	2,5	54	11	57.500	31.500	4.500 ¹⁰	No	No	No/No
5	5,4	51	15	65.000	59.000	1.000 ¹¹	35.973 ¹²	No	No/No
4,6	7,1	68	13	165.200	108.000	2.272 ¹³	75.000 ¹⁴	No	No/No
3,1	8,7	62	18	352.927	154.045	2.600	90.000 ¹⁵	No	No/No
5,8	5,6	62	15	100.000	100.000	No	100.000	No	No/No
5,7	9,8	58	12	141.429	113.286	1.654 ¹⁶	93.721 ³	No	No/No
8	8,3	68	7	18.000	18.000	No	18.000	No	No/No
5	7,7	63	14	407.433	199.100	No	129.000 ¹⁷	No	Si/No ¹⁸
2	5,3	64	17	79.750	67.875	1.000 ³	50.000	No	No/No
3,8	8,5	63	8	112.857	100.000	5.000	60.000	No	No/No
4,6	3,6	65	12	153.250	93.167	No	90.000 ¹⁹	No	No/No
2,9	2,3	59	17	131.111	11.111	No	100.000 ²⁰	No	No/No
3,5	12	66	15	64.333	50.000	700	40.000 ²¹	No	No/No
5,5	11,7	61	10	31.833	29.167	1.000	No ²²	25.000	No/No
9	9,6	58	6	120.000	0	No	No ²³	No	No/No
2,2	2,3	62	6	137.549	106.765	No	96.471 ²⁴	No	No/No
3	4,3	56	19	180.400	100.000	No	100.000 ²⁵	No	No/No
4,9	5,2	59	9	156.750	94.625	5.000	50.000	No	No/No
2,8	8,2	59	9	147.667	116.333	No	100.000 ²⁶	No	No/No
0,5	0,5	59	23	NS	NS	No	100.000 ^{27,28}	No	Si/No ^{27,29}
3,3	5,8	55	11	224.091	141.909	1.600	119.000 ³⁰	No	No/No
3	13,9	66	12	193.231	176.231	1.500	143.500 ³¹	No	No/No

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE	LEAD DIRECTOR	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE EJECUTIVO (€)	RETRIBUCIÓN ADICIONAL
	TOTAL	EJECUTIVOS	DOMINIC.	INDEPEN.	OTROS ¹	EXTERNOS	EXTRANJEROS					
Enagas*	13	2	2	8	1	11	0	4	Si	-	Si	15.000
Ence*	14	1	5	5	3	13	0	4	Si	-	Si	0
Endesa*	11	1	4	6	0	10	6	2	No	600.000	Si	25.000
Ercros	5	1	0	2	2	4	0	2	Si	-	Si	0
Euskaltel	13	1	5	6	1	12	4	3	No	350.000	No	-
Ezentis	10	2	2	5	1	8	0	4	No	519.000	Si	25.000
Faes Farma	8	1	4	3	0	7	0	3	Si	-	Si	5.000
FCC	14	2	9	3	0	12	7	4	No	48.000	No	-
Ferrovial ²	12	2	2	8	0	10	3	2	Si	-	Si	0
Fluidra	12	2	6	4	0	10	4	1	Si	-	Si	15.000
Gestamp	12	2	3	6	1	10	2	2	Si	-	Si	0
Global Dominion	12	2	6	4	0	10	0	2	No	0	Si	0
Greenergy Renovables	6	2	1	3	0	4	0	2	Si	-	Si	6.000
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
IAG ⁴	12	2	0	10	0	10	8	4	No	650.000	Si	30.000
Iberdrola ⁵	14	2	0	10	2	12	5	6	Si	-	Si	0
Iberpapel	8	1	1	4	2	7	0	1	Si	-	Si	0
Inditex ⁶	11	2	3	6	0	9	2	4	Si	-	Si	0
Indra*	13	3	3	7	0	10	0	4	Si	-	Si	0
Inmobiliaria del Sur	15	1	11	3	0	14	1	2	Si	-	Si	10.000
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	482.000	No	-
Mapfre*	15	5	3	7	0	10	1	5	Si	-	Si	110.000
Masmovil ⁷	12	1	5	6	0	11	3	3	No	176.000	No	-
Mediaset ⁸	13	3	5	4	1	10	7	4	No	1.003.000	No	-
Melia Hotels International*	11	1	4	6	0	10	0	3	No	49.000	Si	0
Merlin Properties ⁹	12	2	2	8	0	10	1	4	No	0	Si	0
Metrovacesa	12	1	6	4	1	11	0	3	No	450.000	No	-
Miquel y Costas	10	3	2	4	1	7	0	2	Si	-	Si	0
Naturgy ¹⁰	12	1	6	5	0	11	2	1	Si	-	Si	30.000
Naturhouse	7	3	1	3	0	4	0	2	Si	-	Si	0
Neinor Homes	9	2	2	4	1	7	3	1	No	163.000	Si	0

ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS		RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)				POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²			
CONSEJEROS INDEPENDIENTES	TOCOS LOS 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	5,8	60	13	164.200	131.500	2.300	100.000	No	No/No
3,6	7,1	63	12	104.545	70.364	2.020	44.500 ³²	No	No/No
5,6	4,6	64	13	239.500	207.000	1.500 ³³	187.711 ^{33,34}	No	No/No
2,5	13,2	66	6	43.907	43.907	No	43.907	No	No/No
3,7	2,3	57	15	89.667	65.000	No	65.000	No	No/No
3,8	3,5	60	12	88.857	46.857	2.000 ³⁵	22.000 ³⁵	No	Si/No ³⁶
2,5	11,3	72	12	84.667	79.667	1.320	60.000	No	No/No
4	6,7	58	8	34.636	22.364	3.000	No	0 ³⁷	No/No
4	4,3	63	9	141.250	123.750	6.000 ³	35.000	37.000 ³⁸	No/No
2,5	4,3	54	10	111.750	93.375	800 ³⁹	82.000 ⁴⁰	No	No/No
1,8	5,6	54	7	95.000	80.000	No	80.000	No	No/No
3	5,5	59	6	60.000	60.000	No	60.000 ⁵	No	No/No
2,2	3,8	47	10	26.667	18.667	No	24.000 ⁴¹	No	No/No
5,1	9,3	62	8	102.500	85.000	No	100.000	No	No/No
6	12,8	63	11	210.500	210.500	2.225 ⁴²	No	208.000 ^{3,42}	No/No
7,3	9,6	59	6	70.625	64.250	2.000	75.000 ⁴³	No ⁴³	No/No
3,8	4	60	10	146.000 ⁴⁴	140.286 ⁴⁴	No	120.000 ⁴⁵	No	No/No
4,6	6,5	62	8	393.182	183.545	2.000 ³	165.000 ⁴⁶	No	No/No
7,5	13,8	63	10	74.143	52.080	No	52.080	No	No/No
3,8	7,5	61	5	241.250	128.750	No	100.000 ⁴⁷	No	No/No
3,8	3,1	61	14	135.000	80.000	No	80.000	No	Si/No ⁴⁸
4,3	11,6	60	11	40.000	31.462	1.000	18.000	No	No/No
3,6	3,6	60	17	88.250	70.750	No	70.000 ⁴⁹	No	No/No
6,8	5,3	64	19	107.500	96.250	No	110.000 ⁵⁰	No	No/No
5,8	14,3	ND	4	42.000	42.000	769	No	39.000	No/No
3	3,3	61	9	102.000	82.000	2.750 ²⁷	60.000 ^{27,51}	No	No/No
2,6	7,1	64	10	200.375	125.125	No	110.000	No	No/No
2,9	2,5	54	17	97.333	80.000	No	90.000 ⁵²	No	No/No
3,3	8,9	64	12	136.333	111.000	4.000 ³	75.000	No	No/No
6,1	11,1	65	7	88.250	55.813	5.409	21.636	No	No/No
3,9	3,9	58	14	119.000	100.000	No	100.000 ⁵	No	No/No
1	1,9	55	12	59.000	51.000	No	85.000 ⁵³	No	No/No
4,5	11,7	64	13	92.600	92.600	1.300	No	78.000	No/No
3,6	4,6	62	16	265.000	178.333	No	175.000	No	No/No
4,3	4,7	72	4	49.000	40.000	4.000	24.000	No	No/No
1,6	1,4	53	13	127.333	110.000	3.000 ²⁷	75.000 ^{27,54}	No	No/No

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE	LEAD DIRECTOR	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE EJECUTIVO (€)	RETRIBUCIÓN ADICIONAL
	TOTAL	EJECUTIVOS	DOMINIC.	INDEPEN.	OTROS ¹	EXTERNOS	EXTRANJEROS					
Nextil	7	2	3	2	0	5	1	0	No	13.000	No	-
NH Hotel Group	9	2	4	3	0	7	4	1	No	288.000	No	-
Obrascón H.L.	10	1	4	4	1	9	0	3	No	130.000	Si	15.000
Oryzon Genomics	7	2	1	4	0	5	1	2	Si	-	Si	8.000
Pharma Mar	11	2	2	5	2	9	0	3	Si	-	Si	16.840
Prisa	13	1	5	7	0	12	6	3	No	400.000	No	-
Prosegur	8	1	2	3	2	7	1	2	No	565.000	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	6	1	3	2	0	5	3	3	No	245.000	No	-
REC*	12	1	3	7	1	11	0	5	No	546.000	Si	15.000
Reig Jofre	8	2	1	5	0	6	0	2	No	64.000	No	-
Renta 4	12	4	2	4	2	8	1	3	Si	-	Si	0
Renta Corporación	9	2	3	3	1	7	0	3	Si	-	Si	0
Repsol*	15	1	3	8	3	14	3	5	No	2.919.000	Si	22.074
Rovi	7	3	1	3	0	4	0	1	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	3	No	241.000	No	-
Solaria	6	2	1	2	1	4	0	1	No	150.000	No	-
Solarpack	7	1	3	3	0	6	1	3	No	118.000	No	-
Talgo	13	2	3	6	2	11	2	0	Si	-	Si	20.000
Técnicas Reunidas	14	2	2	5	5	12	2	1	Si	-	Si	0
Telefónica*	17	2	4	9	2	15	3	5	Si	-	Si	0
Tubacex	12	1	2	8	1	11	0	4	No	259.000	No	-
Unicaja Banco	11	2	5	4	0	9	0	4	Si	-	Si	15.000
Vidrala	11	0	5	3	3	11	2	3	No	346.000	No	-
Viscofan*	10	2	2	4	2	8	0	2	Si	-	Si	0
Vocento	10	1	6	3	0	9	0	2	No	279.000	No	-
Zardoya Otis	11	1	7	2	1	10	5	4	Si	-	Si	0

ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS		RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)				POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				
INDEPENDIENTES CONSEJEROS	TODO LOS CONSEJEROS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	CONSEJO Y COMISIONES	SÓLO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES	
4,5	3,1	61	11	29.333	22.000	3.000 ⁵⁵	No	No	No/No	
3,3	1,8	53	8	128.000	50.000	No	50.000 ⁵⁶	No	No/No	
2,3	5,2	56	15	132.500	110.000	No	110.000	No	No/No	
3,3	9,1	59	10	43.400	15.100	1.000 ⁵⁷	3.500 ⁵⁸	No	No/No	
3,2	8,8	73	11	152.714	105.000	3.701	64.605	No	No/No	
1,7	3,5	58	12	99.222	70.000	No	70.000 ⁵⁹	No	No/No	
4	13,6	65	9	155.500	122.333	1.850	79.500 ⁶⁰	No	No/No	
2	2,3	55	9	92.429	71.429	1.650	52.000 ⁶¹	No	No/No	
11	11	57	11	102.333	80.333	No	66.000 ⁶²	No	No/No	
0,5	5,2	54	8	56.000	36.000	1.894	20.843 ⁶³	No	No/No	
4,1	2,8	59	13	181.333	148.667	1.500	130.742 ⁶⁴	No	No/No	
5	5	64	13	55.000	49.000	1.000 ⁶⁵	41.000 ⁶⁶	No	No/No	
2,4	9,9	62	13	61.571	61.571	No	60.000 ⁶⁷	No	No/No	
2	7,8	66	6	29.857	19.000	4.725	No	No	No/No	
1,6	5,3	65	12	319.909	177.000	No	176.594 ⁶⁸	No	No/No	
1,7	7,6	58	8	60.000	60.000	No	60.000 ⁶⁹	No	No/No	
3,1	6,7	61	10	129.400	91.100	No	90.000 ⁷⁰	No	No/No	
2,5	3,3	50	18	125.778	71.884	2.000	80.000 ⁹	No	No/No	
2,3	7,4	50	9	75.000	75.000	No	75.000 ³	No	No/No	
1	4,5	54	9	34.750	29.250	3.333 ⁷¹	No	No	No/No	
3	3	60	10	93.125	82.500	No	80.000 ²⁷	No	No/No	
5,2	9	72	9	137.545	100.182	3.500	55.478	No	No/No	
2	6,1	58	12	217.667	143.333	No	120.000 ⁷²	No	No/No	
3,1	5	62	10	76.429	65.000	2.700	40.000 ⁷³	No	No/No	
3	4	67	17	85.667	60.333	700	45.000 ⁷⁴	No	No/No	
2,8	12,3	62	8	93.111	91.778	1.602	78.280 ⁷⁵	No	No/No	
5,5	8,7	67	12	147.125	115.250	3.000	80.000	No	No/No	
1,3	3,2	60	12	75.600	65.000	No	65.000 ⁷⁶	No	No/No	
2,3	11,4	59	9	131.000	131.000	No	150.000 ⁷⁷	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 ³	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
Acciona*	2: A, N&R, Sost.	-	8	4	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Acerinox*	3: E, A, N&R	7	9	6	Indep.	1E, 3D, 3I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I
ACS*	4: E, A, N, R	11	6	3,5	Ejecutivo	2E, 1D, 2O	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	2D, 1I, 3O ²
Aedas Home	3: A, N&R, Tecn.	-	9	7	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Aena*	3: E, A, N&R	2	5	9	Ejecutivo	3D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I
Almirall	3: A, N&R, Derm.	-	4	4	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O
Amadeus IT Holding*	2: A, N&R	-	4	3	-	-	Indep.	3I, 1O	Indep.	3I, 1O
Amper	2: A, N&R	-	6	5	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Amrest Holdings	4: E, A, N&R, Seg.	10	6	10	Dom.	1D, 1I	Indep.	2I	Indep.	1D, 2I
Applus Services	3: A, N&R, RSC	-	4	3	-	-	Indep.	3I	Indep.	2I
Arcelor Mittal [†]	2: A, N&R	-	7	6	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Arima	2: A, N&R	-	5	7	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Atresmedia	3: E, A, N&R	11	5	3	Ejecutivo	1E, 2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I
Audax Renovables	2: A, N&R	-	8	2	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Azkoyen	2: A, N&R	-	16	6	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Banco Sabadell [†]	5: E, A, N, R, Ri	36	11	11	Ejecutivo	1E, 3I	Indep.	2I, 1O	Indep.	2I, 1O ⁹
Banco Santander*	7: E, A, N, R, Sup, Resp, Inn.	42	13	12	Ejecutivo	1E, 3I, 2O	Indep.	4I	Indep.	2I, 2O ¹¹
Bankia*	5: A, N, R, Cri, Ri	-	18	11	-	-	Indep.	3I, 1O	Indep.	3I ¹¹
Bankinter*	5: E, A, N, R, Ri	11	11	5	Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 1O	Indep.	3I, 1O	Indep.	1D, 4I ¹¹
Barón de Ley	2: A, N&R	-	3	3	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
BBVA*	6: E, A, N, R, Ri, Tecn.	18	15	7,5	Ejecutivo	1E, 1I, 3O	Indep.	4I	Indep.	2I, 2O ¹¹
BME	3: A, N&R, OM	-	10	9	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 2I
CAF	2: A, N&R	-	12	5	-	-	Indep.	2I	Indep.	1I, 1O
Caixabank*	6: E, A, N, R, Ri, Inn.	19	18	8,5	Dom.	1E, 1D, 3I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I ¹¹
Cellnex Telecom*	2: A, N&R	-	10	8	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 3I
Cementos Molins	2: A, N&R	-	9	9	-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	2I, 1O
Cevasa	3: A, N&R, Estr.	-	3	4	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 1I
Cie Automotive*	3: A, N&R, RSC	-	6	3	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Coca Cola European Partners	5: A, N, R, RSC, TA	-	6	5,5	-	-	Indep.	4I	Indep.	2D, 2I ¹¹
Codere	3: A, N&R, CumpI.	-	12	12	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Colonial [†]	3: E, A, N&R	2	9	8	Ejecutivo	1E, 3D, 1I	Indep.	1D, 3I	Indep.	2D, 3I
Corporación Financiera Alba	3: A, N&R, Inv	-	7	10	-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
Día	3: A, N&R, Fin.	-	14	11	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Ebro Foods	4: E, A, N&R, Estr.	8	6	7	Ejecutivo	2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS

COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA				COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
-	-	-	-	88.000		70.000		66.000		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	
-	-	-	-	25.000 ⁴		15.000 ⁴		25.000 ⁴		15.000 ⁴	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	40.000		30.000		40.000		30.000	
-	-	-	-	46.550		23.275		46.550		23.275	
-	-	-	-	510 ⁵		510 ⁵		510 ⁵		510 ⁵	
	25.000 ⁶		25.000 ⁶	25.000 ⁶		25.000 ⁶		25.000 ⁶		25.000 ⁶	
-	-	-	-	30.000		20.000		30.000		20.000	
-	-	-	-	29.484		18.144		17.010		11.340	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
2.500	50.000	2.500	50.000	2.000		2.000		2.000		2.000	
-	-	-	-	3.000 ⁷		3.000 ⁷		3.000 ⁷		3.000 ⁷	
-	-	-	-	1.000 ⁸	42.898	1.000 ⁸		1.000 ⁸	42.898	1.000 ⁸	
			80.000	40.000		20.000		20.000 ¹⁰		10.000 ¹⁰	
	170.000		170.000	1.700	70.000	1.700	40.000	1.500 ³	50.000 ³	1.500 ³	25.000 ³
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
1.654	16.539	1.103		1.654	16.539	1.103		1.654	16.539	1.103	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
			167.000	165.000		66.000		115.000 ¹²		46.000 ¹²	
-	-	-	-	2.000		1.000		2.000		1.000	
-	-	-	-	15.000		15.000		15.000		15.000	
	60.000		50.000	60.000		50.000		36.000 ³		30.000 ³	
-	-	-	-	150.000 ¹³		130.000 ¹³		150.000 ¹³		130.000 ¹³	
-	-	-	-	700	14.000	700	14.000	700	14.000	700	14.000
-	-	-	-	500		500		500		500	
-	-	-	-	140.000 ⁴				100.000 ⁴			
-	-	-	-	42.353		18.235		24.118 ¹⁴		12.059 ¹⁴	
-	-	-	-	51.000		50.000		51.000		50.000	
-	-	-	-	35.000		25.000		25.000		15.000	
-	-	-	-	50.000 ¹⁵		20.000 ¹⁵		50.000 ¹⁵		20.000 ¹⁵	
800	38.000	800	38.000	800	38.000	800	38.000	800	38.000	800	38.000

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
Elecnor	3: E, A, N&R	22	11	10	Dom.	1E, 3D, 10	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I
Enagas*	2: A, N&R	-	8	15	-	-	Indep.	1D, 2I, 10	Indep.	1D, 4I
Ence*	4: E, A, N&R, Sost.	5	7	7	Ejecutivo	3D, 1I, 30	Indep.	1D, 2I, 10	Indep.	1D, 2I, 10
Endesa*	2: A, N&R	-	13	10	-	-	Indep.	1D, 4I	Indep.	1D, 4I
Ercros	2: A, N&R	-	6	2	-	-	Indep.	1I, 10	Indep.	1I, 10
Euskaltel	2: A, N&R	-	5	11	-	-	Indep.	3D, 3I	Indep.	3D, 3I
Ezentis	3: E, A, N&R	6	7	8	Otros	1E, 1D, 2I	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I
Faes Farma	2: A, N&R	-	5	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
FCC	3: E, A, N&R	7	9	6	Dom.	3E, 3D	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 1I
Ferrovial*	3: E, A, N&R	8	5	7	Ejecutivo	1E, 1D, 3I	Indep.	3I	Indep.	3I
Fluidra	3: E, A, N&R	3	7	9	Ejecutivo	1E, 2D, 1I	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I
Gestamp	2: A, N&R	-	9	7	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 10
Global Dominion	4: A, N&R, Estr. RSC	-	5	3	-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 1I
Greenergy Renovables	2: A, N&R	-	9	8	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Grifols*	2: A, N&R	-	7	5	-	-	Indep.	2I	Indep.	1I, 10
Grupo Catalana Occidente	2: A, N&R	-	11	6	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Grupo Sanjosé	4: E, A, N&R, Intl.	2	5	3	Ejecutivo	2E, 1I	Indep.	2I	Indep.	1D, 2I
IAG*	4: A, N, R, Seg.	-	7	7	-	-	Indep.	4I	Indep.	4I ¹¹
Iberdrola*	5: E, A, N, R, DesSost	15	12	8	Ejecutivo	2I, 10	Indep.	3I	Indep.	1I, 10 ¹¹
Iberpapel	3: A, N&R, RSC	-	7	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 10
Inditex*	5: E, A, N, R, Sost.	0	5	5	Ejecutivo	1E, 2D, 4I	Indep.	1D, 5I	Indep.	1D, 2I ¹⁸
Indra*	3: A, N&R, Sost.	-	10	7	-	-	Indep.	2D, 3I	Indep.	2D, 2I
Inmobiliaria del Sur	3: A, N&R, Estr.	-	8	4	-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 2I
Lar España	2: A, N&R	-	10	6	-	-	Indep.	2I	Indep.	2D, 1I
Liberbank	4: A, N, R, Ri	-	13	7	-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I ¹¹
Lingotes Especiales	2: A, N&R	-	4	3	-	-	Indep.	1I, 10	Indep.	1I, 10
Logista	2: A, N&R	-	8	7	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I
Mapfre*	4: E, A, N&R, Ri	5	10	6	Ejecutivo	1E, 2D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	2D, 1I
Masmovil*	2: A, N&R	-	11	13	-	-	Indep.	1D, 3I	Indep.	1D, 1I
Mediaset*	3: E, A, N&R	3	5	3	Otros	1E, 3D, 10	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I
Melia Hotels International*	2: A, N&R	-	10	8	-	-	Indep.	3I	Indep.	1D, 2I
Merlin Properties*	2: A, N, R	-	17	7	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I ¹¹
Metrovacesa	2: A, N&R	-	11	8	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I, 10
Miquel y Costas	2: A, N&R	-	6	4	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I, 10
Naturgy*	2: A, N&R	-	6	6	-	-	Indep.	2D, 3I	Indep.	3D, 3I
Naturhouse	2: A, N&R	-	4	3	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2I

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS

COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA				COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
	25.000		25.000		20.000		15.000		17.500		12.500
-	-	-	-	625	40.000	625	25.000	333	40.000	333	25.000
		3.000		4.050		3.000		4.050		3.000	
-	-	-	-	1.500 ¹⁶	12.000 ¹⁶	1.500 ¹⁶		1.500 ¹⁶	12.000 ¹⁶	1.500 ¹⁶	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-		15.000		15.000		15.000		15.000
1.500 ¹⁷	25.000 ¹⁷	1.500 ¹⁷	16.500 ¹⁷	1.500 ¹⁷	25.000 ¹⁷	1.500 ¹⁷	16.500 ¹⁷	1.500 ¹⁷	25.000 ¹⁷	1.500 ¹⁷	16.500 ¹⁷
-	-	-	-	1.250		1.250		1.250		1.250	
1.875		1.875		1.850		1.850		1.850		1.850	
4.400		2.200		4.400		2.200		3.300		1.650	
	16.000		12.000		20.000		15.000		20.000		15.000
-	-	-	-		30.000		15.000		30.000		15.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-		6.000		3.000		6.000		3.000
-	-	-	-		50.000		25.000		50.000		25.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
3.000		3.000		1.500		1.500		1.500		1.500	
-	-	-	-		20.000				20.000 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		50.000
-	-	-	-		36.000		24.000		36.000		24.000
-	-	-	-	800	10.000	800		800	10.000	800	
-	-	-	-		22.500 ¹⁵		15.000 ¹⁵		17.000 ¹⁵		15.000 ¹⁵
-	-	-	-		30.000				30.000 ³		
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	1.600 ¹⁵	20.000 ^{15,19}	1.600 ¹⁵		1.000 ¹⁵	20.000 ^{15,19}	1.000 ¹⁵	
3.000	10.000	3.000	10.000		68.000		48.000		60.000		39.000
-	-	-	-		40.000		14.000		30.000		10.000
8.000		4.000		8.000		4.000		8.000		4.000	
-	-	-	-	6.000		3.000		6.000		3.000	
-	-	-	-		40.000 ⁴		35.000 ⁴		15.000 ^{3,4}		10.000 ^{3,4}
-	-	-	-		25.000		15.000		25.000		15.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-		90.000		60.000		90.000		60.000
-	-	-	-	2.000		2.000		2.000		2.000	

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 ¹	PRESIDENTE	VOCAL	PRESIDENTE	VOCAL	PRESIDENTE	VOCAL
Neinor Homes	3: A, N&R, InvInmob	-	6	10	-	-	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O
Nextil	2: A, N&R	-	6	3	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
NH Hotel Group	2: A, N&R	-	8	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Obrascón H.L.	2: A, N&R	-	20	12	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I, 1O
Oryzon Genomics	2: A, N&R	-	6	8	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	3I
Pharma Mar	3: E, A, N&R	5	8	7	Ejecutivo	1E, 1O	Indep.	1D, 1I, 1O	Indep.	1D, 2I
Prisa	3: E, A, N&R	9	8	13	Indep.	1E, 2D, 2I	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I
Prosegur	2: A, N&R	-	6	2	-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1D, 2I, 1O
Prosegur Cash	2: A, N&R	-	5	2	-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
Quabit	4: E, A, N&R, RSC	0	8	9	Ejecutivo	1D, 1I	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Realia	3: E, A, N&R	3	9	5	Dominical	1E, 2D	Indep.	1D, 1I	Indep.	3D, 1I
REC ²	3: A, N&R, Sost.	-	11	16	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I
Reig Jofre	2: A, N&R	-	7	6	-	-	Indep.	2I	Indep.	1D, 1I
Renta 4	2: A, N&R	-	9	8	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1I, 1O
Renta Corporación	2: A, N&R	-	4	4	-	-	Indep.	1I, 1O	Indep.	1I, 1O
Repsol ³	5: E, A, N, R, Sost.	8	10	6	Otros	1E, 2D, 2I, 2O	Indep.	3I	Indep.	3I ²²
Rovi	2: A, N&R	-	8	7	-	-	Indep.	2I	Indep.	2I
Sacyr	3: E, A, N&R	10	8	6	Ejecutivo	1E, 2D, 1I	Indep.	1D, 3I	Indep.	3D, 1I
Siemens Gamesa ⁴	2: A, N&R	-	21	10	-	-	Indep.	2I	Indep.	2D, 2I
Solaria	2: A, N&R	-	4	4	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Solarpack	2: A, N&R	-	8	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Talgo	3: A, N&R, Estr.	-	6	5	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	1D, 1I
Técnicas Reunidas	2: A, N&R	-	9	7	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I, 2O
Telefónica ⁵	6: E, A, N&R, Estr., Reg., Sost.	16	14	11	Ejecutivo	1E, 2D, 1I, 2O	Indep.	1D, 2I	Indep.	2I, 2O
Tubacex	3: A, N&R, Estr.	-	8	4	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 2I
Unicaja Banco	5: A, N, R, Ri, Tecn.	-	12	8,5	-	-	Indep.	2D, 2I	Indep.	2D, 1I ²³
Vidrala	3: A, N&R, Estr.	-	5	3	-	-	Indep.	1D, 2I	Indep.	1D, 1I, 1O
Viscofan ⁶	2: A, N&R	-	11	8	-	-	Indep.	1D, 2I, 1O	Indep.	1D, 1I, 1O
Vocento	2: A, N&R	-	6	12	-	-	Indep.	1D, 1I	Indep.	2D, 1I
Zardoya Otis	2: A, N&R	-	8	6	-	-	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
-	-	-	-	1.500 ¹⁵		1.500 ¹⁵		1.500 ¹⁵		1.500 ¹⁵	
-	-	-	-	2.000 ⁴		1.000 ⁴		2.000 ⁴		1.000 ⁴	
-	-	-	-		90.000 ²⁰	1.000			90.000 ²⁰	1.000	
-	-	-	-	35.000		20.000		30.000		20.000	
-	-	-	-	1.000 ²¹	3.500	1.000 ²¹	3.500	1.000 ²¹	3.500	1.000 ²¹	3.500
1.679	127.115	1.679	127.115	1.679	21.933	1.679	16.840	1.679	21.933	1.679	16.840
	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
-	-	-	-		6.500		6.500		6.500		6.500
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	3.150		3.150		3.150		3.150	
	176.594		176.594		88.297		88.297		22.074 ³		22.074 ³
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	58.500		45.000		28.600		22.000		26.000		20.000
-	-	-	-	3.800	80.000	2.000	60.000	3.800	60.000	2.000	40.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-		7.500		2.500		7.500		2.500
-	-	-	-		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
-	-	-	-		15.000		10.000		15.000		10.000
-	-	-	-	700	10.000	700		700 ³	10.000 ³	700 ³	
-	-	-	-		86.108				86.108		
-	-	-	-		45.000		30.000		30.000		20.000
-	-	-	-	5.000	10.000	5.000		5.000	10.000	5.000	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0

Notas a los cuadros comparativos de Consejos y Comisiones

Notas al Cuadro comparativo de los Consejos

* IBEX 35

NS No suministrado

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

2 Según Informes Anuales de Remuneración publicados por las sociedades

3 El Presidente el doble

4 El Presidente percibe 390.000 € anuales y los Vicepresidentes 365.000 € anuales

5 Solo los consejeros independientes

6 El Presidente percibe 1,4 veces dicha retribución

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

8 El Presidente 314.000 €

9 El Presidente 250.000 € anuales

10 Dieta en caso de asistencia presencial. En caso de asistencia telemática 2.700 €/reunión. Límite por consejero de 31.500 euros anuales.

11 Se retribuye un máximo de 8 reuniones al año

12 El Presidente percibe 134.393 € anuales

13 Con un máximo de 25,00 € anuales en concepto de dietas

14 El Vicepresidente percibe 95.250 € anuales y unas dietas de 2.886 €/reunión con un máximo anual de 31.750 €

15 Los Vicepresidentes no ejecutivos perciben una retribución adicional de 30.000 € anuales

16 El Presidente 2.205 €/reunión

17 El Vicepresidente percibe 50.000 € adicionales

18 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.

19 El Presidente percibe una retribución adicional de 1.000.000 €

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

21 El Presidente percibe adicionalmente 250.000 € anuales

22 Se dota una cantidad de 40.000 € en concepto de premio de permanencia que adicionalmente se ha distribuido entre los consejeros a razón del número de años que vienen ejerciendo en sus cargos

23 El Presidente 1.200.000 €

24 Política aplicable a partir de abril 2019. El Presidente percibe 663.824 € anuales

25 El Presidente percibe 149.000 € adicionales.

26 El Presidente percibe 300.000 € adicionales y el Vicepresidente 200.000 € adicionales

27 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución.

28 Política aplicable a partir del 1 de septiembre de 2019.

29 Retribución diferida en acciones. Al principio del mandato de 3 años se les asigna un número de acciones que no se entregan hasta la finalización de dicho mandato

30 El Presidente el doble y el Vicepresidente 1,5 veces dicha cantidad.

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

32 El Presidente percibe 135.000 € anuales

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

34 Asignación fija mensual de 15.643 €. El Presidente percibe 50.000 € al mes.

35 Se retribuye un máximo de 11 reuniones. El importe máximo anual a percibir por la suma de retribución fija anual y dietas es de 44.000 €

36 Los consejeros no ejecutivos han percibido acciones por importe de 30.000 €

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

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

39 Los consejeros residentes fuera de Europa perciben 2.000 €/reunión

40 El Presidente percibe 36.000 € adicionales

41 Solo los consejeros independientes. El consejero dominical percibe 6.000 € anuales

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

43 Algunos consejeros externos perciben una retribución fija y otros una retribución variable anual. El importe reseñado es la media de los importes percibidos por los consejeros externos que no corresponde a dietas de asistencia.

44 Incluye retribución en especie en forma de billetes de avión

45 El Presidente percibe 645.000 € anuales

46 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

47 El Vicepresidente percibe una retribución adicional de 80.000 €

48 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

49 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución. El Presidente percibe 125.000 € anuales

50 El Presidente percibe 190.000 € anuales

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

52 El Presidente 72.000 € adicionales

53 El Presidente percibe 450.000 €

54 El Presidente percibe 100.000 € anuales

55 Solo los consejeros independientes. El resto de consejeros percibe 2.000 €/reunión

56 El presidente 200.000 € anuales. Adicionalmente, ha percibido una remuneración extraordinaria de 87.959 € por la dedicación extra en 2019 como consecuencia de la operación corporativa en la que se ha visto involucrada la compañía.

57 En caso de asistencia telefónica 1.400 €/reunión y para asistencia por escrito 250 €/reunión

58 El Presidente y el Vicepresidente perciben adicionalmente 8.000 € anuales. Los consejeros perciben una asignación única al incorporarse al Consejo de 3.500 €.

59 El Presidente 400.000 € anuales

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

61 El Vicepresidente percibe adicionalmente 100.000 € anuales

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

63 El Presidente percibe 180.000 € adicionales

64 El Presidente percibe 399.170 € adicionales

65 Solo se retribuyen las reuniones presenciales que en 2019 han sido 7. El Presidente y el Vicepresidente perciben 500 €/reunión.

66 El Presidente percibe 53.500 € anuales y el Vicepresidente 45.500 € anuales

67 Los consejeros personas jurídicas perciben 71.088 € anuales

68 El Presidente percibe 2.500.000 €

69 El Presidente percibe 150.000 € anuales

70 El Presidente 111.600 € anuales y el Vicepresidente 101.900 € anuales

71 El Presidente percibe adicionalmente una retribución fija de 87.600 €

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 El Presidente 213.000 € anuales

74 El Vicepresidente percibe 15.000 € adicionales

75 El Presidente 331.895 €. Se percibe la mayor de las retribuciones fijas a las que se tenga derecho

76 El Presidente percibe 200.000 € adicionales

77 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
Cri	Consultiva de Riesgos
Cumpl	Cumplimiento
Derm	Dermatología
DesSost	Desarrollo Sostenible
E	Ejecutiva
Estr	Estrategia e Inversiones
Fin	Finanzas y Estructura de Capital
Inn	Innovación y Tecnología
Intl	Internacional
Inv	Inversiones
InvInmob	Inversiones Inmobiliarias
N&R	Nombramientos y Retribuciones
N	Nombramientos
OM	Operativa de Mercados
R	Retribuciones
Resp	Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura
Reg	Regulación
Ri	Delegada de Riesgos
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
Seg	Seguridad
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. Los vocales de la C. Retribuciones son 1 dominical, 2 independientes y 1 otros

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

4 Solo los consejeros independientes

5 Se retribuye un máximo de 6 reuniones

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

7 Dieta en caso de asistencia presencial. En caso de asistencia telemática la dieta es de 1.800 €/reunión

8 Se retribuye un máximo de 5 reuniones

9 Corresponde a la C. Nombramientos. El Presidente y los 3 vocales de la C. Retribuciones son independientes

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

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

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

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

14 Corresponde a la C. Nombramientos. El Presidente de la C. Retribuciones percibe 42.353 € anuales y los vocales 18.235 € anuales

15 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución.

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

17 Se retribuye un máximo de 11 reuniones. El importe máximo anual a percibir por la suma de retribución fija anual y dietas es de 33.000 € para cada una de las comisiones

18 Corresponde a la C. Nombramientos. Los vocales de la C. Retribuciones son 1 dominical y 3 independientes

19 Corresponde a una retribución fija de 1.667 €/mes.

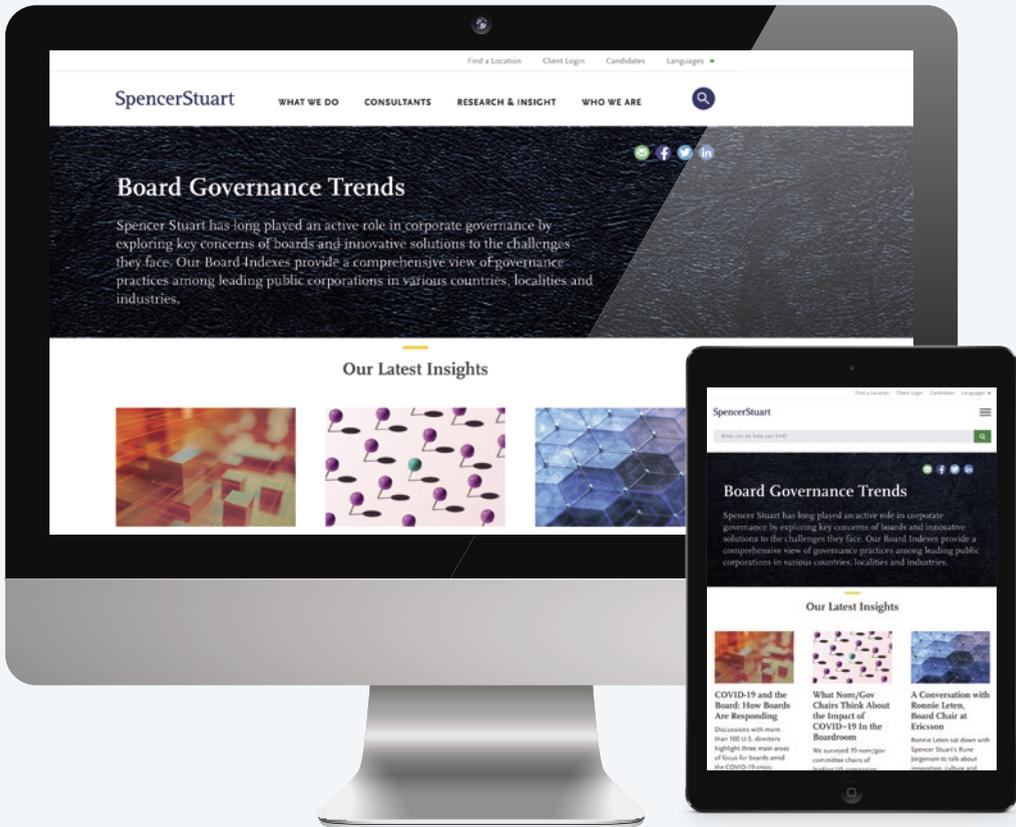
20 Adicionalmente ha percibido una remuneración extraordinaria de 39.632 € por la dedicación extra en 2019 como consecuencia de la operación corporativa en la que se ha visto involucrada la compañía.

21 En caso de asistencia telefónica 700 €/reunión

22 Corresponde a la C. Nombramientos. El Presidente de la C. Retribuciones es independiente y hay un vocal dominical y 2 independientes

23 Corresponde a la C. Nombramientos. Los vocales de la C. Retribuciones son 2 dominicales y 2 independientes.

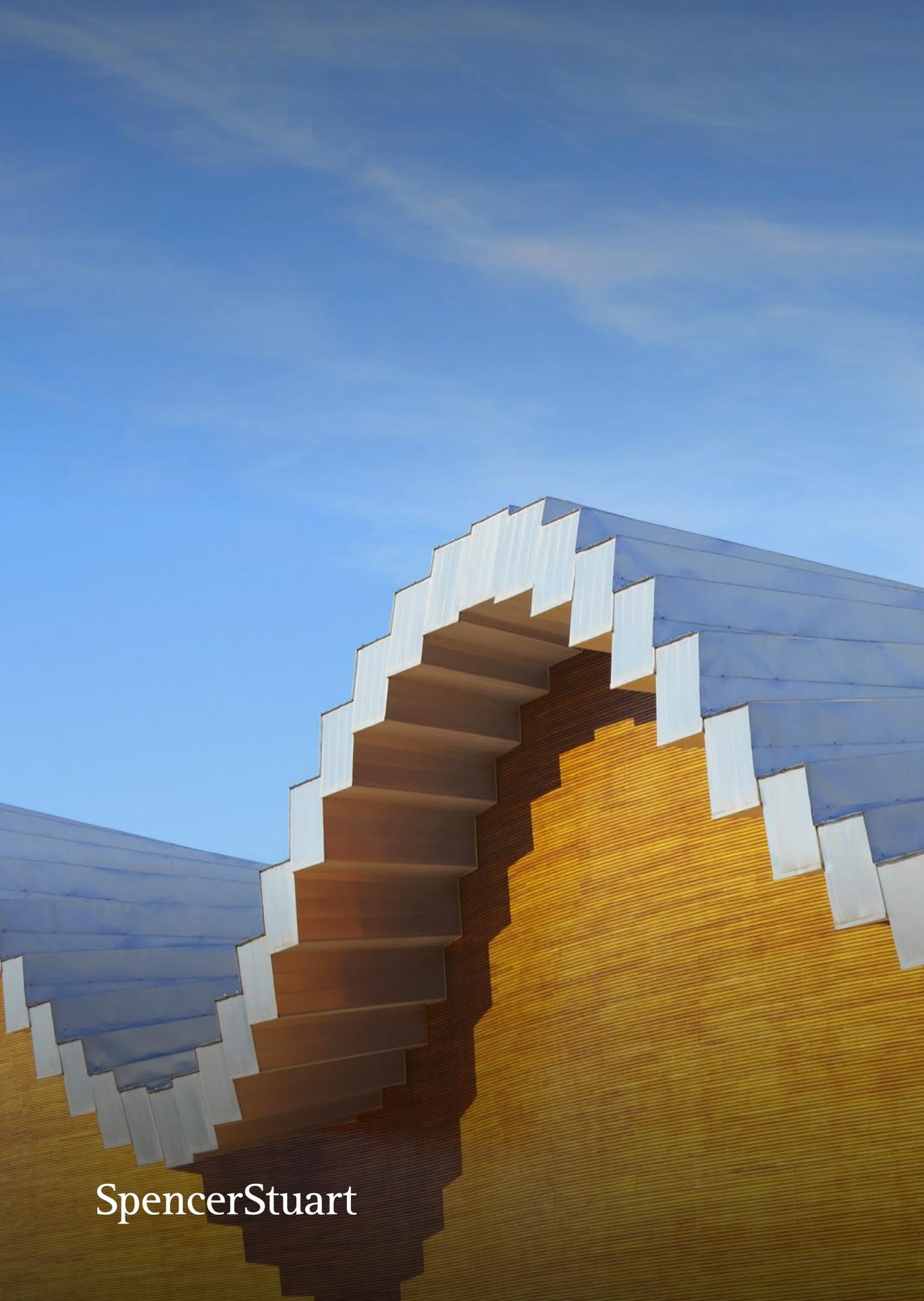
Board Governance Trends: A Global View



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