

The image features the Spencer Stuart logo at the top left. The background is a photograph of a modern building's facade at night, characterized by a complex, curved metal structure with a grid of vertical and horizontal elements. The building is illuminated from within, and the sky is a clear, deep blue. The overall aesthetic is professional and contemporary.

SpencerStuart

2017

Índice Spencer Stuart
de Consejos de Administración

21ª Edición

SPENCER STUART

Spencer Stuart, fundada en 1956, se ha convertido en la primera firma consultora a escala internacional, especializada en la prestación de servicios de evaluación, estructuración y selección de equipos de Alta Dirección y Consejos de Administración. Actualmente cuenta con más de 300 consultores y 56 oficinas en 30 países. En España, se halla presente desde 1971 y tiene oficinas en Madrid y Barcelona.

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

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

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

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

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

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

Social Media @ Spencer Stuart

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



@Spencer Stuart

© 2017 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Índice

2 INTRODUCCIÓN

6 EL GOBIERNO CORPORATIVO EN ESPAÑA EN 2016

9 LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN 2016 EN ESPAÑA

10 Consejo de Administración

20 Comisiones Consultivas

24 Consejeros independientes

29 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

29 Tamaño

30 Reuniones del Consejo

30 Composición

36 Nuevos consejeros nombrados en 2016

38 Edad de los consejeros

38 Presencia de los consejeros en distintos Consejos

39 Límite del número de Consejos de Administración adicionales para los consejeros

40 Duración del mandato y antigüedad de los consejeros

40 Permanencia en el cargo como Consejeros Independientes

41 Presidente y Máximo Ejecutivo

42 Remuneración del Presidente no Ejecutivo

43 Consejero Coordinador Independiente

44 Secretario del Consejo

44 Perfil de los Presidentes Ejecutivos, los Consejeros Delegados y Comité de Dirección

46 Remuneración de los Consejeros Externos

55 Comisiones

60 CUADRO COMPARATIVO DE LOS CONSEJOS

66 CUADRO COMPARATIVO DE LAS COMISIONES

72 NOTAS A LOS CUADROS COMPARATIVOS DE CONSEJOS Y COMISIONES

74 ANEXO 1: GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

59%

Porcentaje de Presidentes
Ejecutivos

25%

Compañías que tienen un
Plan de Sucesión para el
Máximo Ejecutivo

17%

Porcentaje de
consejeras

Introducción

Este es el vigesimoprimer año consecutivo en el que publicamos nuestro Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración de compañías cotizadas en España. El desarrollo del Gobierno Corporativo en España ha sido muy importante, del cual hemos sido testigos desde que en 1996 apareciera el primer Índice Spencer Stuart tratando desde nuestra firma de contribuir al desarrollo de las buenas prácticas en España.

En estos años, el Gobierno Corporativo en España ha evolucionado de forma muy positiva. Durante este periodo de tiempo, como hemos indicado en años anteriores, los avances más importantes han sido la incorporación a los Consejos de Administración de consejeros independientes así como una sustancial mejora en el funcionamiento de los Consejos de Administración así como en cuanto a la transparencia en cuanto a la información publicada.

No obstante, en muchos casos seguimos constatando que el seguimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (en adelante CBGSC) sigue siendo principalmente formal. Creemos que los diversos Códigos publicados en España y, en especial el actual CBGSC, así como los recientes cambios regulatorios aplicables a sociedades cotizadas, están teniendo un papel muy relevante en la incorporación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo a los Consejos de Administración. Constatamos el hecho de que un número creciente de compañías mantienen la firme convicción de que el buen Gobierno Corporativo crea valor a largo plazo.

El Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2017 analiza 100 compañías cotizadas en el mercado español de las cuales 35 son del IBEX y analiza la información de cada una de las compañías a 31.12.2016.

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

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

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

Igualmente, como en años anteriores, incluimos series históricas de diversos parámetros a fin de proveer de una visión lo más detallada posible acerca de la evolución

19%

Consejeros extranjeros
sobre el total de
consejeros

77%

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

30%

Compañías que realizan
proceso de auto-
evaluación con ayuda
externa

63%

Porcentaje de compañías que tienen un Consejero Coordinador Independiente

ocurrida en el Gobierno Corporativo en España y su evolución en los últimos años.

Dada la importancia que siguen teniendo los temas relacionados con la retribución del Consejo, de nuevo analizamos la retribución de cada uno de los 482 consejeros independientes, integrados en las 100 compañías incluidas en nuestro Índice. Las cifras resultantes nos permiten opinar, con plena información, 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.

40%

Proporción de Consejos que precisarían más consejeros internacionales

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 2017: Abengoa, Adolfo Domínguez, Adveo, Cementos Portland, GAM, Natra y Testa Inmuebles y damos la bienvenida a Amper, Coca Cola European Partners, Codere, Dogi, Lingotes Especiales, Parques Reunidos y Telepizza. N+1 ha cambiado de nombre pasándose a llamar Alantra.

En el presente Índice Spencer Stuart 2017 de Consejos de Administración analizamos las 35 compañías que componían el IBEX 35 a 31 de diciembre de 2016. Para facilitar la distinción de sus datos, hemos identificado con un asterisco aquellas sociedades que componían el IBEX al cierre del ejercicio 2016.

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

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

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

71.758€

Honorarios fijos medios
solo por Consejo

131.518€

Remuneración Total
Media de consejeros
independientes
(incluyendo Comisiones)

El Gobierno Corporativo en España en 2016

2016 ha sido un año de consolidación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo derivadas de una parte, de los requerimientos en la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la mejora del Gobierno Corporativo y de otra parte, por las recomendaciones del Nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 2015.

Como resultado de lo anterior, hemos visto durante 2016 en la gran mayoría de las compañías analizadas, poner en marcha, de forma creciente, la mayor parte de las 64 recomendaciones del nuevo CBGSC.

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

Asimismo, muchas compañías han nombrado un consejero coordinador independiente cuando el cargo de Presidente y primer ejecutivo recae en una misma persona. También han modificado el periodo máximo de nombramiento de los consejeros para que no exceda de 4 años y han adaptado la composición tanto de la Comisión de Auditoría como la de Nombramientos y Retribuciones para que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, cuenten con al menos dos consejeros independientes y los Presidentes de dichas Comisiones sean consejeros independientes.

Por último, durante 2015 se publicó la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas que tiene implicaciones importantes en diversos aspectos relacionados con la Comisión de Auditoría que ha afectado a múltiples sociedades además de las propiamente cotizadas. Entidades de crédito, aseguradoras así como otras sociedades no cotizadas cuya facturación o plantilla media exceda de €2.000 millones o 4.000 empleados están obligadas a contar con una Comisión de Auditoría con los mismos requisitos impuestos por la Ley de Sociedades de Capital.

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

Comparación internacional

	España	CB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Número de reuniones del Consejo (media)	10,8	7,8	8,2	9	11,6	6,7	9	7,4	9,9	9
Presidentes Ejecutivos (% de compañías)	59%	0,67%	49%	52,5%	19%	n/a	0%	4%	4%	0%
Compañías con Consejero Coordinador Independiente (% compañías)	63%	99,3%	85%	48%	39%	n/a	15%	16%	4%	0%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	11	10,2	10,8	13,9	11,5	16,3	10,6	8,3	10,9	9,8
Consejeros Independientes (sobre cifra total de consejeros)	44%	61,4%	85%	69,1%	51%	60%	84%	83,6%	69,6%	77,2%
Edad media de los consejeros	60,4	56,7	62,6	58,8	58,4	61	61,1	61	57,8	58,3
Consejeros Extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	19%	32,3%	7%	37%	9,4%	31%	59,4%	57%	30,9%	42,1%
Consejeros Femeninos (sobre cifra total de consejeros)	17%	25,5%	22,2%	42%	31%	28,7%	22,2%	30,4%	38,3%	28%
Porcentaje de mujeres Presidentes del Consejo	7%	4,7%	6%	2,5%	9%	3,3%	4,8%	4%	8%	0%
Porcentaje de mujeres que son Consejeras Delegadas	2%	5,6%	6,2%	2,5%	8%	n/a	0%	0%	12%	8%
Número medio de Consejos en los que están presentes los consejeros	1,1	2	2,1	2,1	3,4	-	2,2	2,1	2,5	1,9
Permanencia media como consejero	5,3	4,4	8,2	5,9	5,3	6,3	6,6	4,9	5,3	4,8
Remuneración total media de los consejeros independientes incluyendo Comisiones (€)	131.518€	107.106€	260.984€	87.780€	92.000€	-	272.673€	93.699€	81.656€	85.462€
Evaluación del Consejo con ayuda externa (% de compañías)	30%	43,3%	2%	40%	28%	17%	15%	20%	12%	16%

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

Evolución histórica

	2016	2015	2011	2006
Número de reuniones del Consejo (media)	10,8	11,3	10,3	9,8
Presidentes Ejecutivos (% de compañías)	59%	56%	68%	72%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	11	10,8	11,6	12
Edad media de los consejeros	60,4	59,6	59	59
Consejeros Independientes (sobre cifra total de consejeros)	44%	43%	36%	35%
Consejeros Femeninos (sobre cifra total de consejeros)	17%	16%	10%	6%
Consejeros Extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	19%	15,3%	11,4%	8%
Remuneración total media incluyendo Comisiones	131.518	129.406	122.524	102.477
Evaluación del Consejo (% de compañías)	97%	92%	71%	31%

Los Consejos de Administración en 2016 en España

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

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

Las conclusiones más relevantes de este análisis sobre el funcionamiento y composición de los Consejos de Administración en España durante 2016 han sido las siguientes:

Aspectos positivos:

- » Mayor nivel de exigencia por parte de los consejeros en cuanto a funcionamiento del Consejo.
- » Alto nivel de seguimiento de las recomendaciones del nuevo CBGSC.
- » Mejora en la calidad y anticipación de la información enviada al Consejo
- » Buen funcionamiento de la Comisión de Auditoría.
- » Mayor involucración del Consejo en la gestión de riesgos.
- » Aumento del número de consejeras.
- » Aumento del número de compañías que realizan la auto-evaluación del Consejo con ayuda externa.

Áreas de mejora:

- » Alto número de compañías donde el Presidente es a la vez el primer ejecutivo.
- » Siguen faltando consejeros auténticamente independientes
- » Necesidad de más tiempo del Consejo dedicado al debate.
- » Alto porcentaje de consejeros nombrados a propuesta del Presidente o del principal accionista.
- » Necesidad de incorporar más consejeros internacionales, así como consejeros con experiencia empresarial.
- » Bajo número de compañías con planes de sucesión del Presidente y CEO
- » Insuficiente dedicación del Consejo a temas estratégicos.
- » Debe mejorarse la calidad del proceso de auto-evaluación del Consejo.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

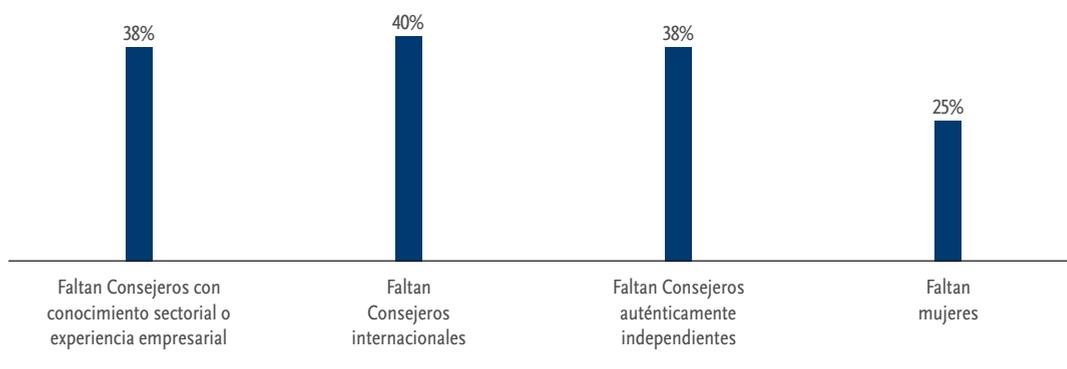
Composición

La composición del Consejo es, en nuestra opinión, el aspecto más importante alrededor del cual pivota su buen funcionamiento. El tamaño adecuado del Consejo, unos consejeros auténticamente independientes con una dedicación adecuada junto con una mezcla de experiencias y capacidades que refleje las prioridades estratégicas de la sociedad y las áreas de riesgo relevantes, son los factores considerados internacionalmente como absolutamente claves para asegurar el funcionamiento eficiente del Consejo.

Como en años anteriores, menos del 10% (5% en el IBEX) de los consejeros entrevistados considera que su Consejo de Administración tiene la composición adecuada, considerando que no reúne todas las competencias, experiencias y conocimientos necesarios para desarrollar su función. Destaca sobre todo el hecho de que en opinión de la mayoría de los consejeros, el Consejo de Administración no se ha compuesto atendiendo a los requerimientos estratégicos de la compañía así como tampoco a la hora de la renovación y el nombramiento de nuevos consejeros.

En línea con años anteriores, las carencias mencionadas más frecuentemente son la necesidad de incorporar consejeros con mayor conocimiento sectorial así

Áreas de mejora en la composición del Consejo



como con mayor experiencia empresarial, aumentar el número de consejeros con experiencia internacional junto con consejeros auténticamente independientes.

Igualmente muchos consejeros entrevistados consideran que se debe aumentar el número de consejeros independientes y reducir el número de dominicales. Es de destacar que la recomendación 17 del nuevo CBGSC establece que el número de consejeros independientes debe representar al menos el 50% del total de consejeros excepto en compañías que no sean de elevada capitalización.

Este año detectamos un aumento en cuanto al número de compañías donde se menciona de forma frecuente la necesidad de incorporar consejeros con conocimientos del mundo digital o con una fuerte formación tecnológica. También se repite la necesidad de un mayor conocimiento y experiencia previa en el sector, derivado sobre todo de los requerimientos regulatorios especialmente en banca y seguros.

Información que reciben los Consejeros

El 96% de las compañías analizadas envía información a los miembros del Consejo. De aquellas que sí envían información a sus consejeros, el 98% de las compañías (96% del IBEX-35) la envía de forma anticipada antes de las reuniones del Consejo y de las Comisiones de acuerdo con el principio 15 del nuevo CBGSC. Este es un aspecto que ha mejorado enormemente en los últimos años y que es crítico para que los debates del Consejo puedan tener mayor contenido, así como para permitir un mayor nivel de involucración por parte de los consejeros.

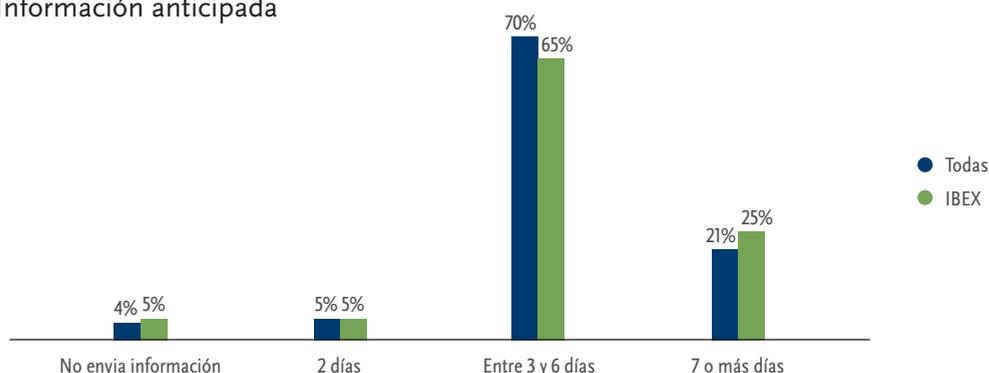
Empieza a ser frecuente la existencia de una “web” del consejero, donde se ponen a disposición todos los documentos para su estudio por parte de los consejeros, incrementando así la anticipación en el envío de la información y la confidencialidad facilitando igualmente el acceso a la misma.

Sin embargo, todavía alrededor del 50% de los consejeros entrevistados considera que la información que se envía debe mejorar tanto en calidad y sobre todo, en antelación para poder atender las sesiones del Consejo con la preparación adecuada.

De las compañías analizadas, el 90% envía la información con más de 3 días de anticipación y el 21% de las empresas consultadas envía la información con más de 7 días. El promedio sigue siendo similar a años anteriores, de 4,7 días de anticipación para el conjunto de las compañías analizadas (4,9 días para las del IBEX-35).

Respecto a la distribución de las actas de las Comisiones de forma anticipada para todos los miembros del Consejo y no solo a los vocales de las comisiones respectivas, el 70% (75% del IBEX-35) envía las actas de las reuniones de las Comisiones a los consejeros no miembros. Comprobamos que este porcentaje va aumentando progresivamente así como una mejora de la calidad de las Actas tanto del Consejo como de las Comisiones.

Información anticipada



Este aspecto es especialmente importante en cuanto se refiere a la información recibida respecto a la Comisión Delegada o Ejecutiva (Recomendación 38 del nuevo CBGSC). En España, el 47% de las compañías analizadas tiene Comisión Ejecutiva o Delegada (63% en el IBEX-35). De éstas, en el 75% (70% en el IBEX-35) se considera que el Consejo, está bien informado de los temas tratados en la Comisión Ejecutiva, aunque muchos consejeros no miembros de esta Comisión consideran que la información recibida es mejorable y precisan mayor detalle de los debates.

Muchos consejeros consultados consideran que es en la Comisión Ejecutiva (en las compañías en las que existe) donde se produce el auténtico debate de los temas, provocando que el Consejo pueda convertirse, en muchos casos, en un órgano de ratificación sin el nivel suficiente de debate.

Programas de orientación / formación de los Consejeros

El nuevo CBGSC en su Recomendación 30 indica que deben existir programas que informen/formen a los consejeros, tanto en su incorporación al Consejo de la compañía como a través de programas de actualización necesarios para desarrollar su función como consejeros.

Todavía un 40% (35% del IBEX-35) de las compañías indican no contar realmente con este tipo de programas. Además, en el 32% de las compañías en las que sí existen, en muchos de los casos, estos programas son solo de inducción para los nuevos consejeros no existiendo programas regulares de formación para el Consejo.

No obstante lo anterior, en el apartado del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC), al informar acerca del cumplimiento de dicha recomendación, la gran mayoría de las empresas declara tener este tipo de programas de inducción/ formación.

Orden del día de las reuniones

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

No obstante, constatamos, con cada vez mayor frecuencia, la buena práctica de invitar al Consejo, de forma rotatoria, a los responsables de las diferentes áreas de negocio para informar acerca de la evolución de su unidad, lo que favorece el conocimiento de los principales directivos de la compañía por parte del Consejo así como una mayor atención del Consejo al debate del propio negocio.

En determinados sectores tales como banca o seguros, siguen siendo temas recurrentes en el orden del día los temas regulatorios, lo que reduce el tiempo dedicado a analizar temas de negocio.

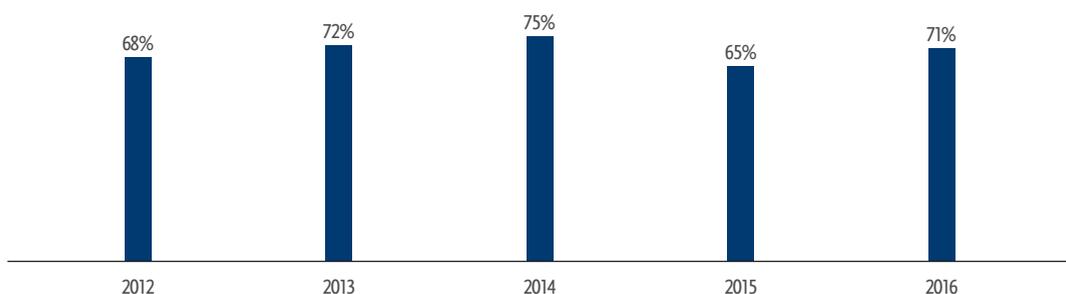
Muchos de los consejeros consideran que las agendas del Consejo siguen siendo fundamentalmente informativas y dejan poco tiempo para el debate. En este sentido, los consejeros entrevistados estiman que la mayor parte de los Consejos dedican en media el 70% del tiempo a temas informativos y sólo el 30% a temas de debate.

Seguimos constatando que como resultado de la recuperación económica, los temas de corto plazo tratados en el Consejo absorben una parte menos importante del tiempo del mismo. No obstante, sigue echándose en falta un mayor tiempo de dedicación al debate estratégico a largo plazo.

Está mejorando el porcentaje de compañías (39%) en las que existe un plan anual de temas que deben ser tratados por el Consejo a lo largo del año, aunque en muchas compañías solo existe un plan de temas a ser tratados en las Comisiones. No obstante, la mayoría de los consejeros consultados considera que existe plena libertad para proponer al Presidente la inclusión de cualquier tema en el orden del día del Consejo.

Un aspecto que consideramos importante destacar es el elevado número de consejeros que consideran que el Consejo está poco involucrado en los temas de gestión de talento.

Compañías que consideran necesario aumentar el tiempo dedicado a la estrategia



Estrategia

Aunque la gran mayoría de las compañías declara tocar temas de estrategia en el Consejo, en el 71% de las compañías consultadas (60% del IBEX-35) los consejeros consideran que dedican menos tiempo del necesario al debate estratégico en el Consejo.

La práctica más frecuente en las compañías analizadas es dedicar un Consejo al año de forma monográfica para la presentación del plan estratégico. Todavía es poco frecuente la organización de una reunión anual de estrategia separada de las reuniones del Consejo, siendo una práctica muy común a nivel internacional.

Mapa de riesgos

El 93% de las compañías analizadas (100% del IBEX) ha diseñado un mapa global de riesgos en los últimos años. De aquéllas en las que existe, en el 54% de las empresas se informa al Consejo una o dos veces al año y el 18% con una mayor frecuencia especialmente en el sector financiero.

La involucración del Consejo en los temas de riesgos ha mejorado enormemente en los últimos años dado que este es un tema definido como crítico por parte de todos los consejeros entrevistados. No obstante, todavía un alto número de consejeros querría que el Consejo estuviera aún más involucrado en el seguimiento de los riesgos globales de la empresa.

Compensación de poderes

El Presidente es ejecutivo en España en el 59% de los casos (69% del IBEX-35).

Si añadimos aquellas compañías en las que existe un Presidente no ejecutivo y un Consejero Delegado separados, pero en las que el Presidente es realmente el primer ejecutivo de la compañía, el porcentaje de compañías en las que no hay una separación real de poderes aumenta al 66% de las compañías analizadas.

Este porcentaje de compañías sigue siendo muy elevado en España respecto a otros países de nuestro entorno y es reflejo de nuestra estructura empresarial con un alto porcentaje de compañías familiares o con un accionista de referencia. A pesar de que las mejores prácticas internacionales recomiendan una separación real de poderes entre ambas funciones, constatamos que en España hay una fuerte resistencia a separar de forma real ambas funciones.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Presidente Ejecutivo (% de compañías)	59%	0,67%	49%	52,5%	19%	n/a	0%	4%	4%	0%

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

Aunque aumentando, todavía solo el 63% de las empresas analizadas (77% en el IBEX-35) indica haber nombrado un “Lead Director” o Consejero Coordinador, de acuerdo con la LSC cuando la figura del Presidente y el CEO son la misma persona.

De aquellas compañías que han nombrado un Consejero Coordinador, la mayoría de los consejeros consideran que esta figura está todavía desarrollándose 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 mantener contactos con inversores y accionistas así como tampoco en la coordinación del plan de sucesión del Presidente como establece la recomendación 34 del CBGSC.

Reuniones de Consejeros Independientes

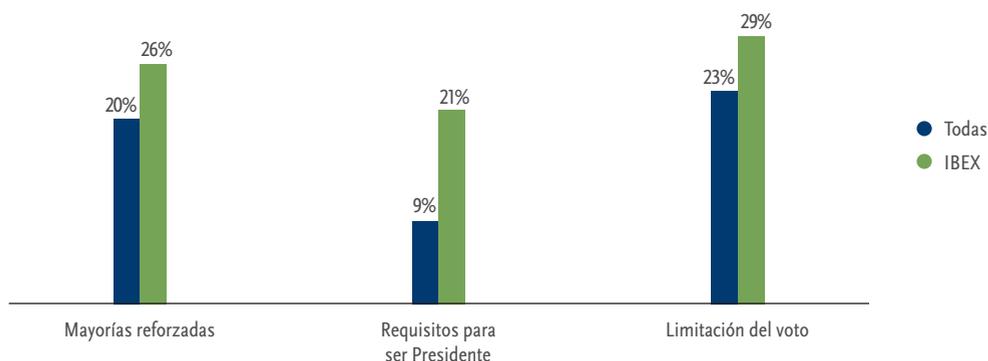
En general en España, los consejeros independientes no se han reunido durante 2016 de forma separada y sin la asistencia de consejeros ejecutivos, como es práctica frecuente en el Reino Unido e incluso obligatoria en EE.UU (Executive Sessions).

Hemos constatado que solo en el 34% de las compañías encuestadas, los consejeros independientes se han reunido alguna vez de forma separada.

En aquellos casos donde ha ocurrido, lo habitual es que, dichas reuniones hayan sido convocadas y dirigidas por el Consejero Coordinador.

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

Medidas de blindaje



“Blindajes”

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

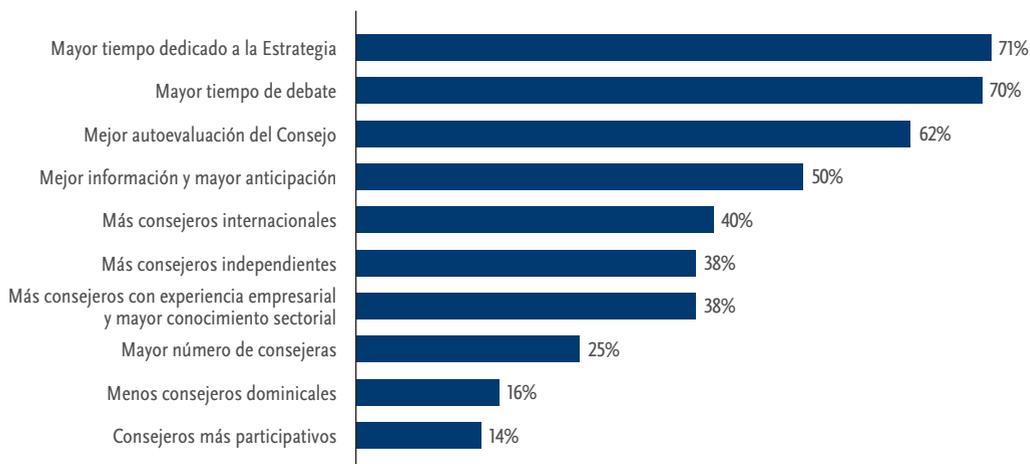
La gran mayoría de las compañías analizadas han eliminado casi todos los blindajes corporativos, existiendo todavía algún tipo de blindaje en un número relativamente bajo de compañías.

Proxy Advisors

En las Juntas Generales de Accionistas de 2017 referentes al ejercicio 2016, los temas que siguen generando mayor porcentaje de votos en contra por parte de los “Proxy Advisors” siguen siendo los referentes a la retribución de los consejeros ejecutivos así como a la reelección de ciertos consejeros, aunque está mejorando respecto a años anteriores

Comprobamos una mayor involucración por parte de los Consejos a dedicar tiempo a explicar su modelo de gobierno corporativo a los inversores institucionales siendo este un aspecto nuevo mencionado en el nuevo CBGSC en cuanto a las funciones del Consejero Coordinador se refiere. No obstante, estos contactos con inversores y “Proxy advisors” tienen lugar todavía con más frecuencia por parte del Secretario del Consejo o el propio CEO.

Áreas de mejora del Consejo



Valoración global del funcionamiento del Consejo

El 79% de los consejeros consultados califica de positiva la evolución ocurrida en su Consejo el último año destacando la entrada de nuevos consejeros independientes que han aportado visiones y experiencias nuevas al Consejo, así como el aumento del tiempo dedicado por el Consejo a hablar de temas de negocio y el trabajo que están realizando las Comisiones.

Este año, la valoración media está alrededor de 7,7 (7,9 en IBEX-35).

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

COMISIONES CONSULTIVAS

Comisión Delegada o Ejecutiva

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

En España, existe en el 46% de las empresas consultadas (66% del IBEX-35) y tiene un promedio de 5,6 miembros (6,4 en el IBEX-35). De ellos el 79% son externos (79% también del IBEX-35) y el 33% son independientes (40% en el IBEX-35).

A pesar de la recomendación 37 del nuevo CBGSC, de las compañías analizadas que cuentan con Comisión Ejecutiva o Delegada, en opinión de los consejeros, la estructura de la Comisión sigue sin reflejar la composición del Consejo en el 38% (31% en el IBEX-35) de las compañías.

De aquellas compañías en las que existe, más del 50% de los consejeros sigue considerando que el auténtico debate se produce en el seno de dicha Comisión y menos en el Consejo. No obstante, el 82% de los consejeros considera esta Comisión como “Útil” o “Muy útil”, incluyendo aquellos consejeros que no forman parte de la misma.

Comisión de Auditoría

Tiene un promedio de 3,9 miembros (4,5 en el IBEX-35). El 100% de sus miembros son consejeros externos y el 61% son consejeros independientes (68% en el IBEX-35).

Todavía hay un 80% de las empresas (71% del IBEX-35) en las que no todos los miembros de la Comisión de Auditoría son consejeros independientes.

El Presidente es calificado como “experto” para dirigir la Comisión de Auditoría, en el 85% de los casos. No obstante, más del 50% de las compañías analizadas no cuenta con otro consejero independiente suficientemente experto para presidir la Comisión de Auditoría, lo que plantea un problema a la hora de la planificación de la presidencia de esta Comisión a futuro.

En el caso del IBEX-35, el 100% de los Presidentes son consejeros independientes al igual que 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 a más como resultado de la nueva Guía Técnica de 2017 de la CNMV sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público.

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

Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R)

Esta Comisión tiene un promedio de 4 (4,3 en el IBEX-35) miembros siendo el 100% de ellos consejeros externos (100% también en el IBEX-35) y el 54% consejeros independientes (62% en el IBEX-35).

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

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

El Presidente de la CN&R es calificado como “experto” para gestionar esta Comisión en el 82% de los casos (95% en el IBEX-35).

La CN&R es valorada como “Útil” en el 50% de los casos y “Muy útil” solo en el 30% de los casos, lo que indica que muchos consejeros identifican que esta comisión debe progresar en el desarrollo de sus funciones.

Funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

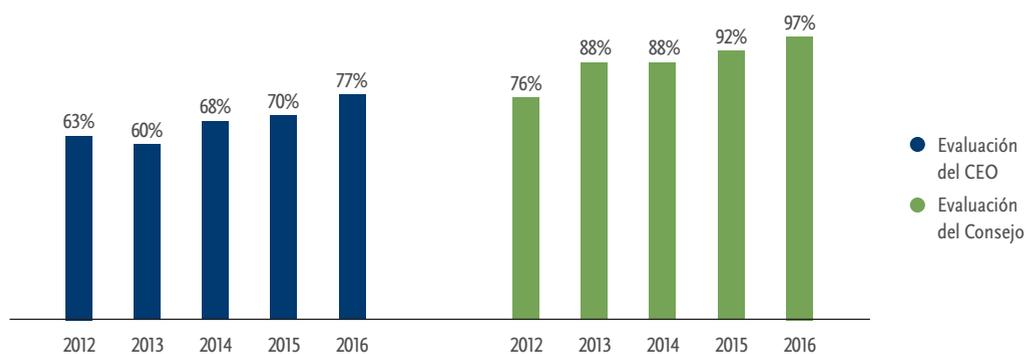
Como hemos mencionado, constatamos que los consejeros consultados siguen siendo críticos con la CN&R (especialmente con la Comisión de Nombramientos en las compañías que tienen separadas ambas comisiones), por su menor nivel de autonomía e independencia en temas cruciales, como son el nombramiento de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

Evaluación del CEO

Los consejeros encuestados indican que la evaluación del CEO se realiza realmente en el 77% de las compañías analizadas, porcentaje que está aumentando en los últimos años.

No obstante, en opinión de los consejeros, ha mejorado la evaluación con criterios objetivos de la retribución del primer ejecutivo de acuerdo con objetivos cuantitativos con especial atención a la fijación del bonus. Ésta se realiza en el 77% de las compañías gracias a los requerimientos de transparencia exigidos en el IAR así como por la presión ejercida por parte de los inversores institucionales en las Juntas Generales de Accionistas.

Evaluación del CEO* y del Consejo



* Bonus definido de forma objetiva

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

Plan de sucesión

De nuevo en 2016 solo el 25% de las compañías consultadas tiene un Plan de Sucesión para el máximo ejecutivo (35% en IBEX-35).

No obstante, en muchos casos, dicho plan es solo un protocolo de sustitución por causa de accidente o motivos extraordinarios. Este es un tema crucial en la vida de las empresas en el que el Consejo está todavía muy poco involucrado en España. Aunque se ha ido avanzando en este aspecto en los últimos años, sigue habiendo una diferencia importante con otros países (EE.UU., Reino Unido), que tienen porcentajes superiores al 90% en esta materia.

Evaluación del Consejo

Durante 2016 hemos visto un aumento muy importante en el número de compañías que declaran realizar la evaluación anual del Consejo según establece la recomendación 36 del nuevo CBGSC que incluye la evaluación individualizada de cada consejero y que al menos deberá hacerse con un consultor externo cada 3 años. El 97% de las compañías (100% del Ibex) indica haber realizado el ejercicio de autoevaluación del Consejo en 2016.

De las compañías que realizan la evaluación del Consejo, solo el 30% (43% del IBEX-35) lo hace con ayuda externa.

Ha mejorado el porcentaje de consejeros consultados que consideran que el proceso de autoevaluación del Consejo ha sido útil habiendo tenido transcendencia posteriormente en el funcionamiento del Consejo aunque todavía muchos consejeros valoran el ejercicio como puramente formal.

CONSEJEROS INDEPENDIENTES

Presencia de Consejeros Independientes

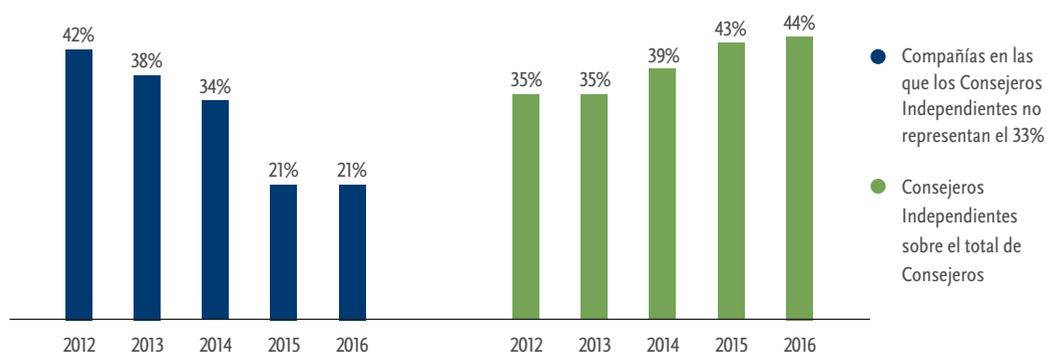
Desde que la LSC estableció los criterios que deben cumplir los consejeros independientes, prohibiendo entre otros requisitos, la categorización como independientes de aquellos consejeros que llevan más de 12 años como tales, hemos comprobado un aumento en el número de consejeros nombrados cada año. No obstante, todavía encontramos 15 consejeros independientes con más de 12 años de permanencia en el Consejo.

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

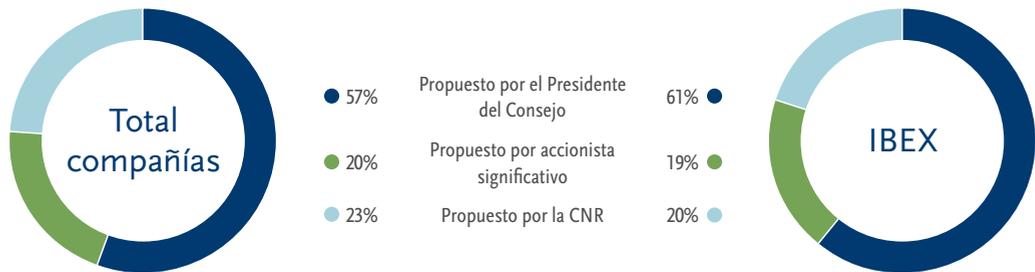
En el 21% (6% del IBEX) de las compañías todavía no se cumple tener al menos el 33% de consejeros independientes.

La presencia de consejeros independientes en España representa una mejora importante con respecto a los últimos años, aunque sigue siendo bajo en comparación con otros países.

Consejeros Independientes



Elección de los consejeros independientes



Elección de los Consejeros Independientes

Seguimos comprobando que la forma de elección de los consejeros independientes es uno de los aspectos peor valorados por los consejeros en España, destacándose la poca involucración de la CN&R en la dirección del proceso.

Del total de consejeros independientes, a finales de 2016, el 77% de ellos habían sido elegidos a propuesta del Presidente del Consejo o de un accionista significativo y sólo el 23% se eligieron tras seguir un procedimiento de selección por la CN&R utilizando o no consultores externos.

Igual que en 2015, durante 2016 ha habido un aumento en el número de consejeros elegidos a través de un proceso liderado por la CN&R especialmente en aquellas compañías queriendo incorporar sobre todo consejeras femeninas.

Estos resultados confirman la opinión generalizada en el mercado español de que es necesario que la CN&R juegue un papel mucho más relevante a la hora de liderar el proceso de nombramiento de los consejeros independientes como forma de mejorar su independencia.

Participación de los consejeros independientes



Participación de los Consejeros Independientes

En opinión de los consejeros consultados, todavía el 15% (14% en el IBEX-35) de los consejeros independientes tiene una actitud “Pasiva” en el Consejo, mientras que el 48% (53% en el IBEX-35) son considerados como “Activos” y el 37% (33% en el IBEX-35) son considerados como “Muy Activos”.

Estos resultados, en línea con años anteriores, refuerzan la conclusión de que hace falta aumentar la involucración y dedicación por parte de los consejeros independientes.

Dedicación de los Consejeros Independientes

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

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

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

Dedicación anual media sólo por Consejo (excluyendo Comisiones)

La dedicación media por Consejo (sólo considerando las horas de reunión de cada Consejo y las horas de preparación del mismo) es de 78,4 horas anuales (80,9 horas en el IBEX-35) siendo la máxima 216 horas y la mínima 15 horas (144 y 28 respectivamente en el IBEX-35).

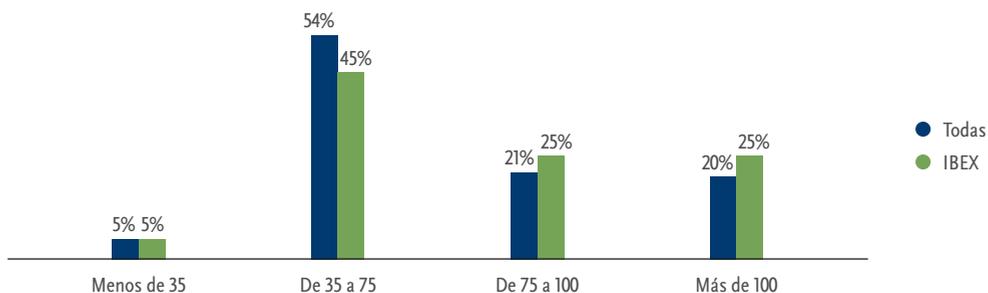
Dedicación anual total media de los consejeros

La dedicación total media de los consejeros (sumando la dedicación tanto por Consejo como por Comisiones) es de 122,3 horas/año. En el caso del IBEX-35, la media de dedicación total de los consejeros independientes es de 140,7 horas/año.

La dedicación total máxima de los consejeros analizados es de 354,4 horas/año y la mínima de 20,5 horas/año (354,4 y 56,5 en el IBEX-35). Estos datos son algo menores que en años anteriores, pudiendo variar levemente como resultado de cambios en la muestra de las compañías analizadas.

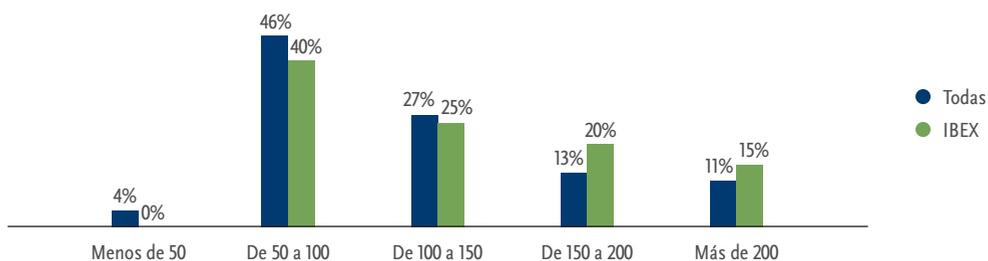
Dedicación media sólo por Consejo

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



Dedicación total media

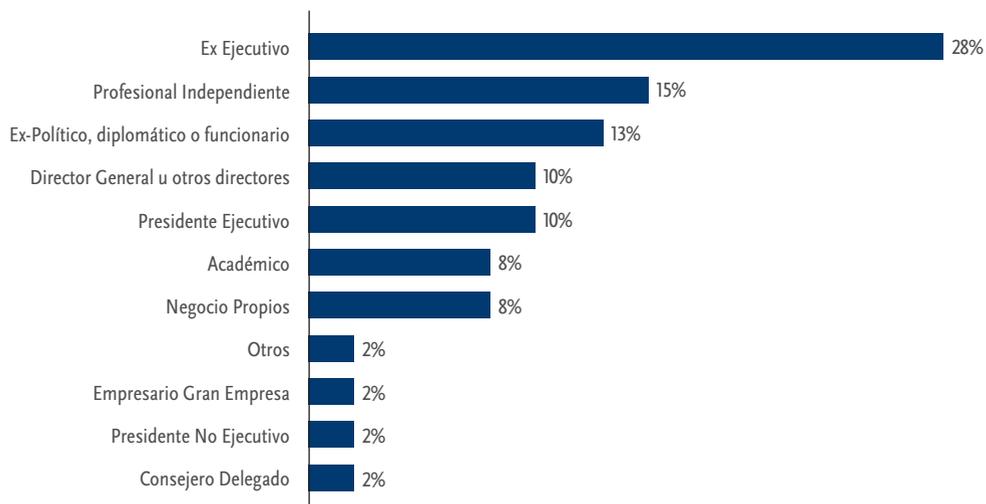
Suma total de horas de dedicación por Consejo y Comisiones, incluyendo preparación de las sesiones (Horas/Año)



Actividad regular de los Consejeros Independientes

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

Actividad regular de los Consejeros Independientes



Características de los Consejos de Administración

TAMAÑO

El tamaño de los Consejos de las 100 compañías analizadas oscila entre 4 y 18 consejeros. La media es de 11 consejeros siendo la moda también 11. El 89% de los Consejos españoles se encuentra dentro del rango aconsejado por el CBGSC entre 5 y 15 consejeros (recomendación 13).

Número de consejeros

	Menos de 10 consejeros	Entre 10 y 15 consejeros	Más de 15 consejeros
% de Compañías	34%	57%	9%

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

	2016	2011	2006
Tamaño medio del Consejo	11	11,6	12

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

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Tamaño medio del Consejo	11	10,2	10,8	13,9	11,5	16,3	10,6	8,3	10,9	9,8

REUNIONES DEL CONSEJO

Hay grandes diferencias en cuanto al número de reuniones anuales de los Consejos, que varían entre 4 y 20. Sin embargo, es de destacar que, en general, las compañías con más de 13 reuniones en el año 2016 han pasado por situaciones especiales.

La media de reuniones es de 10,8 por año y la moda es de 11 reuniones por año.

	entre 4 y 8	entre 9 y 12	entre 13 y 16	más de 16
% de Compañías	29%	48%	17%	6%

La comparación con otros países se muestra a continuación:

Comparación internacional

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

COMPOSICIÓN

Los 1.098 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	177
Consejeros externos	84%	9,2	921
Dominicales	32%	3,5	351
Independientes	44%	4,8	482
Otros	8%	0,9	88

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:

Tipología de consejero	2016	2011	2006
Consejeros ejecutivos	16%	16%	19%
Consejeros externos	84%	84%	81%
Dominicales	32%	43%	42%
Independientes	44%	36%	35%
Otros	8%	5%	4%

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 (72%) cuenta con uno o dos consejeros ejecutivos.

- 6% de las sociedades no tiene ningún consejero ejecutivo
- 42% de las sociedades tienen 1 consejero ejecutivo
- 30% de las sociedades tienen 2 consejeros ejecutivos
- 22% de las sociedades tienen entre 3 y 5 consejeros ejecutivos

Consejeros Externos

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

% de Compañías	Número de Consejeros Externos		
	entre 3 y 5	entre 6 y 10	más de 10
	12%	54%	34%

Los consejeros externos representan el 84% del total de los consejeros. Su número varía entre 3 y 17, siendo la media de 9,2 consejeros externos y la moda de 8 consejeros.

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

Consejeros Dominicales

Hay 351 consejeros dominicales en las 100 compañías analizadas que representan el 32% del total de consejeros. Hay 10 compañías (7 del IBEX) que no tienen consejeros dominicales siendo 10 el máximo de dominicales en tres compañías (una del IBEX). La media es de 3,5 consejeros y la moda de 1 consejero dominical.

Consejeros dominicales	% de Compañías	nº de Compañías
entre 0 y 3	53%	53
entre 4 y 6	36%	36
entre 7 y 10	11%	11

En solo tres de las empresas estudiadas (ninguna del IBEX) el porcentaje de consejeros dominicales se sitúa por encima del 65%.

Consejeros Independientes

Hay 482 consejeros independientes en las cien compañías analizadas representando el 44% del total de los consejeros. Su número varía entre dos consejeros independientes en catorce sociedades y diez consejeros en dos sociedades. La media es de 4,8.

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

Consejeros independientes	% de Compañías	nº de Compañías
entre 2 y 3	34%	34
entre 4 y 6	42%	42
entre 7 y 10	24%	24

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

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%. Todavía observamos que en 21 compañías (21% del total) los consejeros independientes representan menos del 33%. De estas compañías, 2 son del IBEX (6%).

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

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Consejeros independientes	44%	61,4%	85%	69,1%	51%	60%	84%	83,6%	69,6%	77,2%

Consejeros “Otros externos”

En las 100 compañías analizadas hay 88 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.

Hay 50 compañías (22 del IBEX) que tienen alguno de este tipo de consejeros. El máximo es de 4 en cuatro compañías (dos del IBEX) y la media de 0,9 consejeros.

Consejeros extranjeros

Los consejeros extranjeros suman 209 y representan el 19% del total de consejeros de las 100 compañías de nuestro Índice. Se hallan presentes en 63 compañías (63% del total) con un promedio de 2,1 consejeros extranjeros entre aquellas compañías que cuentan con ellos.

La tipología de los 209 consejeros internacionales es la siguiente:

Consejeros extranjeros	Consejeros ejecutivos	Consejeros externos	Dominicales	Independientes	Otros
% de Consejeros	7,7%	92,3%	34%	54%	4,3%

A continuación se muestra la comparación a nivel internacional:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Consejeros extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	19%	32,3%	7%	37%	9,4%	31%	59,4%	57%	30,9%	42,1%

Las entidades que cuentan con mayor número de consejeros extranjeros son en general compañías bien internacionales o bien que tienen como accionistas significativos a empresas de otros países. El número máximo de consejeros Extranjeros es 12 (Arcelor Mittal) seguida de Coca Cola European Partners con 11 y Prisa y FCC ambas con 9.

- 37% de las sociedades no tienen ningún consejero extranjero
- 41% tienen entre 1 y 3 consejeros extranjeros
- 14% tienen entre 4 y 6 consejeros extranjeros
- 8% tienen entre 7 y 12 consejeros extranjeros

De los 209 consejeros extranjeros la mayoría solo forma parte de un Consejo mientras que hay ocho que están presentes en dos Consejos cada uno y hay un solo consejero extranjero que pertenece a cuatro 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.

	2016	2011	2006
Consejeros extranjeros	19%	11,4%	8%

Consejeras

El total de consejeras es de 191 y supone el 17% del total de los miembros de todos los Consejos frente a 2015 en que había 174 consejeras representando el 16%.

De todas las empresas analizadas, 90 de ellas (90%) cuentan con alguna consejera. De estas compañías, el 40% cuenta con una sola consejera y el 60% con más de una.

De las 191 consejeras, hay 16 que pertenecen a 2 Consejos, 3 consejeras que pertenecen a tres Consejos y dos que están presentes en cuatro Consejos de compañías españolas sin incluir otros consejos internacionales de los que puedan formar parte.

La tipología de las 191 consejeras es la siguiente:

	Consejeras ejecutivas	Consejeras externas	Dominicales	Independientes	Otros
% de consejeras	3%	97%	25%	67%	5%

A pesar del aumento experimentado en los últimos años, la presencia de consejeras en España sigue estando alejada de las prácticas en otros países:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
% Consejeras sobre total consejeros	17%	25,5%	22,2%	42%	31%	28,7%	22,2%	30,4%	38,3%	28%
% Compañías con consejeras	90%	98,7%	99,2%	100%	99%	100%	95%	84%	100%	96%

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

	2016	2011	2006
Consejeras	17%	10%	6%

Sin embargo, como se verá más adelante, del total de nuevos consejeros nombrados durante 2016, el porcentaje de consejeras ha sido del 28%, lo que indica el esfuerzo realizado para adecuarse a las recomendaciones internacionales en este sentido.

NUEVOS CONSEJEROS NOMBRADOS EN 2016

59 compañías de las 100 analizadas, han renovado la composición de sus Consejos durante 2016. En ellas han entrado 160 consejeros de los que, solo uno ha entrado en 2 Consejos durante 2016.

De los nuevos nombramientos, un 83% corresponde a consejeros que lo son por primera vez en compañías cotizadas mientras que el 17% restante corresponde a consejeros que ya pertenecían a otros Consejos.

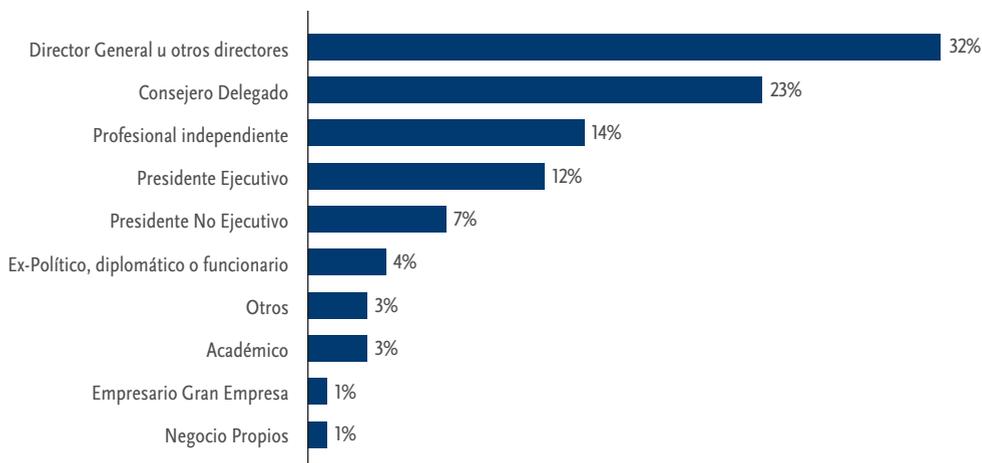
La tipología de los nuevos consejeros es la siguiente:

Tipología de consejeros	% de consejeros	Nº de consejeros
Consejeros ejecutivos	7%	12
Consejeros externos	93%	148
Dominicales	32%	51
Independientes	57%	91
Otros	4%	6

Entre los nuevos consejeros nombrados en 2016, 63 son extranjeros (39%) y 45 son mujeres lo que supone un 28% de los nuevos consejeros.

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

Actividad regular de los nuevos consejeros



EDAD DE LOS CONSEJEROS

La edad media de los consejeros en las compañías españolas analizadas es de 60,4 años.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Edad media de los consejeros	60,4	56,7	62,6	58,8	58,4	61	61,1	61	57,8	58,3

El 77% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de retiro para sus consejeros. El 23% 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.

PRESENCIA DE LOS CONSEJEROS EN DISTINTOS CONSEJOS

De los 1.098 consejeros presentes en las 100 compañías analizadas, hay 101 consejeros (9,2% del total de consejeros) que se hallan presentes en dos o más Consejos de Administración de las compañías analizadas. En total estos consejeros ocupan 228 puestos en los diferentes Consejos a los que pertenecen.

Consejeros en diversos Consejos

- » 80 consejeros (79%) pertenecen a 2 Consejos
- » 17 consejeros (17%) pertenecen a 3 Consejos
- » 3 consejeros (3%) pertenecen a 4 Consejos
- » 1 consejero (1%) pertenece a 5 Consejos

Entre las compañías del IBEX 35, hay 38 consejeros (8,3% sobre el total de consejeros del IBEX) que se hallan presentes en varios Consejos de Administración.

Consejeros en diversos Consejos (IBEX)

- » 34 consejeros (89%) pertenecen a 2 Consejos
- » 3 consejeros (8%) pertenecen a 3 Consejos
- » 1 consejero (3%) pertenece a 4 Consejos

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

De los 101 consejeros que pertenecen a varios Consejos, 21 son mujeres de las cuales dos pertenecen a cuatro Consejos, 3 están en 3 Consejos y las otras dieciséis están todas ellas en 2 Consejos.

De los consejeros que pertenecen a más de un Consejo, el 51% lo hace con la misma tipología (Ejecutivo, dominical, independiente u Otros). El restante 49% tiene distinta tipología en los distintos Consejos en los que está presente. Observamos también que hay un Consejero Delegado que pertenece a 3 Consejos adicionales como dominical, un Consejero Delegado que es Presidente dominical en otro Consejo y también hay 3 Consejeros Delegados que son dominicales en otros Consejos.

Hay 9 consejeros extranjeros que se hallan presentes en varios Consejos, uno de los cuales está presente en 4 Consejos y ocho pertenecen a 2 Consejos.

LÍMITE DEL NÚMERO DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ADICIONALES PARA LOS CONSEJEROS

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

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

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 2016 el 72% de las compañías analizadas cumplían esta norma aunque todas las compañías adaptarán necesariamente sus estatutos a corto plazo.

El mandato más largo es de 6 años en el 4% de las compañías y el menor de 1 en solo una sociedad. La duración media del mandato en el total de compañías es de 3,8 años y la moda de 4.

La antigüedad media de los consejeros es de 5,3 años siendo el máximo de 13 años y el mínimo de dos años.

Podemos señalar que España está en línea con las prácticas existentes en otros países. El UK Corporate Governance Code de Junio 2010 recomienda no más de tres mandatos de 3 años con la calificación de consejero independiente. En Estados Unidos las sociedades deben elegir cada año a los miembros del Consejo, aunque la reelección es frecuente. La permanencia media en el Consejo de Administración en Estados Unidos es de 8,2 años, en Gran Bretaña, de 4,4 años y en Francia de 5,9 años.

PERMANENCIA EN EL CARGO COMO CONSEJEROS INDEPENDIENTES

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

El 12% de las compañías (17% del IBEX-35) analizadas tiene todavía algún consejero que lleva más de 12 años como tal y con la categoría de independiente. De los consejeros independientes, el 3% de ellos (4% del IBEX-35) tiene una antigüedad superior a 12 años como consejero.

Del total de consejeros de las compañías analizadas, hay 187 (17%) que llevan en el cargo más de doce años (76 del IBEX). La tipología de los mismos es la siguiente:

	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros
Núm. consejeros > 12 años	57	60	15	55
% sobre total de consejeros	32%	17%	3%	63%
Núm. consejeros > 12 años (IBEX-35)	25	20	10	21
% sobre total de consejeros (IBEX-35)	35%	18%	4%	51%

PRESIDENTE Y MÁXIMO EJECUTIVO

De las empresas analizadas hay un 59% en el que el Presidente es formalmente el primer ejecutivo de la empresa. En lo que se refiere a las compañías del IBEX, este porcentaje es del 60% sensiblemente menor al del año pasado que fue del 69%.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Presidente Ejecutivo (% de compañías)	59%	0.67%	49%	52.5%	19%	N/A	0%	4%	4%	0%

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

	2016	2011	2006
Presidente Ejecutivo (% de compañías)	59%	68%	72%
IBEX-35	60%	82%	79%

De los 41 Presidentes que se califican como externos hemos analizado sus funciones reales en la compañía. De ellos, siete (17%) realizan labores ejecutivas siendo de hecho el primer ejecutivo de la compañía. Podemos por tanto concluir que en un 66% de las empresas analizadas el Presidente es el primer ejecutivo de la compañía estando, por tanto, involucrados en el día a día de la gestión, aunque su calificación no sea de ejecutivo en todos los casos.

REMUNERACIÓN DEL PRESIDENTE NO EJECUTIVO

Hay 41 compañías cuyo Presidente es considerado Presidente no Ejecutivo de la empresa (41% del total y 40% del IBEX).

De los 41 Presidentes que no son ejecutivos, el 55% son dominicales, un 27% son independientes y un 18% se califican como otros externos.

Un 89% de los Presidentes no Ejecutivos son hombres y un 11% mujeres. Solo 4 son extranjeros.

La media de edad de los Presidentes no Ejecutivos es de 66,5 años.

De las 41 compañías cuyo Presidente es considerado no ejecutivo, hay 2 compañías (4,5%) que no asignan ninguna retribución adicional por su responsabilidad como Presidente recibiendo su retribución como vocal del Consejo. Igualmente hay dos 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 representa entre 1,1 y 4 veces la remuneración de los vocales del Consejo.

Hay un 61% 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 316.946 €/año en 2016, un 5% más alta que en 2015 que fue de 302.756 €. 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)	316.946	2.756.000	0
Remuneración Presidente no Ejecutivo (€/año) IBEX	600.332	2.756.000	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	12	19	6	5	2
% de Cías	27%	43%	14%	11%	5%

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 63 (63%) de ellas, siendo 27 del IBEX-35, lo que supone un 77% de dichas compañías (56% en 2015). De aquellas compañías que por ley están obligadas a tener Consejero Coordinador Independiente, tan solo 2 (4%) todavía no han nombrado esta figura a cierre del ejercicio 2016 (ninguna de ellas pertenece al IBEX).

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

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Consejero coordinador independiente. Lead Director (% compañías)	63%	99,3%	85%	48%	39%	N/A	15%	16%	4%	0%

De las 63 compañías que tienen esta figura, solo en 19 de ellas (30%) se le retribuye con una cantidad adicional respecto al resto de miembros del Consejo. De estas 19 compañías, 9 son del IBEX. La media de esta retribución adicional es de 30.292 € (38.356 € para las compañías del IBEX)

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 18 (18%) de las 100 compañías analizadas (17% en el IBEX).

	Ejecutivo	Consejero	Consejero Ejecutivo
% de Compañías	46%	18%	10%
% de Compañías (IBEX-35)	63%	17%	14%

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

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

El número de ejecutivos que hemos analizado y que ocupa una o ambas posiciones de Presidente y/o Consejero Delegado es de 67.

En el 20% de las compañías analizadas (26% del IBEX) hay un Presidente Ejecutivo y no hay Consejero Delegado. En el resto de compañías (80%) estas funciones están separadas, existiendo la figura del Presidente y la del Consejero Delegado.

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

	Presidente Ejecutivo	Consejero Delegado	Presidente Ejecutivo y Consejero Delegado
Media de edad (50 compañías)	62	55	58

Solo hay dos mujeres entre los primeros ejecutivos de las 50 empresas analizadas. Ambas pertenecen a compañías del IBEX (Banco Santander y Prosegur).

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

Un 39% de los primeros ejecutivos analizados son Licenciados en Económicas y Empresariales. La segunda titulación más frecuente es la de Ingeniero Superior con un 30%.

Con respecto a la forma de acceder a sus puestos actuales, un 67% del total de los primeros ejecutivos analizados accedió por promoción interna, siendo el 33% restante por reclutamiento externo. La diferenciación por tipología de ejecutivos es la siguiente:

	Presidente Ejecutivo	Consejero Delegado	Presidente Ejecutivo y Consejero Delegado
Promoción interna	70%	45%	50%
Reclutamiento externo	30%	55%	50%

La media de permanencia en la compañía de los primeros ejecutivos es de 17,4 años (17,7 años IBEX). En lo que se refiere a la permanencia en su puesto actual, la media para las 50 empresas analizadas es de 8,5 años, siendo de 8,8 años en las compañías del IBEX.

Es práctica poco frecuente que los primeros ejecutivos pertenezcan a otros Consejos de compañías cotizadas. Un 14,9% (igual en el IBEX) de los ejecutivos analizados pertenecen a otros Consejos siendo en la mayoría de los casos compañías participadas.

Un 22% (21% del IBEX) de los primeros ejecutivos de las 50 compañías analizadas son accionistas de referencia de las compañías en las que prestan sus servicios.

Respecto a los Comités de Dirección de las 50 mayores compañías, la media de miembros de estos comités es de 11,1 miembros (12 en el IBEX), siendo la mediana de 9,5 y la moda de 12.

El 86% de los miembros del Comité de Dirección son hombres (igual en el IBEX) y el 14% restante son mujeres. El número medio de extranjeros que componen estos Comités es de 1,3 miembros (1,2 en las compañías del IBEX)

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 (50%) o a través de honorarios y dietas de asistencia (34%) como se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de remuneración de los Consejos

- » 50 compañías (50%) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 9 compañías (9%) retribuyen solo en forma de dietas
- » Ninguna compañía retribuye solo en función de resultados
- » 34 compañías (34%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 4 compañías (4%) tienen dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- » 2 compañías (2%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- » 1 compañía (1%) no retribuye a sus consejeros

Del total de compañías analizadas, en 86 de ellas (86%) se retribuye a los consejeros con honorarios fijos; en 49 (49%) 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
86	86%	Honorarios Fijos (€/año)	71.758	231.000	0
6	6%	Retrib. función result. (€/año)	74.271	207.898	0
49	49%	Dietas (€/reunión)	2.525	9.091	300

En solo 4 compañías (4% del total de compañías analizadas), una parte de la retribución de los consejeros se realiza en forma de acciones u opciones. Este es el caso de BBVA, Dia, Parques Reunidos y Prisa.

Este es un aspecto del Gobierno Corporativo con posiciones muy encontradas tanto en España como internacionalmente. Mientras que en Europa Continental y en el Reino Unido es poco frecuente, en países como EE. UU., esta práctica es generalizada teniendo lugar en más del 76% 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 85.734 €/año (108.929 €/año en el IBEX). 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	85.734	76.000	539.000	0
IBEX	108.929	100.000	539.000	0

En 2016 la retribución media de los consejeros externos ha aumentado un 1,4% desde 84.589 € en 2015. En las compañías del IBEX también ha experimentado un incremento del 2% desde los 106.718 € anuales de 2015.

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

		2016	2015	2011	2006
Remuneración media del Consejo sin comisiones (€/año)	Total Cías	85.734	84.589	72.441	66.275
	IBEX	108.929	106.718	107.871	84.996
Dieta media (€/reunión).	Total Cías	2.525	2.489	2.738	2.740
	IBEX	2.638	2.575	3.398	2.615
Media de honorarios fijos (€/año).	Total Cías	71.758	67.571	57.776	49.952
	IBEX	96.917	91.838	83.243	65.633

Remuneración por Comisiones

Hay 82 compañías (32 del IBEX) 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	41	41%	18	51%
Solo dietas de asistencia	19	19%	5	14%
Honorarios fijos + dietas de asistencia	22	22%	9	26%
No retribuyen	18	18%	3	9%

Comisión Ejecutiva

Hay 46 (46%) compañías que tienen Comisión Ejecutiva (23 del IBEX). Su retribución se muestra a continuación:

	Presidentes (€)	Vocales (€)
100 compañías	54.840	47.408
IBEX	73.859	63.619

La estructura de la Comisión Ejecutiva es la siguiente:

- » 18 compañías (13 del IBEX) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- » 12 compañías (4 del IBEX) retribuyen solo en forma de dietas de asistencia
- » 9 compañías (3 del IBEX) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- » 7 compañías (3 del IBEX) no retribuyen por pertenencia a dicha Comisión

Otras Comisiones

De las 82 compañías analizadas que remuneran a los miembros de Comisiones, en 14 (6 del IBEX) 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. Hay 68 compañías (26 del IBEX) que retribuyen igual a los miembros de ambas Comisiones.

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

De aquellas compañías que retribuyen por pertenencia a Comisiones, en el 69% de ellas (84% del IBEX) el Presidente de las Comisiones tiene una retribución diferente de la de los vocales de dicha Comisión. La práctica más frecuente es que el Presidente perciba entre 1,5 y 2 veces la retribución de los vocales.

En EE. UU., el 95% de las sociedades retribuyen a los Presidentes de las Comisiones. 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 por su pertenencia a las Comisiones. Sin embargo, solo en el 43% de los casos se retribuye también a los Vocales. En la mayor parte de los casos se hace mediante una retribución fija habiéndose abandonado prácticamente por completo las dietas de asistencia.

A continuación detallamos la retribución de las Comisiones más comunes tanto para los Presidentes como para los Vocales:

		Retribución Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Retribución Presidentes de Comisiones					
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	54.840	30.000	550.000	0
	IBEX	73.859	36.000	550.000	0
Comisión de Auditoría	Total Compañías	34.613	23.349	327.000	0
	IBEX	60.370	42.900	327.000	0
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total Compañías	23.143	16.066	120.000	0
	IBEX	38.438	36.000	120.000	0
Comisión de Nombramientos	Total Compañías	61.354	24.138	311.000	0
	IBEX	69.626	30.422	311.000	0
Comisión de Retribuciones	Total Compañías	62.707	29.645	303.000	0
	IBEX	69.741	29.645	303.000	0
Otras Comisiones^o	Total Compañías	46.309	29.400	323.000	0
	IBEX	67.436	45.075	323.000	0
Retribución Vocales de Comisiones					
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	47.408	21.000	176.594	0
	IBEX	63.619	45.000	176.594	0
Comisión de Auditoría	Total Compañías	20.194	12.551	128.800	0
	IBEX	34.517	25.000	128.800	0
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Total Compañías	14.015	10.000	100.000	0
	IBEX	22.340	22.200	100.000	0
Comisión de Nombramientos	Total Compañías	30.134	16.895	110.800	0
	IBEX	34.180	26.037	110.800	0
Comisión de Retribuciones	Total Compañías	30.502	19.824	114.400	0
	IBEX	34.122	26.037	114.400	0
Otras Comisiones^o	Total Compañías	23.470	15.300	112.000	0
	IBEX	30.621	20.200	112.000	0

* Principalmente Comisión de Estrategia y Comisión de Riesgos

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 **131.518 €/año (IBEX 174.059 €/año)**.

Remuneración total

	Total Euros/año			
	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	131.518	112.000	721.000	5.000
IBEX	174.059	144.000	721.000	9.000

La evolución en los últimos años es la siguiente:

Evolución histórica

	Total Euros/año			
	2016	2015	2014	2013
Total compañías	131.518	129.406	125.536	130.213
IBEX	174.059	177.582	160.946	171.212

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

	Independientes	Dominicales	Otros	Media externos	Ejecutivos*
Total compañías	131.518	96.142	149.682	120.034	82.351
IBEX	174.059	127.471	226.794	167.285	109.875

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

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

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Suiza	Holanda	Suecia	Dinamarca
Remuneración anual media del Consejero Independiente	€ 131.518	107.106€	260.984€	87.780€	92.000€	-	272.673€	93.699€	81.656€	85.462€

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 2016	Retribución total media 2015
menos de 500	29	53.178	73.088
entre 500 y 1.000	13	100.500	77.147
entre 1.000 y 2.500	17	88.007	93.357
entre 2.500 y 5.000	16	114.807	130.655
entre 5.000 y 10.000	8	132.418	129.824
entre 10.000 y 20.000	9	114.238	168.377
entre 20.000 y 45.000	5	272.018	370.120
más de 45.000	3	252.730	299.235

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 2016	Remuneración total media 2015	Variación
Alimentación	7	94.263	64.363	46%
Banca y Seguros	14	147.661	169.274	-13%
Construcción/Servicios	7	97.507	103.143	-5%
Distribución alimentación	1	122.881	116.667	5%
Energía	5	187.091	218.360	-14%
Farmacia	7	80.368	80.150	0,3%
Industrial	23	97.689	109.009	-10%
Infraestructuras	1	118.600	88.500	34%
Ingeniería	1	114.455	126.933	-10%
Inmobiliario	7	71.200	94.967	-25%
Medios de comunicación	5	93.780	118.643	-21%
Ocio	3	62.526	55.300	13%
Petróleo y Gas	2	282.261	271.182	4%
Servicios	3	45.695	90.360	-49%
Tecnología	4	91.192	85.643	6%
Telecomunicaciones	2	178.150	188.100	-5%
Textil Distribución	1	219.625	269.333	-18%
Transporte	4	50.444	151.800	-67%
Turismo	3	91.733	139.375	-34%

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

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

	Retribución total Media	Consejo	Comisiones
Consejeros ejecutivos*			
Total compañías	82.351	66.981	15.370
IBEX	109.875	87.266	22.609
Consejeros dominicales			
Total compañías	96.142	76.632	19.510
IBEX	127.471	88.508	38.963
Consejeros independientes			
Total compañías	131.518	88.252	43.266
IBEX	174.059	110.039	64.020
Consejeros otros			
Total compañías	149.682	106.540	43.142
IBEX	226.794	152.823	73.971

*Retribución consejeros ejecutivos solo por pertenencia a Consejo y Comisiones

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

COMISIONES

Número y tipo de Comisiones

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

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

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

Estructura de Comisiones

- » 46 compañías (46%) tienen Comisión Ejecutiva
- » 100 compañías (100%) tienen Comisión de Auditoría
- » 86 compañías (86%) tienen Comisión de Nombramientos y Retribuciones unidas
- » 14 compañías (14%) tienen separadas la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribuciones
- » 31 compañías (31%) tienen otro tipo de Comisiones
- » 46 compañías (46%) tienen Comisión Ejecutiva, Comisión de Auditoría y Comisión de Nombramientos y Retribuciones

En lo que se refiere a las compañías del IBEX:

Estructura de Comisiones (IBEX)

- » 23 compañías (66%) tienen Comisión Ejecutiva
- » 35 compañías (100%) tienen Comisión de Auditoría
- » 23 compañías (66%) tienen Comisión de Nombramientos y Retribuciones unidas
- » 12 compañías (34%) tienen separadas la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribuciones
- » 14 compañías (40%) tienen otro tipo de Comisiones
- » 23 compañías (66%) tienen Comisión Ejecutiva, Comisión de Auditoría y Comisión de Nombramientos/Retribuciones

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 2016 tienen separadas estas Comisiones.

El número de Comisiones varía entre 1 y 8, siendo la media de 3 y la moda de 2. De las 100 compañías analizadas, solo una tiene una única Comisión. Una compañía tenía 8 Comisiones a 31 de diciembre de 2015.

Número de Comisiones

- » 42 compañías tienen 2 Comisiones (10 del IBEX)
- » 33 compañías tienen 3 Comisiones (9 del IBEX)
- » 13 compañías tienen 4 Comisiones (6 del IBEX)
- » 12 compañías tienen 5 ó más Comisiones (10 del IBEX)

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

En Francia, todas las compañías analizadas tienen Comisión de Auditoría y Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones. En el 50% de los casos, estas dos últimas Comisiones están fusionadas en una sola.

Por otra parte, en Italia, el 94% de las compañías tienen Comisión de Auditoría, el 95% tiene Comisión de Remuneraciones y solo el 71% tiene Comisión de Nombramientos.

Reuniones de Comisiones

En el caso de las compañías analizadas, la Comisión Ejecutiva se reúne como media 9 veces/año, salvo en bancos que llega a 27 reuniones de media.

La Comisión de Auditoría se reunió una media de 8 veces/año y la de Nombramientos y Retribuciones 5,7 veces/año en 2016, mientras que en 2015 se reunieron una media de 7,7 y 6 veces respectivamente. La Comisión de Estrategia se ha reunido una media de 4 veces/año y la Comisión de Riesgos 16 veces.

Reuniones de las Comisiones

	2016	2011	2006
Comisión Ejecutiva	9	10,1	8,1
Comisión de Auditoría	8	6,2	5,4
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	5,7	6,2	5,4

Tamaño y composición de las Comisiones

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

Tamaño de las Comisiones

	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos y Retribuciones
Tamaño medio Comisión (100 compañías)	5,6	3,9	4
Tamaño medio Comisión (IBEX)	6,4	4,5	4,3

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	67%	21%	6%	6%
	IBEX	74%	13%	4%	9%
Vocales	Total compañías	21%	34%	33%	12%
	IBEX	21%	26%	40%	13%
Comisión de Auditoría					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	32%	61%	7%
	IBEX	0%	26%	68%	6%
Comisión de Nombr. y/o Retribuciones					
Presidente	Total compañías	0%	0%	100%	0%
	IBEX	0%	0%	100%	0%
Vocales	Total compañías	0%	36%	54%	10%
	IBEX	0%	27%	62%	11%

Cuadro comparativo de Consejos y Comisiones

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE			
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS			EXTRANIEROS	CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	LEAD DIRECTOR	
			DOMINIC.	INDEPEND.	OTROS ¹						
Abertis ^o	15	1	6	8	0	14	3	6	No	750.000	No
Acciona ^o	11	2	2	6	1	9	1	3	Si	-	Si
Acerinox ^o	13	1	6	6	0	12	4	2	No	162.000	No
ACS ^o	16	4	4	4	4	12	0	2	Si	-	Si
Aena ^o	15	1	8	6	0	14	1	3	Si	-	Si
Alantra (antes Nmas1)	9	1	3	3	2	8	1	1	Si	-	Si
Almirall	11	1	4	6	0	10	5	2	No	450.000	No
Amadeus ^o	10	1	0	6	3	9	7	1	No	300.000	No
Amper	5	1	1	3	0	4	0	1	Si	-	No
Applus Services	9	1	1	7	0	8	4	1	No	230.000	No
Arcelor Mittal ^o	12	1	1	8	2	11	12	3	Si	-	Si
Atresmedia Corporación	13	3	6	4	0	10	4	4	Si	-	Si
Axia Real Estate	4	1	0	3	0	3	0	0	No	125.000	No
Azkoyen	9	0	5	4	0	9	1	2	No	106.000	No
Banco Popular ^o	15	3	4	7	1	12	3	3	Si	-	Si
Banco Sabadell ^o	14	3	2	7	2	11	2	2	Si	-	Si
Banco Santander ^o	15	4	1	8	2	11	3	6	Si	-	Si
Bankia ^o	11	3	0	8	0	8	0	1	Si	-	Si
Bankinter ^o	10	2	2	5	1	8	0	3	No	875.000	Si
Barón de Ley	8	3	1	3	1	5	0	1	Si	-	Si
BBVA ^o	15	3	0	8	4	12	2	3	Si	-	Si
BME	12	2	3	6	1	10	2	2	Si	-	Si
CAF	9	2	1	3	3	7	0	2	Si	-	Si
Caixabank ^o	16	2	6	8	0	14	2	4	No	340.000	No
Cellnex Telecom ^o	9	1	4	4	0	8	4	0	No	120.000	No
CIE Automotive	13	3	8	2	0	10	2	2	Si	-	Si
Clínica Baviera	10	2	5	3	0	8	0	1	Si	-	Si
Coca Cola European Partners	17	1	7	9	0	16	11	3	No	392.975 ¹⁹	Si
Codere	9	2	4	3	0	7	5	0	Si	-	Si
Coemac	5	2	1	2	0	3	0	0	Si	-	No
Colonial	11	2	5	4	0	9	3	1	Si	-	Si
Corporación Financiera Alba	15	5	3	7	0	10	1	3	No	153.000 ²³	No
Deoleo	13	2	9	2	0	11	3	2	Si	-	Si
Dia ^o	10	1	0	8	1	9	2	3	No	175.646	No
Dogi	5	1	2	2	0	4	1	0	No	12.000	No

MANDATO		RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)					POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				
duración (años)	media antigüedad consejeros	independ. >12 años	promedio edad	número de reuniones del consejo	consejo y comisiones	solo por consejo	dietas de asistencia	honorarios filios	compensación función resultados	pago en acciones/ opciones	
4	4,2	1	60	12	117.889	38.333	No	115.000 ³⁴	No	No/No	
3	7,5	No	54	9	133.333	68.000	No	67.500	No	No/No	
4	4,5	No	61	8	81.000	75.333	1.856 ⁵	60.614 ⁵	No	No/No	
4	11,6	No	71	7	142.000	112.000	No	80.000 ⁵	No	No/No	
4	2	No	60	11	8.385	8.385	1.090 ⁷⁸	No	No	No/No	
4	5,2	No	61	11	87.125	81.125	1.500	36.000 ⁹	No	No/No	
4	7,2	No	60	4	93.143	72.857	No	90.000 ¹⁰	No	No/No	
3	6,6	No	61	6	122.375	89.000	No	89.200	No	No/No	
5	2,2	No	54	10	38.500	37.500	1.275	25.500	No	No/No	
4	3,2	No	65	6	90.000	60.000	No	60.000 ¹¹	No	No/No	
3	7,7	1	63	7	164.713	144.451	No	144.000	No	No/No	
4	8,4	No	61	10	69.750	42.750	2.000	25.000	No	No/No	
3	2	No	61	11	100.000	100.000	9.091 ¹¹	No	No	No/No	
3	3,7	No	53	13	43.600	28.000	1.000 ¹²	17.987 ¹³	No	No/No	
4	6,4	No	62	16	120.000	120.000	No	120.000	No	No/No	
4	7,7	1	65	12	129.636	99.091	No	91.800	No	No/No	
3	9	No	61	13	306.667	157.000	2.500 ¹⁴	85.000 ¹⁵	No	No/No	
4	3,5	No	60	20	100.000	100.000	No	100.000	No	No/No	
4	8,9	No	56	11	133.429	105.000	1.553 ¹⁶	87.975 ⁵	No	No/No	
4	9,3	No	65	5	22.000	22.000	No	22.000	No	No/No	
3	6,8	No	63	12	412.300	205.500	No	129.000	No	Si/No ¹⁷	
4	7,5	No	64	14	74.000	49.000	1.500 ⁵	30.000	No	No/No	
4	10,8	No	61	8	59.500	59.500	7.500	No	No	No/No	
6	4,1	No	63	16	164.900	93.700	No	90.000	No	No/No	
3	1,4	No	55	10	97.429	9.714	No	70.000 ¹⁸	No	No/No	
4	4,3	No	55	6	100.000	0	0	0	0	No/No	
4	8,8	No	55	8	33.201	33.201	No	33.201 ¹¹	No	No/No	
3	0,5	No	60	6 ¹⁹	73.355 ¹⁹	56.043 ¹⁹	No	93.728	No	No/No	
2	6,5	1	57	13	80.000	57.484	No ²⁰	100.000 ²⁰	No	No/No	
4	7,8	No	51	7	94.500	75.000	No	75.000 ²¹	No	No/No	
4	3,9	No	63	11	167.571	87.000	3.000	50.000 ²²	No	No/No	
4	8,2	No	57	10	78.333	65.000	No	65.000	No	No/No	
4	1,7	No	59	12	55.500	46.100	3.500 ²⁴	No	No	No/No	
3	4,4	No	59	9	128.583	92.383	2.000 ²⁵	80.000	No	Si/No ²⁶	
4	1,8	No	63	13	15.333	12.000	2.500 ²⁷	No	No	No/No	

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE			
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS DOMINIC.	INDEPND. INDPEND.	OTROS ¹	EXTERNOS	EXTRANJEROS	CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	LEAD DIRECTOR
Duro Felguera	8	1	3	3	1	7	0	1	Si	-	Si
Ebro Foods	13	2	6	4	1	11	1	3	Si	-	Si
e-Dreams Odigeo	9	2	4	3	0	7	7	2	No	100.000	No
Elecnor	14	2	10	2	0	12	0	1	Si	-	Si
Enagas*	13	2	2	8	1	11	0	3	Si	-	Si
ENCE	13	1	5	5	2	12	0	1	No	209.000	No
Endesa*	11	2	4	5	0	9	6	1	Si	-	Si
Ercros	5	1	0	2	2	4	0	1	Si	-	Si
Europac	11	3	1	3	4	8	1	3	Si	-	Si
Euskaltel	10	2	3	5	0	8	1	3	Si	-	Si
Ezentis	8	1	1	5	1	7	0	3	No	83.000	Si
Faes Farma	9	1	4	3	1	8	0	1	Si	-	Si
FCC	15	3	9	3	0	12	9	4	No	65.000	No
Ferrovial*	11	2	2	4	3	9	1	1	Si	-	Si
Fluidra	10	1	5	4	0	9	1	1	Si	-	Si
Funespaña	6	1	3	2	0	5	0	2	No	36.000	No
Gamesa*	12	2	3	7	0	10	0	2	Si	-	Si
Gas Natural*	17	1	10	6	0	16	3	3	No	481.000	No
Grifols*	13	4	0	7	2	9	3	4	Si	-	Si
Grupo Catalana Occidente	16	4	10	2	0	12	0	1	Si	-	Si
Grupo Sanjosé	11	3	1	6	1	8	3	1	Si	-	Si
Hispania Activos Inmobiliarios	6	0	0	4	2	6	0	1	No	160.000	No
IAG*	12	2	0	10	0	10	8	3	No	546.000	Si
Iberdrola*	14	1	0	10	3	13	4	5	Si	-	Si
Iberpapel	8	1	1	6	0	7	0	1	Si	-	Si
Inditex*	9	1	3	4	1	8	1	2	Si	-	Si
Indra*	13	2	4	7	0	11	0	2	Si	-	Si
Lar España	5	0	1	4	0	5	2	0	No	105.000	No
Liberbank	14	1	8	4	1	13	2	3	No	100.000	No
Lingotes Especiales	9	2	3	2	2	7	0	1	Si	-	Si
Logista	10	2	4	4	0	8	5	1	No	398.000	No
Mapfre*	17	5	5	7	0	12	2	4	Si	-	Si
Mediaset*	13	3	5	4	1	10	8	1	No	1.024.000	No
Melia Hotels International*	11	1	4	5	1	10	0	2	No	300.000	Si
Merlin Properties*	15	2	4	9	0	13	1	5	No	0	Si

MANDATO	DURACIÓN (AÑOS)	MEDIA ANTIGÜEDAD CONSEJEROS	INDEPEND. >12 AÑOS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)		POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²			
						CONSEJO Y COMISIONES	SOLO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN EN FUNCIÓN DE RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES
4	7,4	No	69	17	63.000	50.143	No	51.000	0 ²⁸	No/No	
4	5,9	No	60	11	231.667	153.000	1.600	No	128.000 ²⁹	No/No	
3	2,7	No	50	12	55.000	45.000	No	40.000 ¹¹	No	No/No	
4	12,9	No	63	12	231.000	231.000	No	231.000	No	No/No	
4	5,5	No	63	11	129.636	101.636	1.818	82.000	No	No/No	
3	6,8	No	62	11	87.200	67.000	2.017 ⁵	44.004	No	No/No	
4	3,4	No	63	12	246.200	211.000	1.500 ³⁰	187.200 ³⁰	No	No/No	
6	10,6	No	64	15	41.320	41.320	No	41.320	No	No/No	
4	8,3	No	62	10	75.286	46.714	3.000	30.000	No	No/No	
4	2,7	No	55	9	81.400	65.000	No	65.000	No	No/No	
4	2,7	No	62	12	32.333	20.667	2.000 ³¹	No	No	No/No	
4	13,9	No	71	11	65.625	62.375	No	57.000	No	No/No	
4	3,7	No	54	14	43.889	32.333	2.500	0 ²⁸	No	No/No	
3	7,4	1	63	8	149.750	134.875	6.000 ³	35.000	46.000 ³²	No/No	
6	6,3	No	55	8	95.063	86.563	1.000 ³³	76.000	No	No/No	
6	4,5	No	58	10	31.000	26.000	No	26.000	No	No/No	
4	7,7	1	59	17	194.111	61.978	1.800	60.000 ³⁴³⁵	No	No/No	
3	3,6	No	62	15	210.750	127.000	No	126.500	No	No/No	
4	7,2	No	59	8	132.143	107.143	No	100.000	No	No/No	
4	11,1	No	60	11	208.583	208.583	2.225 ³⁶	No	207.898 ³⁶	No/No	
4	6,7	No	56	5	21.214	12.857	2.000	No	No	No/No	
2	2	No	64	20	70.000	50.000	No	50.000 ³⁷	No	No/No	
1	4	No	63	11	154.286 ³⁸	148.571 ³⁸	No	120.000 ³⁹	No	No/No	
4	5,8	No	61	8	364.250	183.583	2.000 ⁵	165.000 ⁴⁰	No	No/No	
4	10,9	1	60	10	58.143	50.902	No	50.902	No	No/No	
4	8,4	No	63	7	236.714	129.571	No	100.000 ⁴¹	No	No/No	
3	5,3	No	54	12	128.000	80.000	No	80.000 ⁴²	No	No/No ⁴³	
3	2	No	61	15	76.333	61.333	No	60.000 ¹¹⁴²	No	No/No	
4	3,8	No	61	15	100.000	100.000	No	100.000	No	No/No	
4	17,7	No	NS	4	40.000	40.000	769	No	37.000	No/No	
4	1,9	No	57	11	92.333	76.667	2.000 ⁴⁴	60.000 ⁴⁴⁴⁵	No	No/No	
4	7,3	No	66	9	166.600	111.800	No	110.000	No	No/No	
4	13,6	3	69	6	121.222	98.556	4.000 ⁵	75.000	No	No/No	
4	12,2	No	62	8	76.000	56.875	5.409	21.636	No	No/No	
2	1,5	No	54	18	67.857	60.000	No	60.000 ¹¹	No	No/No	

Cuadro comparativo de los Consejos

	NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS							PRESIDENTE			
	TOTAL	EJECUTIVOS	EXTERNOS DOMINIC.	INDPEND.	OTROS ¹	EXTERNOS	EXTRANJEROS	CONSEJERAS	PRESIDENTE EJECUTIVO	RETRIBUCIÓN PRESIDENTE NO EJECUTIVO (€)	LEAD DIRECTOR
Miquel i Costas	10	3	2	3	2	7	0	1	Si	-	Si
Naturhouse	8	3	1	4	0	5	0	2	Si	-	Si
NH Hoteles	11	0	3	4	4	11	2	2	No	92.000	No
OHL	12	2	6	4	0	10	0	3	No	70.000	No
Parques Reunidos	7	1	3	3	0	6	4	0	No	225.000	No
Pharma Mar	9	2	2	4	1	7	0	2	Si	-	Si
Prim	6	1	1	3	1	5	0	1	Si	-	Si
Prisa	17	3	4	9	1	14	9	2	Si	-	Si
Prosegur	8	1	2	4	1	7	1	2	No	566.000	No
Quabit	4	1	1	2	0	3	1	1	Si	-	Si
Realia	7	1	4	2	0	6	3	4	No	291.000	No
REC ²	11	1	3	6	1	10	0	4	No	575.000	Si
Reig Jofre	8	2	1	5	0	6	0	2	No	55.000	No
Renta 4	12	4	2	6	0	8	1	1	Si	-	Si
Repsol ³	16	2	5	8	1	14	3	1	No	2.756.000	Si
Rovi	7	3	1	3	0	4	0	0	No	150.000	Si
Sacyr	14	1	9	3	1	13	0	1	Si	-	Si
Saeta Yield	9	1	4	4	0	8	4	1	Si	-	Si
Sotogrande	9	1	6	2	0	8	5	0	No	0	No
Talgo	13	2	4	6	1	11	3	1	Si	-	Si
Técnicas Reunidas ⁴	13	2	2	8	1	11	2	1	Si	-	Si
Tecnocom	11	1	5	3	2	10	1	1	No	99.000	No
Telefónica ⁵	18	1	5	9	3	17	4	2	Si	-	Si
Telepizza	7	1	3	3	0	6	1	0	Si	-	Si
Tubacex	12	1	3	6	2	11	0	2	No	246.000	No
Tubos Reunidos	11	0	6	3	2	11	0	2	No	382.000	No
Vidrala	10	0	5	2	3	10	2	3	No	151.000	No
Viscofán ⁶	10	2	2	4	2	8	0	1	Si	-	Si
Vocento	12	1	6	5	0	11	0	1	No	289.000	No
Zardoya Otis	11	1	7	2	1	10	5	1	No	200.000	No

MANDATO			RETRIB. TOTAL REAL CONSEJERO EXTERNO (€)				POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€) ²				
MANDATO	ANTIGÜEDAD MEDIA CONSEJEROS	INDPEND. >12 AÑOS	PROMEDIO EDAD	NÚMERO DE REUNIONES DEL CONSEJO	CONSEJO Y COMISIONES	SOLO POR CONSEJO	DIETAS DE ASISTENCIA	HONORARIOS FIJOS	COMPENSACIÓN FUNCIÓN RESULTADOS	PAGO EN ACCIONES/ OPCIONES	
4	14,6	1	61	15	87.143	87.143	1.150	No	71.000	No/No	
4	1,8	No	67	4	37.500	21.500	6.000	No	No	No/No	
3	2,4	No	58	19	74.500	38.000	No	37.800	No	No/No	
4	7,4	No	54	14	73.800	49.260	2.250 ¹¹	29.150 ⁴⁶	No	No/No	
4	1,9	No	57	12	42.000	30.000	No	65.000 ⁴⁷	No	Si/No ⁴⁸	
4	8,3	No	70	9	150.000	96.286	3.560	62.150	No	No/No	
4	10,5	No	59	14	50.000	50.000	No	50.000	No	No/No	
4	6,4	No	62	8	168.250	104.625	2.500	75.000 ⁴⁹	No	Si/No ⁴⁹	
3	12,2	No	61	10	130.200	88.900	1.850	39.900 ⁵⁰	No	No/No	
4	8	No	54	9	90.000	70.000	No	60.000 ⁵¹	No	No/No	
4	5,3	No	54	11	48.000	36.200	1.894	20.843	No	No/No	
4	3,6	No	57	11	178.111	147.000	1.500 ⁵²	130.742 ⁵³	No	No/No	
5	2	No	61	7	37.800	32.800	1.000 ⁵⁴	28.000 ⁵⁵	No	No/No	
4	7,4	No	64	11	63.143	63.143	No	60.000 ⁵⁶	No	No/No	
4	7	No	66	11	320.333	177.000	No	176.594	No	No/No	
4	7,7	No	54	8	60.000	60.000	No	60.000 ⁵⁷	No	No/No	
4	6,8	No	62	12	96.923	72.846	No	72.000 ⁵⁸	No	No/No	
4	0,9	No	55	8	43.571	32.286	300	30.000	No	No/No	
4	1,9	No	56	11	36.500	30.000	No	30.000 ¹¹	No	No/No	
4	1,7	No	58	9	91.429	82.857	No	80.000 ⁴⁴	No	No/No	
4	7,4	No	72	8	121.667	82.000	3.500 ⁵⁹	55.478	No	No/No	
4	10,6	No	68	14	71.750	55.875	3.500 ⁶⁰	No	No	No/No	
4	9,1	2	62	12	162.250	106.563	No	120.000 ⁶¹	No	No/No	
4	0,5	No	51	14 ⁶²	47.667 ⁶²	37.000 ⁶²	No	40.000	No	No/No	
4	8,2	1	61	11	80.700	69.700	2.700	40.000	No	No/No	
4	9,8	No	61	11	54.400	44.100	1.500 ⁶³	22.500 ⁶³	No	No/No	
4	10,6	No	59	8	81.750	81.750	1.750	38.000 ⁵	30.000 ⁵	No/No	
4	7	No	64	12	226.857	173.286	3.000	80.000 ⁶⁴	No	No/No	
4	3,1	No	62	8	72.571	48.286	2250 ⁵	30.000	No	No/No	
4	13	1	61	13	111.000	111.000	No	200000 ⁶⁵	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
Abertis*	4: E, A, N&R, RSC	6	10	10	Dom.	1E, 2D, 3I	Ind.	2D, 2I	Ind.	1D, 3I
Acciona*	4: E, A, N&R, Sost.	0	7	4	Ejecutivo	1E, 2I	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I
Acerinox*	3: E, A, N&R	3	8	5	Ind.	1E, 2D, 1I	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I
ACS*	3: E, A, N&R	10	6	5	Ejecutivo	1E, 1D, 2O	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	3D, 1I, 2O
Aena*	3: E, A, N&R	1	10	7	Ejecutivo	3D, 1I	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 2I
Alantra (antes N+1)	2: A, N&R	-	8	6	-	-	Ind.	2D, 2I	Ind.	1D, 1I, 1O
Almirall	3: A, N&R, Derm.	-	4	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Amadeus*	2: A, N&R	-	4	6	-	-	Ind.	2I, 2O	Ind.	3I, 1O
Amper	2: A, N&R	-	5	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2I
Applus Services	3: A, N&R, RSC	-	4	4	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
Arcelor Mittal ⁵	2: A, N&R	-	7	6	-	-	Ind.	5I	Ind.	2I
Atresmedia Corporación	3: E, A, N&R	11	5	5	Ejecutivo	2E, 2D, 1I	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 2I
Axia Real Estate	2: A, N&R	-	4	4	-	-	Ind.	1I	Ind.	1I
Azkoyen	3: A, N&R, Estr.	-	13	6	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Banco Popular*	5: E, A, N, R, Ri	24	17	20,5	Ejecutivo	2E, 2I, 1O	Ind.	1I, 1O	Ind.	2I ⁵
Banco Sabadell ⁶	5: E, A, N, R, Ri	36	7	11,5	Ejecutivo	2E, 2I	Ind.	2I	Ind.	1I, 1O ⁵
Banco Santander*	7: E, A, N, R, Sup, Inn, Intl	52	10	9,5	Ejecutivo	3E, 2I, 2O	Ind.	3I	Ind.	2I, 2O ⁵
Bankia*	5: A, N, R, Cri, Ri,	-	20	10,5	-	-	Ind.	3I	Ind.	3I ⁵
Bankinter*	5: E, A, N, R, Ri	11	14	5,5	Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 1O	Ind.	2I	Ind.	1D, 2I ⁸
Barón de Ley	2: A, N&R	-	3	2	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
BBVA*	6: E, A, N, R, Ri, Tecn	17	12	7	Ejecutivo	1E, 4O	Ind.	4I	Ind.	2I, 2O ⁹
BME	4: E, A, N&R, OM	9	10	14	Ejecutivo	1D, 3I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I, 1O
CAF	2: A, N&R	-	5	4	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O
Caixabank*	5: E, A, N, R, Ri	22	13	16,5	Dom.	2E, 1D, 3I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I ⁵
Cellnex Telecom*	2: A, N&R	-	6	6	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
CIE Automotive	4: E, A, N&R, RSC	3	4	3	Ejecutivo	2E, 2D	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Clínica Baviera	2: A, N&R	0	4	1	-	-	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I
Coca Cola European Partners	5: A, N, R, RSC, TA	-	5	4,5	-	-	Ind.	4I	Ind.	2D, 2I ⁵
Codere	3: A, N&R, CumpI	-	15	10	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2D, 1I
Coemac	2: A, N&R	-	7	5	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Colonial	3: E, A, N&R	1	10	7	Ejecutivo	1E, 3D, 1I	Ind.	1D, 3I	Ind.	2D, 2I
Corporación Financiera Alba	3: A, N&R, Op	-	8	7	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Deoleo	2: A, N&R	-	9	7	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	3D, 1I
Dia*	2: A, N&R	-	6	9.0	-	-	Ind.	4I	Ind.	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
	120.000 ²		120.000 ²		120.000 ²		0 ²		120.000 ²		0 ²
	45.000		45.000		55.000		45.000		46.000		36.000
	1.856		1.856		1.856		1.856		1.856		1.856
	45.000		45.000		45.000		17.000		45.000		17.000
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	-	-	-	-	750		750		750		750
	-	-	-	-	35.000 ³		35.000 ³		40.000 ³		30.000 ³
	-	-	-	-	44.600		22.200		44.600		22.200
	-	-	-	-	510		510		510		510
	-	-	-	-	30.000 ³		20.000 ³		30.000 ³		20.000 ³
	-	-	-	-	28.000		17.000		16.000		11.000
	2.500	50.000	2.500	50.000	2.000		2.000		2.000		2.000
	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	-	-	-	1.000 ⁴	34.181	1.000 ⁴		1.000 ⁴	21.449	1.000 ⁴
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					65.000	30.600	15.300		15.300 ⁶		7.650 ⁶
	170.000		170.000	1.700 ⁷	50.000	1.700 ⁷	40.000	1.500 ⁷	50.000 ⁶	1.500 ⁷	25.000 ⁶
	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0
	1.553	15.525	1.035		1.553	15.525	1.035		1.553 ⁶	15.525 ⁶	1.035 ⁴
	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0
	0		167.000		179.000		71.000		102.000 ¹⁰		41.000 ¹⁰
	3.000		1.500		3.000		1.500		3.000		1.500
	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0
		60.000		50.000	60.000		50.000		36.000 ⁶		30.000 ⁶
	-	-	-	-	120.000 ²		100.000 ²		120.000 ²		100.000 ²
	0	0	0	0	120.000 ³		0		80.000 ³		0
	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0
	-	-	-	-	41.006		17.574		23.432 ¹¹		11.716 ¹¹
	-	-	-	-	65.000 ¹²		60.000 ¹²		65.000 ¹²		60.000 ¹²
	-	-	-	-	18.000		9.000		18.000		9.000
	0	0	0	0	4.800	50.000	3.000	25.000	4.800	50.000	3.000
	-	-	-	-	15.000		15.000		10.000		10.000
	-	-	-	-	2.500		1.500		2.500		1.500
	-	-	-	-	1.000	35.000	1.000	25.000	1.000	35.000	1.000

Cuadro comparativo de las Comisiones

	COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES									
	COMISIONES DEL CONSEJO	NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.	
		EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R ¹	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
Dogi	2: A, N&R	-	12	1	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Duro Felguera	2: A, N&R	-	11	2	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Ebro Foods	4: E, A, N&R, Estr.	7	7	6	Ejecutivo	2D, 1I	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	2D, 1I
e-Dreams Odigeo	2: A, N&R	-	5	6	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Elecnor	3: E, A, N&R	22	5	9	Ejecutivo	1E, 4D	Ind.	1D, 1I	Ind.	3D, 1I
Enagas [*]	2: A, N&R	-	6	4	-	-	Ind.	1D, 3I	Ind.	1D, 3I, 1O
ENCE	4: E, A, N&R, For	5	6	4	Dom.	1E, 1D, 2I, 2O	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 2I, 1O
Endesa [*]	3: E, A, N&R	0	14	8	Ejecutivo	1E, 2D, 3I	Ind.	1D, 4I	Ind.	1D, 4I
Ercros	2: A, N&R	-	5	4	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O
Europac	4: E, A, N&R, Estr.	12	6	5	Ejecutivo	1E, 1D, 1O	Ind.	2I, 2O	Ind.	1D, 1I, 1O
Euskaltel	2: A, N&R	-	7	7	-	-	Ind.	1D, 2I	Ind.	2D, 2I
Ezentis	3: E, A, N&R	11	9	8	Ind.	1E, 2I	Ind.	2I	Ind.	2I, 1O
Faes Farma	2: A, N&R	-	6	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
FCC	3: E, A, N&R	9	8	9	Ejecutivo	1E, 3D, 1O	Ind.	1D, 2I	Ind.	2D, 2I
Ferrovial [*]	3: E, A, N&R	4	5	5	Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 2O	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O
Fluidra	3: E, A, N&R	0	5	6	Ejecutivo	3D, 1I	Ind.	2D, 1I	Ind.	2D, 1I
Funespaña	3: E, A, N&R	3	8	2	Dom.	1E, 1I	Ind.	2D, 1I	Ind.	1D, 1I
Gamesa [*]	4: E, A, N, R	10	16	7	Ejecutivo	1D, 3I	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 1I ⁵
Gas Natural [*]	3: E, A, N&R	6	7	8	Dom.	1E, 5D, 3I	Ind.	3D, 3I	Ind.	3D, 1I
Grifols [*]	2: A, N&R	-	6	5	-	-	Ind.	2I	Ind.	1I, 1O
Grupo Catalana Occidente	2: A, N&R	-	6	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Grupo Sanjosé	4: E, A, N&R, Intl.	2	5	4	Ejecutivo	2E, 1I	Ind.	2I	Ind.	1D, 2I
Hispania Activos Inmobiliarios	3: E, A, N&R	6	8	6	Ind.	1I, 1O	Ind.	2I	Ind.	1I, 1O
IAG [*]	4: A, N, R, Seg.	-	8	4,5	-	-	Ind.	4I	Ind.	4I ⁵
Iberdrola [*]	5: E, A, N, R, RSC	13	13	8	Ejecutivo	3I, 1O	Ind.	2I, 1O	Ind.	1I, 1O ⁵
Iberpapel	2: A, N&R	-	6	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2I
Inditex [*]	4: E, A, N, R	0	6	5	Ejecutivo	2D, 3I, 1O	Ind.	1D, 3I, 1O	Ind.	3I, 1D, 1O ⁵
Indra [*]	3: E, A, N&R	2	13	9	Ejecutivo	1E, 2D, 4I	Ind.	2D, 3I	Ind.	2D, 2I
Lar España	2: A, N&R	-	10	6	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Liberbank	4: A, N, R, Ri	-	14	9,5	-	-	Ind.	2D, 1I	Ind.	1D, 1I, 1O ⁵
Lingotes Especiales	2: A, N&R	-	3	3	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O
Logista	2: A, N&R	-	7	5	-	-	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I
Mapfre [*]	4: E, A, N&R, Ri	6	6	6	Ejecutivo	4E, 3D, 2I	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 1I
Mediaset [*]	3: E, A, N&R	4	5	1	Otros	1E, 2D, 2I	Ind.	4D, 1I	Ind.	2D, 1I

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS:

COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA				COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
-	-	-	-	5.000		0		5.000		0	
-	-	-	-	2.500		2.500		2.500		2.500	
800	128.000	800	128.000	800	25.600	800	25.600	800	25.600	800	25.600
-	-	-	-	20.000 ³		0		20.000 ³		0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	1.000	35.000	1.000	20.000	1.000	35.000	1.000	20.000
4.033		2.017		4.033		2.017		4.033		2.017	
1.500		1.500		1.500 ¹³	12.000 ¹³	1.500 ¹³		1.500 ¹³	12.000 ¹³	1.500 ¹³	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	125.000		50.000	15.000		10.000		15.000		10.000	
-	-	-	-	15.000		15.000		15.000		15.000	
1.250 ¹⁴	20.000	1.250 ¹⁴		1.250 ¹⁴	20.000	1.250 ¹⁴		1.250 ¹⁴	20.000	1.250 ¹⁴	
-	-	-	-	1.046		1.046		1.046		1.046	
1.875	0 ¹⁵	1.875	0 ¹⁵	1.500	0 ¹⁵	1.500	0 ¹⁵	1.500	0 ¹⁵	1.500	0 ¹⁵
4.400		2.200		4.400		2.200		3.300		1.650	
0	0	0	0	12.000		10.000		12.000		10.000	
	10.000		0	10.000		0		10.000		0	
3.600	120.000	1.800	100.000	3.600	120.000	1.800	100.000	3.600 ⁶	120.000 ⁶	1.800 ⁶	100.000 ⁶
	550.000		126.500	40.000		40.000		25.000		25.000	
-	-	-	-	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	
	30.000 ³		10.000 ³	20.000 ³		10.000 ³		10.000 ³		10.000 ³	
-	-	-	-	20.000		0		20.000 ⁶		0 ⁶	
4.000	0	2.000	88.000	4.000	275.000	2.000	88.000	4.000	275.000	2.000	88.000
-	-	-	-	15.271		10.180		5.090		5.090	
0	0	0	0	100.000		50.000		100.000 ⁶		50.000 ⁶	
	36.000		24.000	60.000		40.000		36.000		24.000	
-	-	-	-	15.000 ³		15.000 ³		15.000 ³		15.000 ³	
-	-	-	-	0	0	0	0	0 ⁶	0 ⁶	0 ⁶	0 ⁶
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	1.600	20.000	1.600		1.000		1.000	
	20.000		20.000	55.000		35.000		55.000		35.000	
8.000		4.000		8.000		4.000		8.000		4.000	

Cuadro comparativo de las Comisiones

	COMISIONES DEL CONSEJO	COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES								
		NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES			COMISIÓN EJECUTIVA		COMISIÓN AUDITORÍA		C. NOMBRAM Y RETRIBUC.	
		EJECUTIVA	AUDITORIA	N&R ¹	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES	PRESIDENTE	VOCALES
Melia Hotels International [*]	2: A, N&R	-	7	4	-	-	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 2I
Merlin Properties [*]	2: A, N&R	-	12	10	-	-	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I
Miquel i Costas	2: A, N&R	-	7	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I, 2O
Naturhouse	2: A, N&R	-	6	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2I
NH Hoteles	3: E, A, N&R	13	8	10	Dom.	2D, 1I, 1O	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	2D, 2I, 1O
OHL	2: A, N&R	-	17	14	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Parques Reunidos	2: A, N&R	-	2	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 2I
Pharma Mar	3: E, A, N&R	7	6	10	Ejecutivo	1E, 1O	Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 2I
Prim	2: A, N&R	-	9	6	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1I, 1O
Prisa	5: E, A, N&R, Gob., Tecn	3	7	5	Ejecutivo	2E, 1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 1I, 1O
Prosegur	2: A, N&R	-	4	3	-	-	Ind.	1I, 1O	Ind.	1D, 2I, 1O
Quabit	3: E, A, N&R	0	7	5	Ejecutivo	1D, 1I	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Realia	3: E, A, N&R	3	10	4	Dom.	1E, 2D	Ind.	1D, 1I	Ind.	3D, 1I
REC [*]	2: A, N&R	-	11	13	-	-	Ind.	2D, 2I	Ind.	1D, 2I
Reig Jofre	2: A, N&R	-	6	6	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
Renta 4	2: A, N&R	-	7	4	-	-	Ind.	2I	Ind.	1D, 1I
Repsol ¹	5: E, A, N, R, Sost	8	8	4	Otros	2E, 3D, 3I	Ind.	3I	Ind.	2D, 2I ⁵
Rovi	2: A, N&R	-	6	4	-	-	Ind.	2I	Ind.	2I
Sacyr	3: E, A, N&R	5	12	6	Ejecutivo	2D	Ind.	2D, 2I	Ind.	3D, 1I
Saeta Yield	2: A, N&R	-	6	5	-	-	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 2I
Sotogrande	2: A, N&R	-	9	5	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	2D, 1I
Talgo	3: A, N&R, Estr.	-	4	4	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Técnicas Reunidas [*]	2: A, N&R	-	10	6	-	-	Ind.	1D, 3I	Ind.	1D3I
Tecnocom	3: E, A, N&R	11	7	8	Dom.	1E, 3D, 1O	Ind.	1D, 1I, 1O	Ind.	3D, 1I
Telefónica [*]	6: E, A, N&R, Cal, Reg, Estr.	17	13	11	Ejecutivo	2D, 4I	Ind.	2D, 2I	Ind.	4I
Telepizza	2: A, N&R	-	4	2	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I
Tubacex	3: A, N&R, Estr.	-	11	3	-	-	Ind.	1D, 1I, 1O	Ind.	3I
Tubos Reunidos	3: E, A, N&R	13	6	9	Otros	4D	Ind.	2D, 2I	Ind.	3D, 1I
Vidrala	3: A, N&R, Estr.	-	5	3	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I, 1O
Viscofán [*]	3: E, A, N&R	12	10	7	Ejecutivo	2O	Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 1I
Vocento	3: E, A, N&R	5	6	6	Dom.	1E, 3D, 2I	Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 1I
Zardoya Otis	2: A, N&R	-	9	5	-	-	Ind.	1D, 1I	Ind.	3D, 1I

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS:

COMISIÓN EJECUTIVA				COMISIÓN AUDITORÍA				COMISIÓN NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES			
PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES		PRESIDENTE		VOCALES	
€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL	€/REUNIÓN	ANUAL
-	-	-	-	6.000		3.000		6.000		3.000	
-	-	-	-	1.000 ³		1.000 ³		1.000 ³		1.000 ³	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	3.000		3.000		3.000		3.000	
3.000		3.000		1.400	37.000	1.400		1.400	37.000	1.400	
-	-	-	-	2.250 ³	52.470 ¹⁶	2.250 ³	34.980 ¹⁶	2.250 ³	48.098 ¹⁶	2.250 ³	34.980 ¹⁶
-	-	-	-		25.000		25.000		25.000		25.000
1.615	122.285	1.615	122.285	1.615	21.100	1.615	16.200	1.615	21.100	1.615	16.200
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	2.500	75.000	5.000	19.000	2.500	9.500	5.000	19.000	2.500	9.500
-	-	-	-	1.850	33.750	1.850	25.000	1.400	17.850	1.400	14.700
	30.000 ¹⁷		30.000 ¹⁷		30.000 ¹⁷		30.000 ¹⁷		30.000 ¹⁷		30.000 ¹⁷
1.158	10.419	1.158	10.419	600	3.049	600	3.049	600	3.049	600	3.049
-	-	-	-		42.900		27.900		42.900		27.900
-	-	-	-		5.000		5.000		5.000		5.000
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	176.594		176.594		88.297		88.297		22.074 ⁶		22.074 ⁶
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	58.500		45.000		28.600		22.000		26.000		20.000
-	-	-	-	200	10.000	200	10.000	200	10.000	200	10.000
-	-	-	-	1.000 ³		1.000 ³		1.000 ³		1.000 ³	
-	-	-	-		20.000		10.000		20.000		10.000
-	-	-	-	3.500 ¹⁸	15.384	3.500 ¹⁸		5.000	15.384	5.000	
3.000		2.000		2.250		1.500		2.250		1.500	
	80.000		80.000	1.000	22.400	1.000	11.200	1.000	22.400	1.000	11.200
-	-	-	-		20.000		0		20.000		0
-	-	-	-		15.000		10.000		15.000		10.000
3.375 ¹⁹		2.250 ¹⁹		2.250 ¹⁹		1.500 ¹⁹		2.250 ¹⁹		1.500 ¹⁹	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
	100.000		100.000		45.000		30.000		30.000		20.000
4.500		2.250		4.500		2.250		4.500		2.250	
-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0

Notas a los cuadros comparativos de Consejos y Comisiones

Notas al Cuadro comparativo de los Consejos

* IBEX 35

NS No suministrado

1 Consejeros Externos que no pueden ser calificados como Independientes ni tampoco como Dominicales

2 Según Informes Anuales de Remuneración publicados por las sociedades

3 El Vicepresidente percibe 125.000 € anuales

4 Solo se puede devengar una única retribución fija, de forma que en caso de acumulación de cargos se tiene derecho a la retribución fija más alta.

5 El Presidente el doble

6 El primer Vicepresidente externo percibe 400.000 € anuales

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

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

9 El Vicepresidente percibe 54.000€ anuales

10 Solo los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben 50.000 € anuales

11 Solo los consejeros independientes

12 Se retribuye un máximo de 8 reuniones al año. Política aplicable a partir del segundo semestre de 2016.

13 Política aplicable a partir del segundo semestre de 2016. Durante el primer semestre la retribución fija fue de 10.459 € anuales. El Presidente percibe 94.480 € anuales

14 Hasta 2015, la dieta para los consejeros no residentes era de 2.057 €/reunión

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

16 El Presidente 2.070 €/reunión

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

18 Los consejeros perciben exclusivamente la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan.

19 Desde mayo 2016

20 La suma de la retribución por Consejo y por Comisiones no puede exceder los 150.000 €. Esta política es aplicable a partir de noviembre de 2016. De enero a octubre la política fue la siguiente: dieta de 1.435 €/reunión y asignación fija de 31.760 € anuales.

21 Corresponde a los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben 60.000 € anuales y el Presidente 90.000 € anuales.

22 El Vicepresidente percibe 100.000 € anuales y una dieta de 4.800 €/reunión

23 Hay dos copresidentes que perciben los mismos conceptos retributivos

24 Límite máximo anual de dietas por asistencia al Consejo de 41.000 €.

25 El Presidente 165.000 € anuales

26 El 50% de la remuneración es en forma de acciones que se deben mantener hasta el cese del consejero

27 Se retribuye un máximo de 4 reuniones

28 No se percibe remuneración por este concepto ya que en el ejercicio 2015 no se han obtenido los beneficios líquidos a los que está sujeta la percepción de esta retribución.

29 El Vicepresidente percibe 192.000€

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

31 Se retribuye un máximo de 14 reuniones

32 El presidente percibe el doble de dicha cantidad. El Vicepresidente 1º percibe 1,75 veces y el Vicepresidente 2º 1,25 veces.

33 Los consejeros extranjeros perciben 2.300 € por reunión.

34 El Vicepresidente percibe una retribución fija de 150.000 € anuales y una dieta de 3.600 €/reunión.

35 Solo se puede devengar una única retribución fija, de forma que en caso de acumulación de cargos se tiene derecho a la retribución fija más alta, excepto para el caso del consejero coordinador que a la retribución fija más alta se le sumará la específica por dicho cargo.

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

37 Solo los consejeros independientes. El Presidente percibe 150.000 € anuales.

38 Incluye retribución en especie de 50.000€

39 El Presidente 645.000 € anuales y el Vicepresidente 350.000€ anuales El Presidente ha reducido voluntariamente su retribución en un 25% hasta Octubre de 2016

40 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

41 El Vicepresidente percibe una cantidad adicional de 80.000 € anuales.

42 El Presidente percibe 1,5 veces dicha cantidad

43 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.

44 Los consejeros dominicales no perciben esta retribución.

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

46 El Presidente percibe 2 veces dicha cantidad y el Vicepresidente 1,75 veces.

Las dietas se complementan con la distribución del remanente hasta alcanzar 750.000 € de retribución total fijada para el Consejo, que se distribuye entre todos sus miembros.

47 El Presidente percibe 225.000 € anuales

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

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

50 El Presidente percibe adicionalmente 470.596 € anuales

51 Corresponde a los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben 30.000 € anuales. El Vicepresidente percibe 100.000 € anuales

52 Solo se retribuyen 11 sesiones ordinarias celebradas

53 El Presidente percibe adicionalmente 399.170 € anuales

54 Solo se retribuyen reuniones presenciales que en 2016 han sido 5. El Presidente y el Consejero Delegado no perciben dietas.

55 El Presidente percibe 50.000 € anuales

56 Los consejeros personas jurídicas perciben 71.088 € anuales

57 El Presidente percibe 150.000 € anuales

58 El Presidente percibe 93.600 € anuales y el Vicepresidente 82.800 € anuales.

59 Retribución aplicable a partir de mayo 2016. De enero a abril la dieta fue de 2.500 €/reunión

60 El Presidente 5.250 €/reunión y el Vicepresidente 4.375 €/reunión

61 El Presidente percibe 240.000 € anuales y los Vicepresidentes 200.000 € anuales

62 Desde abril 2016

63 El Presidente percibe una dieta de 2.250 €/reunión y una retribución fija de 342.990 € anuales. El Secretario consejero percibe adicionalmente 38.541 € anuales

64 El Vicepresidente Primero percibe 250.000 € anuales y el Vicepresidente segundo 175.000 € anuales

65 Solo los consejeros independientes y otros. Los consejeros dominicales perciben una retribución distinta según su dedicación.

Notas al Cuadro comparativo de las Comisiones

* IBEX 35

NS No Suministrado

A	Auditoría
Cal	Calidad del Servicio y Atención Comercial
Cri	Consultiva de Riesgos
Cumpl.	Cumplimiento
Derm	Dermatología
E	Ejecutiva
Estr	Estrategia e Inversiones
For	Política Forestal y Regulatoria
Gob	Gobierno Corporativo
Inn	Innovación
Intl	Internacional
N&R	Nombramientos y Retribuciones
N	Nombramientos
OM	Operativa de Mercados
Op	Operaciones
R	Retribuciones
Reg	Regulación
Ri	Delegada de Riesgos
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
Seg	Seguridad
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 Los consejeros perciben exclusivamente la retribución vinculada a la mayor responsabilidad que desempeñan.

3 Solo los consejeros independientes
4 Se retribuye un máximo de 5 reuniones al año.

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

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

7 Hasta 2015, los consejeros no residentes de la C. Auditoría y de la C. Supervisión de Riesgos percibían 1.335 €/reunión. Los consejeros no residentes del resto de comisiones percibían 1.028 €/reunión.

8 Corresponde a la C.

Nombramientos. La composición de la C. Retribuciones es la siguiente: Presidente: independiente, Vocales: 3 independientes

9 Corresponde a la Comisión de Nombramientos. La composición de la C. Retribuciones es la siguiente: Presidente Independiente, Vocales 3 consejeros independientes y 1 Otros

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

11 Corresponde a la Comisión de Nombramientos. El Presidente de la Comisión de Retribuciones percibe 41.006 € anuales y los vocales 17.574 € anuales

12 La suma de la retribución por Consejo y por Comisiones no puede exceder los 150.000 €. Esta política es aplicable a partir de noviembre de 2016. De enero a octubre la política fue la siguiente: dieta de 717 €/reunión.

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

14 Se remunera un máximo de 7 reuniones

15 No se percibe remuneración por este concepto ya que en el ejercicio 2015 no se han obtenido los beneficios líquidos a los que está sujeta la percepción de esta retribución.

16 Las dietas se complementan con la distribución del remanente hasta alcanzar 750.000 € de retribución total fijada para el Consejo, que se distribuye entre todos sus miembros.

17 Los consejeros dominicales no perciben retribución por pertenencia a comisiones. Solo se cobra por una comisión con independencia de a cuántas se pertenezca.

18 Retribución aplicable a partir de mayo 2016. De enero a abril las dietas fueron de 2.500 €/reunión.

19 Se retribuye un máximo de 4 reuniones de la Comisión Delegada, 5 reuniones de la Comisión de Auditoría y 4 reuniones de la C. Nombramientos y Retribuciones

Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones

	ASPECTOS GENERALES					JGA						CONSEJO				
	No limitación de voto	Información soc. matriz/ soc. dependiente	Info a ICA cumplimiento	Comunicación con accionistas e inversores	Limitar emisión acc. sin dicho socio pref.	Obligatoriedad informes inversores en web	Retransmisión JGA por web	Present. cuentas por la Caudít. sin salvedades	Publicación en web equi- sios asistencia y voto	Posto inclusión orden día a prop. accionista	Política primas de asistencia	Desemp. funciones Consejo	Tamaño del Consejo entre 5 y 15	Política de selección de consejeros	Celest. Mayoría C/E/ Minoría	Donat. Externos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Abertis	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	E
Acciona	C	NA	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C
Acerinox	C	NA	C	C	E	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
ACS	C	NA	CP	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	E	CP	C	C
Aena	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Amadeus	C	NA	E	C	C	C	E	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Banco Popular	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Banco Sabadell	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Banco Santander	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Bankia	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Bankinter	C	NA	C	C	C	C	E	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
BBVA	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Caixabank	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	CP	C	C	E	C	C	C
Cellnex Telecom	C	NA	C	C	C	CP	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	E
Dia	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Enagas	E	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Endesa	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Ferrovial	C	NA	CP	C	C	CP	C	C	C	NA	NA	C	C	C	CP	E
Gamesa	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	CP	NA	C	C	C	C	C
Gas Natural	C	NA	C	C	E	C	C	C	C	NA	NA	C	E	CP	C	C
Grifols	C	NA	C	C	C	C	E	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
IAG	E	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Iberdrola	E	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Inditex	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Indra	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C
Mapfre	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	E	C	C	C
Mediaset	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	CP	C	C
Meliá Hoteles	C	NA	E	CP	E	CP	C	C	C	NA	NA	C	C	E	C	C
Merlin Properties	C	NA	C	C	C	C	E	C	C	NA	C	C	C	C	C	C
REE	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	CP	C	C
Repsol	C	NA	CP	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	E	C	C	C
Técnicas Reunidas	C	NA	C	C	C	CP	E	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Telefónica	E	NA	C	C	C	C	E	C	C	NA	NA	C	E	C	C	E
Viscofán	C	NA	C	C	C	C	E	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Cumple	30	2	27	33	29	29	27	34	34	11	7	34	28	28	33	30
Cumple Parcialmente	0	0	5	1	2	5	0	0	0	2	0	0	0	5	1	0
Explicue	4	0	2	0	3	0	7	0	0	0	0	0	6	1	0	4
No Aplicable	0	32	0	0	0	0	0	0	0	21	27	0	0	0	0	0

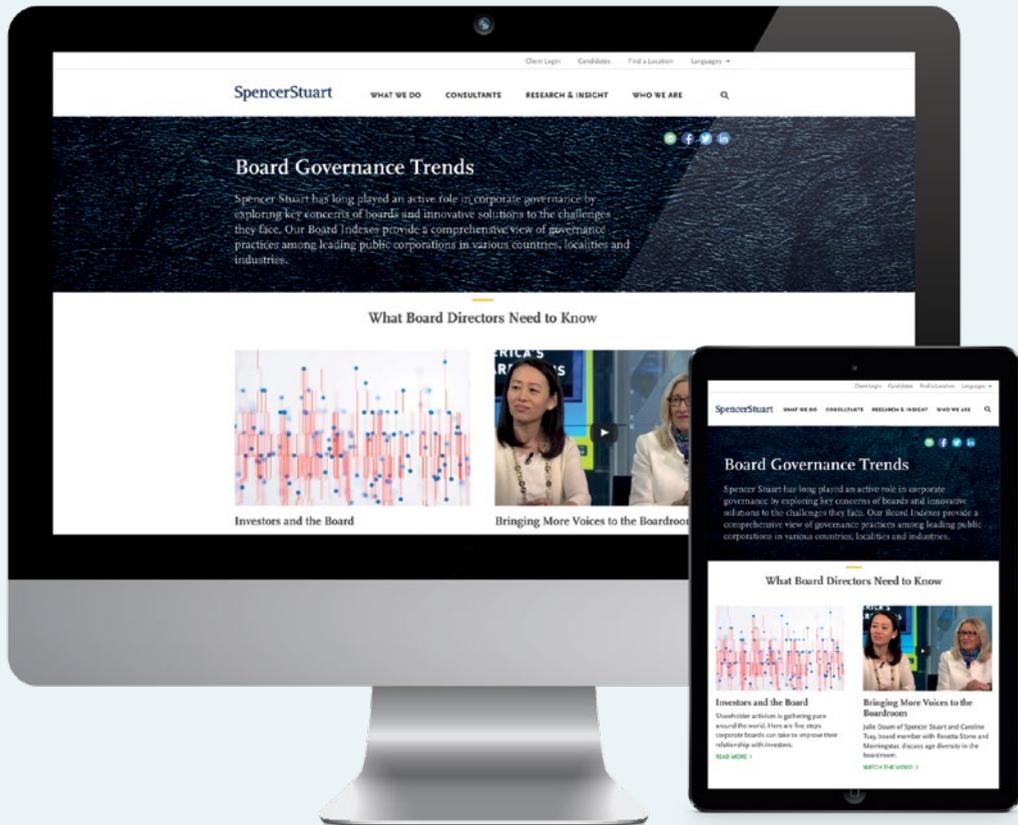
	CONSEJO																															
	Cinderpsos% (excepción >33%)	Información si Consejeros en web	Nombramiento Cons-Dominicales	Dimisión Dominicales	No cese C Indire durante mandato	Política de dimisión de consejeros	Oposición de Consel. a prop. contrarias a In. de la	Explicación cese Consellos	Consej. No Elec. suficiente disponibilidad	Frecuencia reuniones Consejo	Inasistencias injustificadas	En acta preocup no resuelta	Posib. asesoramiento act. de Consel.	Programa de formación y actualización	Info. sobre decisiones a tomar	Info. cambios accionariado																
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32																
Abertis	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Acciona	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C																
Acerinox	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
ACS	E	C	C	C	C	C	C	C	CP	CP	CP	C	C	C	C	C																
Aena	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Amadeus	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C																
Banco Popular	E	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Banco Sabadell	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C																
Banco Santander	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Bankia	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Bankinter	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
BBVA	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Caixabank	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	CP	C																
Cellnex Telecom	C	CP	NA	NA	C	C	NA	NA	CP	C	CP	NA	C	C	C	C																
Dia	C	C	NA	NA	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C																
Enagas	C	C	NA	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Endesa	C	C	NA	NA	C	C	NA	C	C	C	CP	NA	C	C	C	C																
Ferrovial	E	CP	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C																
Gamesa	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Gas Natural	E	C	NA	C	C	C	C	C	CP	CP	C	C	C	C	C	C																
Grifols	C	C	NA	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C																
IAG	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Iberdrola	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Inditex	C	C	NA	NA	C	C	NA	NA	C	CP	C	NA	C	C	C	C																
Indra	C	C	NA	NA	C	C	NA	NA	C	C	C	NA	C	C	C	C																
Mapfre	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Mediaset	C	C	NA	NA	C	C	NA	NA	C	C	C	NA	C	NA	C	C																
Meliá Hoteles	E	C	NA	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C																
Merlin Properties	C	C	C	NA	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C																
REE	C	CP	NA	NA	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C																
Repsol	C	C	NA	NA	C	C	NA	C	C	C	C	NA	C	C	C	C																
Tecnicas Reunidas	C	C	NA	NA	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C																
Telefónica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Viscofán	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C																
Cumple	29	31	11	21	34	34	22	30	27	30	30	23	34	33	33	34																
Cumple Parcialmente	0	3	0	0	0	0	0	0	7	4	4	0	0	0	1	0																
Explicue	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																
No Aplicable	0	0	23	13	0	0	12	4	0	0	0	11	0	1	0	0																

Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones

	CONSEJO				COMISIONES													
	Funciones Presidente	Funciones Consejero Coordinador	Responsabilidad Secretario Consejo	Consejos y Comisiones Evaluación anual	Estructura Com. Epec Consejo	Acta C. Epec. a Consejo	plie miembros C. Audit. comom. especiales	Aud. Interna supervisa por C. Audit	Audit. Interne Auditoría	Funciones C. Auditoría	C. Auditoría puede comoc. ejecutivos	Info. C. Audit. sobre si ops. corporativas	Política control y gestión riesgos	Com. Responsable control y gestión riesgos	Mayoria C. Indep. en CN&R	Separación C. Nom. y C. Rem.		
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48		
Abertis	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Acciona	C	C	C	CP	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Acerinox	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA		
ACS	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	E		
Aena	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	E		
Amadeus	C	NA	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Banco Popular	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Banco Sabadell	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Banco Santander	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Bankia	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Bankinter	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
BBVA	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Caixabank	C	NA	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Cellnex Telecom	C	NA	C	C	NA	NA	C	CP	C	CP	C	C	C	C	C	NA		
Dia	C	NA	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Enagas	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Endesa	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Ferrovial	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Gamesa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C		
Gas Natural	C	NA	C	CP	C	CP	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	E		
Grifols	C	CP	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
IAG	C	NA	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Iberdrola	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Inditex	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C		
Indra	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Mapfre	C	CP	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Mediaset	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA		
Meliá Hoteles	C	CP	C	CP	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Merlin Properties	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
REE	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Repsol	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		
Técnicas Reunidas	C	CP	C	C	NA	NA	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	E		
Telefónica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E		
Viscofán	C	CP	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA		
Cumple	34	19	34	30	13	20	34	32	34	33	34	31	33	34	33	12		
Cumple Parcialmente	0	6	0	4	10	1	0	2	0	1	0	0	1	0	1	0		
Explicue	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18		
No Aplicable	0	9	0	0	11	13	0	0	0	0	0	3	0	0	0	4		

	COMISIONES															
	C.Nomb. C. Ejecutiva	Funciones C. Consej. ejecutivos	Com. Retrib. Consultas y Supervisión y Control	Com. Retrib. Consultas y Supervisión y Control	Com. supervisa funciones cumplimiento y RSC	política RSC	Informe RSC	Retrib. no compromete independencia	Retrib. variable sólo Consejo. Ejecutivos	Retrib. variable en función de desempeño	Retribución diferida	Si Rem. s/ Retos ver Informe Audit.	% retrib. Consejo. Ejecutivos en acciones	Retención acciones Consejo. Ejecutivos	Cláusula reclamación retrib. variable	Cláusula resolución max. 2 años
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
Abertis	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	NA	E	E
Acciona	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	CP	C
Acerinox	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	NA	E
ACS	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	E	C
Aena	C	CP	E	C	C	C	C	E	E	E	E	E	E	E	E	C
Amadeus	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	E	E	C	C	E	C
Banco Popular	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Banco Sabadell	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Banco Santander	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bankia	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bankinter	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
BBVA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C
Caixabank	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C
Cellnex Telecom	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C
Dia	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	CP	C	C
Enagas	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C
Endesa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	CP
Ferrovial	C	C	C	NA	CP	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA
Gamesa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	E	C	C
Gas Natural	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	E	E	NA	E	E
Grifols	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	CP	E
IAG	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C
Iberdrola	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Inditex	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Indra	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Mapfre	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP
Mediaset	C	C	CP	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	NA	C
Meliá Hoteles	C	C	C	NA	CP	CP	C	C	C	C	C	C	NA	NA	CP	C
Merlin Properties	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	E	C	C	CP	CP	E
REE	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C
Repsol	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	E	C	C
Tecnicas Reunidas	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	NA	NA	E	C
Telefónica	C	C	C	E	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	E	CP	E
Viscofán	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	CP	NA	CP	C
Cumple	34	33	32	21	27	32	34	33	33	32	31	27	24	14	20	25
Cumple Parcialmente	0	1	1	3	7	2	0	0	0	1	0	0	2	7	6	2
Explique	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	3	3	4	5	6	6
No Aplicable	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	4	4	8	2	1

Board Governance Trends: A Global View



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

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

Visit spencerstuart.com for more information.

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



SpencerStuart