

SpencerStuart

2015

ÍNDICE SPENCER STUART
de Consejos de Administración

19ª Edición

Índice

Introducción	2
El Gobierno Corporativo en España en 2014	6
Funcionamiento del Consejo de Administración	9
Consejo de Administración	10
Comisiones Consultivas	19
Consejeros Independientes	24
Análisis de los Consejos de Administración	28
Tamaño	28
Composición	29
Características del Consejo	38
Reuniones del Consejo	42
Remuneración de los Consejeros Externos	43
Comisiones	52
Cuadro comparativo de los Consejos	56
Cuadro comparativo de las Comisiones	62
Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones	70
Otras publicaciones	74
Spencer Stuart y el Gobierno Corporativo	75

Introducción

57%

Porcentaje de
Presidentes Ejecutivos

Por decimonoveno año consecutivo, en 2015 publicamos nuestro Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración de compañías cotizadas en España. Desde que en 1997 apareciera el primer Índice Spencer Stuart, hemos sido testigos del desarrollo de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo en España y hemos tratado desde nuestra firma de contribuir a su desarrollo en España.

20%

Compañías que tienen
un Plan de Sucesión
para el Máximo
Ejecutivo

El Gobierno Corporativo en España ha evolucionado de forma muy positiva habiendo sido testigos de dicho proceso desde que comenzamos a publicar nuestro Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración. Durante estos años, se ha avanzado en la incorporación a los Consejos de Administración de consejeros independientes que han contribuido de forma notable a la mejora del Gobierno Corporativo en España. Igualmente, ha tenido lugar una sustancial mejora en el funcionamiento de los Consejos de Administración, tanto en términos de transparencia informativa como en cuanto a la cantidad y calidad de la información publicada.

14%

Porcentaje de
consejeras

No obstante, en muchos casos, el seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG en adelante), así como del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (en adelante CBGSC), que reemplaza al anterior, sigue siendo solo formal. Creemos que los diversos Códigos publicados en España y, en especial tanto el CUBG como el actual CBGSC, han tenido y tendrán un papel muy relevante en seguir incorporando por parte de las compañías cotizadas, bajo la fórmula “cumplir o explicar”, las mejores prácticas de Gobierno Corporativo a sus respectivos Consejos de Administración, en la firme convicción de que el buen Gobierno Corporativo crea valor a largo plazo.

El Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2015 analiza 95 compañías cotizadas en el mercado español de las cuales 34 son del IBEX (excluida Arcelor Mittal) y analiza la información de cada una de las compañías a 31.12.2014.

En línea con años anteriores, nuestro Índice de Spencer Stuart de Consejos de Administración incorpora un capítulo específico denominado “Funcionamiento del Consejo de Administración” que analiza las tendencias en el mundo del Gobierno Corporativo en España.

Este capítulo se halla dividido en tres partes, analizando respectivamente el Consejo de Administración, las Comisiones del Consejo y los Consejeros Independientes. Seguimos analizando aspectos importantes referentes, entre otros, a la valoración que recibe el funcionamiento del Consejo de Administración, al análisis del “Orden del Día” de las reuniones del Consejo, a la atención que prestan los Consejos de Administración al debate estratégico o a la creciente importancia que están tomando los “Proxy Advisors”.

El segundo capítulo, denominado “Análisis de los Consejos de Administración”, sigue estando compuesto por el análisis de la información de las principales empresas cotizadas en el mercado español. Esta información es mayoritariamente pública y procede de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGCs) 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 de algunos aspectos relevantes del Gobierno Corporativo 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.

12,5%

Consejeros extranjeros sobre el total de Consejeros

25%

Proporción de consejeros independientes nombrados a propuesta de la C.N&R

15%

Compañías que realizan proceso de auto-evaluación con ayuda externa

46%

Porcentaje de los nuevos consejeros que lo son por primera vez

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

44%

Proporción de Consejos que precisarían más consejeros internacionales

Es de destacar que 2014 ha sido el primer año en el que se han publicado los Informes Anuales de Retribuciones de forma obligatoria por cada una de las compañías cotizadas. Dada la importancia que siguen teniendo los temas relacionados con la retribución del Consejo, de nuevo analizamos la retribución de cada uno de los 402 consejeros independientes, integrados en las 95 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 independientes, y contrastar estas cantidades con las de sus homólogos en sociedades cotizadas fuera de España.

10%

Consejeros independientes con antigüedad superior a 12 años

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 2015: Amper, Campofrio, Martinsa-Fadesa y Natraceutical y damos la bienvenida a Applus Services, Axia Real Estate, Edreams Odigeo, Hispania Activos Inmobiliarios, Lar España, Logista y Merlin Properties.

En el presente Índice Spencer Stuart 2015 de Consejos de Administración analizamos 34 de las 35 compañías que componían el IBEX 35 a 31 de diciembre de 2014. Para facilitar la distinción de sus datos, hemos identificado con un asterisco aquellas sociedades que componían el IBEX al cierre del ejercicio 2014. En diciembre de 2014, Viscofan salió del IBEX y fue sustituida por Endesa. En nuestro cuadro aparecen ambas como pertenecientes al selectivo aunque a efectos de nuestros cálculos solo consideramos a Viscofan como perteneciente a dicho Índice ya que ha pertenecido al mismo hasta el 25 de diciembre. Hemos excluido Arcelor Mittal, al igual que en ediciones anteriores, dado que el estado miembro de origen de Arcelor Mittal es Luxemburgo, por lo que la

compañía no está obligada a remitir el IAGC en el modelo aprobado por la CNMV. En algunos aspectos, el IAGC de Arcelor no contiene la misma información que el resto de compañías del IBEX, por lo que a efectos de cálculos estadísticos no hemos tenido en cuenta los datos de esta sociedad.

Volvemos a incluir como Anexo I, un cuadro en el que se detalla el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, todavía vigente durante 2014 para las 34 compañías del IBEX consideradas, según la declaración de cada compañía.

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”.

67.686€

Honorarios fijos
medios solo por
Consejo

125.536€

Remuneración Total
Media de consejeros
independientes
(incluyendo
Comisiones)

El Gobierno Corporativo en España en 2014

Tras unos primeros meses relativamente poco activos en materia de Gobierno Corporativo, en Diciembre de 2014 finalmente se publicó la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la mejora del Gobierno Corporativo.

Esta Reforma tiene su origen en el encargo que el Gobierno realizó a una Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo en Mayo de 2013 para que analizara la situación del buen Gobierno Corporativo en España y propusiera las medidas necesarias para mejorar la eficacia y responsabilidad en la gestión de las sociedades españolas.

Es importante destacar que aunque el objetivo de la reforma era, en un primer momento, la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas, la Ley finalmente cambia en profundidad aspectos sustanciales de la vida y funcionamiento de todas las sociedades de capital.

Las reformas de la Ley de Sociedades de Capital tienen un profundo impacto en múltiples aspectos de la vida de las sociedades de todo tipo y no solo cotizadas entre los que debemos destacar:

- > Cambios en materia de Juntas y derechos de los socios para las sociedades cotizadas.
- > Cambios en el estatuto jurídico del Administrador y en el funcionamiento del Consejo de Administración.
- > Novedades en materia de retribución de los administradores, reducción en la duración del cargo de consejero, ampliación de las facultades indelegables del Consejo, así como la inclusión de novedades importantes en cuanto a la composición de la Comisión de Auditoria y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

En paralelo, y como resultado del trabajo de la Comisión de expertos en cuanto a la revisión del Código Unificado de Buen Gobierno en colaboración con la CNMV (Comisión Nacional de Mercado de Valores), se publicó el 24 de Febrero de 2015 el nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (en adelante CBGSC).

El nuevo CBGSC está compuesto por 64 recomendaciones frente a las 53 del anterior Código. Este nuevo Código identifica 25 principios que sirven de base para las distintas recomendaciones.

Asimismo el nuevo Código incorpora nuevas medidas de transparencia en las juntas de accionistas y de evaluación en los Consejos de Administración. Establece, también, recomendaciones acerca de la composición, el funcionamiento y la retribución de los Consejos e incluye por primera vez aspectos de Responsabilidad Social Corporativa.

Las 64 recomendaciones se agrupan en 3 grandes bloques de contenido: aspectos generales (recomendaciones de 1 a 5), junta general de accionistas (de 6 a 11) y consejo de administración (12 a 64).

El nuevo Código es de aplicación en el ejercicio 2015 del que las empresas darán cuenta en los informes Anuales de Gobierno Corporativo que remitirán a la CNMV en 2016.

Entre las modificaciones incorporadas y que afectan de forma más relevante al día a día de los Consejos, destacamos la necesidad de nombrar un consejero coordinador independiente cuando el cargo de Presidente y primer ejecutivo recaiga en una misma persona, la obligatoriedad de que el Consejo de Administración realice una auto-evaluación anual de su funcionamiento y del de las Comisiones, así como que el periodo máximo de nombramiento de los consejeros no puede exceder de 4 años, o la obligatoriedad de que tanto la Comisión de Auditoría como la de Nombramientos y Retribuciones estén compuestas exclusivamente por Consejeros no ejecutivos, cuenten con al menos dos consejeros independientes y los Presidentes de dichas Comisiones sean elegidos de entre los consejeros independientes.

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

Comparación internacional									
	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
Presidentes Ejecutivos (% de compañías)	57%	1%	52%	63%	22%	0%	8%	4%	0%
Tamaño medio de los Consejos (nº de Miembros)	10,9	10,4	10,8	14,3	11,9	16,2	10,3	10,7	9
Consejeros Independientes (sobre cifra total de consejeros)	39%	61%	84%	58%	49%	60%	49%	67%	76%
Consejeros Femeninos (sobre cifra total de consejeros)	14%	23%	20%	34%	22%	N/D	24%	22%	30%
Número de reuniones del Consejo (media)	10,7	7,6	8,1	9	11,1	6,5	9,5	8,5	11,7
Honorarios fijos medios solo por Consejo (€/año)*	€67.686	€80.874	€91.857	€25.796	€43.000	€70.000	€32.646	€64.386	€46.208
Evaluación del Consejo con ayuda externa (% de compañías)	15%	44%	ND	30%	35%	23%	2%	28%	7%

* No incluye dietas de asistencia ni remuneración por Comisiones

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

Evolución histórica				
	2014	2013	2009	2004
Presidentes Ejecutivos (% de compañías)	57%	65%	71%	67%
Tamaño medio de los Consejos (nº de Miembros)	10,9	11,4	11,9	12
Consejeros Independientes (sobre cifra total de consejeros)	39%	38%	35%	35%
Consejeros Femeninos (sobre cifra total de consejeros)	14%	13%	10%	4%
Consejeros Extranjeros (sobre cifra total de consejeros)	12,5%	10,8%	9%	10%
Número de reuniones del Consejo (media)	10,7	10,4	10	9,5
Honorarios fijos medios solo por Consejo (€/año)*	67.686	64.661	70.876	59.440
Evaluación del Consejo (% de compañías)	88%	88%	67%	N/D

* No incluye dietas de asistencia ni remuneración por Comisiones

Funcionamiento del Consejo de Administración

En esta sección 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. Para ello, como cada año, hemos entrevistado a más de 60 miembros de Consejos de Administración (Presidentes, Consejeros Delegados, Consejeros y Secretarios) que representan, en conjunto, el 65% de la capitalización bursátil en España a fin de tener una visión de primera mano sobre las tendencias del Gobierno Corporativo en las sociedades cotizadas españolas.

Las entrevistas con consejeros o secretarios de Consejo, como en años anteriores, se han estructurado en tres apartados: Análisis del Consejo de Administración, Análisis de las Comisiones Consultivas y perfil de los Consejeros Independientes. Seguimos prestando especial atención al tiempo dedicado en los Consejos al debate así como a la calidad del mismo, al tiempo dedicado 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 2014 han sido las siguientes:

Aspectos positivos:

- > Mejora el nivel de exigencia por parte de los consejeros en cuanto a funcionamiento del Consejo
- > Aumento del número de compañías que envían información anticipada a las reuniones del Consejo y de las Comisiones
- > Buen funcionamiento de la Comisión de Auditoría
- > Mayor involucración del Consejo en gestión de riesgos
- > Ligero aumento de la dedicación del Consejo a la estrategia de la sociedad
- > Aumento del número de Consejeras

Áreas de mejora:

- > Mayor atención al diseño de planes de sucesión del Presidente y CEO
 - > Todavía insuficiente dedicación del Consejo al debate de temas estratégicos
 - > Sigue faltando auténtica independencia de los consejeros
 - > Necesidad de incorporar más consejeros internacionales, así como consejeros con experiencia empresarial
 - > Falta desarrollar de modo real el ejercicio de las funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R).
 - > Bajo número de sociedades que realizan una evaluación del Consejo de forma real y no puramente formal
 - > Aunque mejorado, todavía insuficiente presencia de consejeras
-

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

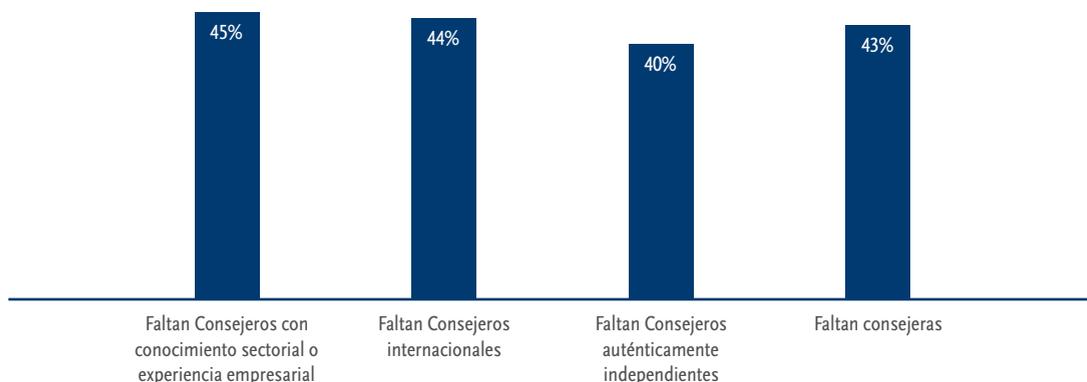
Composición

Sólo el 7% (4% en el IBEX) de los consejeros entrevistados considera que su Consejo de Administración reúne todas las competencias, experiencias y conocimientos necesarios para desarrollar su función. De nuevo como en los últimos años, existe un creciente nivel de exigencia de los consejeros entrevistados en cuanto a la composición del Consejo, funcionamiento y aportación de mayor valor a la gestión de las empresas.

De nuevo, en línea con años anteriores, las carencias mencionadas más frecuentemente son la necesidad de incorporar consejeros con mayor conocimiento sectorial así como con experiencia empresarial, aumentar el número de consejeros con experiencia internacional así como incorporar 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 la recomendación 17 del nuevo CBGSC que establece que el número de Consejeros Independientes represente al menos el 50% del total de Consejeros excepto en compañías que no sean de elevada capitalización.

Áreas de mejora en la composición del Consejo



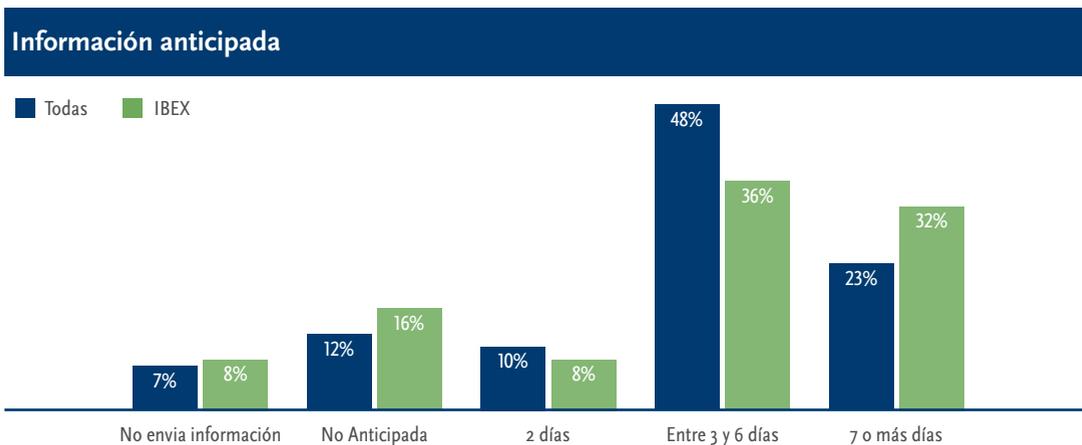
Una importante área de mejora, en la opinión de la gran mayoría de los consejeros, es que la composición del Consejo en muy pocas compañías se realiza atendiendo a las necesidades estratégicas de la compañía, en cuanto se refiere a las competencias y experiencias que debieran reunir los consejeros. En consecuencia, tampoco son tenidas en cuenta dichas necesidades estratégicas a la hora de la renovación o nombramiento de nuevos consejeros.

Información que reciben los Consejeros

El 7% de las compañías analizadas (8% del IBEX-35) todavía no envía información a los miembros del Consejo. De aquellas que sí envían información a sus consejeros, el 87% de las compañías (83% 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 sustancialmente en los últimos años y que es de primordial importancia para que los debates del Consejo puedan tener mayor contenido, así como para permitir un mayor nivel de involucración por parte de los consejeros.

Constatamos que muchas compañías han desarrollado 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 y facilitando el acceso a la misma.

Como en años anteriores, más del 55% de los consejeros entrevistados considera que la información que se envía es pobre, poco útil o incompleta y, sobre todo, que no se manda con la suficiente antelación para poder atender las sesiones del



Consejo con la preparación adecuada, especialmente los informes financieros que se terminan en el último momento.

Es de destacar que todavía hay un número representativo de compañías que o bien no envían información o bien la hacen llegar con escasa o nula anticipación.

De las compañías analizadas, el 71% envía la información con más de 3 días de anticipación y el 23% de las empresas consultadas envía la información con más de 7 días. El promedio sigue siendo, igual que en años anteriores, de 5 días de anticipación tanto en el conjunto de las compañías analizadas como en el IBEX.

Con respecto a la distribución de las actas de las Comisiones de forma anticipada, el 57% (64% del IBEX-35) envía las actas de las reuniones de las Comisiones a los consejeros no miembros. Este porcentaje sigue siendo bajo con respecto a otros países y es un aspecto muy criticado por los consejeros internacionales en España. Seguimos constatando que, todavía en bastantes casos, las actas de las Comisiones no reflejan con la profundidad necesaria los debates ocurridos en las mismas, por lo que no permiten a los consejeros estar plenamente informados de los temas tratados en las mismas.

En cuanto al grado de información del Consejo acerca de los temas tratados en la Comisión Delegada o Ejecutiva (Recomendación 38 del nuevo CBGSC), en las compañías consultadas, el 62% tiene Comisión Ejecutiva o Delegada (76% del IBEX-35). De éstas, en el 78% (83% en el IBEX-35) el Consejo está informado de los temas tratados en la Comisión Ejecutiva.

No obstante, a pesar de recibir información acerca de lo tratado en la Comisión Ejecutiva o Delegada, todavía existe la queja por parte de los consejeros no miembros de esta Comisión de que en muchos casos la información recibida es pobre y sólo se les informa acerca de los temas tratados y las decisiones acordadas en la Comisión, pero no del detalle de los debates o de las alternativas debatidas.

Como en años anteriores, los consejeros consultados consideran que es en la Comisión Ejecutiva o Delegada (en las compañías en las que existe) donde se produce el auténtico debate de los temas. En consecuencia, aunque posteriormente el Consejo sea informado de los temas tratados en la Comisión Ejecutiva, el Consejo se convierte, en muchos casos, en un órgano de ratificación pero no de debate.

Programas de orientación / formación de los Consejeros

En línea con el punto anterior, 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 programas de actualización necesarios para desarrollar su función como consejeros.

Todavía un 75% (70% del IBEX-35) de las compañías indican no contar realmente en sus compañías con este tipo de programas. En aquellas compañías en las que sí existen, en muchos casos, solo se aplican a los consejeros recién incorporados, dejándose a criterio de los propios consejeros profundizar en su conocimiento de la compañía.

No obstante lo anterior, en el apartado F del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC), al informar acerca del cumplimiento de dicha Recomendación, casi el 100% 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 tiene lugar el informe de los Presidentes de las Comisiones acerca de la actividad de sus respectivas Comisiones.

Es frecuente que las compañías inviten a asistir 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.

Una mayoría de los consejeros considera que las agendas del Consejo son demasiado densas y fundamentalmente informativas dejando poco tiempo para el debate. En este sentido, los consejeros entrevistados estiman que la mayor parte de los Consejos dedican entre el 70% y el 80% del tiempo a temas informativos y sólo entre un 20% y un 30% a temas de debate.

De nuevo siguen siendo temas recurrentes en el orden del día aspectos como la gestión de deuda, requisitos de capital y temas regulatorios, lo que reduce el tiempo dedicado a analizar temas de negocio.

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

Mapa de riesgos

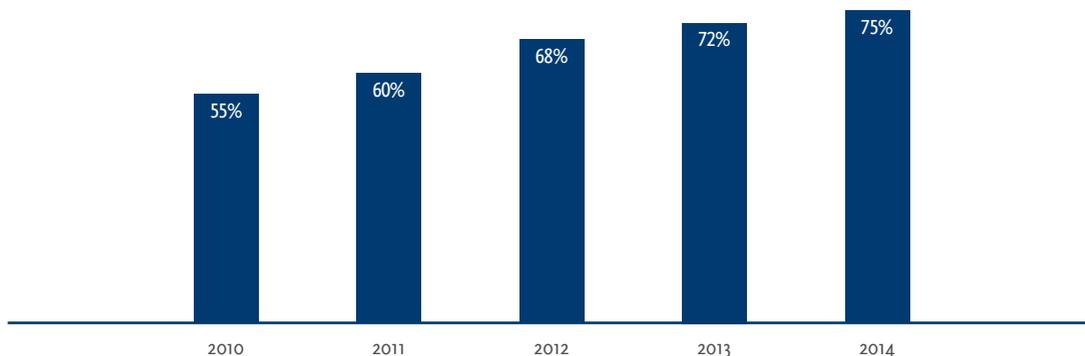
El 82% de las compañías (92% del IBEX) declara tener un mapa global de riesgos. De aquéllas en las que existe, en el 75% de las compañías consultadas (85% del IBEX-35), el Consejo está adecuadamente informado acerca del mapa de riesgos de la compañía. En el 54% de las empresas se informa al Consejo una vez al año y en el 46% dos o más veces al año.

Aunque ha mejorado la involucración del Consejo en los temas de riesgos, como en años anteriores constatamos que, a pesar de que éste es un tema definido como crítico por parte de todos los consejeros entrevistados, todavía un alto número de consejeros considera que el Consejo no está todo lo involucrado que debiera en el seguimiento de los riesgos globales de la empresa.

Estrategia

Aunque la gran mayoría de las compañías declara tocar temas de estrategia en el Consejo, el 75% de las compañías consultadas (81% del IBEX-35) señalan que dedican menos tiempo del necesario al debate estratégico en el Consejo.

Compañías que consideran necesario aumentar el tiempo dedicado a la Estrategia



La práctica más frecuente en las compañías analizadas es dedicar un Consejo al año de forma monográfica para la elaboración y debate del plan estratégico (80% de los casos). Todavía es poco frecuente la organización de una reunión anual de estrategia separada de las reuniones del Consejo.

Compensación de poderes

El Presidente es el CEO (Máximo Ejecutivo) en el 57% de los casos (68% del IBEX-35).

No obstante, es de destacar que además en muchos casos en los que el Presidente no es definido como ejecutivo, éste es en efecto el máximo responsable de la compañía por lo que el porcentaje real anterior es aún mayor.

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
Presidente = CEO	57%	1%	52%	63%	22%	0%	8%	4%	0%

Este porcentaje de compañías en las que el Presidente es de hecho el primer ejecutivo, sigue siendo muy elevado en España respecto a otros países de nuestro entorno. A pesar de que las mejores prácticas internacionales recomiendan una separación entre ambas funciones, constatamos que en España hay una fuerte

resistencia a reducir el número de compañías en las que el Presidente es también máximo ejecutivo y separar ambas funciones.

Las medidas más frecuentes para limitar la concentración de poder, siguen siendo la existencia de las Comisiones Consultivas con consejeros independientes y, sobre todo, la existencia de consejeros dominicales “activos”.

Solo el 25% de las empresas analizadas (36% en el IBEX-35) indica haber nombrado un “Lead Director” o Consejero Coordinador, de acuerdo con el artículo 529 septies de la LSC para aquellas compañías en las que el Presidente y el CEO son la misma persona. La opinión de los consejeros acerca del papel del “Lead Director” es que este aspecto está todavía por desarrollar en el futuro, en especial como resultado de la LSC aprobada en 2014.

Reuniones de consejeros independientes

De nuevo hemos preguntado si los consejeros independientes se han reunido 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 en menos del 30% de las compañías encuestadas, los consejeros independientes se han reunido alguna vez de forma separada y cuando dichas reuniones han tenido lugar han sido casi siempre de manera informal y no organizada y con objeto de debatir algún tema excepcional que afecta al futuro de la empresa.

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

Creemos que esta práctica aumentará en el futuro en aplicación de la recomendación 34 del CBGSC y será beneficiosa para aumentar la independencia de los consejeros.

Remuneración de los consejeros

Trataremos este tema con más extensión y detalle en el segundo capítulo de este Índice. No obstante, en el cuadro siguiente se muestra la retribución total media de los consejeros en 2014:

Retribución total media

	Ejecutivos	Independientes	Dominicales	Otros	Media Externos
95 compañías	86.823*	125.536	98.365	188.428	107.381
IBEX (excluido Arcelor Mittal)	119.428	160.946	126.878	298.726	157.167

* Retribución solo por pertenencia al Consejo y Comisiones, excluyendo la remuneración por sus funciones ejecutivas

El 61% (68% en el IBEX-35) de los consejeros ejecutivos perciben remuneración adicional por su calidad de miembros del Consejo, además de su retribución como ejecutivos, aspecto muy poco frecuente en EE. UU. o en Reino Unido.

Sólo el 6,3% de las sociedades analizadas en este Índice utiliza acciones o instrumentos de capital como parte de la remuneración de los consejeros no ejecutivos. Constatamos que, debido a la redacción confusa del antiguo Código de Buen Gobierno sobre este tema, parecía que se desaconsejaba esta práctica.

No obstante, 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.

“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.

Podemos concluir que la gran mayoría de las compañías analizadas han eliminado los blindajes corporativos.

Límite del número de consejos de administración adicionales para los consejeros

Nos referimos a la Recomendación 25 del nuevo CBGSC. Un 38% de las compañías (56% del IBEX-35) limita el número de Consejos de Administración a los que puede pertenecer un consejero de su compañía. La limitación más frecuente sigue la práctica de fijar el límite en cuatro Consejos de sociedades cotizadas.

Comprobamos, no obstante, que en otros países como Reino Unido y EE. UU. la tendencia es 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.

Proxy Advisors

El creciente nivel de internacionalización en la estructura de propiedad de nuestras compañías y el aumento de la beligerancia de los “Proxy Advisors,” que asesoran a los grandes fondos internacionales en temas de Gobierno Corporativo, se han visto reflejados en el aumento significativo del número de votos en contra emitidos respecto a diversas propuestas del orden del día de las Juntas Generales de Accionistas.

No obstante, todavía pocas compañías utilizan servicios de consultoría externa a fin de mejorar su nivel de interlocución con los equipos de análisis de gobierno corporativo de los grandes fondos de inversión internacionales.

Constatamos 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. También la recomendación 32 del nuevo CBGSC establece que los consejeros deben estar bien informados acerca de la opinión de los accionistas significativos, inversores y agencias de calificación.

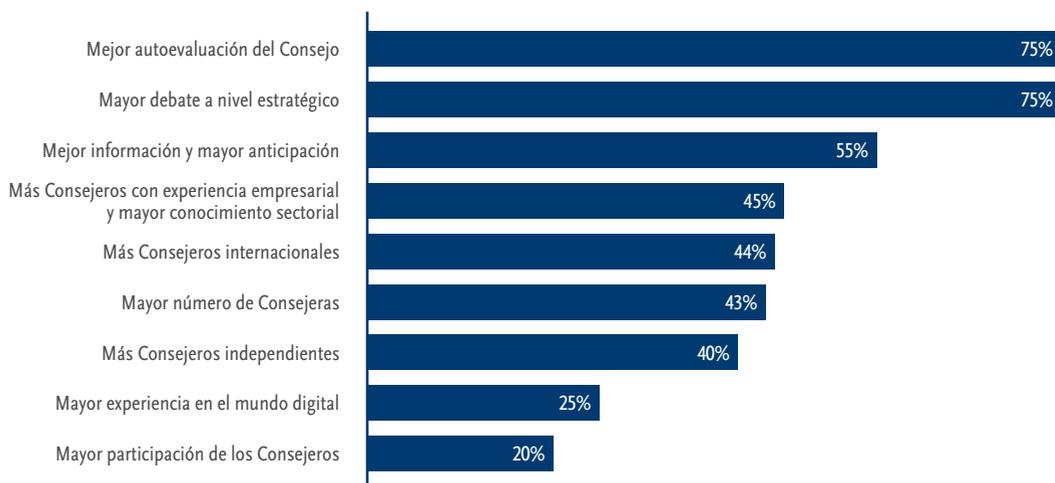
En las Juntas Generales de Accionistas de 2015 referentes al ejercicio 2014, los temas que siguen generando mayor rechazo por parte de los “Proxy Advisors” han sido los referentes a la retribución de los Consejeros Ejecutivos, a la reelección de ciertos consejeros, tanto dominicales como independientes, así como la autorización para emitir acciones con exclusión del derecho de suscripción preferente.

Valoración del funcionamiento del Consejo

De nuevo, como cada año, hemos pedido a nuestros entrevistados que valoraran el funcionamiento de su propio Consejo de Administración. En este año, detectamos un mayor nivel de autocrítica con respecto a años anteriores.

La valoración media sigue estando alrededor de 7 (IBEX-35 prácticamente igual). El 58% (igual en el IBEX-35) de los consejeros valora el funcionamiento del Consejo con un 7 o más.

Áreas de mejora del Consejo



Las áreas de mejora en los Consejos según las respuestas de los consejeros de las compañías consultadas se muestran en el cuadro anterior.

COMISIONES CONSULTIVAS

Comisión Delegada o Ejecutiva

La existencia de esta Comisión es una de las características más propias de nuestro modelo de Gobierno Corporativo, a diferencia del modelo anglosajón donde o no existe o tiene una naturaleza diferente. En Estados Unidos, solo un 34% de las compañías tienen esta Comisión, no existiendo prácticamente en el Reino Unido.

Existe en el 52% de las empresas consultadas (68% del IBEX-35) y tiene un promedio de 5,7 miembros (6,3 en el IBEX-35). De ellos el 79% son Externos (79% también del IBEX-35) y el 28% son independientes (35% en el IBEX-35).

De las compañías analizadas que cuentan con Comisión Ejecutiva o Delegada, en opinión de los consejeros, la estructura de la Comisión refleja la composición del Consejo solo en el 54% (63% en el IBEX-35) de las compañías, a pesar de la recomendación 37 del nuevo CBGSC.

De aquellas compañías en las que existe, más de un 50% nos indica que el auténtico debate para la toma de decisiones se produce en el seno de dicha Comisión y menos frecuentemente en el Consejo. No obstante, el 80% de los consejeros considera esta Comisión como “Útil” o “Muy útil”, incluso por parte de aquellos consejeros que no forman parte de la misma.

Comisión de Auditoría

Tiene un promedio de 3,8 miembros (4 en el IBEX-35). El 97% de sus miembros son consejeros externos y el 49% son consejeros independientes (60% en el IBEX-35).

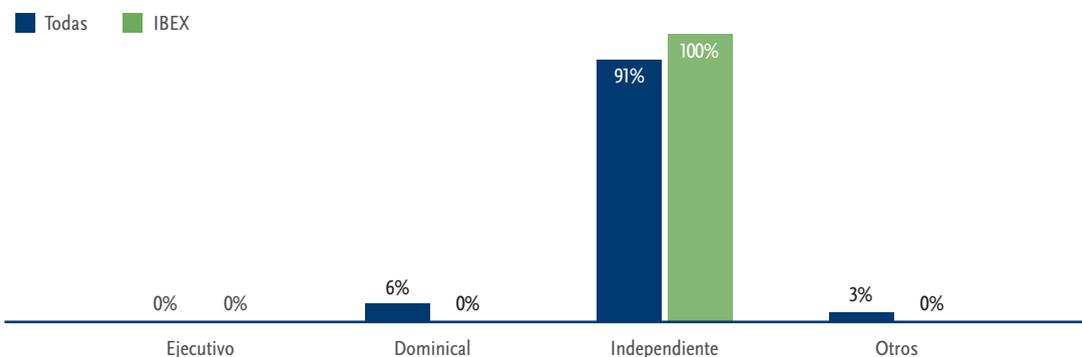
A pesar de la nueva regulación establecida por la LSC en el artículo 529 quaterdecies todavía hay un 6,3% de compañías que tienen algún consejero ejecutivo como miembro de esta Comisión.

Además, aún hay un 78% de las empresas (68% 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 gestionar la Comisión de Auditoría, en el 93% de los casos.

No obstante observamos que en muchas compañías analizadas solo el Presidente podría ser considerado experto financiero lo que plantea un problema a la hora de suceder al actual Presidente. Recordemos que la LSC establece que el Presidente de la Comisión de Auditoría deberá ser sustituido cada 4 años.

Tipología del Presidente de la Comisión de Auditoría



En el caso del IBEX-35, el 100% de los Presidentes son consejeros independientes y en el conjunto de las compañías analizadas este porcentaje es del 91%.

La Comisión de Auditoría es calificada como “Útil” o “Muy útil” en el 98% de los casos.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CN&R)

Esta Comisión tiene un promedio de 3,9 (4,3 en el IBEX-35) miembros siendo el 96% de ellos consejeros externos (98% en el IBEX-35) y el 50% consejeros independientes (63% en el IBEX-35).

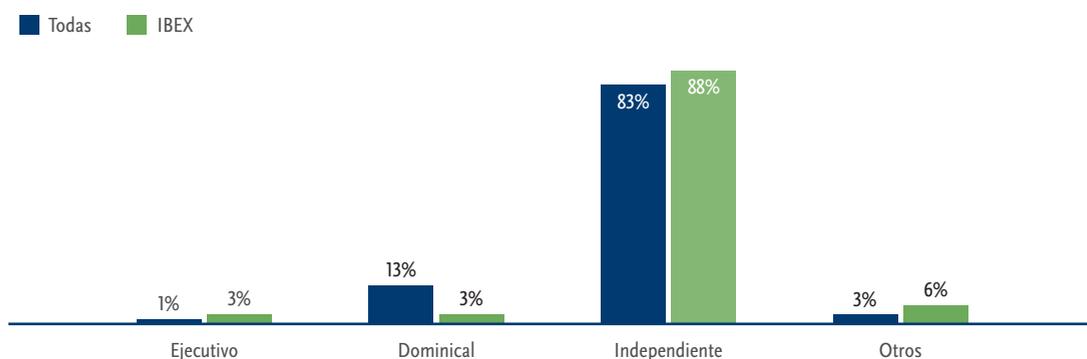
Esta Comisión está dividida en Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones en 6 compañías, fundamentalmente bancos. No obstante veremos en el futuro un número creciente de compañías de elevada capitalización separando ambas comisiones en línea con la recomendación 48 del nuevo CBGSC.

En contra de lo establecido en la LSC, hay todavía un 14% de compañías que tienen consejeros ejecutivos en la CN&R y en el 84% de las sociedades (74% 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 72% de los casos (72% en el IBEX-35).

La CN&R es valorada como “Útil” en el 47% de los casos y “Muy útil” solo en el 27% de los casos, lo que indica una valoración relativamente baja del funcionamiento de esta Comisión.

Tipología del Presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones



Funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

De nuevo en 2014, constatamos que los consejeros consultados son críticos con la CN&R (y especialmente con la Comisión de Nombramientos en las compañías que tienen separadas ambas comisiones), por su menor nivel de involucración en temas cruciales del Consejo, 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.

Consejero Coordinador Independiente (Lead Independent Director)

En aquellas compañías donde el Presidente es el máximo ejecutivo, la LSC establece la necesidad de designar un consejero coordinador independiente que pueda solicitar la convocatoria del Consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, coordinar las preocupaciones de los consejeros externos y dirigir la evaluación del Consejo de Administración.

De las compañías analizadas, todavía el número de ellas donde existe esta figura es muy bajo. No obstante, veremos durante 2015 un aumento substancial de compañías que nombrarán dicho Consejero coordinador.

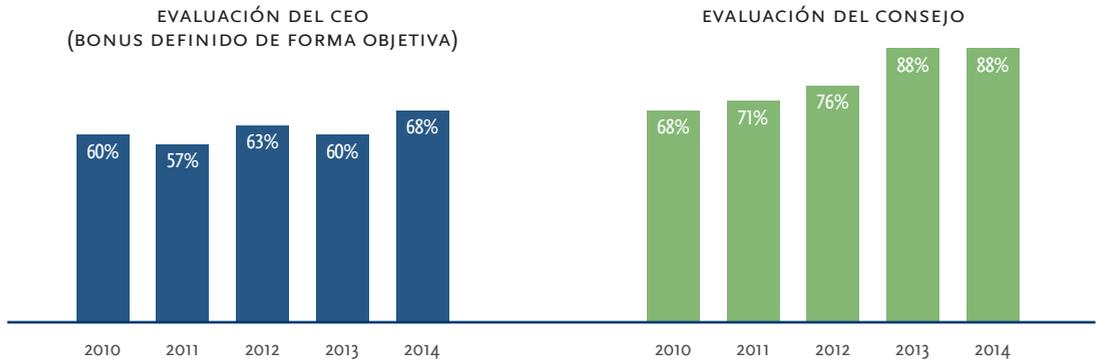
Evaluación del CEO

Los consejeros encuestados indican que solo se realiza realmente en el 70% de los casos (64% en IBEX-35). Dada la estructura de propiedad de muchas de las compañías cotizadas en España, en muchos casos la evaluación del CEO la lleva a cabo el accionista dominical o la compañía matriz y en un porcentaje menor la realiza la CN&R.

En opinión de los consejeros, la retribución del primer ejecutivo se determina de forma realmente objetiva con especial atención a la fijación del bonus en solo el 68% de las compañías (73% del IBEX-35). Este aspecto, que deberá mejorar en el futuro, se halla en línea con la creciente presión ejercida por parte de los inversores institucionales en las Juntas Generales de Accionistas, especialmente en cuanto se refiere al modo de determinación del bonus del primer ejecutivo, así como en cuanto a la estructura del paquete de compensación.

Constatamos un proceso relativamente lento de adaptación a las recomendaciones del nuevo CBGSC respecto a las cláusulas de “clawback” o a la limitación de dos anualidades por causa de resolución del contrato.

Evaluación del CEO y Evaluación del Consejo



Plan de sucesión

De nuevo en 2014 solo el 20% de las compañías tiene un Plan de Sucesión para el máximo ejecutivo (28% en IBEX-35) aunque en alguno de estos casos, dicho plan es un mero 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 muy poco involucrado todavía 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

El 88% de las compañías (100% del IBEX-35) declara realizar la evaluación anual del Consejo según establece la recomendación 36 del nuevo CBGSC que incluye la evaluación individualizada de cada consejero y cada 3 años al menos deberá hacerse con un consultor externo.

A pesar de los datos anteriores, casi el 75% de los consejeros consultados consideran que este proceso de autoevaluación del Consejo es meramente formal con poca o ninguna transcendencia posterior, salvo cuando es realizado por consultores externos.

De las compañías que realizan la evaluación del Consejo, solo el 15% (32% del IBEX-35) lo hace con ayuda externa.

CONSEJEROS INDEPENDIENTES

La nueva LSC ha establecido definitivamente los criterios que deben cumplir los consejeros independientes para ser definidos como tales en el artículo 529 duodecies. Entre otros requisitos se prohíbe la categorización como independientes de aquellos consejeros que lleven más de 12 años como tales.

Presencia de Consejeros Independientes

La Recomendación 17 del nuevo CBGSC se refiere al porcentaje mínimo de consejeros independientes sobre el total, que debe ser del 50% (33% en sociedades de no elevada capitalización).

En el 34% (21% 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.

Permanencia de los Consejeros Independientes

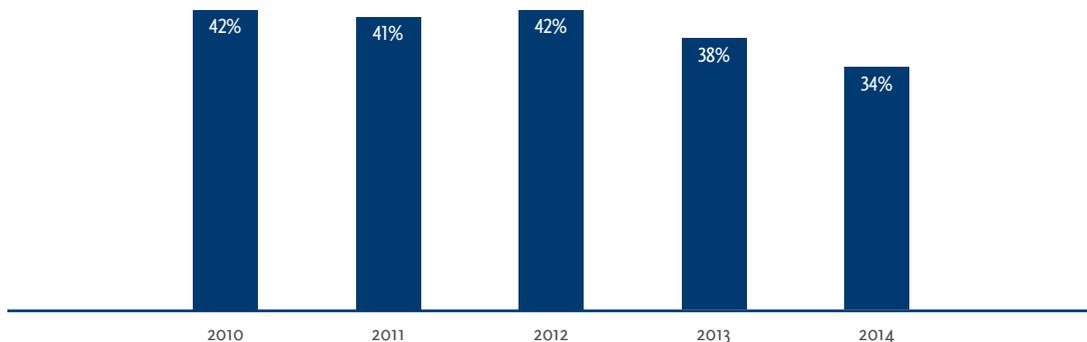
La LSC establece específicamente que no podrán ser considerados consejeros independientes “quienes hayan sido consejeros durante un periodo continuado superior a 12 años”.

El número de compañías que a 31.12.2014 ya tenían un número de consejeros independientes del 50% o superior, en línea con el nuevo CBGSC, es de 32.

El 28% de las compañías (26% del IBEX-35) analizadas tiene algún consejero que lleva más de 12 años como tal y todavía mantiene la categoría de Independiente. De los consejeros independientes, el 10% de ellos (9% en el IBEX-35) tiene una antigüedad superior a 12 años como consejero.

Varias compañías están esperando a la terminación del mandato del consejero independiente para llevar a cabo su recalificación.

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

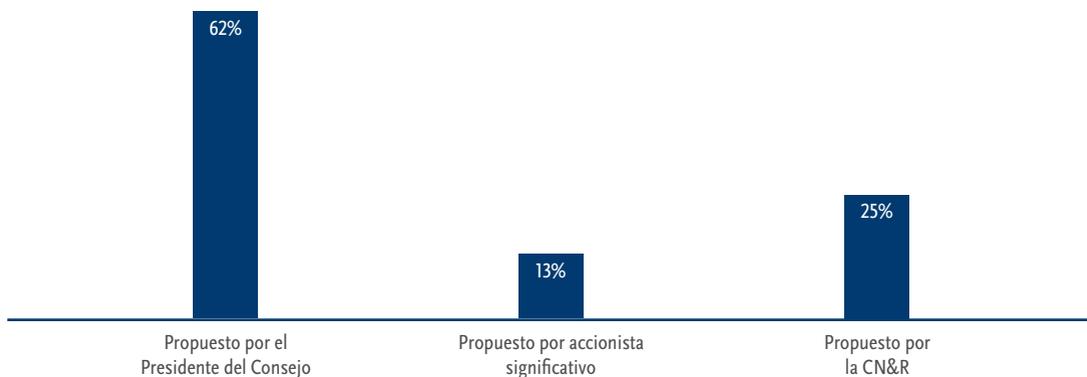


Elección de los Consejeros Independientes

La forma de elección de los consejeros independientes es uno de los aspectos peor valorados por los consejeros en España. Del total de consejeros independientes, el 75% de ellos fueron elegidos a propuesta del Presidente del Consejo o de un accionista significativo y sólo el 25% (ídem en el IBEX-35) se eligieron tras seguir un procedimiento de selección por la CN&R utilizando o no consultores externos.

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 proponer el nombramiento de los consejeros independientes como forma de mejorar su independencia.

Elección de los Consejeros Independientes



Participación de los Consejeros Independientes

En opinión de los consejeros consultados, el 20% (27% en el IBEX-35) de los consejeros independientes tiene una actitud “Pasiva” en el Consejo, mientras que el 39% (39% en el IBEX-35) son considerados como “Activos” y el 41% (34% en el IBEX-35) son considerados como “Muy Activos”.

Estos resultados se hallan en línea con años anteriores y esta valoración refuerza la conclusión de que hace falta aumentar la involucración y dedicación por parte de los consejeros independientes.

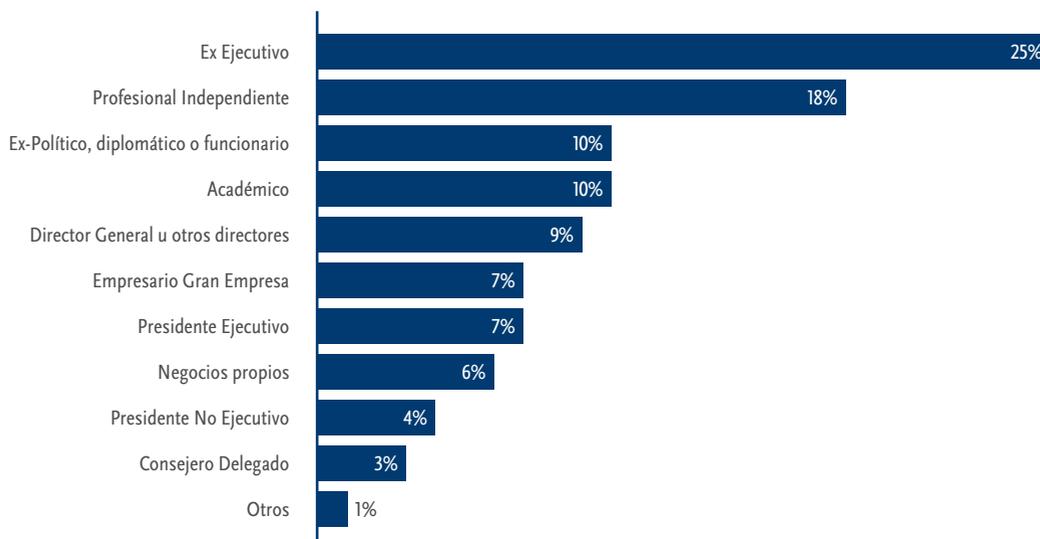
Actividad regular de los Consejeros Independientes

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

Dedicación de los consejeros independientes

Para calcular la dedicación media de los consejeros, hemos considerado 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 calculado 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.

Perfil profesional de los Consejeros Independientes



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 nos consta que dedican bastante más tiempo que otros consejeros miembros de la misma.

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 67,2 horas anuales (76,4 horas en el IBEX-35) siendo la máxima 180 horas y la mínima 8 horas (176 y 8 respectivamente en el IBEX-35).

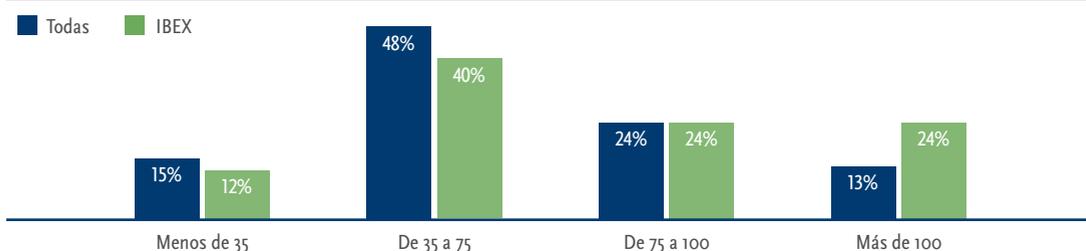
Dedicación anual total media de los consejeros

La dedicación total media de los consejeros (sumando la dedicación tanto por Consejo como por Comisiones) es de 112,9 horas/año. En el caso del IBEX-35, la media de dedicación total de los consejeros independientes es de 144,1 horas/año.

La dedicación total máxima de los consejeros analizados es de 492,4 horas/año y la mínima de 28 horas/año (ambas compañías del IBEX-35). Estos datos se hallan en línea con los de años anteriores, pudiendo variar levemente como resultado de cambios en la muestra de las compañías analizadas.

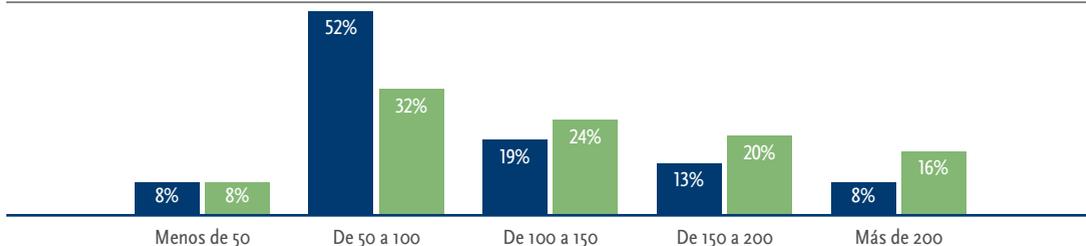
Dedicación media sólo por Consejo

Suma de horas de dedicación sólo 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)



Análisis de los Consejos de Administración

TAMAÑO

El número de consejeros en las 95 empresas analizadas es de 1.034 y oscila entre 4 y 19. La media es de 10,9 consejeros siendo la moda (valor más frecuente en la muestra) de 9. El 88% de los Consejos españoles se encuentra dentro del rango aconsejado por el CBGSC entre 5 y 15 consejeros (recomendación 13).

Número de consejeros	% de Compañías
Menos de 10 consejeros	36%
Entre 10 y 15 consejeros	55%
Más de 15 consejeros	9%

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

	2014	2009	2004
Tamaño medio del Consejo	10,9	11,9	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	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
Tamaño medio del Consejo	10,9	10,4	10,8	14,3	11,9	16,2	10,3	10,7	9

COMPOSICIÓN

Los 1.034 consejeros que forman parte de los Consejos de las 95 compañías analizadas se distribuyen de la siguiente forma:

	Proporción	Media por Consejo
Consejeros Ejecutivos	17%	1,9
Consejeros Externos	83%	9
Dominicales	38%	4,1
Independientes	39%	4,2
Otros	6%	0,7

Resulta interesante comprobar que en los últimos diez años las variaciones en la composición del Consejo no han sido significativas.

	2014	2009	2004
Consejeros Ejecutivos	17%	17%	19%
Consejeros Externos	83%	83%	81%
Dominicales	38%	44%	43%
Independientes	39%	35%	35%
Otros	6%	4%	3%

Consejeros Ejecutivos

Los consejeros ejecutivos representan el 17% del total de los consejeros.

El número de consejeros ejecutivos en las sociedades analizadas varía entre ninguno y seis. La mayoría de las empresas (68%) cuenta con uno o dos consejeros ejecutivos.

- > 8% de las sociedades no tiene ningún consejero ejecutivo
- > 34% de las sociedades tienen 1 consejero ejecutivo
- > 34% de las sociedades tienen 2 consejeros ejecutivos
- > 24% de las sociedades tienen entre 3 y 6 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.

	entre 2 y 5	entre 6 y 10	más de 10
% de Compañías	15%	54%	31%

Los consejeros externos representan el 83% del total de los consejeros. Su número varía entre 2 y 17, siendo la media de 9 consejeros externos y la moda de 8 consejeros.

	% de consejeros	Máximo	Mínimo
Consejeros Externos	83%	17	2
Dominicales	38%	11	0
Independientes	39%	11	1
Otros	6%	4	0

Consejeros Independientes

Hay 402 consejeros independientes en las noventa y cinco compañías analizadas representando el 39% del total de los consejeros. Su número varía entre un consejero independiente en siete sociedades y once consejeros en una sociedad.

Todas las empresas analizadas cuentan con al menos un Independiente entre sus consejeros.

Consejeros independientes	% de Compañías	n° de Compañías
Uno	7%	7
entre 2 y 3	38%	36
entre 4 y 6	42%	40
entre 7 y 11	13%	12

En solo seis de las empresas estudiadas (tres 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%. De las compañías analizadas solo 32 (34%) cumplen con esta recomendación siendo 18 del IBEX. No obstante todavía observamos que en 32 compañías (34% del total) los consejeros independientes representan menos del 33%. De estas compañías, 7 son del IBEX-35 (21%).

La presencia de consejeros independientes en los Consejos en España está muy por debajo de otros países como se muestra en el siguiente cuadro:

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
Consejeros Independientes	39%	61%	84%	58%	49%	60%	49%	67%	76%

Consejero Coordinador Independiente (Lead Independent Director)

En aquellos casos en los que el Presidente sea el máximo ejecutivo de la sociedad, la Ley de Sociedades de Capital establece la obligación de nombrar un Consejero Coordinador de entre los consejeros independientes.

De las 95 compañías analizadas, todavía solo en 26 (27%) de ellas existe esta figura, siendo 20 de ellas del IBEX-35, lo que supone un 57% de dichas compañías. No obstante durante 2015 las sociedades están nombrado esta figura con el fin de adaptarse a la nueva Ley.

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	Bélgica	Holanda
Consejero Coordinador Independiente. Lead Director (% Compañías)	27%	99%	89%	70%	43%	0%	0%	60%

Consejeros Extranjeros

Los consejeros extranjeros suman 129 y representan el 12,5% del total de consejeros de las 95 compañías de nuestro Índice. Se hallan presentes en 50 compañías (53% del total) con un promedio de 2,6 consejeros extranjeros entre aquellas compañías que cuentan con ellos.

La tipología de los 129 consejeros internacionales es la siguiente:

	% de Consejeros
Consejeros Ejecutivos	6%
Consejeros Externos	94%
Dominicales	41%
Independientes	47%
Otros	6%

A continuación se muestra la comparación a nivel internacional:

Comparación internacional									
	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
% sobre total consejeros	12,5%	32%	ND	33%	8%	ND	33%	43%	33%

Las entidades que en España cuentan con mayor número de consejeros extranjeros son aquellas compañías que tienen como accionistas significativos a empresas de otros países. El número máximo de consejeros Extranjeros es 8 en dos de las compañías analizadas.

- > 47% de las sociedades no tienen ningún consejero extranjero
- > 38% tienen entre 1 y 3 consejeros extranjeros
- > 11% tienen entre 4 y 6 consejeros extranjeros
- > 4% tienen entre 7 y 8 consejeros extranjeros

De los 129 consejeros extranjeros, hay tres que están presentes en dos consejos cada uno. Además, hay un consejero extranjero que pertenece a cuatro consejos

Como puede comprobarse en el cuadro siguiente, el porcentaje de consejeros internacionales no ha variado sustancialmente en los últimos diez años a pesar del fuerte proceso de internacionalización ocurrido en las compañías españolas, un factor que sigue sin tener un reflejo acorde en la estructura de los Consejos de Administración en España.

	2014	2009	2004
Consejeros Extranjeros	12,5%	9%	10%

Consejeras

El total de consejeras es de 142 y supone el 14% del total de los miembros de todos los Consejos frente a 2013 en que había 133 consejeras representando el 13%.

De todas las empresas analizadas, 70 de ellas (74%) cuentan con alguna consejera. De estas compañías, el 41% cuenta con una sola consejera y el 59% con más de una.

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:

	2014	2009	2004
Consejeras	14%	10%	4%

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

Comparación internacional									
	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
% Consejeras sobre total consejeros	14%	23%	20%	34%	22%	ND	24%	22%	30%
% Compañías con consejeras	74%	99%	97%	100%	96%	93%	96%	80%	96%

La tipología de las 142 consejeras es la siguiente:

	% de Consejeras
Consejeras Ejecutivas	3%
Consejeras Externas	97%
Dominicales	35%
Independientes	56%
Otros	6%

De las 142 consejeras, hay 13 que pertenecen a 2 Consejos, 3 consejeras que pertenecen a tres Consejos y solo una está presente en cuatro Consejos.

Nuevos Consejeros nombrados en 2014

61 compañías, de las 95 analizadas, han renovado la composición de sus Consejos. En ellas han entrado 148 consejeros de los cuales tres lo han hecho en 2 Consejos y con la misma tipología.

De los nuevos consejeros, un 47% solo pertenecen a un Consejo de compañías cotizadas.

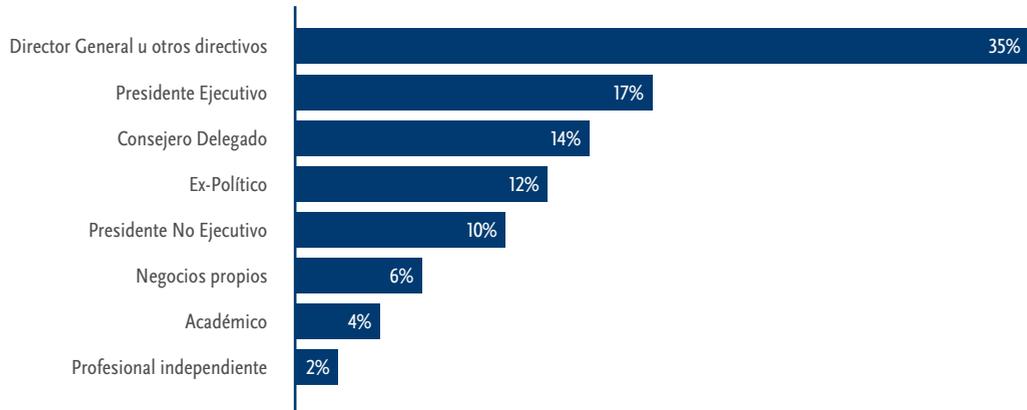
La tipología de los nuevos consejeros es la siguiente:

	% de consejeros	Nº de consejeros
Consejeros Ejecutivos	13%	19
Consejeros Externos	87%	129
Dominicales	38%	57
Independientes	44%	64
Otros	5%	8

Entre los nuevos consejeros 43 (28%) son extranjeros y hay 27 mujeres lo que supone un 18% de los nuevos consejeros nombrados en 2014.

La media de edad de los nuevos consejeros independientes es de 58 años.

Perfil profesional de los nuevos Consejeros



Presencia de los Consejeros en distintos Consejos

De los 1.034 consejeros presentes en las 95 compañías analizadas, hay 100 consejeros (9,7% del total de consejeros) que se hallan presentes en dos o más Consejos de Administración. En total estos consejeros ocupan 231 puestos en los diferentes Consejos a los que pertenecen.

Consejeros en diversos Consejos

- > 77 consejeros (77%) pertenecen a 2 Consejos
- > 16 consejeros (16%) pertenecen a 3 Consejos
- > 6 consejeros (6%) pertenecen a 4 Consejos
- > 1 consejero (1%) pertenece a 5 Consejos

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

Entre las compañías del IBEX 35, hay 36 consejeros (36% sobre el total) que se hallan presentes en varios Consejos de Administración.

Consejeros en diversos Consejos (IBEX)

- > 31 consejeros (86%) pertenecen a 2 Consejos
- > 4 consejeros (11%) pertenecen a 3 Consejos
- > 1 Consejero (3%) pertenece a 4 Consejos

De los 100 consejeros que pertenecen a varios Consejos, 17 son mujeres de las cuales una pertenece a cuatro Consejos, 3 están en 3 Consejos y las otras trece están en 2 Consejos cada una de ellas.

De los consejeros que pertenecen a más de un Consejo, el 55% lo hace con la misma tipología (Ejecutivo, Dominical, Independiente u Otros). El restante 45% tiene distinta tipología en los distintos Consejos en los que está presente.

Hay 4 consejeros extranjeros que se hallan presentes en varios Consejos, uno de los cuales está presente en 4 Consejos y los otros tres en dos Consejos.

CARACTERÍSTICAS DEL CONSEJO

Presidente y Primer Ejecutivo

En España durante 2014 los Presidentes que a su vez son el máximo ejecutivo de la compañía representan el 57% (65% en 2013) del total de compañías analizadas. En lo que se refiere a las compañías del IBEX, este porcentaje es del 68% igual que en 2013.

Comparación internacional									
	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
Presidente Ejecutivo (% de compañías)	57%	1%	52%	63%	22%	0%	8%	4%	0%

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

	2014	2009	2004
Presidente Ejecutivo (% de compañías)	57%	71%	67%
IBEX-35 (Excluido Arcelor Mittal)	68%	82%	71%

De los Presidentes que se califican como no ejecutivos hemos analizado sus funciones reales en la compañía. Del 43% de Presidentes calificados como no ejecutivos, un 17% realizan labores ejecutivas siendo de hecho el primer ejecutivo de la compañía.

Remuneración del Presidente no Ejecutivo

Hay 41 compañías cuyo Presidente es considerado Presidente No Ejecutivo de la empresa (43% del total y 32% del IBEX).

De ellas, hay 3 compañías (7%) que no asignan ninguna retribución adicional por su responsabilidad como Presidente y hay una compañía que no retribuye a su Presidente no Ejecutivo. El resto de Presidentes no Ejecutivos perciben una retribución mayor que el resto de consejeros que en su mayor parte (54%) está entre 1,5 y 3 veces la remuneración de los vocales.

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 es 267.362 €/año en 2014, un 2% más alta que en 2013 que fue de 262.411 €. Esto se debe fundamentalmente a cambios ocurridos en la tipología de algunos Presidentes que han pasado de Ejecutivos a No Ejecutivos, aspecto que ha sido parcialmente compensado con la disminución de su retribución.

	Media	Máximo	Mínimo
Remuneración Presidente no Ejecutivo (€/año)	267.362	1.108.000	0
Remuneración Presidente no Ejecutivo (€/año) IBEX	528.543	1.108.000	0

El análisis detallado por tramos de remuneración es el siguiente:

	Número de compañías	% de Cías
hasta 100.000 €/año	15	37%
entre 100.001 y 300.000 €/año	17	42%
entre 300.001 y 500.000 €/año	1	2%
entre 500.001 y 1.000.000 €/año	5	12%
más de 1.000.000 €/año	3	7%

Secretario del Consejo

El Secretario del Consejo es consejero en solo 18 (19%) de las 95 compañías analizadas (20% en el IBEX) y solo en el 11% es además ejecutivo.

	Consejero	Consejero ejecutivo	Ejecutivo
% de Compañías	19%	11%	49%
% de Compañías (IBEX-35)	20%	18%	59%

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 2014 solo el 24% de las compañías analizadas cumplen esta norma aunque todas las compañías adaptarán necesariamente sus estatutos a corto plazo.

El mandato más amplio es de 6 años en el 24% de las compañías y el menor de 2 en tres sociedades. La duración media del mandato en el total de compañías es de 4,5 años y la moda de 5.

La antigüedad media de los consejeros es de 7,1 años siendo el máximo de 17,5 años y el mínimo de menos de un año.

Podemos señalar que España está en línea con las prácticas existentes en otros países. En Gran Bretaña, la permanencia media en el puesto es de 4,2 años y 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 8,4 años y en Francia de 5,3 años.

Permanencia en el cargo como Consejeros Independientes

Los consejeros independientes con antigüedad superior a 12 años todavía representan el 10% (40 consejeros) del total de consejeros independientes. En el 72% de las sociedades todos sus consejeros independientes tienen una antigüedad inferior a 12 años.

A pesar de la definición establecida por la LSC, algunas compañías están esperando a que finalice el mandato de los consejeros independientes con antigüedad superior a 12 años para proceder a su recalificación.

Del total de consejeros de las compañías analizadas, hay 211 (20%) que llevan en el cargo más de doce años (92 del IBEX). La tipología de los mismos es la siguiente:

	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros
Núm. consejeros > 12 años	59	78	40	34
% sobre total de consejeros	33%	20%	10%	51%
Núm. consejeros > 12 años (IBEX-35)	28	29	18	17
% sobre total de consejeros (IBEX-35)	36%	22%	9%	50%

Edad de los Consejeros

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

Comparación internacional

	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
Media de edad de los consejeros (años)	60	57,5	ND	59,7	58,9	ND	56,9	58,7	56,8

El 76% de las compañías analizadas no tiene establecida una edad de retiro para sus consejeros. El 24% restante la estipula entre 65 y 80 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.

REUNIONES DEL CONSEJO

Hay grandes diferencias en cuanto al número de reuniones anuales de los Consejos, que varían entre 4 y 22. Sin embargo, es de destacar que, en general, las compañías con más de 13 reuniones en el año han pasado por situaciones especiales tales como fusiones y otras.

La media de reuniones es de 10,7 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	37%	35%	20%	8%

La comparación con otros países se muestra a continuación:

Comparación internacional									
	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Alemania	Bélgica	Holanda	Países Nórdicos
Media de reuniones anuales del Consejo	10,7	7,6	8,1	9	11,1	6,5	9,5	8,5	11,7

REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS

Remuneración del Consejo

Entre las 95 compañías analizadas, la práctica más generalizada es retribuir a los consejeros bien mediante honorarios fijos exclusivamente (47%) o a través de honorarios y dietas de asistencia (26%) como se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de remuneración de los Consejos

- > 45 compañías (47%) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- > 10 compañías (11%) retribuyen solo en forma de dietas
- > Ninguna compañía retribuye solo como compensación en función de resultados
- > 25 compañías (26%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- > 7 compañías (8%) tienen dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- > 1 compañía (1%) tiene honorarios fijos + compensación en función de resultados
- > 5 compañías (5%) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia + compensación en función de resultados
- > 2 compañías (2%) no retribuyen a sus consejeros

En solo 6 compañías (6,3% del total de compañías analizadas), una parte de la retribución de los consejeros se realiza en forma de acciones u opciones. Este es el caso de Applus Services, Bankinter, BBVA, Día, Prisa y Renta 4.

Del total de compañías analizadas, en 76 de ellas (80%) se retribuye a los consejeros con honorarios fijos; en 47 (49%) se pagan dietas por asistencia a las reuniones del Consejo; y en 13 (14%), se remunera a los consejeros con una retribución en función de los resultados obtenidos por la compañía.

No. Cías	% Cías		Media	Máximo	Mínimo
76	80%	Honorarios Fijos (€/año)	67.686	225.000	0
13	14%	Retrib. función result. (€/año)	50.962	208.000	0
47	49%	Dietas (€/reunión)	2.534	9.015	586

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 74.741 €/año (93.523 €/año en el IBEX). Esta cifra es el resultado de sumar honorarios fijos y/o en función de resultados más el total por dietas de asistencia, suponiendo que el Consejero haya asistido a todas las reuniones del Consejo.

	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	74.741	63.210	234.700	0
IBEX (excluido Arcelor Mittal)	93.523	89.000	179.000	0

En 2014 la retribución media de los consejeros externos ha disminuido un 4,5% desde 78.248 € en 2013. En las compañías del IBEX también ha experimentado una disminución del 4% desde los 97.389 € anuales de 2013.

A continuación, mostramos la comparación en la retribución de los consejeros respecto a 2013:

	Aumenta Retribución 2014 vs 2013	Se mantiene Retribución 2014 vs 2013	Disminuye Retribución 2014 vs 2013
Total Compañías	24%	54%	22%
IBEX (excluido Arcelor Mittal)	15%	67%	18%

La distribución por rangos de la retribución por Consejo en los últimos tres años ha sido la siguiente:

	% de Cías. 2014	% de Cías. 2013	% de Cías. 2012
hasta 24.000 €/año	7%	10%	10%
entre 24.001 y 42.000 €/año	19%	20%	22%
entre 42.001 y 90.000 €/año	49%	43%	44%
más de 90.000 €/año	25%	27%	24%

La evolución de los últimos 10 años para el total de las 95 compañías analizadas es la siguiente:

	2014	2013	2009	2004
Remuneración media del Consejo (€/año) (sin comisiones)	74.741	78.248	70.876	59.440
Dieta media (€/reunión)	2.534	2.676	2.573	2.450
Media de honorarios fijos (€/año)	67.686	64.661	56.900	47.547

La evolución para las compañías del IBEX en los últimos 10 años ha sido:

	2014	2013	2009	2004
Remuneración media del Consejo (€/año) (sin comisiones)	93.523	97.389	98.624	72.369
Dieta media (€/reunión)	2.841	2.688	2.725	2.236
Media de honorarios fijos (€/año)	83.899	80.133	73.780	53.974

Remuneración por Comisiones

Hay 74 compañías (30 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.

	Total de Compañías		IBEX	
	Número	%	Número	%
Solo honorarios fijos	34	36%	17	50%
Solo dietas de asistencia	23	24%	5	15%
Honorarios fijos + dietas de asistencia	17	18%	8	23%
No retribuyen	21	22%	4	12%

Comisión Ejecutiva

Hay 49 (52%) compañías que tienen Comisión Ejecutiva (23 del IBEX). Su retribución se muestra a continuación:

	Vocales (€)	Presidentes
95 compañías	44.351	56.081
IBEX	61.506	80.041

Estructura de remuneración de la Comisión Ejecutiva

- > 21 compañías (12 del IBEX) retribuyen solo mediante honorarios fijos
- > 16 compañías (6 del IBEX) retribuyen solo en forma de dietas de asistencia
- > 8 compañías (2 del IBEX) tienen honorarios fijos + dietas de asistencia
- > 4 compañías (3 del IBEX) no retribuyen por pertenencia a dicha Comisión

Otras Comisiones

De las 74 compañías analizadas que remuneran a los miembros de Comisiones, en 15 (8 del IBEX) la remuneración de los miembros de la Comisión de Auditoría es superior a la de los miembros del resto de Comisiones. La remuneración total media de la Comisión de Auditoría y la de Nombramientos y Retribuciones para las 95 compañías analizadas es la siguiente:

		Retribución Media
Presidentes		
Comisión Auditoría	Total Compañías	29.788
	IBEX	53.527
Comisión de Nombramientos y Retribuciones*	Total Compañías	26.465
	IBEX	47.686
Vocales		
Comisión Auditoría	Total Compañías	18.438
	IBEX	31.982
Comisión de Nombramientos y Retribuciones*	Total Compañías	15.189
	IBEX	27.346

* Comisión de Nombramientos o Comisión de Retribuciones cuando están separadas

La retribución de la Comisión de Auditoría oscila entre 1,1 y 2 veces la de otras Comisiones Consultivas. Hay 57 compañías (23 el IBEX) que retribuyen igual a los miembros de ambas Comisiones, y 2 compañías (ninguna del IBEX) que retribuyen menos a los miembros de la Comisión de Auditoría que a los de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

De aquellas compañías que retribuyen por pertenencia a Comisiones, en el 43% de ellas (71% 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.

Presidentes

		Media	Máximo	Mínimo
Retribución fija (€/año)				
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	64.171	550.000	0
	IBEX	84.663	550.000	0
Resto de Comisiones	Total Compañías	31.657	275.000	0
	IBEX	55.867	275.000	0
Dietas (€/reunión)				
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	2.800	8.000	0
	IBEX	2.908	8.000	0
Resto de Comisiones	Total Compañías	2.138	25.000	0
	IBEX	3.552	25.000	0

Vocales

		Media	Máximo	Mínimo
Retribución fija (€/año)				
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	52.106	176.594	0
	IBEX	71.099	176.594	0
Resto de Comisiones	Total Compañías	18.888	106.920	0
	IBEX	34.397	106.920	0
Dietas (€/reunión)				
Comisión Ejecutiva	Total Compañías	2.070	4.700	0
	IBEX	1.855	4.700	0
Resto de Comisiones	Total Compañías	1.468	10.000	0
	IBEX	2.089	10.000	0

En EE. UU., el 95% de las sociedades retribuyen a los Presidentes de las Comisiones y solo el 39% a los Vocales. Se observa que las compañías americanas remuneran cada vez más a los Presidentes de las Comisiones en forma de retribución fija, abandonando las dietas por asistencia a las reuniones.

En Gran Bretaña el 51% de las compañías retribuyen por pertenencia a las Comisiones, y en muchos casos solo a los Presidentes de las Comisiones, habiendo abandonado prácticamente por completo las dietas por asistencia.

Remuneración total Consejeros Independientes (total €/año)

La media de la retribución total de los consejeros independientes es de **125.536 €/año (IBEX 160.946 €/año)***.

Total Euros/año				
	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Total compañías	125.536	100.000	644.000	0
IBEX	160.946	130.500	644.000	0

Total Euros/año				
	2014	2013	2012	2011
Total compañías	125.536	130.213	125.799	122.524
IBEX	160.946	171.212	168.977	182.235

* Para estos cálculos hemos incluido la retribución de los consejeros de Arcelor Mittal.

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	125.536	98.365	188.428	107.381	86.823
IBEX	160.946	126.878	298.726	157.167	119.428

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

Como mencionábamos anteriormente, el 71% (73% en el IBEX-35) de los consejeros ejecutivos perciben remuneración 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 UK.

Como puede comprobarse en el cuadro siguiente, los Consejos en España están mejor retribuidos en media que sus homólogos europeos:

Comparación internacional						
	España	GB	EE.UU.	Francia	Italia	Holanda
Remuneración anual media del Consejero Independiente (€)	125.536	109.570	218.010	72.608	81.844	92.670

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

Capitalización (Mill. €)	Nº Compañías	Retribución total media 2014	Retribución total media 2013
menos de 500	36	57.909	59.911
entre 500 y 1.000	8	114.520	98.352
entre 1.000 y 2.500	18	120.145	117.425
entre 2.500 y 5.000	11	99.968	136.308
entre 5.000 y 10.000	8	105.641	118.559
entre 10.000 y 20.000	6	138.647	127.471
entre 20.000 y 45.000	4	259.286	343.895
más de 45.000	4	276.583	287.400

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

Sector	Remuneración total media 2014	Remuneración total media 2013	Variación
Alimentación	90.400	91.500	-1%
Banca y Seguros	128.167	147.792	-13%
Construcción/Servicios	109.556	91.759	19%
Distribución alimentación	93.104	104.333	-11%
Energía	242.333	218.296	11%
Farmacia	85.545	91.392	-6%
Industrial	94.541	110.666	-15%
Infraestructuras	88.500	81.000	9%
Ingeniería	137.400	139.091	-1%
Inmobiliario	90.636	64.125	41%
Medios de comunicación	107.176	151.000	-29%
Ocio	50.818	48.727	4%
Petróleo y Gas	240.000	245.667	-2%
Servicios	89.600	67.000	34%
Tecnología	104.923	91.353	15%
Telecomunicaciones	179.615	178.286	1%
Textil Distribución	145.120	167.943	-14%
Transporte	171.444	181.571	-6%
Turismo	134.167	128.857	4%

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 Vinculadas, entre otras.

Aparte de la Comisión Ejecutiva, la Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (o separadas entre Nombramientos y Retribuciones en algunos casos), las otras comisiones más comunes son la Comisión de Estrategia que está presente en 12 compañías (5 del IBEX) y la Comisión de Riesgos, separada de la de Auditoría, que se encuentra en 7 compañías, todas ellas entidades financieras del IBEX.

Como consecuencia de la nueva regulación, los bancos están obligados a tener una Comisión Consultiva de Supervisión de Riesgos aunque a 31 de diciembre solo la tenían dos de las compañías analizadas.

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

- > 49 compañías (52%) tienen Comisión Ejecutiva
- > 95 compañías (100%) tienen Comisión de Auditoría
- > 86 compañías (97%) tienen Comisión de Nombramientos y Retribuciones unidas
- > 6 compañías (6%) tienen separadas Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones
- > 32 compañías (34%) tienen otro tipo de Comisiones
- > 48 compañías (51%) 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 (68%) tienen Comisión Ejecutiva
- > 34 compañías (100%) tienen Comisión de Auditoría
- > 27 compañías (97%) tienen Comisión de Nombramientos y Retribuciones unidas
- > 6 compañías (18%) tienen separadas Comisión de Nombramientos y Comisión de Retribuciones
- > 19 compañías (56%) tienen otro tipo de Comisiones
- > 23 compañías (68%) tienen Comisión Ejecutiva, Comisión de Auditoría y Comisión de Nombramientos/Retribuciones

La regulación bancaria además de la recomendación 48 del CBGSC obliga a las entidades financieras a separar la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en dos Comisiones.

De los 7 bancos analizados a 31 de diciembre de 2014, cinco ya habían separado estas Comisiones y las otras dos entidades lo han hecho durante 2015. Solo una compañía no financiera tiene separada la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

El número de Comisiones varía entre 1 y 8, siendo la media de 3 y la moda de 2. De las 95 compañías analizadas, solo una tiene una única Comisión. Dos compañías (Telefónica y Santander) tienen 8 Comisiones.

Número de Comisiones

- > 1 compañía tiene solo 1 Comisión (ninguna del IBEX)
- > 37 compañías tienen 2 Comisiones (7 del IBEX)
- > 34 compañías tienen 3 Comisiones (11 del IBEX)
- > 14 compañías tienen 4 Comisiones (8 del IBEX)
- > 9 compañías tienen 5 ó más Comisiones (8 del IBEX)

En Gran Bretaña, prácticamente 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 el 95% de compañías tiene Comisión de Retribuciones. En el 45% de los casos, estas dos últimas Comisiones están fusionadas en una sola.

Por otra parte, en Italia, el 95% de las compañías tienen Comisión de Auditoría, el 49% tiene Comisión de Remuneraciones y tan solo el 27% tiene Comisión de Nombramientos.

Reuniones de Comisiones

En el caso de las compañías analizadas, la Comisión Ejecutiva se reúne como media 9,9 veces/año, salvo en bancos que llega a 26 reuniones de media frente a 10,2 reuniones en 2013.

Otras Comisiones, en su mayoría la de Auditoría y N&R, se reunieron una media de 6,1 veces/año en 2014, mientras que en 2013 se reunieron 6,6 veces/año: La Comisión de Auditoría se reunió una media de 7 veces y la de Nombramientos y Retribuciones 5 veces. La Comisión de Estrategia y la Comisión de Riesgos, para aquellas compañías que las tienen, se reunieron una media de 3 y 33 veces respectivamente.

Tamaño y pertenencia a Comisiones

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

	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos y Retribuciones
Tamaño medio Comisión (95 compañías)	5,7	3,8	3,9
Tamaño medio Comisión (IBEX)	6,3	4	4,3

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

Composición de las Comisiones (Total Compañías)

	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros
Ejecutiva				
Presidente	66%	14%	14%	6%
Vocales	21%	43%	28%	8%
Auditoría				
Presidente	0%	6%	91%	3%
Vocales	3%	42%	49%	6%
Nombr. y/o Retribuciones				
Presidente	1%	13%	83%	3%
Vocales	4%	39%	50%	7%

Para el caso de las compañías del IBEX (excluido Arcelor), la composición de las Comisiones más frecuentes es la siguiente:

Composición de las Comisiones (IBEX)

	Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros
Ejecutiva				
Presidente	74%	9%	9%	8%
Vocales	21%	32%	35%	12%
Auditoría				
Presidente	0%	0%	100%	0%
Vocales	0%	34%	60%	6%
Nombr. y/o Retribuciones				
Presidente	3%	3%	88%	6%
Vocales	2%	28%	63%	7%

Observamos que, en algunos casos, el Presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es todavía un consejero ejecutivo tanto en las compañías del IBEX como en aquellas que no pertenecen al selectivo.

Cuadro Comparativo de los Consejos

NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS

	Total	EXTERNOS							Retribución Presidente no Ejecutivo	Lead Ind. Director	
		Ejecutivos	Dominic.	Independ.	Otros ¹	Externos	Extranjeros	Fem.			
Abengoa*	16	4	7	5	0	12	1	3	Si	-	No
Abertis*	17	1	11	4	1	16	0	4	No	750.000	No
Acciona*	13	2	2	7	2	11	1	3	Si	-	Si
Acerinox	15	1	8	6	0	14	4	1	No	115.000	No
ACS*	17	4	7	5	1	13	0	2	Si	-	Si
Adolfo Domínguez	7	2	2	2	1	5	0	2	Si	-	No
Adveo	9	1	7	1	0	8	0	0	No	83.000	No
Almirall	9	1	4	4	0	8	3	1	No	450.000	No
Amadeus*	10	1	1	6	2	9	7	1	No	200.000	No
Applus Services	9	1	4	4	0	8	4	0	No	230.000	No
Atresmedia Corporación	13	3	7	3	0	10	4	2	Si	-	No
Axia Real Estate	5	1	1	3	0	4	1	0	No	60.000	No
Azkoyen	8	0	4	3	1	8	1	1	No	72.000	No
Banco Popular*	15	3	7	5	0	12	2	3	Si	-	Si
Banco Sabadell*	14	3	2	8	1	11	1	1	Si	-	No
Banco Santander*	14	4	1	8	1	10	1	4	Si	-	Si
Bankia*	11	3	0	8	0	8	0	1	Si	-	Si
Bankinter*	10	2	2	5	1	8	1	2	No	817.000	Si
Barón de Ley	6	3	0	3	0	3	0	0	Si	-	No
BBVA*	14	3	0	7	4	11	0	3	Si	-	Si
BME*	12	2	3	6	1	10	1	2	Si	-	Si
Caixabank*	19	2	10	6	1	17	3	4	No	1.108.000	No
Cementos Portland	13	1	10	2	0	12	1	6	Si	-	No
CIE Automotive	13	2	9	2	0	11	2	2	Si	-	No
Clínica Baviera	10	2	5	3	0	8	0	0	Si	-	No
Colonial	11	2	5	3	1	9	0	2	Si	-	Si
Corporación Financiera Alba	13	5	3	5	0	8	1	1	No	118.000 ²⁰	No
CVNE	8	2	5	1	0	6	0	1	No	37.000	No
Deoleo	12	1	9	2	0	11	1	2	No	82.000	No
Día*	10	1	2	6	1	9	4	2	No	148.968	No
Dinamia	8	0	3	3	2	8	1	0	No	66.892	No
Duro Felguera	8	1	3	3	1	7	0	0	Si	-	Si

* IBEX 35

NS No suministrado

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

2 Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones.

3 Los Vicepresidentes perciben 110.784 € anuales

4 El Presidente el doble

5 El Presidente 250.000 € anuales y el Vicepresidente 400.000 € anuales

6 Solo los consejeros independientes nacionales. Los consejeros independientes extranjeros perciben 3.000 €/reunión.

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

8 Solo los consejeros independientes

9 Solo para el Presidente

10 Se retribuye un máximo de 12 reuniones

11 Los Vicepresidentes 107.100 € anuales

12 2.057 para los consejeros no residentes

13 Los dos Vicepresidentes no ejecutivos perciben además una retribución de 28.477 € anuales

14 El Presidente el doble, El Vicepresidente y el Consejero Delegado 1,5 veces dicha cantidad. El Consejero Secretario 1,3 veces la citada cantidad.

15 Remuneración de 22.000 € en entrega de acciones indisponibles hasta el cese del mandato del Consejero

16 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, salvo por incumplimiento grave de sus funciones

17 El Consejo decidió no proponer asignación estatutaria a los consejeros en 2014

18 El Presidente y el Vicepresidente perciben 4.800 €/reunión

19 El Consejero Coordinador Independiente percibe 100.000 € anuales

MANDATO

RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€)

Duración (años)	Límite permanencia (años)	Antigüedad media Consejeros	Independ. > 12 años	Promedio edad	Número de reuniones de Consejo	Retrib. anual Consejero Externo ²	Dietas de asistencia	Honorarios fijos	Compensación en función resultados	Pago en acciones/ opciones
4	No	11,5	No	56	18	77.994	4.333	No	No	No/No
5	12	6,3	No	60	6	67.828	No	67.828 ³	No	No/No
3	No	7,5	1	52	11	67.500	No	67.500	No	No/No
4	No	6	1	60	7	73.606	1.856 ⁴	60.614 ⁴	No	No/No
6	No	13,3	2	69	7	80.000	No	80.000 ⁵	No	No/No
5	No	14,9	2	61	7	32.400	No	32.400	No	No/No
6	No	6,1	No	56	7	21.000	3.000 ⁴	No	No	No/No
6	12	6,8	No	59	8	88.000	1.000 ⁶	80.000 ⁷	No	No/No
3	No	4,7	No	59	6	85.000	No	85.000	No	No/No
6	No	4,3	No	58	10	60.000	No	60.000 ⁸	No	No/Si ⁹
6	No	7,8	No	60	8	41.000	2.000	25.000	No	No/No
4	12	0,5	No	59	8	60.000	No	60.000 ⁸	No	No/No
3	No	5,4	No	59	16	35.175 ¹⁰	1.000 ¹⁰	23.175	No	No/No
4	No	6,6	1	70	11	0	No	No	No	No/No
5	No	8,5	3	64	11	91.800	No	91.800 ¹¹	No	No/No
3	No	10,5	3	65	16	125.640	2.540 ¹²	85.000 ¹³	No	No/No
5	No	1,9	No	58	22	100.000	No	100.000	No	No/No
4	No	8,2	No	55	11	88.000	2.720 ¹⁴	36.080 ¹⁴	No	Si/No ¹⁵
6	No	10,3	No	64	5	12.000	2.400	No	No	No/No
3	No	7,9	No	61	14	128.717	No	128.717	No	Si/No ¹⁶
4	No	6,3	No	63	12	43.200	1.100 ⁴	30.000	No	No/No
6	No	3,8	No	65	14	81.000	No	81.000	No	No/No
5	12	4,8	No	56	9	18.000	2.000	No	0 ¹⁷	No/No
5	No	5,4	No	53	7	0	No	No	No	No/No
6	12	7,7	No	53	7	33.200	No	33.200 ⁸	No	No/No
5	12	2,5	No	63	16	98.000	3.000 ¹⁸	50.000 ¹⁹	No	No/No
4	No	9	1	56	7	40.000	No	40.000	No	No/No
4	No	16,7	No	73	8	39.000	1.000	No	31.000	No/No
5	12	1,4	No	56	17	41.000 ²¹	3.416	No ²²	No	No/No
3	No	4,1	No	55	9	80.000	No	80.000	No	Si/No ²³
5	No	5,3	No	64	11	49.049	4.459 ²⁴	No	No	No/No
6	No	5,4	No	67	15	160.000	No	35.000	125.000	No/No

20 Hay dos Copresidentes que perciben los mismos conceptos retributivos

21 Límite máximo de 41.000 € anuales

22 El Presidente percibe 41.000 € anuales

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

24 El Presidente 6.689 €/reunión. En el caso de no asistencia perciben la mitad de la dieta

Cuadro Comparativo de los Consejos

NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS

	EXTERNOS								Presidente Ejecutivo	Retribución Presidente no Ejecutivo	Lead Ind. Director
	Total	Ejecutivos	Dominic.	Independ.	Otros ¹	Externos	Extranjeros	Fem.			
Ebro Foods	12	1	7	3	1	11	1	2	Si	-	No
e-Dreams Odigeo	8	2	4	2	0	6	7	1	No	70.000	No
Elecnor	12	2	9	1	0	10	0	0	Si	-	No
Enagas*	15	2	3	9	1	13	1	3	Si	-	Si
ENCE	13	1	6	5	1	12	0	1	No	215.000	No
Endesa*	9	2	4	3	0	7	5	1	Si	-	No
Ercros	5	1	0	3	1	4	0	0	Si	-	Si
Europac	9	4	1	1	3	5	1	1	Si	-	No
Ezentis	10	3	2	4	1	7	0	2	Si	-	No
Faes Farma	10	2	4	4	0	8	0	1	Si	-	No
FCC*	14	2	9	3	0	12	2	5	No	73.000	No
Ferrovial*	12	2	3	6	1	10	1	1	Si	-	Si
Fersa	10	0	7	3	0	10	0	0	No	90.000	No
Fluidra	9	1	5	3	0	8	1	0	No	115.000	No
Funespaña	6	1	3	2	0	5	0	2	No	35.000	No
Gamesa*	10	2	2	6	0	8	0	1	Si	-	Si
Gas Natural*	17	1	9	7	0	16	0	0	No	1.100.000	No
Grifols*	13	3	1	5	4	10	5	3	Si	-	Si
Grupo Catalana Occidente	16	4	11	1	0	12	0	1	Si	-	No
Grupo Sanjosé	9	4	1	3	1	5	0	1	Si	-	No
Hispania Activos Inmobiliarios	6	0	0	4	2	6	0	1	No	128.000	No
IAC*	13	2	0	10	1	11	8	3	No	503.000	Si
Iberdrola*	14	1	1	11	1	13	3	5	Si	-	Si
Iberpapel	8	1	1	6	0	7	0	1	Si	-	No
Inditex*	9	1	3	4	1	8	2	2	Si	-	Si
Indra*	13	2	4	6	1	11	0	3	Si	-	Si
Inmobiliaria del Sur	15	1	11	3	0	14	0	0	Si	-	No
Jazztel*	8	2	1	5	0	6	0	3	No	0	No
Lar España	5	0	1	4	0	5	2	0	No	60.000	No
Liberbank	12	2	6	4	0	10	1	2	No	100.000	Si
Logista	10	2	4	3	1	8	5	1	No	134.000	No
Mapfre*	18	5	7	6	0	13	0	2	Si	-	No

* IBEX 35
NS No suministrado

- 1 Consejeros Externos que no pueden ser calificados como Independientes ni tampoco como Dominicales
- 2 Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones.
- 4 El Presidente el doble
- 8 Solo los consejeros independientes
- 25 El Consejero Coordinador Independiente recibe una cantidad complementaria de 16.000 € anuales
- 26 Solo los consejeros independientes y el Presidente. Los consejeros ejecutivos y los consejeros dominicales han renunciado a su retribución como miembros del Consejo

- 27 Solo para los consejeros externos que formen parte de la Comisión Ejecutiva
- 28 Se retribuye un máximo de 14 reuniones
- 29 No se percibe remuneración por este concepto ya que en el ejercicio 2014 no se han obtenido los beneficios líquidos a los que está sujeta la percepción de esta retribución que era de 41.720 € anuales.
- 30 Del 1 de Enero al 30 de Junio de 2014: 3.300 €/reunión
- 31 El Vicepresidente 1º percibe 1,75 veces dicha cantidad y el Vicepresidente 2º 1,25 veces. La compensación en función de resultados está sujeta a la inversión obligatoria en acciones de la Sociedad que solo pueden ser desinvertidas una vez transcurridos tres ejercicios completos.
- 32 Los consejeros extranjeros perciben 1.402 €/reunión

- 33 El Presidente tiene una retribución fija de 101.000 € anuales
- 34 El Consejero Especialmente Facultado percibe adicionalmente 20.000 € anuales. 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 Especialmente Facultado que a la retribución fija más alta se le sumará la específica por dicho cargo.

MANDATO

RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€)

Duración (años)	Límite permanencia (años)	Antigüedad media Consejeros	Independ. > 12 años	Promedio edad	Número de reuniones de Consejo	Retrib. anual Consejero Externo ²	Dietas de asistencia	Honorarios fijos	Compensación en función resultados	Pago en acciones/ opciones
4	No	5	No	58	11	143.500	2.500	No	116.000	No/No
3	No	0,5	No	48	8	50.000	No	50.000 ⁸	No	No/No
6	12	17,5	1	62	11	225.000	No	225.000	No	No/No
4	12	4,4	No	61	12	64.496	3.537	22.050 ²⁵	No	No/No
3	No	5,5	No	60	12	63.210	2.017 ⁴	39.006	No	No/No
4	No	2,2	No	62	16	211.759	1.503 ²⁶	187.710 ²⁶	0	No/No
6	No	13,6	1	62	10	41.320	No	41.320	No	No/No
5	No	8	No	61	6	67.000	3.000	27.000	22.000 ²⁷	No/No
5	12	1,9	No	58	19	28.000 ²⁸	2.000	No	No	No/No
6	No	12,2	1	69	11	57.000	No	57.000	No	No/No
5	No	9,5	No	62	13	32.500	2.500	0 ²⁹	No	No/No
3	No	6,5	No	61	10	124.500	6.000 ³⁰	55.000	23.000 ³¹	No/No
6	12	5,6	No	62	13	30.000	No	30.000 ^{4,8}	No	No/No
4	No	6,8	No	54	7	70.999	857 ³²	65.000 ³³	No	No/No
6	12	2,7	No	56	8	25.000	No	25.000	No	No/No
4	No	7,6	1	61	14	85.200	1.800	60.000 ^{34,35}	No	No/No
3	No	7,5	No	63	12	126.500	No	126.500	No	No/No
5	No	8,6	No	58	6	100.000	No	100.000 ³⁶	No	No/No
4	No	10,6	No	58	12	234.700	2.225 ³⁷	No	208.000 ³⁷	No/No
6	No	5,8	No	54	13	26.000	2.000	No	No	No/No
2	7	0,5	No	62	11	50.000	No	50.000 ³⁸	No	No/No
3	No	3	No	62	11	170.000 ³⁹	No	120.000 ⁴⁰	No	No/No
4	No	6,2	No	61	7	179.000	2.000 ⁴¹	165.000 ⁴¹	No	No/No
6	No	8,9	1	58	11	50.150	No	50.150	No	No/No
4	No	9,6	1	62	5	100.000	No	100.000 ⁴²	No	No/No
3	No	5,7	No	53	11	100.000	No	100.000 ⁴³	No	No/No
5	No	10	1	61	14	22.204	586	No	14.000	No/No
3	No	7,1	No	59	15	90.000	No	90.000 ⁴⁴	No	No/No ⁴⁵
3	No	0,5	No	59	15	50.000	No	50.000 ⁸	No	No/No
6	No	2,2	No	60	18	85.000	2.500 ⁴⁶	40.000	No	No/No
4	12	0,6	No	56	6	84.000	2.000 ⁴⁷	60.000 ⁴⁷	No	No/No
4	No	8,9	No	64	7	47.000	No	47.000 ⁴⁸	No	No/No

36 El Consejero Coordinador Independiente percibe 150.000 € anuales

37 Corresponde a consejeros personas físicas. Para los consejeros personas jurídicas la retribución es de 1.918 €/reunión y 172.000 € anuales

38 Solo los consejeros independientes. El Presidente percibe 120.000 € anuales y los consejeros otros 1€ anual

39 Incluye retribución en especie de 50.000 €

40 El Vicepresidente 350.000 € anuales

41 La retribución de los consejeros sólo 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.

42 El Vicepresidente percibe una cantidad adicional de 80.000 € anuales

43 El Presidente percibe 1,5 veces dicha cantidad

44 En 2014 se ha establecido una remuneración pagadera en 2015 para los consejeros independientes por los trabajos extraordinarios derivados de la OPA efectuada por otra compañía sobre el 100% de las acciones de esta compañía. El importe de esta remuneración varía entre 60.000 € y 75.000 €

45 Los consejeros independientes han renunciado a su retribución en forma de opciones ante el incremento en su retribución fija.

46 Los consejeros no residentes perciben una dieta de 5.000 €/reunión

47 Retribución aplicable a partir del mes de julio de 2014. La dieta consiste en un pago de 2.000 €/mes (hasta julio 2.070 €/mes) y la retribución fija 5.000 €/mes (hasta julio 4.600 €/mes). Los consejeros dominicales no perciben esta remuneración.

Cuadro Comparativo de los Consejos

NÚMERO Y CLASES DE CONSEJEROS

	Total	Ejecutivos	EXTERNOS					Fem.	Presidente Ejecutivo	Retribución Presidente no Ejecutivo	Lead Ind. Director
			Dominic.	Independ.	Otros ¹	Externos	Extranjeros				
Mediaset*	13	3	5	4	1	10	8	1	No	1.025.000	No
Melia Hotels International	11	2	3	6	0	9	0	2	Si	-	No
Merlin Properties	9	2	2	5	0	7	2	2	Si	-	No
Miquel i Costas	10	3	2	4	1	7	0	0	Si	-	No
Natra	9	1	5	2	1	8	0	2	No	150.000	No
NH Hoteles	12	1	8	3	0	11	5	0	No	300.000	No
OHL*	12	2	6	4	0	10	0	2	No	89.000	No
Prim	6	1	1	3	1	5	0	0	Si	-	No
Prisa	16	3	3	8	2	13	6	2	Si	-	No
Prosegur	9	2	2	5	0	7	2	3	No	608.000	Si
Quabit	4	1	1	2	0	3	1	1	Si	-	No
Realia	10	2	6	2	0	8	1	4	Si	-	No
REE*	10	1	3	6	0	9	0	5	Si	-	Si
Renta 4	12	4	2	5	1	8	0	1	Si	-	Si
Repsol*	15	3	5	7	0	12	2	1	Si	-	Si
Rovi	6	4	0	2	0	2	0	0	Si	-	No
Sacyr*	14	1	9	3	1	13	1	0	Si	-	No
Solaria	4	0	3	1	0	4	0	0	No	150.000	No
Sotogrande	6	1	2	3	0	5	1	0	No	17.000	No
Técnicas Reunidas*	12	2	2	6	2	10	1	0	Si	-	No
Tecnocom	11	2	4	4	1	9	2	0	Si	-	No
Telefónica*	18	3	5	8	2	15	3	1	Si	-	Si
Testa Inmuebles	7	1	2	3	1	6	0	0	No	259.000	No
Tubacex	11	1	3	6	1	10	0	1	No	177.000	No
Tubos Reunidos	11	0	6	2	3	11	0	1	No	714.000	No
Uralita	5	2	1	2	0	3	0	0	Si	-	No
Vidrala	10	0	5	3	2	10	0	2	No	135.000	No
Viscofán*	9	2	0	5	2	7	0	2	Si	-	Si
Vocento	12	1	8	3	0	11	0	1	No	177.000	No
Zardoya Otis	9	1	6	1	1	8	4	2	No	200.000	No
Zeltia	12	2	4	5	1	10	0	1	Si	-	No
Media	10.9	1.9	4.1	4.2	0.7	9.0					

* IBEX 35

NS No suministrado

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

2 Excluye honorarios por Comisiones y asume asistencia a todas las reuniones.

4 El Presidente el doble

8 Solo los consejeros independientes

48 Los consejeros que ocupen cargos en el Consejo perciben un 50% adicional

49 Solo para consejeros independientes y para otros consejeros externos

50 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.

51 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.

52 Corresponde a los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben 30.000 € anuales y el Vicepresidente 100.000 € anuales

MANDATO

RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS EXTERNOS (€)

Duración (años)	Límite permanencia (años)	Antigüedad media Consejeros	Independ. > 12 años	Promedio edad	Número de reuniones de Consejo	Retrib. anual Consejero Externo ²	Dietas de asistencia	Honorarios fijos	Compensación en función resultados	Pago en acciones/ opciones
5	No	10,9	No	67	8	92.000	4.000 ⁴	60.000	No	No/No
5	No	10,8	1	61	6	54.090	9.015	No	No	No/No
2	6	0,5	No	47	11	60.000	No	60.000 ⁴⁹	No	No/No
6	No	12,6	2	59	13	67.900	1.300	No	51.000	No/No
5	No	5,2	No	50	12	25.000	No	25.000	No	No/No
3	No	1,7	No	57	11	37.800	No	37.800	No	No/No
6	No	11,4	2	59	8	62.500	2.250 ⁸	No	44.500 ⁵⁰	No/No
5	No	12,7	1	NS	11	50.000	No	50.000	No	No/No
5	No	7,7	1	61	8	95.000	2.500 ⁴	75.000 ⁵¹	No	Si/No ⁵¹
3	12	11,9	1	59	5	45.150	1.050	39.900	No	No/No
6	12	6	No	52	18	60.000	No	60.000 ⁵²	No	No/No
5	No	8,3	No	65	14	47.359	1.894	20.843	No	No/No
4	No	2,9	No	56	13	147.242 ⁵³	1.500 ⁵³	130.742 ⁵⁴	No	No/No
5	12	8,4	1	62	13	60.000	No	60.000	No	Si/No ⁵⁵
4	No	6,5	No	68	11	176.594	No	176.594	No	No/No
5	No	6,8	No	52	4	60.000	No	60.000	No	No/No
5	No	5,6	No	60	18	59.580	No	59.580	No	No/No
2	No	5	No	55	17	75.000	No	75.000	No	No/No
5	No	2,1	No	55	10	15.000	No	15.000 ⁸	No	No/No
5	No	6,8	No	70	7	72.978	2.500	55.478	No	No/No
6	No	9	1	66	12	42.000	3.500 ⁵⁶	No	No	No/No
5	No	9,8	4	62	14	120.000	No	120.000 ⁵⁷	No	No/No
5	No	9,2	No	65	8	40.000	No	40.000 ⁸	No	No/No
6	No	9,5	3	65	10	67.000	2.700	40.000	No	No/No
4	No	7,4	No	59	11	55.000	2.000 ⁵⁸	30.000	3.000	No/No
3	12	8,5	1	54	7	60.000	No	60.000 ⁴	No	No/No
5	No	10,4	No	57	8	73.000	1.500	36.000	25.000 ⁴	No/No
6	No	6,3	No	63	11	113.000	3.000	80.000 ⁵⁹	No	No/No
4	No	2	No	61	7	28.000	4.000 ⁴	No	No	No/No
4	No	13,8	1	61	12	200.000	No	200.000 ⁶⁰	No	No/No
5	No	16,1	1	68	7	87.069	3.560	62.149	No	No/No
		7.1		60	10.7					

53 Solo se retribuyen 11 sesiones ordinarias celebradas

54 El Consejero Coordinador Independiente percibe 15.000 € anuales adicionales

55 Los consejeros no ejecutivos son beneficiarios del Plan de Entrega de Acciones de cinco años de duración aprobado en 2009. En 2014 no se ha producido entrega de acciones de dicho Plan

56 El Presidente percibe 5.250 €/reunión

57 El Presidente percibe 240.000 € anuales y el Vicepresidente 200.000 € anuales.

58 El Presidente 3.000 €/reunión

59 El Vicepresidente Primero percibe adicionalmente 250.000 € anuales y el Vicepresidente Segundo 175.000 € anuales

60 Solo los consejeros independientes. Los consejeros dominicales perciben una retribución distinta según su dedicación

Cuadro Comparativo de las Comisiones

	NÚMERO Y CLASE DE COMISIONES			NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES		COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES	
	Total	Ejecutiva	Otras ¹	Ejecutiva	Media de Otras	Comisión Ejecutiva	
						Presidente	Vocales
Abengoa*	3	No	3: A, N&R, Estr	-	5	-	-
Abertis*	4	Si	3: A, N&R, RSC	12	6,3	Otros	1E, 6D, 10
Acciona*	4	Si	3: A, N&R, Sost.	0	5,7	Ejecutivo	1E, 2I, 10
Acerinox	2	Si	2: A, N&R	4	6,5	Ind.	1E, 4D, 1I
ACS*	3	Si	2: A, N&R	10	6,5	Ejecutivo	2E, 2D, 1I, 10
Adolfo Domínguez	2	No	2: A, N&R	-	5	-	-
Adveo	4	Si	3: A, N&R, Adapt.	11	3,7	Dom.	1E, 3D
Almirall	2	No	2: A, N&R	-	4	-	-
Amadeus*	2	No	2: A, N&R	-	4	-	-
Applus Services	3	Si	2: A, N&R	5	2,5	Ind.	1E, 2D
Atresmedia Corporación	3	Si	2: A, N&R	10	3,5	Ejecutivo	2E, 3D
Axia Real Estate	2	No	2: A, N&R	-	1	-	-
Azkoyen	2	No	2: A, N&R	-	4	-	-
Banco Popular*	5	Si	4: A, N, R, Ri	27	10,7	Ejecutivo	2E, 1D, 2I
Banco Sabadell*	5	Si	4: A, N&R, Ri, Estr.	33	7,5	Ejecutivo	2E, 1I, 10
Banco Santander*	8	Si	7: A, N, R, Ri, Intl, RRC, Tecn	65	24,8	Ejecutivo	2E, 3I, 10
Bankia*	5	No	5: A, N, R, Ri, Cri	-	14,4	-	-
Bankinter*	5	Si	4: A, N&R, Ri, Gob	11	6,3	Ejecutivo	1E, 1D, 2I, 10
Barón de Ley	2	No	2: A, N&R	-	3,5	-	-
BBVA*	5	Si	4: A, N, R, Ri	12	17,3	Ejecutivo	1E, 30
BME*	4	Si	3: A, N&R, Op	11	9,3	Ind.	1E, 2I
Caixabank*	5	Si	4: A, N, R, Ri	23	14,8	Dom.	2E, 3D, 2I
Cementos Portland	4	Si	3: A, N&R, Estr.	0	7,5	Ejecutivo	6D
CIE Automotive	3	Si	2: A, N&R	4	4,5	Ejecutivo	1E, 4D
Clínica Baviera	2	No	2: A, N&R	-	5	-	-
Colonial	3	Si	2: A, N&R	4	8	Ejecutivo	1E, 3D, 1I
Corporación Financiera Alba	2	No	2: A, N&R	-	4	-	-
CVNE	2	No	2: A, N&R	-	3	-	-

* IBEX 35

NS No suministrado

A Auditoría
 N&R Nombramientos y Retribuciones
 Estr Estrategia e Inversiones
 RSC Responsabilidad Social Corporativa
 Ri Riesgos
 Cri Consultiva de Riesgos
 A&N Auditoría y Nombramientos
 Intl Internacional
 Tecn Tecnología
 N Nombramientos
 R Retribuciones
 Op Operativa de Mercados
 Cumpl Cumplimiento
 Gob Gobierno Corporativo

Contr Contrataciones, Inversiones y Proyectos
 Seg Seguridad
 OpVinc Operaciones Vinculadas
 Reg Regulación
 Cal Calidad del Servicio y Atención Comercial
 Inn Innovación
 Adapt Adaptación Normativa
 For Política Forestal y Regulatoria
 Sost Sostenibilidad
 Inst Asuntos Institucionales
 RRC Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento

1 Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva
 2 Se retribuye un máximo de 4 reuniones. Los miembros de la Comisión de Estrategia perciben 20.000 €/reunión
 3 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y de la Comisión de Sostenibilidad perciben 36.000 € anuales
 4 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 2.250 €/reunión
 5 Solo para consejeros independientes
 6 Mismo tipo de composición para C. Nombramientos y C.Retribuciones

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS COMISIÓN EJECUTIVA

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS OTRAS COMISIONES

Comisión Auditoría		Comisión de N&R		Presidente		Vocales		Presidente		Vocales	
Presidente	Vocales	Presidente	Vocales	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual
Ind.	2I	Ind.	2I	-	-	-	-	25.000 ²		10.000 ²	
Ind.	3D, 1I	Ind.	3D, 1I		101.740		101.740		101.740		81.392
Ind.	2I	Ind.	3I		45.000		45.000		45.000 ³		45.000 ³
Ind.	3D, 1I	Ind.	2D, 1I	1.856		1.856		1.856		1.856	
Ind.	3D, 1I	Ind.	3D, 2I		45.000		45.000		45.000		17.000
Ind.	1D, 1O	Ind.	1D, 1I	-	-	-	-	6.300 ⁴		6.300 ⁴	
Ind.	3D	Dom.	3D	3.000		2.000		3.000		2.000	
Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I	-	-	-	-		40.000 ⁵		40.000 ⁵
Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	3I, 1O	-	-	-	-		42.500		21.250
Ind.	2D	Ind.	1D, 1I		30.000 ⁵		0		30.000 ⁵		20.000 ⁵
Ind.	24/08/15	Ind.	3D, 1I	2.500	50.000	2.500	50.000	2.000		2.000	
Ind.	2I	Ind.	2I	-	-	-	-	0	0	0	0
Dom.	2I	Dom.	1I, 1O	-	-	-	-	1.000	27.789	1.000	
Ind.	1D, 1I	Ind.	2I ⁶	0	0	0	0	0	0	0	0
Ind.	2I	Ind.	3I	0	0	0	0		30.600		15.300
Ind.	2I	Ind.	2I, 1O ⁶		170.383		170.383	1.650 ⁷	39.551 ⁷	1.650 ⁷	39.551 ⁷
Ind.	3I	Ind.	3I ⁶	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	1D, 3I	Ind.	3I	4.620		3.080		2.218		1.478	
Ind.	2I	Ind.	2I	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	3I	Ind.	2I, 2O ⁶		0		166.741		101.756– 213.840		40.698– 106.920
Ind.	1D, 1I	Ind.	2I, 1O	2.200		1.100		2.200		1.100	
Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I ⁸		27.000		27.000		27.000		27.000
Ind.	4D	Dom.	3D, 1I	1.200		1.200		1.000 ⁹		1.000 ⁹	
Ind.	2D	Ind.	2D		100.000		0		30.000 ¹⁰		0
Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	3D, 1I	4.800	50.000	3.000	25.000	4.800	50.000	3.000	25.000
Ind.	1D, 1I	Dom.	2I	-	-	-	-		10.000 ¹¹		10.000 ¹¹
Dom.	1D, 1I	Ind.	2D	-	-	-	-	0	0	0	0

7 Corresponde a la dieta por asistencia a las reuniones de la C. Auditoría y de la C. Delegada de Riesgos (consejeros no residentes 1.335 €/reunión). En el caso de la C. Retribuciones, la C. Nombramientos, la C. Internacional, la C. Innovación y Tecnología, la C. Intenacional y la C. Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento la dieta es de 1.270 €/reunión (1.028 €/reunión para los no residentes). La retribución fija de la C. Retribuciones es de 23.730 € anuales.

8 Composición de C. Nombramientos. Composición de C. Retribuciones: Presidente independiente, Vocales: 2 dominicales y 1 independiente

9 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 600 €/reunión y los miembros de la Comisión de Estrategia no perciben remuneración por asistencia a las reuniones.

10 Corresponde a la Comisión de Auditoría. El Presidente de la C. Nombramientos y Retribuciones percibe 100.000 € anuales

11 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 6.000 € anuales

Cuadro Comparativo de las Comisiones

	NÚMERO Y CLASE DE COMISIONES			NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES		COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES	
	Total	Ejecutiva	Otras ¹	Ejecutiva	Media de Otras	Comisión Ejecutiva	
						Presidente	Vocales
Deoleo	2	No	2: A, N&R	-	8,5	-	-
Dia*	2	No	2: A, N&R	-	5,5	-	-
Dinamia	1	No	1: A&N	-	6	-	-
Duro Felguera	3	No	3: A, N&R, Contr	-	4,5	-	-
Ebro Foods	4	Si	3: A; N&R, Estr	6	3,7	Ejecutivo	2D, 1I
e-Dreams Odigeo	2	No	2: A, N&R	-	4	-	-
Elecnor	2	No	2: A, N&R	-	7,5	-	-
Enagas*	2	No	2: A, N&R	-	4	-	-
ENCE	4	Si	3: A; N&R, For	7	6,7	Dom.	1E, 1D, 2I, 1O
Endesa*	3	Si	2: A, N&R	0	10,5	Ejecutivo	1E, 2D, 1I
Ercros	2	No	2: A, N&R	-	3	-	-
Europac	3	Si	2: A, N&R	19	6,5	Ejecutivo	1E, 1D, 1O
Ezentis	2	No	2: A, N&R	-	9	-	-
Faes Farma	2	No	2: A, N&R	-	5,5	-	-
FCC*	4	Si	3: A; N&R, Estr	9	8	Ejecutivo	3D
Ferrovial*	3	Si	2: A, N&R	10	4,5	Ejecutivo	1E, 1D, 3I, 1O
Fersa	3	Si	2: A, N&R	13	5,5	Ind.	3D, 1I
Fluidra	3	Si	2: A, N&R	5	5	Ejecutivo	4D, 1I
Funespaña	3	Si	2: A, N&R	7	5	Dom.	1E
Gamesa*	3	Si	2: A, N&R	10	10,5	Ejecutivo	1D, 3I
Gas Natural*	3	Si	2: A, N&R	3	6,5	Dom.	1E, 4D, 2I
Grifols*	2	No	2: A, N&R	-	3,5	-	-
Grupo Catalana Occidente	2	No	2: A, N&R	-	3,5	-	-
Grupo San José	4	Si	3: A, N&R, Intl	4	3,3	Ejecutivo	1E, 1I
Hispania Activos Inmobiliarios	3	Si	2: A, N&R	8	4,5	Ind.	1I, 1O
IAG*	4	No	4: A, N, R, Seg	-	3,7	-	-
Iberdrola*	4	Si	3: A, N&R, RSC	15	11,3	Ind.	1E, 1D, 1I, 1O
Iberpapel	2	No	2: A, N&R	-	4,5	-	-
Inditex*	3	Si	2: A, N&R	0	5	Ejecutivo	2D, 3I, 1O

* IBEX 35

NS No suministrado

A Auditoría
 N&R Nombramientos y Retribuciones
 Estr Estrategia e Inversiones
 RSC Responsabilidad Social Corporativa
 Ri Riesgos
 Cri Consultiva de Riesgos
 A&N Auditoría y Nombramientos
 Intl Internacional
 Tecn Tecnología
 N Nombramientos
 R Retribuciones
 Op Operativa de Mercados
 Cump Cumplimiento
 Gob Gobierno Corporativo

Contr Contrataciones, Inversiones y Proyectos
 Seg Seguridad
 OpVinc Operaciones Vinculadas
 Reg Regulación
 Cal Calidad del Servicio y Atención Comercial
 Inn Innovación
 Adapt Adaptación Normativa
 For Política Forestal y Regulatoria
 Sost Sostenibilidad
 Inst Asuntos Institucionales
 RRC Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento

1 Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva
 5 Solo para consejeros independientes
 12 En el caso de no asistencia perciben la mitad de la dieta
 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 retribuye un máximo de 7 reuniones
 15 No se percibe remuneración por este concepto ya que en el ejercicio 2014 no se han obtenido los beneficios líquidos a los que está sujeta la percepción de esta retribución que era de 27.744 € anuales para la C. Ejecutiva y de 20.850 € anuales para las Comisiones de Auditoría y Nombramientos y Retribuciones.
 16 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 1.650 €/reunión y los Presidentes 3.300 €/reunión

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS COMISIÓN EJECUTIVA

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS OTRAS COMISIONES

Comisión Auditoría		Comisión de N&R		Presidente		Vocales		Presidente		Vocales	
Presidente	Vocales	Presidente	Vocales	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual
Ind.	2D	Ind.	3D	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I	-	-	-	-		35.000		25.000
Ind.	1D, 2I	-	-	-	-	-	-	2.230 ¹²		2.230 ¹²	
Ind.	2I, 1O	Ind.	1D, 1I, 1O	-	-	-	-	900		900	
Ind.	1D, 1I, 1O	Ind.	2D, 1I		116.000		116.000	5.800	23.200	3.480	23.200
Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I	-	-	-	-		20.000 ⁵		0
Dom.	1D, 1I	Dom.	1E, 3D	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	1D, 3I	Ind.	1D, 3I, 1O	-	-	-	-		16.538		11.025
Ind.	3D, 1I	Ind.	2D, 1I, 1O	4.033		2.017		4.033		2.017	
Ind.	1E, 1D, 2I	Ind.	1D, 2I	1.503 ¹³		1.503 ¹³		1.503 ¹³		1.503 ¹³	
Ind.	1I, 1O	Ind.	2I	-	-	-	-	0	0	0	0
Otros	1E, 1O	Dom.	1E, 1O		22.000		22.000		8.000		8.000
Ind.	2I	Ind.	1D, 2I, 1O	-	-	-	-	1.250 ¹⁴	20.000	1.250 ¹⁴	
Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I	-	-	-	-	1.046		1.046	
Ind.	3D	Dom.	4D, 3I	1.875	0 ¹⁵	1.875	0 ¹⁵	1.500	0 ¹⁵	1.500	0 ¹⁵
Ind.	1D, 1I, 1O	Ind.	3I	4.400		2.200		4.400 ¹⁶		2.200 ¹⁶	
Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I		20.000 ⁵		20.000 ⁵		10.000 ⁵		10.000 ⁵
Ind.	3D, 1I	Ind.	2D, 1I		25.000		15.000		10.000		8.000
Ind.	2D, 1I	Ind.	1D, 1I		10.000		0		10.000		0
Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 1I	3.600	120.000	1.800	100.000	3.600	120.000	1.800	100.000
Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I		550.000		126.500		12.650		12.650
Ind.	2I, 2O	Ind.	1E, 1I	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	4D	Dom.	4D	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	2I	Ind.	1E, 2I	3.000		3.000		1.500 ¹⁷		1.500 ¹⁷	
Ind.	2I	Ind.	1I, 1O		30.000		10.000		20.000		10.000
Ind.	3I	Otros	3I ¹⁸	-	-	-	-		20.000 ¹⁹		0
Ind.	3I	Ind.	2I	4.000		2.000		4.000	275.000	2.000	88.000
Ind.	1D, 1I	Ind.	2I	-	-	-	-		15.045 ²⁰		10.030 ²⁰
Ind.	1D, 3I, 1O	Ind.	1D, 3I, 1O	0	0	0	0		100.000		50.000

17 Corresponde a la Comisión de Auditoría y a la C. Nombramientos y Retribuciones. Los miembros del Comité Ejecutivo Internacional perciben 3.000 €/reunión

18 Composición de C. Nombramientos. Composición de C. Retribuciones: Presidente independiente, Vocales: 3 independientes

19 El Presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones percibe 10.000 € anuales

20 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 5.015 € anuales

Cuadro Comparativo de las Comisiones

	NÚMERO Y CLASE DE COMISIONES			NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES		COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES	
	Total	Ejecutiva	Otras ¹	Ejecutiva	Media de Otras	Comisión Ejecutiva	
						Presidente	Vocales
Indra*	3	Si	2: A, N&R	11	8,5	Ejecutivo	2D, 4I
Inmobiliaria del Sur	3	No	3: A, N&R, Estr.	-	9,3	-	-
Jazztel*	3	No	3: A, N&R, Tecn	-	5,7	-	-
Lar España	2	No	2: A, N&R	-	5	-	-
Liberbank	2	No	2: A, N&R	-	9	-	-
Logista	2	No	2: A, N&R	-	3	-	-
Mapfre*	4	Si	3: A, N&R, Cumpl	13	5	Ejecutivo	4E, 3D, 1I
Mediaset*	3	Si	2: A, N&R	3	3	Otros	1E, 2D, 2I
Melia Hotels International	3	No	3: A, N&R, Estr.	-	5,5	-	-
Merlin Properties	2	No	2: A, N&R	-	3	-	-
Miquel i Costas	2	No	2: A, N&R	-	5	-	-
Natra	3	No	3: A, N&R, Estr.	-	4	-	-
NH Hoteles	3	Si	2: A, N&R	11	7	Dom.	1E, 2D
OHL*	2	No	2: A, N&R	-	7	-	-
Prim	2	No	2: A, N&R	-	6,5	-	-
Prisa	5	Si	4: A, N&R, Gob, Tecn	5	4,8	Ejecutivo	2E, 1D, 2I
Prosegur	3	Si	2: A, N&R	11	3,5	Dom.	2E, 4I
Quabit	2	Si	1: A	0	10	Ejecutivo	1D, 1I
Realia	4	Si	3: A, N&R, OpVinc	9	5,7	Ejecutivo	1E, 6D
REE*	2	No	2: A, Gob	-	14	-	-
Renta 4	3	Si	2: A, N&R	0	6,5	Ejecutivo	4I
Repsol*	4	Si	3: A, N&R, Estr.	6	4	Ejecutivo	2E, 3D, 3I
Rovi	2	No	2: A, N&R	-	4	-	-
Sacyr*	3	Si	2: A, N&R	3	5,5	Ejecutivo	2D
Solaria	2	No	2: A, N&R	-	5,5	-	-
Sotogrande	2	No	2: A, N&R	-	4,5	-	-
Técnicas Reunidas*	2	No	2: A, N&R	-	5	-	-
Tecnocom	3	Si	2: A, N&R	11	5	Ejecutivo	1E, 3D, 1I

* IBEX 35

NS No suministrado

A Auditoría
N&R Nombramientos y Retribuciones
Estr Estrategia e Inversiones
RSC Responsabilidad Social Corporativa
Ri Riesgos
Cri Consultoría de Riesgos
A&N Auditoría y Nombramientos
Intl Internacional
Tecn Tecnología
N Nombramientos
R Retribuciones
Op Operativa de Mercados
Cumpl Cumplimiento
Gob Gobierno Corporativo

Contr Contrataciones, Inversiones y Proyectos
Seg Seguridad
OpVinc Operaciones Vinculadas
Reg Regulación
Cal Calidad del Servicio y Atención Comercial
Inn Innovación
Adapt Adaptación Normativa
For Política Forestal y Regulatoria
Sost Sostenibilidad
Inst Asuntos Institucionales
RRC Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento

1 Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva

5 Solo para consejeros independientes

21 Corresponde a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Presidente de la C. Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo percibe 45.000 € anuales y los vocales 30.000 € anuales

22 Los vocales no residentes perciben una dieta de 5.000 €/reunión

23 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Se trata de una retribución mensual de 1.600 €/mes aplicable a partir de septiembre de 2014. Para la C. Nombramientos y Retribuciones es de 1.000 €/mes

24 Si el Presidente de esta Comisión coincide con el Presidente y Primer Ejecutivo de la compañía, no percibirá remuneración por este concepto

25 Solo para consejeros externos

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS COMISIÓN EJECUTIVA

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS OTRAS COMISIONES

Comisión Auditoría				Comisión de N&R				Presidente				Vocales					
Presidente		Vocales		Presidente		Vocales		€/reunión		Anual		€/reunión		Anual			
Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 1I, 1O					45.000				30.000			75.000 ²¹	50.000 ²¹	
Ind.	3D, 1I	Ind.	2D, 2I					-	-	-	-			586		586	
Ind.	2I	Ind.	2I					-	-	-	-			0	0	0	0
Ind.	1D, 1I	Ind.	1D, 1I					-	-	-	-			0	0	0	0
Ind.	2D, 2I	Ind.	2D, 2I					-	-	-	-			5.000	10.000	2.500 ²²	
Otros	1D, 2I	Otros	1D, 2I					-	-	-	-				19.200 ²³		19.200 ²³
Ind.	1D, 1I	Ejecutivo	1E, 3D, 2I					4.700 ²⁴	23.500 ²⁵	4.700				4.113	23.500 ²⁵	4.113	
Ind.	4D, 1I	Ind.	2D, 1I					8.000		4.000				8.000		4.000	
Ind.	1D, 2I	Ind.	1D, 2I					-	-	-	-			3.000		3.000	
Ind.	2I	Ind.	2I					-	-	-	-			0	0	0	0
Ind.	3E, 1D, 2I	Ind.	2E, 1D, 1I, 1O					-	-	-	-			0	0	0	0
Ind.	1D	Ind.	1D, 1I					-	-	-	-				20.000		0
Ind.	2D	Ind.	2D					3.000		3.000					37.000	1.200	
Ind.	2D, 1I	Ind.	1D, 1I					-	-	-	-			2.250 ⁵	35.500 ²⁶	2.250 ⁵	9.500
Ind.	1E, 1I	Ind.	1E, 1D					-	-	-	-			0	0	0	0
Ind.	2I, 2O	Ind.	2D, 1I					0		2.500	75.000			5.000	19.000 ²⁷	2.500	9.500 ²⁷
Ind.	2I	Ind.	1D, 3I					1.850	40.000	1.850	25.000			1.850 ²⁸	33.750 ²⁸	1.850 ²⁸	25.000 ²⁸
Ind.	1D, 1I	-	-						30.000 ²⁹		30.000 ²⁹				30.000 ²⁹		30.000 ²⁹
Ind.	4D, 1I	Ind.	4D, 1I					1.158	10.419	1.158	10.419			600	3.049	600	3.049
Ind.	1D, 2I	-	-					-	-	-	-				15.000		27.900
Ind.	2I	Ind.	2I					0	0	0	0			0	0	0	0
Ind.	2I	Ind.	2D, 2I						176.594		176.594				88.297 ³⁰		88.297 ³⁰
Ind.	1E, 1I	Ind.	1E, 1I					-	-	-	-			0	0	0	0
Ind.	1D, 1I	Otros	3D						39.720		39.720				20.000		20.000
Ind.	2D	Dom.	1D, 1I					-	-	-	-			0	0	0	0
Ind.	2D, 1I	Ind.	2D, 1I					-	-	-	-			1.000 ⁵		1.000 ⁵	
Ind.	1D, 2I, 1O	Ind.	1D, 3I					-	-	-	-			2.500 ³¹	15.384	2.500 ³¹	
Ind.	1D, 2I	Dom.	2D, 1I					3.000		3.000				2.000 ³²		2.000 ³²	

26 Corresponde a la Comisión de Auditoría. El Presidente de la C. Nombramientos y Retribuciones percibe 29.000 € anuales. 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.

27 Los miembros de la Comisión de Transformación Tecnológica no perciben retribución fija anual

28 Corresponde a la Comisión de Auditoría. El Presidente de la C. Nombramientos y Retribuciones percibe 17.850 € anuales y los Vocales 14.700 €. Ambos cargos tienen una dieta de 1.400 €/reunión

29 Solo se cobra por una comisión con independencia de a cuántas se pertenezca

30 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones y de la Comisión de Estrategia, Inversiones y Responsabilidad Social Corporativa perciben 44.149 € anuales

31 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 5.000 €/reunión

32 Corresponde a la Comisión de Auditoría. Los miembros de la C. Nombramientos y Retribuciones perciben 1.750 €/reunión y el Presidente 3.000 €/reunión

Cuadro Comparativo de las Comisiones

	NÚMERO Y CLASE DE COMISIONES			NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES		COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES	
	Total	Ejecutiva	Otras ¹	Ejecutiva	Media de Otras	Comisión Ejecutiva	
						Presidente	Vocales
Telefónica*	8	Si	7: A, N&R, Reg, Cal, Inst, Estr, Inn	18	6,4	Ejecutivo	1E, 2D, 5I
Testa Inmuebles	2	No	2: A, N&R	-	5,5	-	-
Tubacex	3	No	3: A, N&R, Estr.	-	3,7	-	-
Tubos Reunidos	3	Si	2: A, N&R	4	4,5	Otros	4D, 1I
Uralita	2	No	2: A, N&R	-	3,5	-	-
Vidrala	3	No	3: A, N&R, Estr.	-	4,3	-	-
Viscofán*	3	Si	2: A, N&R	10	7	Ejecutivo	2O
Vocento	3	Si	2: A, N&R	8	5,5	Ind.	1E, 4D, 1I
Zardoya Otis	2	No	2: A, N&R	-	6,5	-	-
Zeltia	3	Si	2: A, N&R	6	7,5	Ejecutivo	1E, 1O
Media	3.0	49/46		9.9	6.1		

* IBEX 35

NS No suministrado

A Auditoría
 N&R Nombramientos y Retribuciones
 Estr Estrategia e Inversiones
 RSC Responsabilidad Social Corporativa
 Ri Riesgos
 Cri Consultiva de Riesgos
 A&N Auditoría y Nombramientos
 Intl Internacional
 Tecn Tecnología
 N Nombramientos
 R Retribuciones
 Op Operativa de Mercados
 Cumpl Cumplimiento
 Gob Gobierno Corporativo

Contr Contrataciones, Inversiones y Proyectos
 Seg Seguridad
 OpVinc Operaciones Vinculadas
 Reg Regulación
 Cal Calidad del Servicio y Atención Comercial
 Inn Innovación
 Adapt Adaptación Normativa
 For Política Forestal y Regulatoria
 Sust Sostenibilidad
 Inst Asuntos Institucionales
 RRC Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento

1 Incluye a todas las Comisiones excepto la Ejecutiva

5 Solo para consejeros independientes

24 Si el Presidente de esta Comisión coincide con el Presidente y Primer Ejecutivo de la compañía, no percibirá remuneración por este concepto

33 Corresponde a la Comisión de Auditoría. El Presidente de la C. Nombramientos y Retribuciones percibe 30.000 € anuales y los Vocales 20.000 € anuales

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS COMISIÓN EJECUTIVA

RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS OTRAS COMISIONES

COMPOSICIÓN DE LAS COMISIONES				RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS COMISIÓN EJECUTIVA				RETRIBUCIÓN (€) PARA CONSEJEROS EXTERNOS OTRAS COMISIONES			
Comisión Auditoría		Comisión de N&R		Presidente		Vocales		Presidente		Vocales	
Presidente	Vocales	Presidente	Vocales	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual	€/reunión	Anual
Ind.	2D, 2I	Ind.	4I		80.000		80.000	1.000	22.400	1.000	11.200
Ind.	2I	Ind.	2I	-	-	-	-		4.050 ⁵		4.050 ⁵
Ind.	1D, 2I	Ind.	2I	-	-	-	-		15.000		10.000
Otros	2D, 1I	Dom.	1D, 2O	4.500		3.000		3.000		2.000	
Ind.	1E, 1D, 1I	Ind.	1E, 1I	-	-	-	-		18.000		9.000
Dom.	2D, 1I, 1O	Ind.	1D, 1I	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	2I	Ind.	2I		100.000 ²⁴		100.000		45.000 ³³		30.000 ³³
Dom.	2D, 1I	Ind.	3D, 1I	8.000		4.000		4.000		4.000	
Dom.	1D, 1I	Dom.	1D, 1I	-	-	-	-	0	0	0	0
Ind.	1D, 1I, 1O	Ind.	1D, 1I	1.615	60.285	1.615	60.285	1.615	21.000	1.615	16.200

Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones

(Antes de la reforma del CBGSC)

RECOMENDACIÓN CUBG	JGA					CONSEJO					
	No limitación de voto	Información soc. matriz/soc. dependiente	Aprob. JGA	Prop. Acuerdos detalladas	Votación separada JGA	Fracción de voto	Desemp. funciones Consejo	Consejo aprueba estrategia	Tamaño del Consejo entre 5 y 15	C.Exter. Mayoría C.Ej. Minoría	Proporcion. Dom./Indipites
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Abertis	C	NA	C	C	C	C	C	C	E	C	C
Abengoa	C	C	CP	C	C	C	C	C	E	C	E
Acciona	C	NA	CP	C	C	C	C	C	C	C	E
ACS	C	NA	C	C	C	C	C	C	E	C	C
Amadeus	C	NA	E	C	C	C	C	CP	C	C	E
Banco Popular	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Banco Sabadell	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Banco Santander	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bankia	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Bankinter	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
BBVA	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
BME	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	E
Caixabank	C	C	C	C	C	C	C	CP	E	C	C
Dia	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Enagas	E	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
FCC	C	E	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Ferrovial	C	NA	CP	C	C	C	C	CP	C	C	C
Gamesa	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Gas Natural	C	NA	C	C	C	C	C	CP	E	C	C
Grifols	C	NA	C	C	C	C	C	CP	C	CP	E
IAG	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Iberdrola	E	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Inditex	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Indra	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Jazztel	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Mapfre	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C
Mediaset	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
OHL	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
REE	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Repsol	C	NA	C	C	C	C	C	CP	C	C	C
Sacyr Vallehermoso	C	E	E	C	C	C	C	C	C	C	C
Tecnicas Reunidas	C	NA	C	C	C	C	C	CP	C	C	C
Telefonica de España	E	NA	C	C	C	C	C	C	E	C	E
Viscofan	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Cumple	31	3	29	34	34	34	34	27	27	33	28
Cumple Parcialmente	0	0	3	0	0	0	0	7	0	1	0
Explicue	3	2	2	0	0	0	0	0	7	0	6
No Aplicable	0	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	CONSEJO													
Consej. Indep >33%	Revision calif. Consejeros	Consejeros	Funciones Presidente	Equilibrio de poder si Ple-CEO	Funciones Secretario del Consejo	Frecuencia reuniones Consejo	Inasistencias justificadas instrucciones	En acta precep no resuelta	Evaluación anual	Derecho a recabar información	Derecho a asesoramiento	Programa formación	Dedicación adecuada	
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
E	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	
E	C	C	C	E	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
E	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	E	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
E	C	C	C	NA	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	NA	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	
E	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	CP	C	C	C	C	CP	C	C	C	CP	
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	CP	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	
C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	
C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	CP	C	NA	C	C	C	NA	CP	C	C	C	C	
C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C	
E	C	CP	C	E	C	C	C	C	C	C	C	CP	CP	
C	C	E	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	
C	C	E	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
28	34	26	34	19	34	34	32	26	32	34	34	33	26	
0	0	4	0	2	0	0	2	0	2	0	0	1	8	
6	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	1	0	11	0	0	0	8	0	0	0	0	0	

Anexo 1: Grado de seguimiento de las recomendaciones

(Antes de la reforma del CBGSC)

RECOMENDACIÓN CUBG	CONSEJEROS										
	Propuesta CN&R Nomb/reelec.	Informacion s/ Consejeros en web	Cese Dominicales	No cese C/impite durante mandato	Informar o dimitir si perjudica a Cia	Oposición de Consejeros a prop. contrarias a int. de cia	Explicación cese	Stock options solo Ejecut.	Retribuc. no compromete independencia	Si Rem s/Rtós ver informe Audit.	Retrib variable en función de desempeño
Abertis	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Abengoa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Acciona	C	C	C	C	C	NA	CP	C	C	NA	C
ACS	C	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
Amadeus	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C
Banco Popular	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Banco Sabadell	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	NA	C
Banco Santander	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	NA	C
Bankia	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C
Bankinter	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
BBVA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
BME	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Caixabank	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C
Dia	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	NA	C
Enagas	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
FCC	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Ferrovial	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C
Gamesa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Gas Natural	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	NA	C
Grifols	C	C	C	C	C	C	NA	NA	C	C	C
IAG	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C
Iberdrola	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Inditex	C	C	C	E	C	NA	C	C	C	C	C
Indra	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Jazztel	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Mapfre	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C
Mediaset	C	C	C	C	C	NA	C	CP	C	C	C
OHL	C	C	C	C	C	C	C	C	C	NA	C
REE	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Repsol	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C	C
Sacyr Vallehermoso	C	C	C	C	C	C	C	NA	C	NA	C
Tecnicas Reunidas	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Telefonica de España	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	NA	C
Viscofan	C	C	C	C	C	C	NA	C	C	C	C
Cumple	34	34	34	33	34	25	24	29	34	23	34
Cumple Parcialmente	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0
Explicue	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
No Aplicable	0	0	0	0	0	9	7	3	0	10	0

COMISIONES

Estructura Com. Ejec=Consejo	Acta C. Ejec. a Consejo	Otras Comis. solo C.Ext. y Pdte. C.Indpt	Una Comisión Supervisa Cumplimiento	Pdte y miembros C. Audit conocim. especiales	Aud. Interna Supervisada por C.Audit	Aud. Interna informa a C.Auditoria	Funciones Polit control y riesgos	Funciones C.Auditoria	C.Auditoria puede convoc. ejecutivos	C.Audit. Informa al Consejo	Pdte C.Auditoria explica a JGA salvedades	Mayoría C.Indept en CN&R	Funciones C.Nombramientos	C.Nombram. consulta sobre C. Ejecut	Funciones C.Retribuciones	C.Retribuc consulta sobre C.Ejecut
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
E	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
NA	NA	C	E	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	CP	C	C	C
CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C
CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
CP	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	E	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	CP	C	C	C
NA	NA	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
CP	C	CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
CP	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	C	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
CP	E	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	E	CP	C	C	C
NA	NA	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
13	21	29	33	34	34	34	34	32	34	33	34	27	29	34	34	34
9	0	5	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	5	0	0	0
1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0
11	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Otras publicaciones

Spencer Stuart publica anualmente un Índice de Consejos de Administración (SSBI) en varios países.

Los SSBI publicados hasta la fecha son:

Alemania	Alemán
Bélgica	Inglés
Canadá	Inglés
España	Español
Estados Unidos	Inglés
Francia	Francés
Holanda	Inglés
Hong Kong	Inglés
India	Inglés
Italia	Italiano/Inglés
Japón	Inglés
Países Nórdicos	Inglés
Reino Unido	Inglés
Rusia	Inglés
Singapur	Inglés
Sudáfrica	Inglés
Suiza	Inglés
Turquía	Inglés

Para recibir cualquier ejemplar de los arriba mencionados, contactar con cualquiera de nuestras oficinas españolas.

Spencer Stuart y el Gobierno Corporativo

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 Estados Unidos y Reino Unido, en colaboración con London Business School, para la formación de Consejeros. En España, con carácter anual, desarrollamos esta actividad de formación en el ámbito general 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 buscamos candidatos 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

C/ Oquendo, 23 — 2º
28006 Madrid

Teléfono: 34-91 745 85 00

Fax: 34-91 561 42 75

Spencer Stuart Barcelona

Rambla de Catalunya, 89
08008 Barcelona

Teléfono: 34-93 487 23 36

Fax: 34-93 487 09 44

www.spencerstuart.com

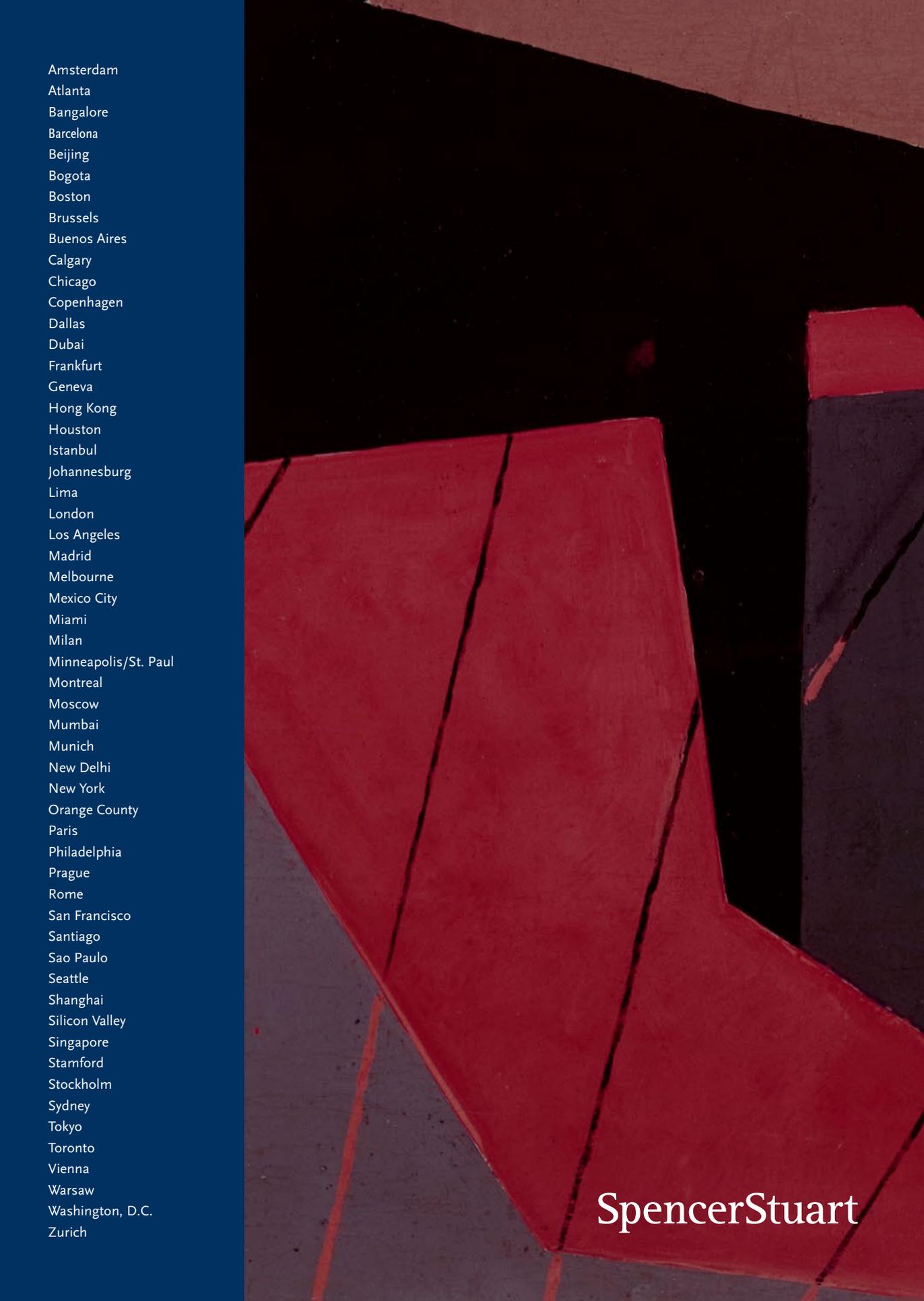
E-mail: ssmadrid@spencerstuart.com

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2015 Spencer Stuart. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work,
contact: permissions@spencerstuart.com.



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